

4

Análise dos Dados – ‘Uma Visão Empírica’

No intuito de apresentar uma resposta empírica de forma a ser confrontada com a resposta teórica, este capítulo apresenta os resultados da análise de conteúdo.

4.1

Análise de conteúdo

Foram realizadas 20 entrevistas, segundo um roteiro semi-estruturado, com média de uma hora para cada uma delas. Como já mencionado na metodologia (ver tabela 1), foram onze executivos de empresas de economia de comunhão e nove executivos de empresas de responsabilidade social corporativa.

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo categorial com o auxílio do *software* para análise de dados qualitativos Atlas.ti, versão 5.

4.1.1

Os entrevistados

Uma vez que nosso foco está na interpretação dada ao processo de mudança por cada entrevistado, e não nas particularidades de cada empresa, cabe, em primeiro lugar, apresentá-los. Utilizamos aqui a mesma nomenclatura estabelecida na unidade hermenêutica para cada documento, lembrando que cada documento corresponde a uma entrevista. As siglas não possuem, necessariamente, uma ordem lógica. Elas foram colocadas aqui de forma a facilitar buscas ou pesquisas posteriores:

P1. O documento P1 corresponde à entrevista com um dos sócios de empresa grande do ramo de processamento de alimentos (verduras e legumes). A organização é um dos investimentos de uma empresa de *venture capital* com capital de um único acionista. A empresa já operava a alguns anos, antes da entrada do investidor, mas tomou outra dimensão com a construção de uma nova

fábrica e com a injeção de capital. Desde o início, os fundadores tinham a idéia de fazer um negócio correto. Já fazia parte de sua filosofia e de seu objetivo com a empresa fazer um negócio com boas práticas tanto fiscais, quanto humanas. Durante toda a entrevista, o entrevistado enfatizou acreditar, desde o início da empresa, que ser correto seria um diferencial neste mercado de hortaliças, que se caracteriza pela sua informalidade e falta de regulamentação.

P4. O documento P4 corresponde à entrevista com sócio de empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos. O entrevistado já fazia parte do Movimento dos Focolares antes da fundação da empresa, tendo aderido ao projeto da economia de comunhão desde seu início. Sua forma de pensar, assim como a de outros integrantes do projeto, pode ser sintetizada em suas próprias palavras:

“Eu acho que a Economia de Comunhão coloca algumas bases; ela nos ensinou como se colocam alguns valores que nós possuímos através do carisma do Movimento dos Focolares, na prática. Aí você vai me perguntar, por que então você não colocou antes? Mas é o objetivo próprio mesmo, de Quiara, que nos ensina a colocar no dia a dia a prática do evangelho.”

P5. O documento P5 corresponde à entrevista com sócio de empresa de porte médio no setor de indústria e comércio de rolamentos. O empresário já participava do movimento dos Focolares desde 1976 e tinha o interesse em criar alternativas pro ramo empresarial também. O projeto de economia de comunhão veio, de certa forma, responder a esse anseio.

P6. O documento P6 é referente à entrevista com sócio de empresa de porte médio no setor de usinagem de peças. O entrevistado é engenheiro de formação e também já participava do movimento dos Focolares, quando surgiu a possibilidade de montar seu próprio negócio. Na época ele não sabia ao certo qual seria o objetivo com a empresa, mas ele gostaria que fosse uma coisa diferente, que tivesse a sua contribuição para a sociedade. E a empresa surgiu alguns anos antes de nascer o projeto de economia de comunhão.

P7. Corresponde à entrevista com executivo de pequena empresa de consultoria especializada em sustentabilidade / RSC, sobretudo na área de gestão. O empresário afirma, logo no início da entrevista, que pensa possuir dificuldades diferentes das demais empresas pesquisadas. Ele diz que, como consultoria, seu problema maior está em explicar às empresas o que ele não é. Ele disse que já

trabalhava, anteriormente a essa empresa, com estratégia - planejamento estratégico. Porém, ele acredita que as preocupações que ele possui hoje com os clientes da consultoria são muito mais estratégicas do que as de antigamente.

O entrevistado diz ter ido trabalhar com sua sócia atual, numa empresa de *venture capital* e, analisando alguns negócios, eles despertaram para essa visão de sustentabilidade. Ele acrescenta que o conceito de desenvolver o seu negócio e ao mesmo tempo ter um resultado melhor para o meio ambiente e para a sociedade, não estava claro em sua mente. Foi um conceito que ele viu pela primeira vez na visita a uma das empresas investidas da *venture capital*. A partir de então, ele buscou entender como tornar viável esse tipo de empresa. Hoje ele acredita que essas empresas acabam por criar uma barreira de entrada muito mais forte e que essa postura pode ajudar a preparar para um futuro que vai ser difícil para todo mundo. Daí surge a consultoria.

P8. Este documento refere-se à entrevista com o presidente do veículo de investimento exclusivamente em negócios sustentáveis - a *venture capital* com capital de um único acionista. Na época da entrevista, a empresa possuía quatro investimentos, todos no setor de *agronegócios*. A empresa trabalha com investimentos rentáveis, onde é incorporada gestão sustentável. A empresa de participações nasceu em 2001, sendo que antes era um banco de investimentos, um banco verde, que tinha sido fundado em 1997 com escopo de ser gestor de fundos que já tinham a idéia de preservação e de sustentabilidade.

A idéia de trabalhar com a sustentabilidade de uma forma economicamente viável, ou seja, você ter negócios que geram os rendimentos necessários para que a empresa do ponto de vista financeiro possa sobreviver, foi a idéia central que prevaleceu na fundação do fundo, onde o fundo de investimentos seria o agente financeiro ou o agente capitalista para viabilizar empreendimentos que de outra forma não teriam recursos no mercado de capitais, principalmente via empréstimos no Brasil. O objetivo era que os investimentos se tornassem economicamente atrativos do ponto de vista da remuneração para o investidor.

P9. O documento P9 corresponde à entrevista com executivo de grande empresa no ramo de mineração.

P10. Corresponde à entrevista com sócio de pequena empresa do setor de pescados e agropecuária, que também é um investimento da *venture capital* já citada anteriormente.

P11 e P12. Os documentos P11 e P12 correspondem às entrevistas com dois dos três sócios de uma pequena empresa de informática. Os três sócios já possuíam a mesma mentalidade, de trabalhar de forma ética e agir corretamente, desde a fundação da empresa.

Quando a empresa foi criada em 1993, eles ainda não sabiam exatamente qual era o rumo que tomariam. Inicialmente faziam programação visual e depois entraram na prática de multimídia. Hoje a empresa trabalha com internet e multimídia, sendo que está mais focada em jogos eletrônicos.

Os sócios são jovens, assim como seus funcionários, que normalmente têm ali seu primeiro estágio ou emprego. Pela inexperiência em outros tipos de empresas, os sócios se diziam chocados com algumas práticas percebidas no mercado, ou mesmo com propostas “indecorosas” feitas a eles. Uma das sócias comenta, por exemplo:

“Por exemplo, teve um cliente, que trabalhava na empresa do sogro; o pai da esposa dele. E esse cara,... a gente tinha ficado de dar a cotação pra ele de um projeto... e aí acho que foi a primeira experiência nesse sentido, porque aí ele chegou pra gente e disse quanto que a gente devia botar e quanto a mais devia botar pra ganhar do concorrente, contanto que reservasse desse 'a mais' um X% pra ele por debaixo dos panos... pra garantir a nossa entrada naquele projeto. Eu me lembro que, tudo bem, a gente podia ser imaturo... mas foi um estado de choque... que a gente pensou assim, 'o cara está roubando o próprio sogro, dentro da empresa que ele trabalha'... e a gente não cedeu... a gente não concordou... e isso é super forte na gente. Quando a gente sente o cheiro de falcaturia, mesmo que seja pra gente se dar bem, a gente costuma pensar assim, 'não, não vamos escolher esse caminho não'... a gente continua a tratar todo mundo de forma não exploratória. A gente não explora os funcionários...”

P13. O documento P13 corresponde à entrevista com executiva de grande empresa no setor de cosméticos. A entrevistada está na empresa somente há um ano, sendo que trabalhava anteriormente em outra grande empresa, na área de marketing. Ela conta que mudou sua atitude e filosofia de vida e de trabalho, após um treinamento sobre mudança de valores que a empresa antiga ofereceu a seus funcionários, que seria, por sua vez, ministrado por uma empresa de educação de executivos.

P15. O documento P15 corresponde à entrevista com executivo de grande empresa no setor financeiro. O entrevistado vê a sustentabilidade como um modelo de negócio. Ele afirma que sustentabilidade, para a empresa, significa ter resultado financeiros consistentes, ao mesmo tempo em que respeitam o meio

ambiente e contribuem com o desenvolvimento da comunidade, ou seja, vai muito além da filantropia.

P16. O documento P16 corresponde à entrevista com sócia de microempresa no ramo de comércio de livros que nasceu em 1976. Na época, a entrevistada já participava do movimento dos focolares. A empresa entrou para o projeto de economia de comunhão logo quando foi lançado por Chiara.

P17 e P18. Os documentos P17 e P18 correspondem às entrevistas com os dois sócios (um casal) de pequena empresa no setor agropecuário. O marido se formou em medicina veterinária em 1977 e foi trabalhar em uma empresa grande. Saiu desta empresa e foi para outra, de maior porte. Ele diz que estava insatisfeito na época por se sentir “um número” no meio de 9 mil empregados.

A partir de então, surgiu seu desejo de fazer alguma coisa em prol daqueles que trabalhavam com ele. Foi no final de 1985, depois de quase quatro anos de empresa, que ele fundou a empresa atual. Em 1987 ele conheceu o movimento dos focolares. Ele diz que o movimento o preenchia e as palavras o guiavam para o que ele queria. Sua esposa também já conhecia o movimento e seus filhos começaram desde pequenos. Em 1991, quando Chiara lançou o projeto de economia de comunhão, sua empresa aderiu de imediato.

P19 e P23. Os documentos P19 e P23 correspondem às entrevistas com dois sócios de empresa média no ramo de fundição e engenharia. Desde a fundação da empresa, eles já vinham num processo dentro de uma postura ética e aderiram ao projeto de economia de comunhão quando do seu lançamento, em 1991.

P24 e P25. Os documentos P24 e P25 correspondem às entrevistas com os dois sócios de uma pequena empresa no setor de comércio e papelaria. Os dois já conheciam essa espiritualidade do movimento dos focolares e tinham um desejo muito grande de aplicar isso no trabalho. Quando Chiara apresentou a proposta da EdC, caiu como uma luva naquilo que eles já vivenciavam no trabalho.

P26. O documento P26 corresponde à entrevista com sócio de uma pequena empresa prestadora de serviços de consultoria. A empresa foi fundada em maio de 1968 e atua em projetos de engenharia na área de açúcar e álcool. O entrevistado participa do movimento dos Focolares desde 1973 e aderiu ao projeto de economia de comunhão quando lançado por Chiara em 1991.

4.1.2

As categorias

Como foi mencionado anteriormente, o critério de categorização foi o semântico. O trabalho de análise consistiu inicialmente na definição de 26 categorias, por significado ou conotação.

As categorias foram divididas entre dificuldades e facilitadores e de acordo com a sua natureza filosófica (ontológica, epistemológica e axiológica), político-administrativa, socioeconômica ou estratégica. Foram encontradas 15 categorias F (facilitadores) e 11 categorias D (dificuldades). O critério foi a incidência de associações dos entrevistados como sendo negativas ou facilitadoras. A incidência e a diversidade com relação aos facilitadores foram relativamente maiores do que com relação às dificuldades.

A tabela 2 apresenta as famílias, as dificuldades, os facilitadores e suas frequências de aparição nos documentos analisados.

Na primeira coluna estão discriminadas as cinco famílias. Para cada uma das famílias, estão listados seus facilitadores e dificuldades correspondentes.

A coluna “F” corresponde às frequências totais para cada categoria, ou seja, a frequência de aparição da categoria em questão considerando todos os documentos (tanto os documentos referentes a entrevistas com executivos de EdC, quanto os referentes a entrevistas com executivos de RSC).

A coluna “FRSC” corresponde à frequência de cada categoria, se considerarmos somente os entrevistados das empresas de responsabilidade social corporativa, enquanto que a coluna “FEdC” corresponde à frequência de cada categoria considerando somente os entrevistados das empresas de economia de comunhão.

De forma que fossem preenchidas as colunas de frequências de RSC e EdC, foram criados dois arquivos separados com o auxílio do *software Atlas.ti*. Um somente com documentos relativos às entrevistas com empresários de responsabilidade social corporativa e outro com as demais entrevistas, dos empresários de economia de comunhão.

Tabela 2: Freqüências das categorias

FAMÍLIAS	Dificuldades	F	FR SC	FEdC	Facilitadores	F	FRS C	FEdC	T
De natureza axiológica	D CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional	100	44	56	F CRENÇAS E VALORES - ambiente de respeito e confiança	261	83	178	
					F CRENÇAS E VALORES - filosofia de vida	265	106	159	
					F CRENÇAS E VALORES - ideal individual do líder	212	98	114	
Total		100				738			838
De natureza epistemológica	D APRENDIZAGEM - falta de capacitação e continuidade de funcionários	43	34	9	F APRENDIZAGEM - PREOCUPAÇÃO COM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	146	66	80	
	D APRENDIZAGEM - não há padrão a ser seguido	34	22	12	F APRENDIZAGEM NO DIA A DIA	89	45	44	
	D CONHECIMENTO limitado quanto ao PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE	140	72	68	F CONHECIMENTO - ABERTURA PARA NOVAS PROPOSTAS EM GESTÃO ORGANIZACIONAL	177	84	93	
Total		217				422			639
De natureza ontológica	D CONCEITOS RESPONSABILIDADE X FILANTROPIA	31	28	3	F VISÃO RESPONSÁVEL DA RELAÇÃO EMPRESA/SOCIEDADE	166	43	123	
	D RELAÇÃO PATERNALISTA	16	14	2					
					F VISÃO DE MUDANÇA COMO PROCESSO	115	61	54	
Total		47				281			328
De natureza político-estratégica	D RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS	27	14	13	F RELACIONAMENTO ÉTICO COM STAKEHOLDERS	96	39	57	
	D DIVERGÊNCIA DE VISÕES NA LIDERANÇA	6	3	3	F FORÇA DO GRUPO COMO FACILITADOR	54	16	38	
					F DIFERENCIAL PARA O MERCADO	66	46	20	
					F QUESTÃO DE SOBREVIVENCIA	51	42	9	
Total		33				267			300
De natureza sócio-econômica	D CUSTOS por trabalhar CORRETO	76	33	43	F GANHOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E DE AUTO-REALIZAÇÃO	150	71	79	
	D FATORES ECONÔMICOS EXTERNOS	58	28	30					
	D PERDA DE COMPETITIVIDADE	33	12	21					
					F ACESSO À CRÉDITO E FINANCIAMENTO	19	18	1	
					F DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO NA QUAL A EMPRESA SE INSERE	12	12	0	
Total		167				181			348
TOTAL		567				1889			

Para melhor compreensão da análise, faz-se necessário esclarecer o significado das categorias. Foram definidas as seguintes dificuldades:

1. D APRENDIZAGEM - não há padrão A SER SEGUIDO: muitos empresários disseram sentir dificuldade, principalmente os de economia de comunhão, por não terem um padrão a ser seguido. Por ser uma experiência em evolução e pela própria natureza da empresa substantiva, eles dizem não encontrar um modelo no qual possam se guiar. Esta categoria, portanto, envolve as assertivas com respeito à dificuldade de não ter um padrão de empresa e gestão a seguir.

2. A categoria D *conceitos responsabilidade x filantropia* se refere à dificuldade de se distinguir entre esses dois conceitos. A sobreposição entre os dois termos pode dificultar a mudança, na medida em que o sujeito não se sente responsável pelo processo. Se a ação dele é filantrópica, ele se redime da culpa ou responsabilidade pelo ambiente no qual está inserido. Essa categoria inclui tanto as afirmações sobre a existência do problema, como também foram assinaladas nessa categoria todas as vezes em que os próprios entrevistados pareciam confundir os dois conceitos.

3. A categoria D *CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional* se refere às dificuldades provenientes da acomodação que está associada à permanência do conjunto de pressupostos do pensamento administrativo tradicional, como, disciplina, ordem, obediência, hierarquia, diferença de status, separação de papéis entre concepção e realização, individualismo, desconfiança entre patrões e empregados, empregado visto como fator de produção, crença no cientificismo e tecnicismo da gestão, crença no crescimento indefinido com despreocupação ecológica, crença na maximização e na acumulação, excessiva, além de comportamentos da classe empresarial derivados de traços característicos da cultura brasileira, como a moral do oportunismo, o ‘jeitinho’ e o paternalismo. Difere da categoria (9) no sentido de que lá a dificuldade é epistemológica. Aqui o problema é axiológico. O problema é proveniente de um conjunto de valores que estão arraigados.

4. A categoria D *custos por trabalhar correto* se refere às afirmações a respeito de todo tipo de problema econômico-financeiro ou mesmo moral que o entrevistado pôde visualizar em decorrência da empresa buscar trabalhar corretamente. Pode ser o caso da empresa recolher seus impostos devidamente,

por exemplo, e não ver a contrapartida por parte do governo, como também podem ser todos os tipos de encargos, ou questões trabalhistas.

5. Na categoria **D *RELAÇÃO PATERNALISTA*** estão assinaladas todas as afirmativas acerca da percepção da dificuldade por parte do empregado em sair da relação de paternalismo, que é resultado de toda uma herança do povo brasileiro. Herança de um povo acostumado com políticas assistencialistas e acomodado, sem iniciativa para mudar uma realidade. Em outras palavras, foram assinaladas aqui as citações que mencionavam qualquer dificuldade em delegar, ou dar mais autonomia e responsabilidade aos funcionários.

6. A **D *divergência de visões na liderança*** se refere às menções a respeito de conflitos decorrentes de divergências naturais de visões entre líderes ou sujeitos do processo de mudança.

7. **D *fatores econômicos externos***: refere-se às dificuldades externas à empresa, decorrentes de planos econômicos, taxas de juros, desvalorização do dólar etc.

8. **D *APRENDIZAGEM - falta de capacitação e continuidade do funcionário***: engloba as menções à dificuldade de se conseguir pessoas capacitadas que queiram trabalhar nesse tipo de negócio e que apliquem essa visão de mundo e estilo de vida no seu dia a dia.

9. **D *CONHECIMENTO limitado quanto ao papel da empresa na sociedade***: esta categoria está relacionada à dificuldade de se questionar as crenças e valores já mencionados na categoria (3) e, conseqüentemente, dificuldade de se questionar e de se repensar o próprio papel da empresa na sociedade. Neste caso foram assinaladas as referências dos entrevistados à dificuldade de se repensar e questionar valores.

10. **D *perda de competitividade***: a perda de competitividade pode acontecer num primeiro momento e vir a ser uma dificuldade se os clientes estão principalmente preocupados com preço e não com a procedência do produto ou serviço que estão adquirindo, ou ainda se a empresa não tem poder de barganha com seus fornecedores que também não estão preocupados com a visão de mundo dos seus parceiros. Esta categoria, portanto, reúne as referências dos entrevistados sobre a perda de competitividade.

11. D *relacionamento com stakeholders*: foram incluídas aqui todas as referências a dificuldades de relacionamento com *stakeholders* provenientes de divergências entre visões de mundo e filosofias de trabalho.

Com relação aos facilitadores mencionados pelos entrevistados temos:

12. F *CONHECIMENTO - abertura para novas propostas em gestão organizacional*: foram assinaladas aqui todas as percepções sobre a capacidade do indivíduo em questionar conceitos e valores arraigados e para enxergar novas visões de mundo.

13. F *acesso a crédito e financiamento*: nesta categoria estão incluídas todas as observações sobre facilidades relacionadas aos recursos que os empresários adquiriram ao longo do processo, mesmo que tenham sido provenientes do “próprio bolso”, como muitos afirmaram.

14. F *APRENDIZAGEM no dia a dia*: muitos entrevistados mencionaram ser mais fácil aprender no dia a dia, com os exemplos e erros do que com alguma espécie de modelo ou manual. Claro que há também o custo de lidar com esses erros. Nesta categoria estão os depoimentos enfatizando esse tipo de aprendizagem.

15. F *desenvolvimento da região na qual a empresa se insere*: esta categoria envolve os comentários de muitos entrevistados que disseram ter se sentido motivados a desenvolver a região na qual a empresa está inserida.

16. F *diferencial para o mercado* envolve as observações acerca da motivação em trabalhar de forma correta por acreditarem ser este um diferencial para o mercado.

17. F *CRENÇAS E VALORES - filosofia de vida*: envolve afirmativas com respeito ao fato de valores relacionados à ética e responsabilidade já fazerem parte da filosofia de vida dos integrantes da organização.

18. F *força do grupo como facilitador*: engloba a ênfase de muitos entrevistados em se sentirem mais motivados pela força de um grupo que compartilhe das mesmas idéias, como por exemplo, as empresas que participam do projeto de economia de comunhão.

19. F *ganhos econômicos, sociais e de auto-realização*: corresponde à menção com relação aos empresários sentirem-se motivados no processo de mudança se este tiver relação direta com ganhos, não só de natureza econômica, mas também de natureza social e de auto-realização.

20. A categoria **F CRENÇAS E VALORES - ideal individual do líder** corresponde às referências quanto ao ideal ou vontade particular do dono, sócio ou do executivo principal, de fazer um negócio pautado em valores como ética, solidariedade, respeito, responsabilidade; ou seja, trabalhar de forma correta, tanto com boas práticas fiscais quanto humanas.

21. F APRENDIZAGEM - preocupação com desenvolvimento de pessoas: envolve todos os comentários a respeito da preocupação por parte da liderança do processo de mudança, com a educação e o desenvolvimento dos seus funcionários e demais parceiros.

22. F questão de sobrevivência: envolve as percepções acerca da motivação em trabalhar de forma correta por acreditar ser esta uma questão de sobrevivência no mercado. Esta categoria ficou separada da **F DIFERENCIAL PARA O MERCADO**, porque ambas foram mencionadas em situações diferentes, em sua maioria. Este fato pôde ser confirmado no momento da análise de co-ocorrências, dado que a correlação entre ambas as categorias não se mostrou relevante.

23. F CRENÇAS E VALORES - ambiente de respeito e confiança: essa categoria engloba todas as considerações a respeito da boa relação entre patrões e empregados pautada principalmente nos seguintes valores: respeito, confiança, transparência e justiça.

24. F relacionamento ético com stakeholders: engloba todos os comentários sobre a facilidade no processo de mudança derivada da relação que se cria com os *stakeholders*. Como *stakeholders*, estão incluídos todos que mantêm relacionamentos com a organização: clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, sociedade, comunidade e ambiente no qual está inserida e os próprios membros da organização.

25. F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade: envolve os depoimentos a respeito da visão do entrevistado sobre o que seja uma empresa e do seu papel na sociedade. Muitos deles afirmam concordar com o ideal de partilha e cooperação. Sendo assim, a empresa torna-se parte da sociedade e responsável pela construção da mesma.

26. F visão de mudança como processo: está relacionada à consciência e visão de que a mudança é um processo de longo prazo. Conseqüentemente muda a visão do 'lucro como objetivo' para o lucro como conseqüência de todo o processo produtivo.

4.1.3

As famílias de categorias

No intuito de propor respostas à primeira parte da pergunta de tese: “QUAIS” e, em parte, às outras duas (COMO e POR QUE), apresentamos nesta etapa da análise de conteúdo categorial, as análises de alguns dos depoimentos constantes de categorias que tiveram as maiores frequências, separadas por famílias.

O diagrama de rede de relações entre facilitadores e dificuldades, que incluiu as maiores co-ocorrências dentre todas as vinte e seis categorias, assim como sua análise, foram inseridos no tópico 4.1.4.

As categorias foram reagrupadas por gênero ou analogia (BARDIN, 1977:117). As vinte e seis categorias definidas foram agrupadas em sete famílias: categorias **DE NATUREZA AXIOLÓGICA, DE NATUREZA ONTOLÓGICA, DE NATUREZA EPISTEMOLÓGICA, DE NATUREZA POLÍTICO-ESTRATÉGICA, DE NATUREZA SÓCIO-ECONÔMICA, DIFICULDADES DA MUDANÇA, FACILITADORES DA MUDANÇA**. As cinco primeiras são subconjuntos das duas últimas famílias: **DIFICULDADES DA MUDANÇA** e **FACILITADORES DA MUDANÇA**.

4.1.3.1

As categorias de natureza axiológica

Esta família engloba quatro categorias: **D CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional; F CRENÇAS E VALORES - ambiente de respeito e confiança; F CRENÇAS E VALORES - filosofia de vida e F CRENÇAS E VALORES - ideal individual do líder**.

Era de se esperar que esta família fosse colocada em primeiro lugar e que despendêssemos mais tempo nela, não somente por apresentar as maiores frequências de aparição dos elementos analisados no texto, mas também pela sua importância nas relações de associação com todas as demais categorias, uma vez que envolve os valores e crenças que exercem papel fundamental dificultando ou facilitando o processo de mudança transformadora.

Apesar de apresentar frequência relativamente alta no total, o sistema de crenças e valores predominante no pensamento administrativo tradicional (categoria de número 3) foi mencionado um número grande de vezes, porém em poucas entrevistas. Isso significa que foram poucos os entrevistados que atribuíram grande importância a essa categoria. Na percepção da entrevistadora, a explicação pode ser a mesma já mencionada no capítulo 3; ou seja, alguns estudos mostram empresários que parecem já ter passado pelo estágio de questionamento das premissas do pensamento administrativo tradicional. Estes executivos já possuiriam uma filosofia de vida fora do ambiente da empresa baseada em valores éticos, portanto, o pensamento administrativo tradicional já não exerceria tamanha influência. A mudança para eles pareceu algo absolutamente natural decorrente de suas próprias formas de pensar e enxergar o mundo do trabalho.

Na citação seguinte⁷, o entrevistado concorda que a gestão que privilegia o controle evita a falha, mas ao mesmo tempo não incentiva a criação de novas soluções. Dito de outra forma, de acordo com o entrevistado, a gestão tradicional fundamentada nesse conjunto de valores é insuficiente para lidar com os problemas da atualidade, que necessitam de soluções mais criativas. Por outro lado, se enfocamos na pessoa, necessitamos de uma nova mentalidade (novos valores) e, conseqüentemente, de uma nova forma de gestão. Chega a ser um círculo vicioso, pois o próprio conjunto de crenças e valores no qual a gestão tradicional está fundamentada não admite a busca por novas realidades, o que preocupa e exerce influência sobre o entrevistado:

“A gente tem contato com multinacionais... são clientes nossos... que têm um poderio, têm uma estrutura, controle... extremamente eficiente sob um aspecto. E ineficiente, porque não permite reavivar o potencial das pessoas... Então, você vai em determinadas áreas e vê que têm alguns pontos de extrema ineficiência... quer dizer, não permitem grandes furos [ou erros no processo produtivo... mas [não incentiva a criação de novas soluções]... é um paradoxo... é uma coisa extremamente organizada... Então tem [está falando ainda das multinacionais], por exemplo, planejamento estratégico. A gente tem... mas dependendo de como é feito... Ele trava... Principalmente quando enfoca na pessoa... Porque todo o sistema administrativo, no fundo,... um sistema que veio... mecanicista, reducionista... pra poder ser manipulado”. [23:49 até 23:52]

⁷ Ao final de cada depoimento relatado como exemplo neste capítulo, foram colocados 2 números entre colchetes. O primeiro número se refere ao número da entrevista na unidade hermenêutica e o segundo número corresponde ao número daquela citação dentro da mesma entrevista.

Ainda à respeito da categoria “**D CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional**”, o entrevistado explica que a crença no cientificismo e tecnicismo da gestão, a crença no crescimento indefinido com despreocupação ecológica somados à crença na maximização e na acumulação, gera a visão de que é normal e válida a exploração total dos recursos contanto que seja em prol do crescimento do lucro. Em decorrência disso, a falta de respeito tanto pelo ser humano, quanto pelo meio ambiente também se tornam aceitáveis, válidas ou mesmo imprescindíveis, o que geram, por sua vez, a relação de desconfiança entre patrões e empregados.

Estes empresários questionam uma premissa do pensamento tradicional que parece ser inevitável ao sistema: a premissa de que a sustentabilidade gera custos e é incompatível com o aumento de produtividade, como citado por um deles:

“Um das principais dificuldades que eu vejo é o paradigma de que economia, o dinheiro e sustentabilidade são coisas que andam de costas umas pras outras...” (executivo de uma pequena empresa no setor de pescados e agropecuária). [10:4]

Outro entrevistado acrescenta que a ânsia pelo lucro imediato, independente dos meios utilizados, gera também a falta de respeito para com todos os stakeholders:

“Mas no mundo do trabalho, o que estressa demais, no nosso caso, são os **relacionamentos**; porque a gente confronta com pessoas que têm uma estrutura completamente assim... **desregrada**; que toca pra você a qualquer hora, e acha que você está a disposição a qualquer hora... hoje foi o que? Com o celular... que toca a qualquer hora... querem coisas que não estão no seu escopo. ... Têm seus casos também de excelentes relacionamentos, como a maioria; nós temos clientes de 20 anos... Mas a gente sente hoje, nesse mundo da internet, e do celular... uma **pressão enorme**. Eu sinto que eu trabalho muito mais hoje... eu tenho 40 anos de trabalho... do que na minha juventude profissional. Há anos eu não trabalhava sábado e domingo e agora tenho que trabalhar... e a remuneração não é proporcional; no geral, todo mundo trabalha muito estressado...” (sócio de microempresa na área de consultoria de engenharia). [26:21; 26:22]

Um outro ponto interessante mencionado refere-se à contradição gerada no mundo do trabalho pela exploração desenfreada em prol do poder e do lucro: de um lado a insatisfação crescente por parte das empresas e das pessoas e de outro, o esgotamento das condições de trabalho e dos recursos naturais. Por exemplo:

“Um dos meus filhos trabalhava na Nestlé no Rio na área de.... e tinha sete anos de empresa... e dava cursos... .. morava na Barra da Tijuca; com o mar ali na frente; morando bem; no contrafluxo - porque mora na Barra -; trabalhava em Jacarepaguá... a Nestlé pagava parte do apartamento dele; ... e ele não era satisfeito; 1 - o relacionamento dos chefes... brigando, sem reconhecer... não precisa muito... e trabalhava..... sai, 7, 8 horas da noite... E ele falava, “pai, se eu saio daqui 6 horas, o pessoal olha com a cara torta e acha que você está cometendo uma falta”. ... o chefe chega depois... mas se ele quer trabalhar até as 10, é problema dele. Mas ele tinha que dizer, “não quero ninguém mais aqui... passou do horário”... e é uma situação que você vai Ganhava bem; morava bem. Imagina um executivo que vai morar na Barra da Tijuca, de frente pro mar...” [26:82]

Parece que há um mito de que o funcionário bom é aquele que permanece mais tempo no ambiente de trabalho. As pessoas competem por isso e cuidam da vida pessoal uns dos outros, mas se esquecem da verdadeira missão da organização.

Como havíamos percebido anteriormente, a menção à dificuldade com relação às crenças e valores presentes no pensamento administrativo tradicional, foi mais do que compensada pelas citações referentes às crenças e valores de um novo tipo de gestão focada na ética e na sustentabilidade (categorizadas nos demais facilitadores desta mesma família: **F CRENÇAS E VALORES – ambiente de respeito e confiança; F CRENÇAS E VALORES – filosofia de vida e F CRENÇAS E VALORES – ideal individual do líder**). Como podemos ver a seguir, o entrevistado menciona a dificuldade gerada pelos valores antigos, porém, dá maior ênfase ao novo conjunto de valores que favoreça a confiança e o respeito. Inclusive, Vários entrevistados mencionaram a importância do respeito e do valor dado ao funcionário. Eles acreditam e experimentaram na prática, que a relação pautada na confiança funciona melhor do que a relação autoritária:

“Eu acho muito importante o respeito à individualidade do outro... nos seus passos, no seu modo de ser. Mas, se você se relaciona com a pessoa de uma maneira serena... na maneira de pedir, na maneira de pedir as coisas..... vai havendo essa reciprocidade. Você não ordena que as coisas aconteçam... não é uma ordem, “Faça... você é paga pra isso...”.... . com esse tipo de atitude você não constrói.....; não [devemos] explorar as pessoas fora do seu horário de trabalho..... fica pro dia seguinte... quer dizer, eventualmente, excepcionalmente, tudo bem, a pessoa vem, veste a camisa da empresa.... mas você transformar isso em uma rotina... você perde sintonia... a pessoa tem que ter sua vida familiar, seu lazer necessário... acho que esse é um problema sério [falando sobre exploração e falta de respeito]...” [26:75 até 26:81]

Entretanto, a associação entre “negar os valores da administração tradicional” dando “ênfase a novos valores” – o que significa mencionar, na mesma citação, a categoria de número 3 e as demais categorias dessa mesma família - não parece ser uma constante no restante das entrevistas, uma vez que o número de co-ocorrências da categoria **D CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional** com as demais da mesma família foi relativamente baixo (8, 16 e 23 respectivamente).

Na percepção da entrevistadora, apesar de as citações supracitadas refletirem certa preocupação com os valores da administração tradicional, isto não acontecia na maioria das entrevistas, o que pode explicar a baixa co-ocorrência entre a dificuldade e os facilitadores desta família. Os executivos enfatizaram significativamente os valores éticos, colaborativos e cooperativos como facilitadores da mudança, mas não necessariamente faziam menção aos valores da administração tradicional. Talvez os últimos nem tenham mais importância em seu cotidiano.

A única co-ocorrência entre a dificuldade gerada pelos valores da administração tradicional e os facilitadores da mesma família, significativa (o que quer dizer, acima de 20 citações co-ocorrentes) foi com a categoria referente ao ideal do líder. Significa que algumas vezes os líderes mencionavam seus ideais de vida e lembravam como aqueles valores da administração tradicional poderiam caracterizar um pequeno empecilho na busca da organização mais substantiva. Na percepção da entrevistadora, mesmo quando os executivos mencionavam essa dificuldade, a ênfase não era grande. Eles simplesmente lembravam dos valores da administração tradicional e assinalavam que não consistia num dos maiores problemas.

Já as co-ocorrências entre os facilitadores desta família se mostraram todas altamente significativas, o que era de se esperar, uma vez que as três categorias estão intimamente associadas. Por exemplo, o número de co-ocorrências entre as categorias **F CRENÇAS E VALORES – ambiente de respeito e confiança** e **F CRENÇAS E VALORES – filosofia de vida** é de 128 citações. No diagrama da rede de relações, a pesquisadora poderia ficar na dúvida entre dois tipos de relação: relação de causa (a filosofia de vida poderia ser causa do ambiente agradável) ou relação de associação. Escolhemos a relação de ‘associação’, pois esta não parece ser exatamente uma relação de causa e efeito, mas mais uma

relação circular. O próprio ambiente agradável vai contribuir na formação e maturidade da filosofia de vida. Da mesma forma, a filosofia de vida calcada em valores de solidariedade, ética e cooperação, cria um ambiente agradável à organização. Tudo isso pode ser mais bem visualizado no diagrama de rede do tópico 4.1.4.

Na citação a seguir, o executivo explica como ele conseguiu formar o ambiente de trabalho que possui hoje em dia calcado em uma filosofia de produção de alimentos orgânicos. O empresário trabalha diretamente com produtores agrícolas que estavam acostumados com um mercado altamente especulativo. Seu objetivo era mostrar a eles que podia ser possível trabalhar de uma nova forma. Pra conseguir isso, ele começou trabalhando com os produtos da forma tradicional e foi introduzindo o orgânico aos poucos, até que seus produtores se sentissem confiantes e parte dessa nova cultura. Por exemplo:

“Então a gente criou essa massa crítica [de produtores], que agora ela naturalmente já tem uma vida própria. Hoje em dia nós não temos mais dificuldades em converter produtores... é muito pouco o percentual de produtores que querem deixar de trabalhar.... Principalmente, tem até alguns que se, eles param de trabalhar por algum motivo comercial com a gente, eles já deixam claro que não vão sair do orgânico... Então, culturalmente a questão do orgânico, dá aquele trabalho inicial, mas uma vez você conseguindo adquirindo essa filosofia, fica muito forte, eles [os produtores que trabalham para a empresa] se convertem à causa... Aí passa a ser de novo um relacionamento comercial. Ele pode deixar de tratar comercialmente, por exemplo, com a nossa empresa, com outro, mas ele não vai deixar de ser orgânico, normalmente... Então, este aspecto é muito interessante, fica muito sedimentado no produtor esta cultura”. [como 'cultura do orgânico', o entrevistado engloba todo o tipo de atitude responsável quanto a se trabalhar de uma forma correta, ser ético, não explorar etc.]. (sócio de uma grande empresa no setor de processamento de alimentos). [1:20; 1:42; 1:43]

Hoje, a empresa é uma grande produtora de alimentos orgânicos. O sócio teve um problema inicial, por trabalhar com um conjunto de produtores não subordinados a ele diretamente e acostumados a um mercado muito competitivo e especulativo. Entretanto, o seu ideal e sua filosofia de vida, pautada na colaboração e na cooperação, facilitaram o processo. Ele queria que sua empresa tivesse uma função maior na sociedade e que seus produtos também fossem produzidos de acordo com essa filosofia. Inicialmente, seu objetivo principal foi trabalhar a filosofia de vida com esse conjunto de produtores. Ele queria mostrar, na prática, que um negócio pautado na cooperação pode ser mais produtivo e interessante do que aquele pautado na especulação. Dentro desse processo, os

produtores adquiriram confiança aos poucos e modificaram toda sua filosofia de trabalho. O entrevistado contou que, mesmo quando esses produtores recebiam propostas de outros distribuidores totalmente especulativas, eles não aceitavam. Preferiam trabalhar com o preço real do produto e não com o preço especulativo e oscilante do mercado de *commodities*. É claro, acrescentou o empresário, que existiram produtores que não se adaptavam a esse estilo de vida e, logicamente, não podiam continuar a trabalhar com a empresa.

Pudemos perceber, entretanto, que a situação relatada em todas as entrevistas era de que, tanto funcionários quanto demais parceiros, sejam fornecedores, clientes etc, da empresa entrevistada, se não terminaram por compartilhar da mesma filosofia, preferiram nem continuar os negócio com a mesma. Por exemplo:

[Com relação ao relacionamento totalmente pautado na confiança] “Porque são pessoas que têm uma proposta diferente de atendimento... E também porque existe uma boa parcela da nossa sociedade que não é corrompida; são pessoas que trabalham direito..... [Como é então o relacionamento com clientes, fornecedores? Como é trabalhar com eles, se muitos são corruptos?]. Eles sentem uma grande diferença. Os fornecedores principalmente..... Os que querem trabalhar direito... Os fornecedores ficam encantados com a nossa postura. E perguntam frequentemente, por que tem um clima tão harmonioso que eles sentem no trabalho; por que dessa ... [Eles usam o termo atmosfera]... Nós que trabalhamos lá não percebemos isso; faz parte do nosso dia a dia. Mas quem vem de fora vê isso... Os fornecedores também sempre falam muito da ética; da importância da ética... Os fornecedores e os clientes também. Diríamos que é a nossa grande bandeira.” (sócio de uma empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos) [4:17]

A preocupação em encontrar parceiros que compartilhem da mesma filosofia de vida, nos leva a outro facilitador, que é a motivação criada pelo bom relacionamento com todos os *stakeholders* da empresa, categoria esta de natureza político-estratégica que será explicada posteriormente.

Continuando, o mesmo entrevistado explica ainda sobre a importância dos valores no processo de mudança transformadora:

“Eu acho que a Economia de Comunhão coloca algumas bases; ela nos ensinou como se colocam alguns valores que nós possuímos através do carisma do Movimento dos Focolares, na prática. Aí você vai me perguntar, por que então você não colocou antes? Mas é o objetivo próprio mesmo, de Quiara, que nos ensina a colocar no dia a dia a prática do evangelho. No entanto, no mundo empresarial; é muito comum você encontrar no mundo empresarial, no mundo político, pessoas que dizem assim: ‘eu sou assim, mas isso não se aplica ... eu penso assim, mas lá no parlamento não é assim...’ Ou seja, a pessoa se molda ao meio. Enquanto que na Economia de Comunhão, nós percebemos que é plenamente possível moldar o

meio aos nossos valores, àquilo que nós acreditamos. E encontramos a força na unidade, no grupo. Com eventos como esse, por exemplo, essa chance é fundamental... Me pareceu o seguinte: que eu não estou me forçando a manter no mercado assim [ser ético num mercado onde não existe ética]. Enquanto eu tiver clientes amigos; e eu vendia pelo relacionamento.... empresa ainda muito pequena; com 15, com 12 funcionários, por aí... Eu vou cumprir com as minhas contas, mas a minha empresa vai ter um certo ... vai ter um limite, de três, quatro anos..... Depois não vou ter mais o que fazer..... E eu não acreditava que pudesse ter um estímulo que impusesse ao mercado; criasse raízes; e que por trás dos valores que essa empresa carrega, pudesse se impor e sobressair bem e, pelo contrário, até ter vantagens competitivas... Não é fruto de sermões, não é fruto de discursos. É fruto de... todos os dias um pouquinho; cada um de nós mostrar a todos que somos todos iguais... que temos funções diferentes, mas que somos todos participantes... Isso gera um sentimento de igualdade, embora não se esqueça a hierarquia, porque ela é necessária..... E que depois propicia esse novo ambiente.” (sócio de uma empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos). [4:1 até 4:6; 4:13]

O interessante da citação anterior é que o próprio executivo não parecia ter esperanças quanto à sobrevivência da empresa de forma ética, principalmente em função do tipo de mercado no qual atua. Foi uma surpresa pra ele descobrir que aquele tipo de comportamento poderia sim, não somente atrair mais pessoas que buscassem um novo estilo de gestão, como também, nas suas próprias palavras, “moldar o meio aos nossos valores”.

Por sua vez, esse conjunto de valores forma a visão responsável com relação ao papel da empresa na sociedade; categoria esta de natureza ontológica, que está explicada no tópico seguinte. No tópico sobre o diagrama da rede de relações podemos perceber como as categorias de natureza axiológica se relacionam quase que de forma central com as demais categorias e não somente com a **F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade**.

Na citação a seguir, o entrevistado dá um exemplo de como a sua filosofia de vida influenciou em um determinado problema e realmente favoreceu o ambiente de equilíbrio, respeito e colaboração. O empresário conta como ele lidou com um conflito entre dois de seus funcionários, onde nenhum dos dois queria abrir mão de sua posição, o que terminaria por prejudicar a empresa como um todo:

“E a gente tem experiência também, por exemplo, de um funcionário que estava há quatro anos comigo e nunca tinha tido uma falta. Um dia chegou pra uma pessoa; um gerente imediato; e disse, olha, eu não virei no sábado. O gerente disse, eu não vou poder dizer nada, porque vou estar numa cirurgia e não vou estar aqui... Conversa com o outro gerente. E foi na sexta-feira à tarde que o rapaz falou, não venho..... Aí o gerente falou, agora já está escalado.... e ele, não venho... E foi

participar de uma romaria. Aí chegou na segunda-feira, o gerente foi e marcou falta no cartão dele. Aí ele ficou bravo. E disse pra mim.... Eu quero conversar; isso não é justo; eu nunca faltei, agora o primeiro dia que eu falei já colocaram falta.... Eu disse, olha, o que o gerente quis está feito e eu vou acatar, porque ele tem autonomia pra fazer. Aí no outro dia amassou o cartão. Pra mim foi uma dor. Aí eu chamei ele e o gerente, o que aconteceu que você fez isso aqui? Aí ele começou a dizer que tinha tanto tempo de casa, que nunca tinha faltado e Eu fiquei quieto; ouvi; ouvi; ouvi..... Falou tudo? Falei. Então agora eu vou falar. Isso que você fez, é como se fosse um tapa na cara. Por quê? Porque isso é um desrespeito; isso é um documento fiscal; um documento trabalhista. Como é que eu vou te pagar no fim do mês? Ah, não precisa me pagar..... Mas eu não quero isso... Eu quero o seu bem. Agora, você tem que entender que você tem responsabilidade aqui dentro. Não é porque você nunca faltou que você pode jogar tudo isso fora Concordo que você nunca faltou; você é um ótimo funcionário pra mim. Não quero o seu mal. Eu vou propor pra você: você vai ter uma advertência.... Ah, mas eu não vou assinar a advertência... Se você não quer assinar não tem problema..... Só se ponha no meu lugar; você como patrão e eu fazer isso com você. Você ia ficar contente? Aí eu disse pra ele, a chave da felicidade é a seguinte: faça aos outros aquilo que você gostaria que fizessem pra você. E não faça aos outros aquilo que não gostaria que fizessem pra você. Então, comecei a explicar como pai... E não como se ele fosse um empregado. Tendo ele como filho..... Eu não posso tirar o que o gerente fez, porque ele fez uma coisa certa..... você faltou, teve que ter falta..... Aí, pra contornar a situação... Eu tinha uma situação que precisava trabalhar no domingo. E ninguém gosta de trabalhar no domingo. Só que tinha uma outra pessoa que tinha faltado também, mas só que por outro motivo justo. E ele disse eu estou disposto a trabalhar no domingo, já que eu faltei. O problema dele era não ganhar a falta, porque nunca tinha faltado. Aí eu disse tudo bem; então vamos fazer o seguinte: se o gerente tiver de acordo, você trabalha no domingo e substitui o sábado que você faltou. Então, eu não te dou falta; você me serve e você trabalha no domingo. Daí ele ficou feliz da vida. Todo mundo ficou contente. Primeiro, eu não perdi a autoridade; segundo, não tirei a autoridade de nenhum dos gerentes, porque embora eles tenham abonado a falta, eu vi junto com eles; Ninguém perdeu nada. A empresa ganhou. Então são esses tipos de conflitos, com um exemplo pequeno que eu estou dando, que a gente procura (resolver). E com isso eles crescem. A gente vê as coisas de uma outra ótica. Não é uma ótica de cima pra baixo. É um desafio constante. Na Economia de Comunhão a gente aprende caminhando. Não tem como falar, hoje eu sou um empresário de EdC.” (sócio de uma pequena empresa do setor agropecuário). [18:19 até 18:23]

Aqui também parece que valeu o que foi mencionado pelo entrevistado na citação de número 4:13; “não é fruto de sermões, não é fruto de discursos”. Também não é fruto de regras rígidas ou lições e métodos. É um aprendizado constante, diário, não há o “sempre certo” ou o errado, mas, uns aprendem com os outros.

Até agora, focamos mais nas co-ocorrências entre as categorias **F CRENÇAS E VALORES – ambiente de respeito e confiança** e **F CRENÇAS E VALORES – filosofia de vida**. As categorias **F CRENÇAS E VALORES – filosofia de vida** e **F CRENÇAS E VALORES – ideal individual do líder**

também se apresentam intimamente relacionadas (são 147 citações co-ocorrentes). Esta relação pode ser explicada pela importância de um novo conjunto de valores na vida das pessoas como um todo e nos seus ideais. Muitos dos entrevistados disseram acreditar nos valores de colaboração, ética e responsabilidade e essa crença se transformava num ideal de expandir esses valores. Por exemplo:

“Como você deve saber..... ela é uma empresa super.... que a responsabilidade corporativa está no seu DNA... ela é super engajada, super preocupada... e a gente tem aqui um departamento bem grande... diferente da grande maioria das organizações que têm uma pessoa que cuida da imagem corporativa e ao mesmo tempo cuida da responsabilidade corporativa... aqui a gente tem uma equipe só destinada à responsabilidade corporativa... e até pouco tempo atrás a gente ficava abaixo da diretoria de assuntos corporativos... que engloba relações governamentais, relações com a imprensa... mas esse ano, a gente deu um passo bastante significativo... foi criada uma diretoria de sustentabilidade e essa diretoria está subordinada diretamente ao presidente... ao diretor-presidente... então é uma área totalmente independente de qualquer outra” (executiva de grande empresa no setor de cosméticos). [13:1]

O interessante é perceber como uma grande empresa tem a preocupação constante de difundir sua filosofia de vida. A entrevistada fala ainda da forma como essa cultura da sustentabilidade foi e continua sendo incorporada pelo grupo e passa de uma geração para outra.

(sobre o processo de aprendizagem do conceito de ser sustentável) “Eu acho assim; eu percebo às vezes, que tem gente que é impressionante como muda de atitude, como incorpora o conceito rapidamente, como faz uma mudança mais significativa... tem gente que quando começa a perceber o impacto ambiental, por exemplo, do consumo de copos plásticos, passa a trazer uma canequinha para o escritório. Então, normalmente as pessoas levam essas coisas pra vida delas... então, ... uns colaboradores levam esse aprendizado pras suas vidas e outros não mudam tão radicalmente, mas em ambas as situações, eles entendem a filosofia de trabalho da empresa e percebem que não é algo passageiro... não é uma moda... não é uma coisa de marca... se fosse uma coisa de marca, fica pro departamento de marketing... fica com o departamento de propaganda, mas não vem me encher o saco... mas eles são diariamente cobrados por isso... vai pra um treinamento... e a pessoa fala... vai falar com o chefe... o chefe fala... a pessoa ainda vai te perguntar; você analisou o impacto ambiental disso? Você analisou o impacto social disso? Então é assim... os gerentes todos têm meta ambiental pra cumprir. Então... aqui dentro da é assim. Você percebe que é uma coisa da empresa. Se eu não me adequar. Se eu não entender como uma coisa importante, eu estou fora.... Aqui na empresa acontece... ele [o funcionário] pode não acreditar pra vida dele, ou, ele pode ir pra casa dele e não reciclar o lixo, mas aqui dentro ele sabe que tem que incorporar isso, porque senão não vai passar. É como se fosse um critério de negócio. Da cultura organizacional mesmo.” [13:18 até13:20]

Podemos perceber que os valores da organização parecem se misturar com os valores individuais, até porque se os valores do indivíduo não combinarem com os da organização, ele se sentirá a margem e os demais funcionários também sentirão esse desequilíbrio. Por exemplo o executivo na citação a seguir, defende que se nós temos uma crença e uma filosofia de vida no ambiente pessoal, não faz sentido que, ao chegar no ambiente de trabalho, essas crenças se modifiquem:

“O que a gente sente, muito forte; pra quem crê... é que na Economia de Comunhão, é que Deus não está ausente do mundo do trabalho. É muito forte a providência, que chega das maneiras mais diversas... é um pedido que chega numa hora diferente; é um dinheiro que entra... e, racionalmente, pra quem crê, você não pode admitir que um Deus de amor..... que está dentro da sua casa... você saiu.... é como se ele não estivesse mais com você? Então, no mundo do trabalho... Deus não [estaria] ali... Até racionalmente, isso é uma incoerência. Se você corresponde aos seus preceitos..... É o evangelho... Eu acho que a economia de comunhão, ela também tem muita força; e hoje ela encontra muita força, porque você é Onde você encontra as respostas.” (sócio de uma microempresa que presta serviços de consultoria). [26:83]

A filosofia de vida e os ideais de vida também modificam a forma como se enxerga o mercado. O jogo de soma zero torna-se um jogo de soma positiva:

“Tem lugar pra todo mundo. Eu tenho que ser melhor em fazer as coisas pros outros. Eu vou ter sempre mercado..... Nós viemos aqui pra..... Nós vamos procurar a educação do povo..... Além de gerar emprego; gerar renda, gera satisfação àquele que recebe aquele produto barato. Eles estão ali pra se arriscarem mesmo.... um economista que perguntou pra mim: você já fez os cálculos de quanto tempo vai demorar pra depreciar a máquina? Quanto é que vai ter de retorno do capital? Eu disse, não. Primeiro, porque a máquina já está paga; então, eu já paguei à vista com recurso próprio. É, mas seu dinheiro custa; se você aplicar seu dinheiro tem um custo financeiro; tem, mas é mais barato que o banco - eu não tenho spread; segundo, eu sei que eu vou gerar trinta empregos. Daí ele disse que é um problema administrar pessoas; cada empregado é um problema. Daí eu disse, é, mas nós estamos aqui pra resolver problemas.” (sócio de uma pequena empresa do setor agropecuário). [18:29; 18:31]

Modificam-se os parâmetros de avaliação e o que se considera como objetivo da empresa:

“Porque a empresa, ela tem um objetivo [nestes casos, o trabalho responsável faz parte de sua filosofia e de seus objetivos].... as pessoas têm que estar lá de acordo, porque senão... a eficiência cai.” (sócio de média empresa no ramo de fundição e engenharia). [23:92]

Os valores se modificam e, conseqüentemente, todas as outras relações, facilitando a mudança:

“E a empresa ela tem essa função social. Ela tem essa... ela vai produzir alguma coisa de bom pra comunidade... e quem trabalha nela também está dentro [deve ser responsável], começando pelos dirigentes... Mas às vezes começa a procurar fora da empresa aquilo que satisfaz; um hobby, sei lá. Não é que eu não goste... eu gosto também de fazer alguma coisa. Mas de um jeito diferente. Uma coisa é você fazer por gostar e a outra é fazer porque está aqui.....”. (sócio de média empresa do ramo de fundição e engenharia). [23:74]

O entrevistado ressalta ainda a importância da realização pessoal dentro do ambiente de trabalho e, para isso, o ambiente deve ser agradável. O ambiente de respeito e confiança contribui para a motivação dos funcionários com relação à mudança. Os mesmos adquirem a mentalidade de trabalhar de forma correta e com respeito, principalmente porque experimentaram os benefícios dessa filosofia de vida na prática.

A categoria **F CRENÇAS E VALORES – ideal individual do líder** também está intimamente relacionada ao ambiente de respeito e confiança com 75 citações co-ocorrentes. Na percepção da pesquisadora, quase todos os entrevistados pareceram focar muito a importância da liderança no ambiente da empresa e, conseqüentemente, no processo de transformação. Era como se esta categoria funcionasse como desencadeadora das demais, independente de o líder desse processo ser um dos sócios, diretores, ou gerentes. No caso dessa amostra, a maioria dos processos de mudança partiu de sócios ou alto-executivos.

“A gente não falava pros funcionários que éramos uma empresa de Economia de Comunhão. Só pra alguns. Mas procurávamos mostrar que por trás da nossa vida tinha um ideal muito maior do que trabalhar pra ganhar dinheiro... Então hoje a empresa tem cento e trinta e poucos funcionários e de tempos em tempos a gente reúne os últimos que entraram... reunimos todos e fazemos uma integração. É na integração, nós contamos a nossa história pessoal, a nossa opção na Economia de Comunhão, os objetivos da empresa e por que a empresa é uma empresa que busca todos os dias esses valores, a ética, o compromisso social muito forte... É muito interessante isso, porque, agora mesmo recentemente quando eu tava [falando com uma pessoa] de recursos humanos, e ela diz que nesse momento de integração, ela diz, em duas semanas eu vi aquilo que nunca tinha visto na minha vida; aqui dentro todos somos muito iguais..., mas nem todos E as decisões também... estratégicas... tudo é tomado com o grupo. Jamais a direção toma uma atitude... qualquer decisão tem que primeiro ver com no mínimo os seis subordinados mais próximos.....; com no mínimo os gerentes; cinco ou seis gerentes. Qualquer decisão; seja admissão; demissão principalmente... Passa por um comitê, por uma análise, procura-se saber o porquê a pessoa não está rendendo; se é algum problema pessoal, se está passando por algum problema familiar..... Por exemplo, tinha uma menina..... que tinha todos os motivos e mais um pra ser desligada da empresa. Aí, o chefe do departamento resolveu desliga-la e disse, olha, porque não dá mais pra segurar.... Quando tudo parecia já estar definido, ela foi chamada pra sala da direção... E ela, aos prantos, dizia o seguinte: meu irmão está preso, meu pai

separou da minha mãe, meu outro irmão é drogado e eu me separei do marido. Isso tudo aconteceu em sessenta dias pra ela. Ela disse, como é que você quer que eu esteja? Estou inclusive doente. E ela me mostrou assim a perna; totalmente cheia de mancha. Tudo problema emocional. Então (ela disse), tem que mandar embora mesmo. Eu não consigo render, não consigo....., porque... E ela foi... Lógico que ela foi mantida. Fizemos um trabalho com ela. Mas isso tudo por quê? Por que não foi analisado o fato, mas a pessoa.” (sócio de uma empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos). [4:14; 4:15]

No exemplo acima a situação da funcionária foi avaliada de diversos ângulos. Quer dizer, a filosofia de vida, os valores de cooperação e respeito, são todos considerados na decisão. O ambiente de respeito se torna causa e consequência da propagação desses valores. Por exemplo, na citação a seguir, a necessidade de mostrar um ideal maior do que mero distribuidor de produtos ou serviços com aquela organização é mais importante do que qualquer nomenclatura, como ser classificada como uma empresa do projeto de economia de comunhão. Os líderes preferem que os funcionários sintam esse ideal de vida no dia a dia e no ambiente da empresa.

“Muitos funcionários não sabem do projeto em si. Como dono da empresa, não saio contando isso para os funcionários; não saio contando sobre a minha maneira de conduzir o negócio. Muitos sentem isso com o tempo, não explicitamente da economia de comunhão... eu parto da filosofia de que eu não vou ficar falando,... muita gente não sabe nem o que é..... mas eu vou agir... felizmente eles percebem o clima fraterno, solidário,... então todos aqueles valores... vão alimentar a reciprocidade..... todos aqueles valores... numa empresa onde o convívio... Com alegria, com liberdade...’Eu nunca fui muito de falar, falar... fazer discurso... o que eles [funcionários] percebem é que tem qualquer coisa de diferente... então, a pessoa acaba entendendo por causa da minha forma de trabalhar... e eu recebo uma resposta..” (sócio de uma média empresa no setor de indústria e distribuição de rolamentos). [5:10]

Os entrevistados de maneira geral, e principalmente os de economia de comunhão, pareciam ver a organização como parte de um objetivo maior de vida. Portanto, seu bem-estar é consequência, em parte, do bem-estar de toda a sociedade. Eles acreditam que, se trabalharem em prol de um objetivo maior, algum dia serão recompensados, de alguma forma. Alguns até mesmo relacionavam a sua sobrevivência no mercado à “providência divina”, como por exemplo:

“A proposta é da gente pagar os impostos. E é muito difícil. Mas a gente conta com uma coisa que ninguém entende: como é que se consegue pagar o máximo, que puder, logicamente, e ainda sobreviver nesse mercado? Se aquele que paga pouco

já é difícil de viver... Aí vem a resposta chave: é a providência que chega, porque na hora que você se dispõe que é um bem comum, aquilo, vai servir pra outras pessoas. Agora, se eu paguei e o governo gasta mal, aí não é problema meu... Eu tenho que fazer a minha parte.... Porque na revolução social, na revolução política, na revolução empresarial... se você não começar a fazer..... Então, se você pensar que a mudança está dentro de mim e que é o meu exemplo que eu tenho que dar, e é a minha experiência que eu tenho que contar.... os outros vêem.” (sócio de uma pequena empresa do setor agropecuário). [18:25]

“Era uma ânsia toda nossa de fazer alguma coisa na área da economia, de empresas, que pudessem ser empresas mais...; que os lucros pudessem ajudar a diminuir... essa desigualdade social que existe no nosso país.” (sócio de uma microempresa que presta serviços de consultoria). [26:3; 26:4]

Resumidamente, os valores de ética, cooperação, colaboração e responsabilidade parecem estar acima de qualquer outro, principalmente para os executivos das empresas de economia de comunhão. Os entrevistados disseram enxergar os resultados satisfatórios como consequência do que eles são e do que eles acreditam.

4.1.3.2

As categorias de natureza ontológica

Esta família engloba quatro categorias: **D CONCEITOS responsabilidade X filantropia; D RELAÇÃO PATERNALISTA; F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade e F VISÃO de mudança como processo.** Ela está relacionada com a forma pela qual o observador enxerga (ou percebe) a realidade. Dependendo da sua visão de mundo, o sujeito pode enxergar a realidade como única, objetiva e independente das ações do mesmo sujeito (este é o modelo das ciências naturais e, conseqüentemente, amplamente adotado na gestão tradicional). Neste caso, o sujeito separado da realidade, não exerce domínio nem se sente responsável pela formação da mesma. Por outro lado, se acreditamos que existam outras realidades possíveis e que nós, enquanto sujeitos, interagimos com elas, poderemos também transformá-las. Neste caso, o sujeito passa a ser responsável pela criação da realidade na qual ele está inserido, assim como também é criado pela mesma.

A dificuldade proveniente da primeira categoria; **D conceitos responsabilidade X filantropia,** pode ser explicada pela seguinte citação:

“O que faz com que a filantropia seja uma coisa fácil das pessoas 'comprarem'... porque é uma coisa que está completamente 'fora'... não é problema dele... se eu não tenho problemas então eu ajudo os outros... a filantropia cabe assim como uma luva.” (executivo de uma empresa de consultoria de negócios sustentáveis). [7:14]

O entrevistado explica ainda que há um fundamento cultural paternalista relacionado à preferência pela filantropia. A política assistencialista redime o sujeito da responsabilidade e da culpa.

Sobre a categoria **F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade**, o mesmo executivo da consultoria sugere que a responsabilidade deve ser um conceito que abrange todas as funções da organização. Não há uma área ou departamento específico para isso. Segundo ele, deve ser um conceito ligado à estratégia da empresa e esta é a maior dificuldade, fazer com que executivos, gestores da mudança, percebam essa sutileza da responsabilidade. Uma sutileza que está no próprio significado da palavra responsabilidade e na diferença para o conceito de filantropia. Por exemplo:

“Nós, como somos uma consultoria... acho que temos dificuldades diferentes do que as empresas estão encontrando com o problema. O meu problema, enquanto consultoria, é explicar pras empresas o que eu não sou. Ou seja, a gente está falando de negócios... está falando de estratégia, ... inclusive eu já trabalhava com consultoria e estratégia antes... planejamento estratégico... e as coisas que eu faço hoje... as preocupações que eu tenho hoje com os clientes são muito mais estratégicas do que eu tinha antigamente... nós estamos falando de questões bem essenciais... aspectos que podem viabilizar ou não a existência do negócio do cliente no futuro. E eles [clientes], estão muito longe de entender o que é isso... O problema, é que aqui no Brasil quando a gente fala de sustentabilidade, eu até já escrevi sobre isso uma vez, as pessoas pensam que você está falando de plantar... no interior do Amapá. E quando a gente fala de responsabilidade corporativa, as pessoas pensam em filantropia. Pensam na creche...”

É interessante perceber a dificuldade que muitos empresários e executivos têm de entender o conceito de responsabilidade. O executivo comenta que, o trabalho dele como consultor é como o de um terapeuta. A pessoa que busca a terapia sente que algo a incomoda, não sabe exatamente o que é, mas está disposta a mudar. O terapeuta ajudaria a compreender a natureza do problema de forma a facilitar a transformação. No caso da consultoria, não é muito diferente. Os clientes que a procuram estão dispostos, de certa maneira, a mudar, o que já é a maior parte do caminho. O consultor sente, entretanto, que no Brasil o conceito de responsabilidade ainda se confunde muito com a filantropia. Do momento em que

o conceito de responsabilidade torna-se mais claro para as organizações, ele toma um rumo estratégico.

“Então uma grande dificuldade que a gente tem hoje, é explicar... é uma crise de identidade, na verdade... e acho que é até erro nosso... a gente... quando a gente começou a empresa, aí a gente entrou em contato com quem mais fazia isso no mundo... então lá fora [parece que eles falam a mesma língua]... mas quando a gente chega aqui no Brasil, o entendimento é completamente diferente... a palavra sustentabilidade, a palavra responsabilidade corporativa, parece que tem uma chave, que entra na cabeça das pessoas e leva as pessoas pra outro planeta.... tem cliente que... os clientes que a gente consegue trabalhar, são os que estão mais conectados com o trabalho lá fora... ou multinacional... são empresas que encontram dificuldades, mas são as mesmas dificuldades que têm as empresas lá fora... às vezes tem empresas q têm uma pessoa mais preparada na área de responsabilidade corporativa... Mas são poucas. Está crescendo... até está havendo uma movimentação no mercado... tem muita gente..... Nesse sentido, essa é a grande dificuldade que a gente tem hoje... que é tratar de um tema estratégico e conseguir tratar do tema [do assunto sustentabilidade/responsabilidade] no mundo estratégico da organização, foi o principal problema que a gente teve até hoje... e ainda temos na maioria das empresas. A gente trabalha num nicho de empresas que já entenderam isso e que montam um espaço pra gente conversar com o presidente, com o vice-presidente, com o diretor que efetivamente está tomando decisões de negócios... a gente só consegue acabar um projeto com empresários que já possuem a idéia de que responsabilidade não é investimento social.” [7:1; 7:4; 7:5]

De certa forma, a consultoria trabalha com clientes que já compreenderam ou estão abertos à mudança cultural inerente à questão da responsabilidade. O entrevistado acrescenta:

“A grande dificuldade: as empresas no Brasil são comandadas por um bando de engenheiros e que têm dificuldade de ter uma visão de processo. Como se pudéssemos parar no tempo.... O engenheiro não lida muito bem com mudança cultural, com pessoas... ele não consegue enxergar... não consegue lidar com uma série de tarefas que ele não consegue colocar no cronograma dele...” [7:6]

O mesmo entrevistado afirma que, uma vez que se adquire a visão de mundo responsável e sustentável, não há como voltar atrás. Esta é uma nova forma de enxergar o mundo que transforma toda a sua vida, todas as suas relações e, conseqüentemente, suas relações com o mundo do trabalho e com a sociedade:

Desde que eu comecei a trabalhar, há quinze anos atrás [neste ramo]. Esse tipo de empresa que está trabalhando com a gente... é difícil o cara voltar pra esse padrão de ritmo [se referindo a atitudes antiéticas]... Dos que eu converso e consigo trabalhar, a principal preocupação deles é.... dificuldade de entender mesmo.... primeiro, o tamanho da mudança cultural que isso é, porque eles querem fazer isso... o máximo com o mínimo de esforço... e isso é uma coisa de DNA [é uma postura para sempre]. É um esforço que faz você olhar pra dentro... e de novo, o que faz com que a filantropia seja uma coisa fácil... como se o problema estivesse

todo lá fora, então não é problema meu...” (executivo da consultoria de negócios sustentáveis). [7:13]

Por outro lado, o trabalho responsável demanda pessoas com iniciativa e capazes de se desprender da relação paternalista, muitas vezes característica da sociedade brasileira. É o que está implícito na categoria **D RELAÇÃO PATERNALISTA**.

Na citação abaixo, o executivo da empresa processadora de alimentos, explica como foi o processo de fazer com que seus produtores enxergassem os níveis hierárquicos de outra maneira:

“Tive dois aspectos que a gente sofreu muito no início. **Primeiro foi sair desta relação de paternalismo**, que geralmente tinha, resultado de um governo.... que vai fazer um plano lá de produção.... e de estufa. Daí vai lá determinada entidade, ele doa tantos metros de plástico pra cada um, e depois nunca mais ninguém aparece... e fica tudo do mesmo jeito. A gente, justamente, procurou trabalhar, por isso que no começo foi mais difícil pra gente, a gente foi criando um, dois, três nucleozinhos, 3 produtores e aí começaram a dar resultado e aí a gente ia mostrando, foi bem passo-a-passo mesmo pra vencer estas primeiras barreiras” (executivo de grande empresa no setor de processamento de alimentos). [1:49]

O executivo explica que foi um processo muito lento. Não é fruto de discursos, não é fruto de metodologias e ações pré-concebidas, muito pelo contrário: foi necessário que seus produtores sentissem no dia-a-dia a mudança e as vantagens de ter autonomia sobre sua produção. O aprendizado no dia-a-dia não é característica dessa empresa somente. Como vamos perceber na análise do próximo tópico, sobre as categorias de natureza epistemológica, esse tipo de aprendizado foi enfatizado pela maioria dos entrevistados. Podemos nos adiantar afirmando que este fato pode ser confirmado pela frequência significativa de aparição da categoria e pelo número de categorias co-ocorrentes.

No exemplo a seguir, outro empresário conta como é difícil ligar com pessoas que estão experimentando o aumento de sua autonomia e responsabilidade pela primeira vez:

“As pessoas.... eu nunca procurei assim.... encarar a minha forma de pensar ... eu sempre procurei respeitar o limite das pessoas e procurar incitar a liberdade... eu procurava mostrar por meio de exemplos concretos. Como assim? Dava responsabilidade [às pessoas que trabalhavam com ele]... Tentava [inserir aquelas pessoas como se] fossem parte desse todo... Muita gente adorou isso... em compensação teve muita gente que entendeu isso como um ato de fraqueza meu... 'ah, ele faz isso porque ele não é capaz, ele faz isso porque não sabe ou, vamos

enganar ele porque ele é!.... sempre tem gente que vê isso como uma fraqueza...” (sócio de uma empresa média no setor de usinagem de peças) [6:5]

No caso do exemplo seguinte, a empresa trabalha muito com jovens recém formados, assim como os próprios sócios são jovens também. Então, parece que eles sofreram um pouco e suaram muito, porque também não sabiam ao certo o caminho melhor a seguir, principalmente nessa relação com os funcionários. Pela entrevista, deu a perceber que eles queriam dar autonomia, mas não sabiam nem o “quanto” nem o “como”.

“Foi preciso a gente sacudir e tudo, porque senão..... [estava falando com relação ao funcionário ser pró-ativo; tomar a frente do negócio; ter iniciativa]..... a menos que ele se sinta perfeitamente integrado, mas com o funcionário, você tem que necessariamente ficar chamando para a realidade volta e meia... tanto que, isso nos fez mudar uma rotina aqui que agora a gente estabeleceu que uma vez por mês [eles fazem uma reunião].... mesmo com participação nos lucros assim.... mas só que não estava rolando... não está rolando... há dois anos quase... então..... quando tinha... maravilha... mas e quando não está bom? ... quando tinha [lucro], tava todo mundo feliz...” (sócio de pequena empresa de informática). [12:17]

A categoria **D RELAÇÃO PATERNALISTA** tem frequência baixa; ou seja, ela foi encontrada em somente 16 citações. Sendo que dessas, 11 se referem à entrevista de número 12 (exemplo anterior). Na percepção da entrevistadora, havia falta de experiência tanto do lado dos sócios, com respeito ao relacionamento com os funcionários, quanto do lado dos funcionários jovens, que nunca tiveram outra experiência de emprego e não conseguiam perceber que a relação de respeito lá dentro podia ser diferente das demais empresas. Nos casos dos demais entrevistados, esta categoria não parecia consistir em uma dificuldade significativa.

A forma pela qual o entrevistado e seus funcionários enxergam a relação empresa/sociedade (**F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade**) pode influenciar positivamente no processo de mudança e, conseqüentemente, na construção de uma nova realidade. Dependendo da perspectiva filosófica, a visão do que seja uma empresa e do seu papel na sociedade pode se modificar. Por exemplo, no caso da grande empresa processadora de alimentos orgânicos, o sócio comenta que seus produtores trabalham para ele, mas não como subordinados à empresa. Ele enxerga que essa relação deve ser mais para uma parceria do que para uma relação autoritária. Entretanto, para a parceria funcionar, seus

produtores devem também enxergar a relação dessa maneira, o que, como já foi comentado anteriormente, não é costume nesse mercado, muito competitivo e especulativo. O executivo explica como foi importante, em um primeiro momento, trabalhar no processo de aprendizagem com os produtores:

“Mas como já tinha uma cultura na empresa que era de fazer um trabalho correto, o orgânico se inseriu.... mas um desafio mais técnico, de produção agrícola, não mais de conceito... de relacionamento... É, como a gente trabalha com muito, com produtores, com parceria com produtores rurais.... a gente tem uma produção própria... mas tem **muita parceria com produtores**.... no primeiro momento é um trabalho de conversão aí árduo porque existia sempre, vão sempre existir na questão do orgânico.... uma idéia de que é menos produtivo, de que era caro, de que é muito trabalhoso... muito feio, enfim.” [1:8; 1:16]

Continuando, o mesmo entrevistado, explica como conseguiu sair da relação paternalista com a qual seus produtores estavam acostumados, o que engloba os dois facilitadores desta família: **F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade e F visão da mudança como processo**):

“A gente procurou muito, desde o início, não fazer uma coisa paternalista. Que também, quando se está num programa governamental hoje, que joga pra produção familiar sempre tem um tom muito paternalista, e aí acaba que o produtor sempre fica dependente de um subsídio, de alguma coisa, de uma ajuda ... Ele fica muito passivo, não participa do processo mais a fundo. E nós estamos desde o início, a nossa filosofia sempre foi de fazer um negócio bom, a parceria firme e justa, porém dentro da regra de mercado [dentro de uma economia de mercado; mercado justo]. Ou seja, o fato dele ser um produtor rural orgânico nosso aqui não quer dizer que ele vai ter que ser alienado de como funciona o mercado. As regras de como entender como é que o mercado funciona..... quais são as regras da responsabilidade dele, ou seja a gente não subsidia nada. A gente trabalha com uma regra, a gente dá a assistência técnica, naturalmente, fornece a tecnologia, fornece o acompanhamento técnico, mas a obrigação de implantar isso lá, de fazer isso acontecer, desse manejo é dele. Se ele não cumpre e a produção dele é ruim, ele recebe por uma produção ruim, não recebe só por esforço, ele recebe por resultado. Existe uma ...” [1:46]

Em suma, o único número de co-ocorrências realmente relevante dentro dessa família, foi entre as categorias **F VISÃO RESPONSÁVEL da relação empresa/sociedade** e **F visão da mudança como processo** (em 69 citações). Além disso, são dessas duas categorias as maiores frequências dessa família: 166 e 155 citações, respectivamente. O que faz sentido, pois ambos os conceitos caminham juntos; a visão da empresa responsável que se sente parte da sociedade normalmente demanda uma visão de mudança como um processo contínuo e vice-versa.

4.1.3.3

As categorias de natureza epistemológica

Essa família engloba seis categorias; são elas: **D APRENDIZAGEM – não há padrão a ser seguido**, **D APRENDIZAGEM - falta de capacitação e continuidade de funcionários**, **D CONHECIMENTO limitado quanto ao papel da empresa na sociedade**, **F CONHECIMENTO - abertura para novas propostas em gestão organizacional**, **F APRENDIZAGEM no dia a dia** e **F APRENDIZAGEM - preocupação com desenvolvimento de pessoas**.

Estas são categorias que envolvem referências ao modo pelo qual aprendemos e conhecemos o mundo. Está incluída, portanto, nossa capacidade de fazer um estudo crítico, ou não, dos princípios, das hipóteses e dos resultados que pudessem ter contribuído ou ainda, vir a contribuir, na mudança transformadora. Dito de outra forma, este tópico engloba todas as referências com respeito à capacidade ou dificuldade de aprender, conhecer e questionar.

Pode-se perceber que as frequências dos facilitadores contidos nessa família são altas (**F CONHECIMENTO - abertura para novas propostas em gestão organizacional - 177**, **F aprendizagem no dia a dia - 89** e **F APRENDIZAGEM - preocupação com desenvolvimento de pessoas – 146**), enquanto que as frequências das dificuldades são relativamente baixas (**D aprendizagem – não há padrão a ser seguido - 34**, **D APRENDIZAGEM - falta de capacitação e continuidade de funcionários – 43**), exceto pela frequência da categoria **D CONHECIMENTO limitado quanto ao papel da empresa na sociedade**, presente em 140 citações.

Começando pela categoria **D aprendizagem – não há padrão a ser seguido**, esta não aparentou causar muita preocupação no processo de mudança para os entrevistados. Sua maior co-ocorrência dentro desta família foi com a categoria **D CONHECIMENTO limitado quanto ao papel da empresa na sociedade**.

O entrevistado enfatiza na citação a seguir como o esforço inicial para mudar visões e papéis deve ser grande, uma vez que não há padrão a ser seguido:

“Independentemente de qualquer critério de sustentabilidade, é conseguir pessoas dispostas, pessoas motivadas, pessoas alinhadas a esse conceito de retorno a médio / longo prazo, ou seja, você tem que fazer um pré-investimento em termos de esforço, em termos de remuneração financeira acreditando na ação a médio/longo prazo. Então, ... gente que já esteja apta do ponto de vista gerencial, do ponto de vista de experiência e, ao mesmo tempo, compartilhando dessa idéia pra entrar de cabeça num empreendimento desse tipo... Hoje o ponto mais difícil ... não tem processos, não tem políticas, não tem procedimentos estabelecidos.... muitas vezes não tem nem infra-estrutura de TI... há muita coisa ainda feita em EXCel, na ponta do lápis, com relação à automação... então você tem um trabalho enorme... você tem um dispêndio de esforço muito grande pra dar a estrutura mínima OPERACIONAL para que essas empresas possam trabalhar de uma forma eficiente.” (sócio de empresa de participações de porte médio) [8:8]

A própria natureza das crenças e valores presentes na administração tradicional dificulta o questionamento de seus pressupostos e o processo de aprendizado para uma nova empresa, baseada em novos valores.

A dificuldade encontrada por não haver um padrão ou modelo a ser seguido, desencadeia outra mencionada na citação 13:22, a dificuldade em medir o impacto dessas ações sociais e ambientais, por exemplo:

“Às vezes a pessoa entendeu, sabe que tem que considerar aquilo e aí tem aquela dificuldade que eu te falei; ela não percebe como aquela ação dela está afetando negativamente... daí fica tudo mais difícil... então às vezes ele age de má fé... porque não agiu... ou sabia que ele tinha que considerar aquilo, mas ele não conseguiu visualizar porque não é tão fácil... a gente não está acostumado..... os MECANISMOS DE MEDIÇÃO dos impactos sociais e ambientais ainda não estão totalmente claros, desenvolvidos... não estão totalmente estabelecidos no mercado... então a maior dificuldade nossa é essa: tentar criar, de uma forma mais clara, mecanismos de medição.” (executiva de grande empresa no setor de cosméticos) [13:22]

A categoria **D CONHECIMENTO limitado quanto ao papel da empresa na sociedade** difere da categoria **D CRENÇAS E VALORES – pensamento administrativo tradicional**, no sentido de que, na primeira, a dificuldade é epistemológica. Dito de outra forma, a dificuldade é decorrente do fato de não ser considerado, na epistemologia positivista, que o sujeito interaja e tenha papel fundamental na criação da realidade, sendo capaz, portanto, de transformá-la. Uma vez que o sujeito é considerado passivo, não existe a opção de questionar estes mesmos valores.

A categoria mencionada refere-se à grande dificuldade em se questionar as bases do ideal individualista, a visão do liberalismo econômico, a visão de empresa totalmente voltada para a maximização de lucros dos acionistas, de forma

a mudar para um ideal de reciprocidade e cooperação. No ideal individualista perde-se, de certa forma, a visão do “todo”. Por exemplo, o entrevistado na citação a seguir recorda sobre a visão fragmentada que temos dentro de uma organização, o que acarreta a perda da noção de nossa real participação na mesma, assim como a participação da empresa na formação da sociedade.

[com relação à mudança de mentalidade] “Como eu trabalho com isso aqui, eu percebo muito. Existe ainda, como um todo, no mercado, não diria que é exclusivo da... empresa.... mas uma falta de conhecimento, ou uma compreensão equivocada de que a responsabilidade corporativa são essas ações externas.... de filantropia, de assistencialismo.... então a grande dificuldade, no meu ponto de vista, é realmente você fazer com que cada pessoa dentro da organização entenda que conceito é esse e que consigam [assimilar]... porque você passa essa mensagem e as pessoas, 'tudo bem'... compra a mensagem porque... como se fosse na escola... a professora passou e você decora... mas somente a visualização dos impactos sociais e ambientais nas decisões de negócios é que é difícil... até pra gente que trabalha com isso todos os dias..... [ela cita Capra, Conexões Ocultas], porque são coisas que não são tão fáceis de você perceber no dia a dia... então às vezes uma pessoa que trabalha com compras aqui na Natura; ela está comprando de um fornecedor... é difícil pra ela entender que a forma como o fornecedor age e o fato de ela estar comprando e viabilizando o negócio daquele fornecedor, pode ter um impacto muito forte na nossa sociedade e às vezes até em alguma coisa pra ela, no futuro.... que seja a violência no lugar que ela mora.... ou... como um todo... que as coisas vão e voltam... tudo tem influência em tudo...” (executiva de grande empresa no setor de cosméticos) [13:12; 13:13]

A entrevistada comenta ainda sobre a dificuldade para essas pessoas em fazer associações para toda a cadeia produtiva. Em pesquisas, muitos funcionários se contradizem e chegam a afirmar, por um lado, que a empresa como um todo é ética e responsável, mas ao questioná-lo quanto à responsabilidade do seu chefe ele já não concorda. Ele pode chegar a dizer que o seu chefe não se comporta de forma responsável. O que a executiva quis dizer é que muitos não têm a noção de que o chefe faz parte, ou melhor, “é” a empresa, assim como ele mesmo, o funcionário, também é parte da empresa.

“O que acontece muitas vezes, que a gente percebe até nas nossas pesquisas, é que às vezes a pessoa desconecta a ação dela com a empresa... então se você faz uma pergunta na pesquisa: 'você considera que a [empresa 13] tem uma gestão responsável?'... todo mundo coloca ALTO GRAU, 'eu acho que a [empresa 13] tem uma gestão responsável em alto grau'... Só que quando você vai perguntar sobre coisas da vida dele [funcionário], do colaborador, por exemplo, se pergunta sobre o gestor dele... se ele é ético, se ele é transparente, se ele explica os critérios que ele utiliza para avalia-lo, às vezes o colaborador fala 'não'... muita gente responde que não... 'O seu gestor promove as pessoas que devem ser promovidas?'... muitas vezes eles falam não... então a gente fala, 'nossa, se ele fala que a empresa dele é responsável, mas o chefe dele não é, ele não está entendendo... o chefe dele faz

parte da empresa...' e isso acontece muito.... de desconectar a empresa como um todo das ações pontuais dos colaboradores no dia a dia.... então, a maior dificuldade é das pessoas conectarem que cada uma delas no dia a dia... todas as pessoas são parte da organização. E ficarem atentos pra realmente cobrarem.... essa..... de todo mundo, nem que seja do próprio chefe..." (executiva de grande empresa no setor de cosméticos) [13:12; 13:13; 13:24; 13:28]

Novamente, percebemos pela citação abaixo, a menção às dificuldades associadas à mudança de filosofia, mudança de cultura ou mudança da forma como se enxerga a organização e a sociedade e a dificuldade em se reproduzir esse aprendizado para funcionários e parceiros. As entrevistas dão a entender que, solucionadas as questões filosóficas, os problemas econômicos e financeiros não parecem gerar dificuldades significativas:

"E depois, o mais interessante da Economia de Comunhão... o fato de você colocar em comum parte do lucro, era a parte menor; a meu ver; era a parte mais simples. O mais difícil é mudar uma cultura dentro da empresa; transformar uma cultura do individualismo pra cultura da ajuda, da confiança, reciprocidade, da fraternidade. Entre os próprios trabalhadores, principalmente". (sócio de uma empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos) [4:11]

Nesta família epistemológica, os maiores conjuntos de co-ocorrências surgiram entre os facilitadores. Na verdade, os três facilitadores se completam naturalmente no dia a dia da empresa. Ou seja, de forma a facilitar o processo de mudança, as pessoas, em primeiro lugar, devem estar abertas a novas propostas em gestão. Entretanto, essas novas propostas em gestão organizacional necessitam de pessoas capacitadas.

A maior parte dos entrevistados enfatizou a preferência pela aprendizagem na prática do dia a dia para formar seus funcionários, como, por exemplo, na citação a seguir, onde aparecem as três categorias de facilitadores: **F CONHECIMENTO - abertura para novas propostas em gestão organizacional, F APRENDIZAGEM no dia a dia e F APRENDIZAGEM - preocupação com desenvolvimento de pessoas:**

"Não é fruto de sermões, não é fruto de discursos. É fruto de... todos os dias um pouquinho; cada um de nós mostrar a todos que somos todos iguais... que temos funções diferentes, mas que somos todos participantes... Isso gera um sentimento de igualdade, embora não se esqueça a hierarquia, porque ela é necessária.... E que depois propicia esse novo ambiente." (sócio de uma empresa de porte médio no setor de distribuição de medicamentos) [4:13]

É grande a preocupação dos dirigentes da empresa quanto à educação de seus funcionários, assim como a preocupação também de mostrar isso diariamente.

“Muitos funcionários não sabem do projeto em si. Eu, como dono da empresa, não saio contando isso para os funcionários; não saio contando sobre a maneira de conduzir o negócio. Muitos sentem isso com o tempo, não explicitamente da economia de comunhão... eu parto da filosofia de que eu não vou ficar falando,... muita gente não sabe nem o que é.... mas eu vou agir... felizmente eles percebem o clima fraterno, solidário,... então todos aqueles valores... vão alimentar a reciprocidade.... todos aqueles valores... numa empresa onde o convívio... Com alegria, com liberdade... Eu nunca fui muito de falar, falar... fazer discurso... o que eles [funcionários] percebem é que tem qualquer coisa de diferente... então, a pessoa acaba entendendo por causa da minha forma de trabalhar... e eu recebo uma resposta...” (sócio de média empresa no setor de indústria e comércio de rolamentos) [5:10]

Todos os entrevistados, e principalmente os de economia de comunhão, demonstraram sua preocupação diária com a formação do pessoal. Além disso, eles preferiam que seus funcionários percebessem o seu modo de trabalhar mais nas atitudes diárias do que no discurso.

“Com relação aos nossos funcionários, a gente começou agindo... e lógico, em algumas oportunidades, a gente conversa sobre isso com eles. Mas acho que muito mais a gente tenta imprimir na maneira nossa de nos relacionar com eles, com clientes, com fornecedores... a gente age dessa forma... agora assim, formalmente, algumas vezes a gente senta, e conversa um pouco mais sobre a teoria; sobre as bases das nossas ações. Acho até que a gente tem que se envolver mais, envolve-los mais no campo assim, das idéias que estão por detrás do que a gente faz...” [24:8]

“Então, nós começamos a desenvolver as pessoas, cinco anos depois nós já estávamos, aproximadamente com 90 funcionários... as pessoas.... eu nunca procurei assim.... encarar a minha forma de pensar ... eu sempre procurei respeitar o limite das pessoas e procurar incitar a liberdade... eu procurava mostrar por meio de exemplos concretos. Como assim? Dava responsabilidade [às pessoas que trabalhavam com ele]... Tentava [inserir aquelas pessoas como se] fossem parte desse todo... Muita gente adorou isso... em compensação teve muita gente que entendeu isso como um ato de fraqueza meu... 'ah, ele faz isso porque ele não é capaz, ele faz isso porque não sabe ou, vamos enganar ele porque ele é'.... sempre tem gente que vê isso como uma fraqueza... A gente procura desenvolver a SOLIDARIEDADE... A gente procura desenvolver a cultura do 'dar'... porque a pessoa que está do outro lado da mesa, é pra quem você quer fornecer o seu serviço... você não está lá pra enganar, você não está lá para tirar vantagem financeira... não tem que 'ganhar dinheiro a qualquer custo'... Então temos todo um processo cultural... que demora... e a gente está no meio do caminho” (sócio de média empresa no setor de usinagem de peças) [6:9]

Os entrevistados, de forma geral, se referiam à aprendizagem no dia-a-dia como algo plenamente assimilado pela cultura organizacional. Eles pareciam

partir do princípio de que era esta a forma natural na qual se daria o aprendizado. Em nenhum momento eles mencionaram métodos, ações pré-determinadas, modelos ou lições práticas pré-concebidas. O aprendizado fazia parte de todo um processo que une, principalmente, as três categorias de natureza filosófica e que, apesar de muitos pontos semelhantes, é particular a cada uma das empresas. Os executivos pareciam possuir essa noção muito clara em suas mentes. Eles sentiam falta sim, de trocar idéias, experiências e encontrar outros que compartilhassem dos mesmos fundamentos filosóficos, porém, sabiam que não havia uma regra geral para o pleno funcionamento de uma empresa dita “ética”.

“A gente acredita e a gente tem essa estratégia [de formar pessoas]. Através da educação é que a gente deve formar pessoas melhores, um dos nossos princípios aqui não é formar profissionais melhores, nós queremos formar pessoas melhores. Se tivermos pessoas melhores nós teremos profissionais melhores... veja que você vai encontrar também na nossa matéria que realmente a gente está aprendendo a fazer, não posso dizer pra você que isso a gente tem implementado, com sucesso, com todos os casos de sucesso que você pode imaginar... mas não, nos estamos aprendendo como se faz isso no dia-a-dia, enfrentando todos os dilemas, enfrentando todas as dificuldades inerentes a esse processo.” (executivo de uma grande empresa no setor financeiro). [15:40]

De forma geral, as maiores frequências dentro dessa família se encontram, principalmente, nos facilitadores e, quanto à dificuldade, no conhecimento limitado com relação ao papel da empresa na sociedade. Pôde-se constatar pelas entrevistas que, realmente, a preocupação com a educação e o desenvolvimento faz parte de todo um contexto de transparência, confiança, cooperação e respeito. Porém, esses valores muitas vezes não são freqüentes nas organizações. De forma a chegar-se a eles, é necessário questionar o modo de gestão característico da administração tradicional. É um processo de aprendizado, entretanto, que não está terminado e nunca vai estar. Segundo os próprios entrevistados, é uma aprendizagem diária, onde todos dentro da organização aprendem com os demais integrantes e, principalmente, com seus erros.

4.1.3.4

As categorias de natureza político-estratégica

Esta família engloba as categorias que fazem menção aos jogos de poder, tanto no interior da empresa quanto relacionados a *stakeholders*. São as categorias e suas respectivas frequências: **D divergência de visões na liderança (6)**, **D relacionamento com *stakeholders* (27)**, **F força do grupo como facilitador (54)**, **F relacionamento ético com *stakeholders* (96)**, além de duas categorias de natureza estratégica: **F diferencial para o mercado (66)** e **F questão de sobrevivência (51)**.

Podemos perceber que, também nesse grupo, as frequências dos facilitadores são maiores do que as das dificuldades, dando particular ênfase ao relacionamento ético com todos os tipos de *stakeholders*. A maioria dos entrevistados relatou possuir relacionamentos com os *stakeholders* baseados mais na confiança do que em contratos e burocracia.

“Eles percebem que é uma empresa séria, gostam de trabalhar com a gente.” (sócia de microempresa no setor de comércio de livros) [16:27]

“Nós temos um relacionamento muito bom com os fornecedores.” (sócio de empresa média no setor de fundição, engenharia e máquinas) [23:53]

Ainda com relação aos relacionamentos:

“Outro dia mesmo, conversando com um representante... e ele, falando sobre algumas coisas; achei interessante o comentário dele; ele percebeu, desde que ele começou a trabalhar com a gente... que a gente tinha uma maneira de conduzir os negócios diferente, como estilo de vida diferente. Ele vê que a gente não é aquele empresário apegado, com todos os controles, de ficar em cima das coisas... Mas que a gente valoriza a qualidade de vida... que ele vê que não somos nós que estamos na frente das coisas ali. Que ele vê ali quem atende... E por outro lado, como a gente consegue levar as coisas direito, a gente tem um crédito, em tudo que a gente propõe; tem a questão da confiança... Esses dias eu contratei uma empresa pra .. de um atacadista.... aí eu fui fazer um contato direto com a empresa... Mas eles não exigiram assim, nada.... quando eu falei qual era a empresa... e eles se conhecem... os representantes; não exigiram mais nada.... faturou lá pra mim e eu mandei a documentação em seguida.” (sócio de pequena empresa no setor de comércio e papelaria) [25:11 até 25:16]

“E os relacionamentos de confiança tornam as coisas muito mais fluidas.” (sócio de microempresa de consultoria) [26:95]

Em sua maioria, os entrevistados falam em parcerias e nunca em “levar vantagem sobre” alguém ou algum *stakeholder*. Por exemplo:

“De uma forma geral, é isso. De uma forma geral o que nós temos visto, é o seguinte... nós estamos tentando partir de... uma mobilização que está havendo em relação a um projeto com os fornecedores ... enfim... em dado momento, nós decidimos que era o momento de engajar os fornecedores em práticas voltadas para a responsabilidade social... sustentabilidade. Não só engajar o fornecedor.... mas como banco fornecedor.... Mas também estimular o grupo, a empresa a adotar estes padrões, este... mesmo que nem fique mais com o Banco ... como cliente, mas como que se eles pudessem incorporar estes conceitos no dia-a-dia das empresas até, nós estamos falando de mil empresas, ... é muito grande com elas. Nós começamos com um grupo piloto de 15 empresas... começamos a discutir durante um ano. Discutimos, nós trouxemos um consultor e, aceitamos grupos de trabalho porque para discutir como que a gente poderia colocar estes princípios, estes conceitos na relação banco com fornecedor e também dentro da esfera da empresa, independente do banco" (executivo de empresa grande do setor financeiro) [15:43 até 15:46]

Da mesma forma, quando se tem dificuldades nos relacionamentos com os *stakeholders*, estas são significativas e prejudicam o processo de mudança. Nesta pesquisa, particularmente, percebemos uma ênfase muito maior nas facilidades provenientes do relacionamento ético e baseado na confiança do que nas dificuldades com *stakeholders*, por não estarem acostumados a trabalhar de forma ética, como por exemplo:

“No nosso caso a maior limitação é ainda... é o fornecedor, o fornecedor está na ponta da cadeia. É muito difícil você fazer o fornecedor entender, aquele cara, no nosso caso estamos trabalhando com peixe, aquele cara que vem criando peixe há 10 anos da mesma maneira jogando os mesmos restos de frango dentro de um tanque, enfim alimentando da maneira dele, manejando da maneira dele, é onde nos encontramos as maiores resistências a esta mudança... Agora também esse, aquele que não produz dentro do padrão de qualidade, de sustentabilidade enfim ele vai acabar ficando fora porque nós vamos acabar ficando com aquele que se adequar. Mas ele é mais lento pra se adequar, até por uma questão cultural, por uma questão educacional por uma série de coisas, mas a cadeia de suprimento geralmente é onde tem as maiores dificuldades na adequação... No caso dos nossos funcionários está sendo um pouco mais fácil, porque nós estamos formando a empresa do zero, nos não estamos colocando esta cultura dentro de numa empresa que tem 30 anos de mercado, nos estamos formando a empresa. Então nos estamos contratando as pessoas, desde que eu entrei aqui há 1 ano atrás, nos mudamos pelo menos 80% das pessoas, mesmo que já estavam lá na empresa. E nos estamos contratando, hoje se você pegar, o executivo mais velho, sou eu, que tenho 45 anos. Nós temos um grupo extremamente jovem de executivos, temos pessoas extremamente voltadas, nós já estamos contratando, e treinando, e fazendo as pessoas dentro desta mentalidade.” (sócio de pequena empresa no setor de pescados e agropecuária). [10:21; 10:26]

Abaixo, outra menção às dificuldades com fornecedores:

“É difícil pra empresa [no caso, o fornecedor] achar que ela é parte do problema... ela parte do princípio de que o problema são os outros... Se a empresa tiver poder de pressão, ela pode até mudar os fornecedores junto com ela... Mas, mudar as empresas dos fornecedores no sentido deles trabalharem junto com você pra encontrar soluções... isso não são todas as empresas que querem... ela quer que o cara mude... mas não quer que o cara questione você também... ela quer que ele mude, mas que fique do jeito que você queria que ele ficasse.” (sócio de microempresa de consultoria em negócios sustentáveis) [7:27]

Muitos entrevistados relataram acreditar que trabalhar de forma correta; ser ético será um diferencial de mercado no longo prazo, por exemplo, pelo fato dos clientes se sentirem mais seguros com uma organização que trabalha de forma correta. Outros ainda percebiam como uma questão mais de sobrevivência do que de diferencial; ou seja, o empresário que não se adequasse a essa nova tendência seria banido do mercado. Por exemplo:

[Com relação à perda de competitividade por estar trabalhando corretamente em um mercado como o brasileiro] “Eu acho que tem, sem dúvida. Mas acredito que vai ser por um período muito pequeno que isso vai acontecer. Por quê? Porque as empresas que tiverem este tipo de prática elas naturalmente vão ficar fora do mercado, principalmente do mercado internacional... Então, eu acho que com o tempo eu acho que estas empresas vão ficar limitadas em termos de crédito e em termos de acesso ao mercado. Então, fazer bem feito no futuro, já é hoje, um fator de competitividade. Se você for hoje trabalhar com clientes sérios, trabalhar com os clientes certos, trabalhar com grandes redes, trabalhar com grandes clientes internacionais. Existe uma vantagem clara se você for seguir as regras e você tiver um padrão de conduta adequado, então eu acredito que o que hoje gera um pouco de limitação, no futuro próximo e em outros casos já é um fator de competitividade.... Agora também esse, aquele que não produz dentro do padrão de qualidade, de sustentabilidade enfim ele vai acabar ficando fora porque nós vamos acabar ficando com aquele que se adequar.” (sócio de pequena empresa no setor de pescados e agropecuária). [10:15; 10:17; 10:19; 10:23]

Muitos deles justificaram ser uma questão de sobrevivência porque a própria sociedade está demandando que as empresas sejam mais transparentes:

“Mudar a prática, e não somente o discurso, faz parte de toda essa mudança cultural... mudar o discurso é fácil, o problema é botar em prática... Uma das coisas mais importantes em responsabilidade pra mim é que responsabilidade pressupõe transparência... Diferencial competitivo..... a sociedade está demandando que as empresas sejam mais transparentes...” (sócio de microempresa de consultoria em negócios sustentáveis) [7:18]

Há ainda pessoas que acabam aprendendo à força, como diz o entrevistado na citação 7:10:

“Tem gente que tem esse conceito como ideal de vida mesmo e têm outros que aprendem na 'base da porrada'.” (sócio de microempresa de consultoria em negócios sustentáveis)

Muitas vezes os líderes desse tipo de mudança percebem que algo está errado, mas não têm noção do que devem fazer exatamente. O entrevistado da empresa de consultoria relatou ser este um bom começo para a mudança: admitir que se tem um problema.

A frequência da categoria **D divergência de visões na liderança** é relativamente baixa, se comparada às outras (são 6 citações ao todo). Esta categoria refere-se aos conflitos decorrentes de divergências naturais de visões entre líderes ou entre os sujeitos do processo de mudança. Pode ser explicada pela citação 7:24:

“As empresas que trabalham comigo são empresas grandes... Às vezes o movimento [de mudança] começa e nem é o principal cara da organização que acaba tendo contato com a gente... às vezes é um funcionário de responsabilidade corporativa que começa a perceber que não é isso... que não é filantropia, que não é... ele começa a entender que esse tipo de coisa não vai levar a lugar nenhum... ou às vezes é um gerente alto, que começa a ver os sistemas lá fora... são as pessoas que acabam percebendo que precisa fazer algo... que acabam começando... É claro que daí sempre surgem os conflitos com os demais membros e líderes da organização... mas isso nem é uma questão só da sustentabilidade, mas vale pra qualquer questão estratégica. Se você vai num grupo de gerentes e diretores e entrevista, sempre tem um grupo que está mais 'antenado' e outro grupo que está achando que isso é besteira, ... sempre tem um cético num grupo maior...” (sócio de microempresa de consultoria em negócios sustentáveis)

Muitos entrevistados afirmaram se sentir mais motivados pela força de um grupo que compartilhe das mesmas idéias, como por exemplo, as empresas que se filiaram ao projeto de economia de comunhão. Alguns dizem que se sentiam muito sozinhos trabalhando de uma forma ética no meio dessa 'selva'. Eles afirmam que facilitou muito o processo, ter encontrado outros que pensam da mesma forma, tanto pra trocar experiências, como para trabalhar junto etc.

[Com relação à aceitação por parte dos funcionários]. “Houve uma certa melhora, porque eles também entenderam que a gente tem uma lógica de administrar um preço. Porque antes você tinha uma visão da administração, mas não tinha uma troca de experiências que hoje temos nas outras empresas... Então empresas bem organizadas hoje nos servem de exemplo pra nós nos organizarmos também. Porque é uma empresa pequena, familiar, administrada por pessoas que não são administradores.” (sócio de pequena empresa no setor agropecuário) [18:4]

Em suma, percebemos algumas questões de ordem estratégica e política nas entrevistas, principalmente nos relacionamentos com *stakeholders*, além das motivações: diferencial competitivo e sobrevivência no mercado. O interessante foi que esses dois facilitadores surgiram principalmente nos entrevistados de empresas de responsabilidade social corporativa, já que os empresários das de economia de comunhão, por sua vez, tinham um ideal de vida e um objetivo com a organização que vai muito além da noção de vantagem competitiva.

4.1.3.5

As categorias de natureza socioeconômica

Esta família envolve as categorias que estão relacionadas a tudo que envolva o social ou econômico. A categoria de maior frequência nessa família é a **F GANHOS econômicos, sociais e de auto-realização** com 150 aparições. De uma maneira geral, os entrevistados citavam mais os ganhos que eles adquiriram trabalhando de maneira correta, do que os custos. Normalmente os custos se referiam em boa parte a impasses da legislação e burocracia, como por exemplo:

“A terceira dificuldade é a dificuldade de legislações, você pra fazer certificações, ainda são poucas as instituições que têm. As legislações ainda são complexas ou às vezes incompletas. Você tem dificuldades de saber exatamente o que as pessoas querem pra produzir um produto orgânico, pra produzir um produto com um selo, enfim ...” (executivo de uma pequena empresa no setor de pescados e agropecuária).

Ou ainda, se referiam aos problemas derivados de se trabalhar na terra do “jeitinho”, da propina que se paga para se livrar da burocracia:

“E é muito difícil realmente. Por exemplo... quando no início do ano... a gente já paga uma carga tributária elevadíssima... a gente paga uma carga tributária total sobre serviços de quase 16%. Total. Juntando a quantidade de impostos... sei lá... que a gente ainda tem pra pagar... a gente tem uma carga tributária elevadíssima... 16% a 20% é muita coisa pra um faturamento de uma micro ou pequena empresa. E o chato é que você nesse país, você não vê qual é a contra-partida do governo. Por exemplo, você está pagando imposto... e o que reverte pra você? Ou pra sua empresa? Pelo contrário, tudo é muito difícil... como é um país extremamente burocrático... por exemplo, você sendo da vida comum [pessoa física] mesmo, você já encontra milhões de dificultadores para qualquer coisa que você queira fazer... tendo empresa, é ainda pior, porque cada papel, cada certidão... o mundo de certidões que você tem que tirar. é gigantesco. Então você tem uma opressão da parte da máquina do governo... uma empresa, pra viver... que eu acho grave... não sei como a gente sobreviveu...” (sócio de pequena empresa de informática). [11:12]

Muitos entrevistados mencionam uma série de custos adicionais por se trabalhar de forma correta, principalmente aqui no Brasil. São custos com impostos, encargos ou questões trabalhistas e eles dizem que ninguém vê realmente o retorno desses pagamentos, por parte do governo. Além disso, o mercado não pagará a mais pelo fato da empresa ser ética, ou responsável. Isso se não levarmos em consideração, também, os custos de pressão psicológica ou estresse que surgiram, como na citação seguinte:

“A gente tem 2 funcionários, mas só... mas é um perrengue... não dá mais vontade de contratar mais ninguém... A gente cumpre tudo que tem que cumprir, mas é um custo de pressão, de estresse... gigantesco, porque você está... Mas se por um lado, seguindo as regras eu me protejo de um pepino futuro [do funcionário entrar na justiça... alguma coisa assim]... por outro, a gente vive o dia a dia numa danada de uma pressão, porque está a mercê de sindicato, de leis que podem [prejudicar o empregador]... e numa empresa como a nossa. Realmente pequena... e se um dia chega assim, se o sindicato resolve que aumentou a contribuição trabalhista... daí pega uma parte da grana deles [funcionários] e da nossa.....” (sócio de pequena empresa de informática). [11:16]

“Tem uma lei trabalhista pesada que serve pra ferrar o contratador... uma empresa toda certinha... 45% das pessoas que saem de lá, entram na justiça.... entram direto, mesmo recebendo. Tem sempre algum detalhezinho, algum meandro..... Por isso algumas empresas se te mandam embora, já não te pagam, esperando que o funcionário vá entrar na justiça de qualquer maneira. Tem uma empresa, que é a Embratel né... a gente ficou sabendo que ela já tem um fundo de reserva para processos trabalhistas... ESSE É O CUSTO BRASIL...” [11:15]

Outra entrevistada que faz menção ao problema dos altos impostos:

“Mas, se eu falar pra você as dificuldades... uma das dificuldades é ...os impostos. Nós somos uma empresa simples, enquadrada no simples, mas, a gente paga quase 6% em cima das vendas brutas. Depois vem o lucro e o ICMS. No ICMS... nós temos vários fornecedores do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul... a gente compra muitos cartões deles, que vendem bastante... são cartões bonitos. Mas aí, eles têm só 12% de ICMS, nós temos 18%, então eu pago esses 6%. Vem na nossa guia a diferença. Então é uma aventura... tem que estar controlando tudo... nesses últimos três anos, quem faz todos os contatos sou eu; com todos os representantes.” (sócia de microempresa no ramo de comercio de livros) [16:7]

Apesar de todos os problemas decorrentes da alta carga tributária e da corrupção, os entrevistados não cogitavam não pagar impostos. Quando eles se encontravam em uma situação realmente limite, eles diziam postergar o pagamento:

“Por exemplo, nessa época mais problemática, a gente começou a não recolher certos impostos. Quer dizer, formalizava, mas não recolhia. Ficamos devendo. Pra

num futuro, depois, numa época a gente teve que tomar essa atitude pra não quebrar de uma vez. Mas não escondemos os impostos... deixamos pra pagar mais tarde.” (sócio de pequena empresa no ramo de comércio de papelaria) [24:44]

Outra dificuldade que faz parte dessa mesma família, porém um pouco menos mencionada do que a dos custos por trabalhar correto foi a relacionada com fatores externos. De certa forma os fatores externos à empresa se misturam um pouco com esses custos. Por exemplo, até mesmo a burocracia começa como um problema externo, mas do momento em que a empresa resolve trabalhar de forma correta, aquilo vira um empecilho e ela pode perder mercado se seus concorrentes estão burlando as leis. A perda de competitividade, com uma frequência de aparição em 33 citações, pode surgir daí. A empresa perde competitividade se seus concorrentes trabalham de maneira incorreta e burlam a legislação baixando seus preços. Se os consumidores no mercado não tiverem preocupados com a procedência do produto, gera uma perda de competitividade para a empresa que tenta ser ética, transparente e responsável. No entanto, estas foram sugestões de problemas que partiram da entrevistadora, tanto que os entrevistados não deram muita importância a esse tipo de dificuldade. Muito pelo contrário, em sua maioria eles diziam que o fato de eles serem responsáveis, transparentes e éticos facilitava a vida deles e gerava ganhos, tanto financeiros como sociais ou de auto-realização. Isso pôde ser visto pela alta co-ocorrência entre esta categoria dos ganhos econômicos e os três facilitadores da família de categorias de natureza axiológica. Retornando aos produtores de orgânicos que trabalham com a empresa processadora de alimentos, por exemplo, que passaram por um processo de mudança de mentalidade e comportamento:

“Os convertidos aí... uma palavra bem.... essa conversão... "Que é quem converte a sua produção".... que estão bem, estão tranquilos quanto a isso, estão muito satisfeitos com o resultado disso. A gente tem..... ahhhhh... concluindo um trabalho de mapeamento disso, com estudo em termos de ganhos sócio-econômicos mesmo que eles tiveram, principalmente, os produtores nossos, comparativamente com o bom produtor convencional. E os primeiros resultados têm sido muitos positivos, muito mesmo, se unidos à filosofia natural do orgânico e ao modelo de trabalho que a gente trabalha com eles, que a gente implantou, o resultado em termos de ganho, de qualidade de vida, de poder aquisitivo mesmo, de ascensão social aí dos produtores foi mesmo muito interessante, muito interessante.” (sócio de uma grande empresa no setor de processamento de alimentos). [1:45]

Sem contar com todos os outros ganhos, que não necessariamente ou exclusivamente financeiros;

“Pra você ter uma idéia, hoje eu trabalho pra multinacionais que o pessoal chama os meus funcionários pelo nome. 'Se tem fulano pra você me mandar aqui? Onde ele está? Manda ele que eu quero que ele venha aqui...' E isso você não consegue do dia pra noite. Você consegue com um trabalho depois de 10 anos.... E a partir do momento que as pessoas percebem isso, elas vêm te questionar ou vêm te perguntar e aí é a oportunidade de você contar qual é essa proposta. Esta é a política que a gente normalmente adota; ou seja, eles percebem que a empresa tem que você tem uma série de vantagens estratégicas que normalmente não se vê por aí. “ (sócio de média empresa no ramo de usinagem de peças) [6:15]

“A gente está mostrando pra eles “Olha, nos estamos fazendo e obtendo o resultado prático com isso.” Então, há um entusiasmo muito grande das pessoas, as pessoas vêm, perguntam se informam e a gente ta gerando esta cultura ao mesmo tempo.” (executivo de pequena empresa no setor de pescados e agropecuária) [10:39]

Muitos entrevistados viam também que aquela forma de trabalhar com transparência e confiança no funcionário, elevava a produtividade deles:

“E um dia, chegando aqui na minha empresa, parece que veio uma luz, por que você não divide uma parte dos lucros com os empregados?” (dono de pequena empresa no setor de pescados e agropecuária) [17:10]

O mesmo entrevistado continua:

“Só que tem um detalhe; se vocês dividirem por todo o número de funcionários que têm, vocês vão ganhar uma parte. Se tiver menos pessoas, vão ganhar mais. Não com o intuito de mandar gente embora, mas de purificar o ambiente, porque tinha muita gente que às vezes ficava na sombra de outros, como muitas vezes acontece. Então, essa proposta resolveu duas coisas; a primeira, de melhorar a renda deles, de partilhar aquilo que ganhávamos; o segundo ponto, de também tirar aquelas pessoas que não estavam interessadas... Resumindo, o resultado apareceu muito; muito mais do que na época Porque a manutenção baixou, a produtividade aumentou bem e, conseqüentemente, o lucro apareceu e eu pude dividir mais. Ao ponto até de eles comprarem carro, comprarem terreno, fazer casa...” [17:12; 17:15; 17:16]

Os executivos de empresas de economia de comunhão falam muito na providência divina, o que, para eles, não deixa de ser um ganho:

“É que na Economia de Comunhão, é que Deus não está ausente do mundo do trabalho... É muito forte a providência, que chega das maneiras mais diversas... E eu vejo aqui que chega [a providência]. Como é que eu comecei a importar? Eu comecei a importar de um representante de uma empresa italiana. E nós não tínhamos capital... e nós fomos para a Itália... ??? não sei o que lá... um mercado enorme brasileiro... e estavam presentes as maiores empresas italianas... o maior grupo italiano; o maior grupo europeu de ...??????? E.... carta de crédito??? Não

tenho condições de levantar carta de crédito de 40, 50 mil reais... não tenho... .. e eles começaram a nos fornecer sem carta de crédito. Mas fomos até lá... olho no olho; eu e meu sócio; conversamos... não falamos nada de movimento... Foi a maneira de conversar; maneira de ser sincero. Hoje somos sócios. E eu estou abrindo o mercado pra eles; o mercado está crescendo; o setor está muito concorrido... mas um relacionamento de confiança. Então, uma das coisas que a gente sente, que as coisas progridem quando há relacionamento de confiança.” (sócio de microempresa de consultoria) [26:83; 26:84; 26:89]

Alguns executivos de empresas de responsabilidade social corporativa tinham ainda financiamentos de fundos, por isso foi criada a categoria sobre a facilidade decorrente de acesso a crédito e financiamento, porém sua frequência não se mostrou relevante. Outros dois entrevistados disseram que suas empresas foram motivadas a desenvolver a região na qual estavam inseridas, motivo para a criação do facilitador relacionado ao desenvolvimento da região, também de frequência não relevante.

Resumindo, o mais importante na análise dessa família é perceber que há certo grau de dificuldade proveniente dos custos por trabalhar de forma correta sim, em sua maioria, relacionados a impostos, legislação e burocracia no Brasil, porém, mais importante é perceber que, por outro lado, os entrevistados deram muito maior ênfase aos ganhos provenientes dessa filosofia de trabalho.

4.1.4

O diagrama das redes de relações

O tópico anterior teve a intenção de auxiliar na resposta à primeira parte da pergunta de tese: **QUAIS são, as dificuldades e os facilitadores em um processo de mudança organizacional transformadora em organizações produtivas no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada;** apresentando uma noção geral das categorias mais mencionadas pelos entrevistados e uma prévia de algumas co-ocorrências mais importantes dentro de uma mesma família.

Já no presente tópico, buscamos por uma análise que pudesse auxiliar na resposta a segunda e terceira parte da pergunta de tese: **COMO e POR QUE se manifestam os facilitadores e as dificuldades em um processo de mudança organizacional transformadora em organizações produtivas no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada?**

Com o auxílio da ferramenta “query” do software *Atlas.ti* versão 5.0, buscamos pelas citações co-ocorrentes entre as vinte e seis categorias, calculadas de duas em duas categorias. De posse das co-ocorrências mais relevantes (escolhemos como relevante um número igual ou acima de vinte citações entre categorias co-ocorrentes) e no intuito de buscar explicações para as duas últimas partes da pergunta de tese, foi feito um diagrama de rede de relações entre as categorias escolhidas (ver diagrama 1).

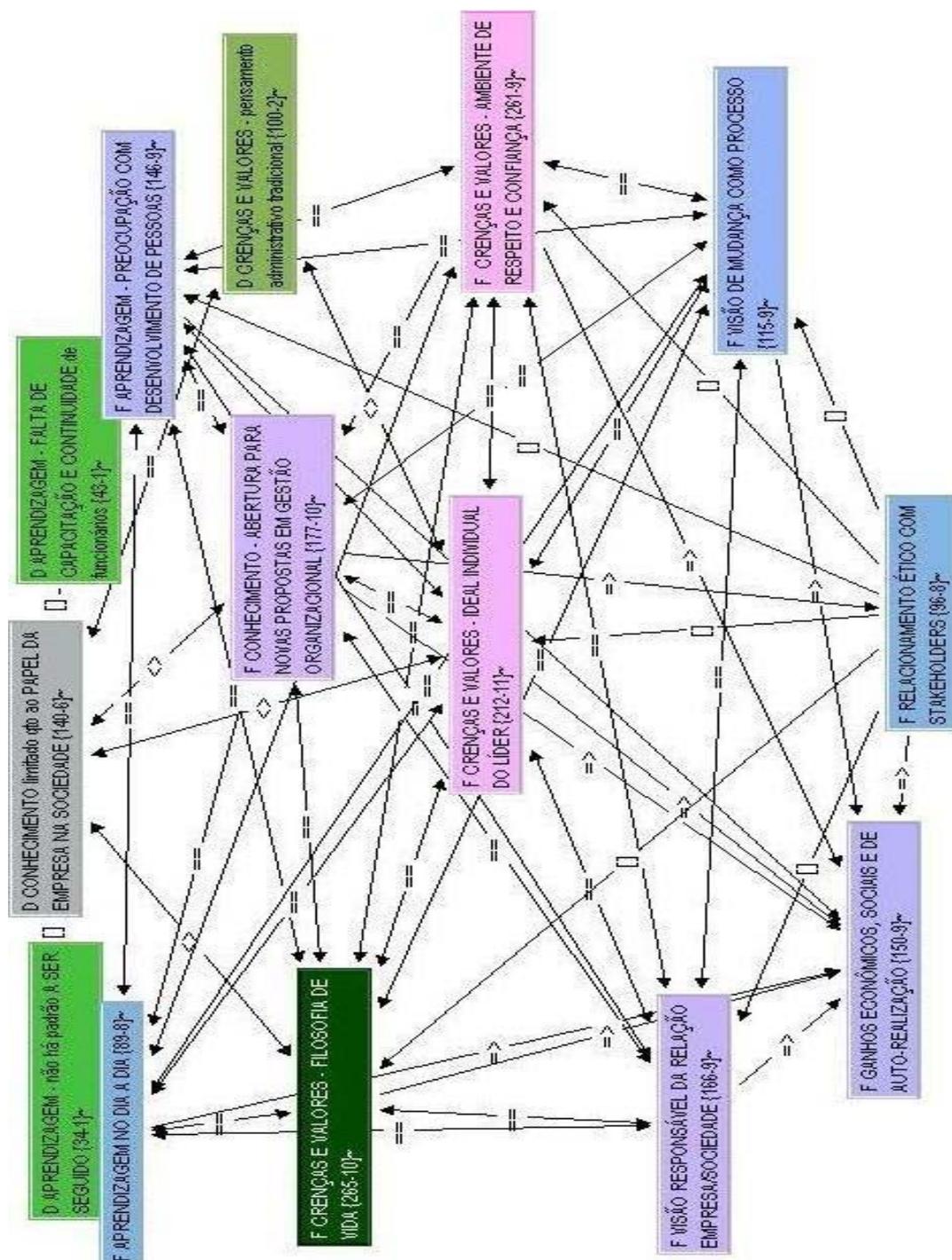


Figura 2: Diagrama de rede de relações entre categorias com maiores co-ocorrências.

Das vinte e seis, foram escolhidas catorze categorias nesta fase da análise (com base no critério de maiores números de citações co-ocorrentes). Ao lado do nome de cada categoria há dois números entre chaves: o primeiro número refere-se à frequência de aparição da categoria, considerando todos os documentos utilizados na unidade hermenêutica; enquanto que o número da direita se refere ao número de categorias co-ocorrentes, considerando esse grupo somente de catorze categorias. De seis tipos de relação presentes nesta ferramenta do *software Atlas.ti*, foram utilizadas quatro neste estudo:

== para “é associado com” – quando as categorias se completam, ou uma contribui na criação da outra. Não há uma relação de causa e efeito que seja unilateral neste caso.

=> para “é causa de” – neste caso, utilizou-se esta relação para quando uma categoria pudesse ser explicada em parte como um resultado da outra. Definir como uma relação exata de causa/efeito parece muita presunção.

<> para “contradiz” – nesta relação as duas categorias se contradizem e ocorrem na mesma citação. Pode ser o caso de o entrevistado ter se utilizado do oposto para explicar a outra categoria. Pode ter sido o caso dele ter feito uma crítica a outro ponto de vista, após ter mencionado o próprio, ou ainda, pode ter sido uma menção ao seu ponto de vista ao mesmo tempo em que ressalta a dificuldade que tem com funcionários ou demais *stakeholders* de posse de outras opiniões.

[] para “é parte de” – quando uma categoria é subconjunto de outra. Esta relação pode parecer similar à inversa de “é causa de”. Mas ela foi escolhida para situações mais sutis, nas quais uma das categorias pode ter sido gerada em parte pela outra.

Como já foi mencionado na metodologia, a co-ocorrência é dada pelo *Atlas.ti*, mas a escolha do tipo de relação esteve sujeita à interpretação dos relatos pela pesquisadora, como veremos a seguir.

Em primeiro lugar, como já pudemos perceber pela análise das famílias, as categorias de natureza axiológica possuem as maiores frequências e, como era de se esperar, se relacionam com um número maior de categorias. Ou seja, elas têm números significativos de categorias co-ocorrentes.

Desta primeira família (axiológica), entraram no diagrama todas as categorias participantes. Em primeiro lugar, o “ideal do líder” aparece na posição

central e se relaciona com outras onze categorias do mesmo diagrama. Percebemos nas entrevistas que, independente do ideal, fosse ele um objetivo maior de contribuir no desenvolvimento da sociedade, como aparece nos entrevistados de economia de comunhão, ou fosse a motivação pela vantagem competitiva ou sobrevivência, como em algumas entrevistas de responsabilidade social corporativa, a vontade da liderança parecia ter desencadeado a maior parte dos processos de mudança pesquisados. O que condiz com o diagrama. Das onze categorias relacionadas a esta, escolhemos como relação de “associação” as seguintes: “filosofia de vida”; “ambiente de respeito e confiança”; “visão de mudança como processo”; “visão responsável da relação empresa/sociedade”; “CONHECIMENTO – novas propostas em gestão organizacional”; “APRENDIZAGEM – preocupação com desenvolvimento de pessoas” e “APRENDIZAGEM no dia a dia”. Na verdade, as categorias filosóficas estão intimamente relacionadas. As categorias de natureza ontológica compõem citações sobre a forma como enxergamos o mundo e a realidade. Nossas crenças e valores (categorias axiológicas) são criados pela forma como enxergamos a realidade e ao mesmo tempo a criam. Para mudar crenças, valores e a forma como vemos o mundo, necessitamos de uma epistemologia que possibilite reaprender e, para isso, criticar os pressupostos fundamentais da realidade que conhecemos. Estas relações são muito mais circulares do que diretas, ou de causa / efeito. Podem ser em espiral, como proposto em Leitão e Rousseau (2004:686).

Além das relações de associação, a categoria “ideal do líder” parece ser em grande parte, direta ou indiretamente, causa de “ganhos econômicos, sociais e de auto-realização”. É importante lembrar que, nesta categoria de “ganhos”, foram os próprios entrevistados que afirmaram ser ela consequência do comportamento ético e responsável. Como podemos perceber, há nove categorias relacionadas com a de “ganhos” e todas elas foram classificadas como relações de “causa”.

Voltando ao “ideal do líder”, essa categoria apresenta também relação de “contradição” com a dificuldade resultante do “conhecimento limitado quanto ao papel da empresa na sociedade”. Ao mencionar essa dificuldade, algumas vezes os entrevistados ressaltavam seus ideais e filosofia de trabalho. A categoria “relacionamento ético com *stakeholders*” foi classificada como parte da “ideal do líder”. E, finalmente, da mesma forma que o “ideal do líder” se contradiz com a dificuldade resultante do “conhecimento limitado quanto ao papel da empresa na

sociedade”, ela também se contradiz com as dificuldades geradas pelo pensamento administrativo tradicional.

Os outros dois facilitadores dessa mesma família, “ambiente de respeito e confiança” e “filosofia de vida” se relacionam com as demais categorias quase que da mesma forma que o “ideal do líder”, salvo uma ou duas co-ocorrências a menos.

Todas as categorias pertencentes à família epistemológica apareceram no diagrama. Duas das dificuldades (“não há padrão a ser seguido” e “falta de capacitação e continuidade do funcionário”), apesar de apresentarem número de co-ocorrências acima de 20, só apresentaram relação com a dificuldade restante, “conhecimento limitado quanto ao papel da empresa na sociedade”. Escolhemos como tipo de relação, que as duas primeiras seriam “parte” desta última.

Os facilitadores da família epistemológica, por outro lado, apareceram relacionados a várias outras categorias, o que já foi explicado anteriormente pela natureza das relações entre as categorias filosóficas. O mesmo serve para as duas categorias de natureza ontológica que foram incluídas no diagrama. As duas são facilitadores que parecem se relacionar de forma circular ou em espiral com as demais categorias de natureza filosófica.

Pra completar, a categoria com respeito aos “ganhos”, como já foi dito, foi classificada como resultado das demais em função das próprias observações dos entrevistados e a categoria relacionamento ético com *stakeholders* foi classificada como “parte” das suas categorias co-ocorrentes. Na percepção da pesquisadora, as relações com a segunda categoria se apresentam de forma mais sutil do que com a primeira, sendo este o motivo da diferenciação.

4.2

Conclusão parcial da análise dos dados

De forma a apresentar um resultado parcial para a questão da tese, é necessário que retornemos à pergunta:

Considerando as dimensões: filosófica (ontológica, epistemológica e axiológica), econômica, política, sociológica, administrativa e estratégica; QUAIS são, COMO e POR QUE se manifestam os facilitadores e as dificuldades em um processo de mudança organizacional transformadora

em organizações produtivas no sentido de adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada?

No intuito de buscar uma resposta à primeira parte: o “QUAIS”, as categorias foram divididas em famílias e foram analisadas suas frequências de aparição. Já as respostas para as duas outras partes da pergunta, o “COMO” e o “POR QUE” foram em parte resgatadas na comparação do resultado das frequências das categorias e em parte na interpretação do diagrama de redes de relações.

A partir da análise da tabela 2, pudemos notar que as maiores frequências se localizaram nas categorias de natureza axiológica. Como já havíamos percebido, os valores exercem importância central na formação da opinião acerca dos demais facilitadores e dificuldades. Há os valores que contribuem positivamente na mudança; que são os valores éticos, de colaboração, cooperação, responsabilidade e há os valores que dificultam a mudança transformadora, valores esses que formam as bases do pensamento administrativo tradicional. Entretanto, os facilitadores são mais lembrados nas entrevistas, no que diz respeito a sua frequência e diversidade, tanto é que são três as categorias para valores facilitadores e somente uma para valores que dificultam o processo de mudança.

A categoria referente às dificuldades causadas pelo “conhecimento limitado quanto ao papel da empresa na sociedade” também apresentou frequência alta. Entretanto, muitas vezes os entrevistados faziam referência a esse problema como dificuldade de maneira geral, mas não que eles estivessem passando por essa dificuldade necessariamente.

Pudemos perceber em ambos os entrevistados, tanto os de economia de comunhão quanto os de responsabilidade social corporativa, uma grande preocupação com a aprendizagem. Os três facilitadores de natureza epistemológica apresentaram frequências elevadas e semelhantes nos dois tipos de empresário.

Uma diferença encontrada dentre os entrevistados, entretanto, foi na categoria sobre o ambiente de confiança, da família axiológica. Os entrevistados de EdC fizeram maior menção aos valores de cooperação que tornam o ambiente agradável para o trabalho (categoria F CRENÇAS E VALORES – ambiente de respeito e confiança) do que os entrevistados de RSC, o que está de acordo com a percepção geral da pesquisadora a respeito das entrevistas. Todos os entrevistados

se mostraram altamente preocupados em manter o equilíbrio no ambiente de trabalho, porém, os empresários de EdC pareciam dar atenção especial a este aspecto. Fosse a empresa pequena, média ou grande, os entrevistados de EdC pareciam conhecer, ou tinham como objetivo conhecer a fundo, cada membro da organização, assim como tinham também, cuidado especial com cada um deles.

Dentre as questões de natureza ontológica, a categoria referente à facilidade gerada pela “visão responsável da relação empresa / sociedade” também foi mais mencionada pelos entrevistados de EdC do que pelos de RSC, o que está coerente com o percebido pela pesquisadora durante as entrevistas. A categoria “F CRENÇAS E VALORES – ideal individual do líder” apresentou frequência elevada tanto para os executivos de EdC quanto para os de RSC. Entretanto, as motivações intrínsecas a esse ideal demonstrado pelo líder entrevistado, parecia diferir nos dois estilos de empresa. Os resultados encontrados com o programa *Atlas.ti* não poderiam determinar esse tipo de motivação, o que só poderia ser percebido pela análise da pesquisadora sobre todo o processo de entrevistas. Ou seja, o “ideal individual” nos entrevistados de EdC parecia estar mais relacionado a um objetivo maior, de contribuir no desenvolvimento de toda a sociedade – explicando a maior frequência da categoria “F VISÃO RESPONSÁVEL DA RELAÇÃO EMPRESA/SOCIEDADE” nas entrevistas de EdC. Faz sentido, portanto, eles terem se referido mais à responsabilidade da empresa para com a sociedade como um todo. Já as frequências do “diferencial para o mercado” e da “questão de sobrevivência” se apresentaram relativamente maiores para os empresários de RSC, o que condiz com muitos de seus depoimentos a respeito de seus objetivos com relação à organização. O “ideal individual” dos entrevistados de RSC parecia estar mais relacionado à percepção dos executivos sobre o futuro do mercado globalizado. Eles acreditam, e já começam a experimentar isso em seus mercados, que o mundo globalizado irá demandar cada vez maior transparência e responsabilidade por parte das organizações. Aquelas que não conseguirem acompanhar essas demandas ficarão de fora.

Os entrevistados em sua maioria mencionam “ganhos” provenientes do trabalho responsável, muito mais do que “custos”. Quando eles dizem ganhos, eles se referem de uma maneira geral a ganhos sociais também, assim como de realização profissional. Já os custos se referem principalmente às perdas provenientes de impostos sem contrapartida, entraves burocráticos e corrupção.

Foram encontradas nove categorias co-ocorrentes para a categoria de “ganhos”. De acordo com os relatos dos entrevistados, poderia até haver os custos mencionados acima decorrentes do trabalho ético e responsável, mas, os ganhos eram maiores, pelo menos na concepção deles.

Resumindo, o diagrama nos forneceu uma visão ampla da questão. Os facilitadores de natureza filosófica são os mais frequentes e eles mantêm uma relação forte entre eles, relação esta que foi interpretada como uma relação cíclica ou em espiral que está em constante transformação. Ao mesmo tempo em que os novos valores pautados na ética e na colaboração formam uma nova realidade, eles também são constantemente formados pela mesma. Na concepção de Heráclito, a essência é a mudança e, conseqüentemente, o curso natural da vida é a mudança.