

## 4 Estudo de campo

### 4.1. Introdução

Este capítulo se dedicará a apresentação dos dados e informações coletados em campo e processados pela pesquisa no intuito de, conjuntamente com o referencial teórico abarcado, responder à pergunta problema originária ao desenvolvimento desta dissertação:

**Como se processam as relações de poder e a tomada de decisão em uma empresa do projeto de economia de comunhão? São elas formas dissimuladas de manipulação e opressão de seus funcionários, ou essas relações apresentam ali características peculiares?**

Conforme trechos encontrados nas referências utilizadas neste estudo, há indícios de natureza teórica que sinalizam haver alguma heterodoxia na realidade organizacional de empresas participantes do projeto de economia de comunhão em relação às organizações análogas à multinacional estudada por Pagés. Por este motivo, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso numa organização com representatividade no projeto para uma investigação com vistas a melhorar o entendimento da ocorrência dos fenômenos poder e processo decisório e de algumas de suas diferentes características vis-à-vis às descritas sobre a TLTX.

### 4.2. Visão dos dirigentes

A ida ao Congresso Nacional de EdC em maio de 2007, na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista/SP, contribuiu para um contato mais próximo do pesquisador com a forma de postura dos líderes do movimento, suas considerações e anseios para o futuro, além de contato exploratório com os conceitos dos que foram entrevistados durante esses dias e da confirmação, por parte do pesquisador, da complexidade e relevância que o projeto tem enquanto

objeto de estudo para o campo dos estudos organizacionais.

Durante três dias, o pesquisador coletou cinco entrevistas com dirigentes de empresas participantes do projeto, além de haver participado das palestras proferidas por acadêmicos e empresários, de um fórum de discussão sobre a importância da produção acadêmica para o projeto e da obtenção de textos e reflexões encaminhados posteriormente por alguns dos empresários entrevistados que dimensionam os anseios mais urgentes e projeções dos principais participantes da proposta no Brasil.

#### **4.2.1.**

##### **Temática e textos**

O tema do congresso nacional do qual o pesquisador participou foi “EdC, uma escolha para todos”, revelando seu caráter ecumênico e seu desejo de crescimento acelerado para provocar mudanças mais significativas no cenário econômico-social nacional. De fato, o auditório onde era realizada a maioria das atividades recebia um público muito variado de quase 700 pessoas, entre: estudantes, lideranças políticas, economistas, empresários, professores, jornalistas, trabalhadores e religiosos em um ambiente simples e acolhedor.

Houve palestras relevantes para o estudo, como as dos empresários brasileiros e italianos e a do economista e professor Luigino Bruni, importante referência nos estudos econômicos sobre o projeto.

A presença de palavras como amor, reciprocidade e fraternidade, não comuns em congressos sobre assuntos relacionados à economia e gestão chama a atenção, como presente no trecho abaixo, extraído de um relato do empresário francês da empresa Rotogine, um dos principais colaboradores do Pólo Spartaco que havia falecido há pouco tempo, num vídeo que o homenageava neste congresso:

“Tenho a profunda convicção de que a Economia de Comunhão é o único caminho que possibilitará um futuro sustentável, um futuro normal. É preciso agir com prontidão, com rapidez, sem medo de errar. Diz-se que Deus é paciente; eu creio, ao invés, que nós que somos lentos. Ele nos espera com

“paciência apresseemos-nos a fundar uma multinacional do amor”  
(Empresário da Rotogine).

Um tema muito recorrente em todas as falas dos palestrantes foi o conceito de reciprocidade que é gerado por meio da comunhão. Tanto na apresentação teórica do economista quanto nos relatos práticos dos empresários este conceito é debatido como o grande alavancador e causador do efeito circular gerado pela inserção de diferenciais nos relacionamentos. Outro ponto importante a ser ressaltado é a atenção dada à investigação acadêmica pelos empresários do projeto. Sobre isso, o pesquisador participou de um fórum de discussão sobre este assunto, onde foi debatida a evolução produtiva de trabalhos sobre o tema no Brasil e no resto do mundo; graduandos, mestrandos e doutorandos de várias áreas do conhecimento dialogaram sobre o impacto que o assunto vem causando no meio acadêmico e as resistências que, por outro lado, são impostas pelos defensores de epistemologias científicas mais tradicionais.

Segundo a palestra proferida por Rodolfo Leibholz, sócio-diretor da Femaq, existem algumas reflexões que devem ser feitas visando a melhorias para a eficácia do projeto, são elas:

- Alinhar pensamentos e atividades que os novos paradigmas exigem;
- Incorporar todo o desenvolvimento que acontece nas empresas, nos pólos empresariais e no setor acadêmico para criar uma unidade maior nas abordagens das experiências das empresas e das teorias desenvolvidas pelos acadêmicos;
- Focar a essência da EdC nos princípios e valores que devem ser imutáveis. Não se deter em princípios técnicos e administrativos, que sofrem constante evolução. Segue abaixo os valores da EdC apresentados no congresso de 2005 (Leibholz, 2005):
  - Desenvolvimento contínuo;
  - Intercâmbio de experiências;
  - Sobrevivência financeira;
  - Resultados compartilhados;
  - Fidelidade à missão e valores;
  - Compromisso com a cidadania;
  - Harmonia no relacionamento interno;
- Integrar as empresas e a EdC no contexto global da sociedade, não

permanecendo apenas no âmbito da empresa e do Movimento dos Focolares;

- Criar espaços para diálogos e comunhão nos seguintes aspectos: debates sobre assuntos lógico-rationais, desenvolvimentos de idéias intuitivas, motivação de experiências estabelecendo relações com movimentos teóricos, acadêmicos e gerenciais que devem ser interpretados e adaptados para a realidade da Economia de Comunhão.

#### 4.2.2. Roteiro das Entrevistas

O instrumento utilizado para a coleta das percepções dos respondentes foi um roteiro semi-estruturado que objetivava conduzir a entrevista de uma forma a discutir questões encontradas no referencial teórico

O roteiro se dividia em quatro partes, no qual a primeira serviu para identificar a gradação de normatização da organização em estudo e as relações de poder de cunho burocrático. Na segunda parte, buscou-se a identificação da influência da cultura organizacional para as relações de poder desenvolvidas. Em seguida, tratou-se das relações interpessoais que tangenciavam aos fenômenos poder e processo decisório. Por último, procurou-se identificar os fóruns, mecanismos e dinâmica dos processos decisórios. Segue, abaixo, figura que demonstra as questões presentes no roteiro e o relacionamento entre os fenômenos poder e decisão, um dos alvos da pesquisa:

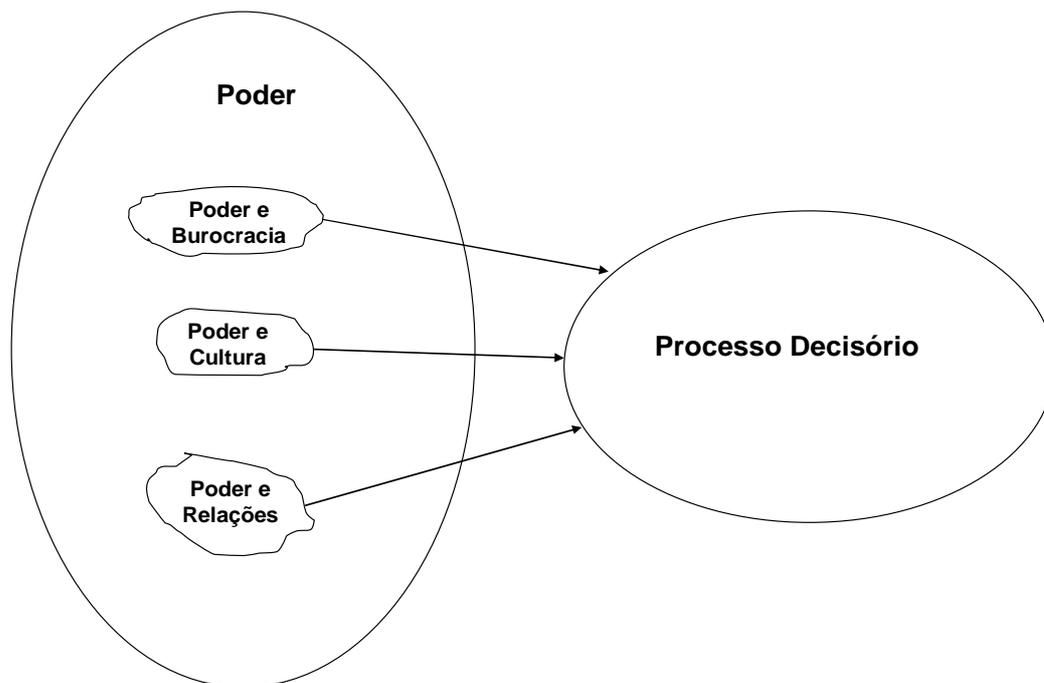


Figura 5: Representação gráfica da estrutura presente nos roteiros

Foram desenvolvidas perguntas diferenciadas para serem aplicadas no nível estratégico e no tático-operacional, gerando os apêndices I e II deste trabalho. Para as entrevistas com os empresários durante o Congresso Nacional a intenção foi reconhecer elementos mais conceituais acerca de como deveriam ser as aparições dos fenômenos pesquisados em ambientes de empresas de economia de comunhão.

Na pesquisa de campo da Prodiel, buscou-se o entendimento mais prático em um ambiente real de uma organização de EdC.

#### 4.2.3. Entrevistas - Empresários

Foram realizadas 5 entrevistas com empresários conduzidas com o auxílio do roteiro explicado no subitem anterior. O objetivo era obter impressões dos entrevistados, com contornos conceituais, sobre as práticas de poder e decisão pelas empresas do projeto. Foi solicitado que as respostas fossem dadas considerando como deveriam se apresentar tais fenômenos no bojo das empresas do projeto.

<b>Entrevistados</b>	<b>Setor</b>	<b>Idade da empresa (anos)</b>
A	Metalurgia	42
B	Seguros	16
C	Administração	17
D	Metalurgia	42
E	Embalagens	9

Quadro 6: Perfil dos empresários

A análise resultou, com o auxílio do software Atlas.ti, na definição de categorias, respeitando as regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade (Bardin, 1979, p. 120). São elas:

- Relacionamento interpessoal
- Burocracia
- Liberdade
- Participação

- Diálogo
- Centralidade no ser humano

#### **4.2.3.1. As Categorias - Empresários**

A categoria “burocracia” reúne citações relacionadas à padronização, normas e rigidez hierárquica. Os entrevistados reconhecem a importância da padronização de procedimentos e métodos de trabalho visando à eficiência no trabalho, um dos empresários citou que a visão da melhoria de processos operacionais tem-se tornado crucial até para a venda a algumas organizações e a participação em certames de certas organizações de natureza pública. Sobre a hierarquização, há consenso nos relatos de que ela é significativamente menos valorizada nas empresas de EdC do que em organizações de fora do projeto.

As passagens abaixo demonstram que não são muito presentes práticas normativas relacionadas ao controle comportamental do ser humano, ficando mais restritas ao modus operandi dos funcionários (Ex: busca de certificações):

“As condutas dos funcionários não são normatizadas”  
(Empresário A).

“Os sistemas de controle são bem livres” (Empresário C).

No que tange à categoria “relacionamento interpessoal”, são aglutinadas todas as passagens que tratam da qualificação das interações informais entre as pessoas da organização.

“A forma como as pessoas se relacionam caracteriza a empresa de EdC. Então, é um item muito importante para EdC”  
(Empresário A).

“Sem dúvida é visível o relacionamento de uma empresa de EdC em relação às outras, no respeito, na consideração, nas

responsabilidades, enfim em todos os sentidos que envolvem o relacionamento” (Empresário B).

“Liberdade” é uma categoria que sintetiza o ambiente de trabalho menos rígido em termos de pressões organizacionais e a circulação facilitada das pessoas entre os níveis hierárquicos.

“Não há necessidade de manipulação de pessoas, acredita-se que a liberdade gere melhores frutos em todos os sentidos” (Empresário E).

A categoria “centralidade no ser humano” foi identificada pelo conjunto de referências feitas à valorização do homem no ambiente organizacional como uma premissa ou valor das organizações do projeto, como mostra o trecho a seguir:

“O homem está ao centro nessas empresas, é o fator mais importante. Nelas o lucro está a serviço do homem e não o homem a serviço do lucro” (Empresário D).

A quinta categoria identificada conjuga expressões sobre a facilidade e ênfase dadas à comunicação por meios informais. Foi denominada “diálogo”.

“Não existe muita rigidez nas normas, pois o diálogo é muito utilizado para a resolução de problemas, nos consensos, para um ajudar o outro, discutir sobre modos de agir, etc.” (Empresário C).

Por último a categoria “participação” une descrições da característica participativa ou, por vezes, consultiva nos processos decisórios dessas organizações, citada pelos entrevistados.

“O nível alto de poder leva as pessoas a serem cumpridores de tarefas e não se envolvam, quando o nível de poder cai, quando as decisões podem ser partilhadas, o

envolvimento dele é outro, ele se sente protagonista daquele processo produtivo. Não como sendo o dono, mas como alguém que está construindo junto” (Empresário C).

#### **4.2.3.2. Conclusões Parciais - Empresários**

A partir da geração da síntese categorial, procurou-se pelas orações coletadas relações entre as categorias. De fato, houve evidências de relações entre as categorias nos cinco discursos que geraram um quadro estrutural inicial que possibilitará a comparação com a análise dos conteúdos das entrevistas no estudo de caso apresentado no subitem 4.3.

Segundo Bardin (1979, p. 204) esta é uma análise estrutural do discurso após o agrupamento em categorias. Ainda segundo a autora, os estruturalistas procuram a ordem imutável sob a desordem aparente, o esqueleto ou ossatura invariável sob a heterogeneidade patente dos fenômenos.

Considerou-se para o estabelecimento das relações entre as categorias o aparecimento no discurso de pelo menos quatro dos cinco empresários entrevistados.

O quadro abaixo mostra em quantos entrevistados as categorias se relacionam, variando de 0 a 5. As relações com frequência de 4 ou 5 entrevistados foram considerados para a montagem da estrutura.

<b>Categorias "X"</b>	<b>Categorias "Y"</b>	<b>Qtd de empresários que citaram a relação</b>
Burocracia	Liberdade	4
Burocracia	Centralidade no seu humano	0
Burocracia	Relacionamento interpessoal	4
Burocracia	Diálogo	1
Burocracia	Participação	0
Liberdade	Centralidade no seu humano	5
Liberdade	Relacionamento interpessoal	3
Liberdade	Diálogo	4
Liberdade	Participação	5
Centralidade no seu humano	Relacionamento interpessoal	5
Centralidade no seu humano	Diálogo	2
Centralidade no seu humano	Participação	1
Relacionamento interpessoal	Diálogo	5
Relacionamento interpessoal	Participação	4
Diálogo	Participação	4

Quadro 7: Quantidade de entrevistados que citaram a relação

Portanto, por meio da figura 6, abaixo, estão representadas as categorias relacionadas:



Figura 6: Relações entre as categorias identificadas pelas entrevistas com os empresários

Cabe dizer que as relações entre as categorias podem ter natureza variada. Na realidade, podem haver associações, causalidade, complementação, negação e inerência.

A categoria “burocracia”, por agrupar dizeres que enfatizam a pouca presença de mecanismos de controle se relacionou em passagens, como a abaixo, com a categoria “liberdade”.

“A autoridade e estrutura hierárquica serve para manter a ordem na empresa, embora costumem ser pequenas e bastante flexíveis. E a relação entre os níveis é bastante intensa”  
(Empresário A).

As categorias “burocracia” e “relacionamento interpessoal” se comunicam na fala dos entrevistados quando estes explicam a pequena gradação de elementos formais de padrões de comportamento, que se fazem menos necessários devido a valores como confiança mútua, reciprocidade e comunhão, presente nas relações entre as pessoas, conforme trecho abaixo:

“Os sistemas de controle costumam ser bem livres, pois estão baseados nos relacionamentos pessoais...” (Empresário C).

O próximo relato do Empresário C demonstra um exemplo da ligação criada entre as categorias “relacionamento interpessoal” e “centralidade no ser humano”. É exposto que:

“Porque a empresa está para o homem, está também para trazer um conjunto de relações para que as pessoas se sintam bem em trabalhar, prazer em trabalhar. Não há divisão entre o empresário e o empregado nas relações” (Empresário C).

A valorização do homem explicitada em trechos dos relatos de todos os entrevistados e aglutinada na categoria “centralidade no ser humano” foi relacionada como condicionadora de maiores graus de liberdade ao comportamento dos funcionários em algumas passagens, criando ligações com a categoria “liberdade”.

Segundo o Empresário E, “não há divisão entre o empresário e o empregado no que tange às relações. O empresário da EdC tem que estar aberto ao diálogo”. Isso proporciona a ligação entre temas componentes das categorias “diálogo” e “relacionamento interpessoal”.

A associação entre as categorias “diálogo” e “liberdade” foi encontrada em passagens como a do empresário B, que interpreta:

“No projeto nota-se menos hierarquização e mais facilidade de comunicação entre os níveis” (Empresário B).

Os relatos, de uma forma geral, sugeriram que as relações criadas entre as categorias “liberdade”, “relacionamento interpessoal” e “diálogo” acabam por gerar processos decisórios mais consultivos ou participativos, que caracterizam a categoria “participação”. Foi salientado, ainda, que essas empresas costumam trabalhar com ambientes participativos de decisão, contudo é essa tríade dada a todos os níveis da organização que faz com que surjam contribuições e iniciativas.

“Em minha organização, as decisões sempre são feitas em nível gerencial com consultas as bases para ver se essas decisões são viáveis. Antes das assembleias são passadas para os funcionários que trazem novas idéias, até serem definidas nas assembleias gerais”. (Empresário A)

Em síntese, as entrevistas com os empresários auxiliaram para a interpretação construtiva de um esboço conceitual de questões importantes para o entendimento da dinâmica das empresas de EdC. É importante enfatizar que tal esforço possui limitações consideráveis, haja vista o reduzido tamanho da amostra de entrevistados e a heterogeneidade das empresas participantes do projeto. Todavia, tais informações contribuíram tanto para o andamento do estudo de caso como para uma melhor preparação e condução das entrevistas na empresa estudada em campo.

#### **4.3. Estudo de Caso: Prodiet**

Para o desenvolvimento de uma análise mais confiável, tornou-se imprescindível para a pesquisa um contato com a ambiência concreta de uma organização do projeto, até mesmo para minimizar vieses que o clima do congresso fatalmente causaria.

A organização escolhida foi a Prodiet Farmacêutica, sediada em Curitiba, capital paranaense. Conforme nosso breve histórico presente no subitem seqüente, essa é uma organização considerada de vanguarda e consolidada como uma das maiores referências em EdC. Já foi objeto de estudo de caso em diferentes temas em trabalhos acadêmicos importantes sobre o projeto no Brasil (Gonçalves, 2005; Machado, 2006; Pinto; 2004). Outro fator que contribui para a escolha foi a disponibilidade de desenvolvimento do estudo gentilmente concedida pelo Sr. Armando Tortelli, principal empresário da empresa.

O objetivo era buscar fatos para compor interpretações e conclusões sobre as relações de poder e sua influência no processo decisório dentro da Prodiet. Para tal, o pesquisador passou três dias na sede da organização realizando entrevistas e

observando a dinâmica entre os funcionários.

#### **4.3.1. Trajetória organizacional**

A Prodiet é uma empresa de médio porte, com mais de 500 clientes ativos no Paraná, filiais em Brasília, São Paulo e no Pólo Spartaco, e conta com cerca de noventa funcionários, além dos representantes. No total, dispõe de mais de cem colaboradores.

A Prodiet Farmacêutica foi fundada em 1989 para comercializar e distribuir produtos hospitalares e produtos nutritivos para crianças e atletas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

Abaixo segue análise histórica da empresa realizada por Serafim (2001):

-Entre 1989 e 1991 da Prodiet foi marcado pela falta de capital de giro – o que obrigava as compras serem adquiridas por preços elevados no mercado local e apenas produtos dos quais já haviam recebido pedido – e pela gradual aquisição de confiança junto aos fornecedores e aos clientes, o que proporcionou crédito e preços competitivos, passando a atingir um faturamento entre 80 e 100 mil dólares. Entretanto, com uma carteira reduzidíssima de clientes, sua instalação se resumia a uma sala de aproximadamente 10 m<sup>2</sup>, com um telefone alugado, uma máquina de escrever e alguns outros materiais para escritório.

“O objetivo de Armando Tortelli, seu proprietário, era apenas manter sua família” (Pinto e Leitão, 2006, p. 83).

-No ano de 1992 o proprietário-gerente decidiu aderir à proposta de economia de comunhão (EdC), um ano após ser lançada por Chiara Lubich em São Paulo, Brasil. Essa proposta faz uma exigência de abrir os horizontes da empresa para a dimensão social, vista não mais como simples meio de subsistência, mas como meio de gerar novos empregos e oferecer um serviço à comunidade por meio da comunhão mensal de uma parte dos lucros. Contudo, o ambiente externo era desfavorável. A instabilidade econômica nacional, com inflação que chegava a 40% ao mês, o sistema fiscal muito rigoroso, os atrasos dos

pagamentos pelas organizações sanitárias estatais – constituintes da maior parte dos clientes – que muitas vezes não reconheciam os reajustes, foram enormes barreiras para a total imersão à proposta de EdC. Dessa forma, a reestruturação da empresa se fez necessária. Uma das principais decisões tomadas pela Prodiet nesse período, além da adesão à EdC, foi a de contratar uma consultoria para orientação e estruturação de uma forma geral. Uma outra decisão provinda da adesão à proposta de EdC foi importante no ano de 1992: a de pagar todos os impostos, evitando toda e qualquer evasão fiscal. Antes desse período, os impostos eram considerados imorais pelo proprietário-gerente e, portanto, era possível justificar a sonegação, como uma necessidade ditada por motivos de simples sobrevivência. A partir da adesão da empresa à proposta, passou-se a pagar integralmente os impostos, mesmo com a maioria dos concorrentes continuando a sonegar os tributos ao Estado.

-Em 1993 o faturamento era de 2,55 milhões de dólares, em 1994 passou para 3,55 milhões, 5,6 milhões em 1995, chegando a 1998 com um faturamento de mais de 9 milhões de dólares. O aumento do número de funcionários também foi significativo. De 19 funcionários que trabalhavam em 1995, em 1999 somavam 34, excluindo desses números os funcionários autônomos (representantes). Logo, entre 1994 a 1999 teve um crescimento notável, cuja média foi de 20% ao ano. Nesse período, o imóvel da sede que antes era alugado, passou a ser próprio; houve a aquisição de uma chácara que é colocada à disposição dos funcionários; também pode ser mencionado o aumento considerável da área do almoxarifado/depósito que de 200 m<sup>2</sup> no final de 1993 passou para 480 m<sup>2</sup> no final de 1998.

-O ano de 1999 teve dois momentos importantes para a Prodiet. O primeiro diz respeito ao escândalo dos medicamentos falsificados. Diante de denúncias acerca da qualidade duvidosa de certos medicamentos, muitos dos distribuidores concorrentes da Prodiet sofreram queda de suas vendas. A empresa pesquisada, contudo, além de sair ilesa desse episódio, obteve um crescimento superior à média. O segundo momento marcante foi o aceite do convite em investir no pólo empresarial Spartaco, que reúne na cidade de Vargem Grande Paulista, São Paulo, sete empresas da EdC. Apesar do total desconhecimento do mercado de São

Paulo, o proprietário-gerente decidiu abrir uma filial da Prodiet, tendo em mente manter o mesmo propósito de sua empresa em Curitiba, ou seja, ter a EdC como referência de suas ações empresariais. As altas taxas de inadimplência, roubos de medicamentos e o não conhecimento do mercado foram os principais fatores do prejuízo que a filial obteve em seus primeiros meses de atuação.

- Dos anos 2000 até atualmente a Prodiet cresceu substancialmente, partindo de um faturamento mensal de US\$ 80 mil em 1991 e de US\$ 500 mil em 2001 para um faturamento anual de 25 milhões de reais em 2006, neste mercado competitivo, de alta taxa de inadimplência (5%). O processo de aderência ao projeto é considerado bem sucedido, pois a empresa se consolidou como uma das referências nacionais da EdC.

O ano de 2005 foi marcado por forte crescimento, porém com pouca sustentação devido a grandes contratos ganhos na esfera governamental. Conforme palavras do Sr. Armando Tortelli, “As licitações públicas representam boa parte do nosso faturamento. No entanto, um grande contrato pode mascarar o desempenho de determinado período”.

Em 2006, manteve-se o faturamento de 2005, com pequeno crescimento, algo em torno de 5%.

No ano de 2007, houve uma retração. O faturamento foi 5% abaixo que o alcançado em 2006. Segundo Armando, “principalmente devido à queda das compras na esfera governamental (municípios, estados e governo federal), queda nos preços dos medicamentos (hospitalares) devido à alta concorrência e certo comodismo do nosso grupo já que vínhamos de alguns anos de bons resultados”.

Contudo, esta redução de faturamento foi prevista e já no início do de 2007 algumas medidas foram tomadas:

- Diminuição da dependência das vendas públicas investindo mais no segmento privado. De fato, apesar do faturamento em 2007 ter sido menor do que em 2006, houve crescimento de 38% na participação no setor privado. Armando diz que “isto nos mostra que este é o melhor caminho, aquele que nos oferece mais sustentabilidade”.

- Foram adquiridos 80% de uma pequena e problemática empresa em Porto Alegre. Esta foi uma aquisição estratégica devido ao ganho logístico propiciado e o aumento de condições de ingresso no mercado do Rio Grande do Sul, havendo,

em apenas seis meses, crescimento de 400% neste estado.

- Ingresso no mercado privado em São Paulo, através do deslocamento da nossa filial do Pólo Spartaco para a capital. No pólo ficou a Prodieta Nutrição Clínica.

“A EdC exige que os proprietários interiorizem seus valores, inclusive porque quem não acredita em justiça social não pode aceitar a idéia de dividir lucros” (Armando Tortelli in Pinto e Leitão, 2006, p. 85).

Desde 2004 a empresa iniciou um projeto para o alcance da certificação ISO 9001 que teve êxito no final de 2007. Foi verificado durante a visita do pesquisador à empresa que este projeto tinha grande relevância institucional pela existência de vários instrumentos de comunicação espalhados pelo ambiente organizacional sobre o andamento do projeto e por sua presença na maioria das entrevistas realizadas, tanto dos gerentes, quanto de funcionários.

#### **4.3.2. Percepções sobre o ambiente de trabalho**

As instalações da sede são modernas, dispostas em um edifício de dois andares com uma bela fachada. A maioria das mesas se dispõe em baias no segundo andar do prédio em um grande salão. A pouca presença de paredes nesse principal ambiente parece facilitar a circulação de pessoas e possibilitar mais intensidade à comunicação.

No primeiro andar, percebe-se uma área para armazenamento de alimentos com instruções sobre doações dos mesmos. O refeitório também se localiza neste pavimento. Há neste local uma parada para um lanche gratuito vespertino no qual participam funcionários e gerentes, que se mostrou importante para o desenvolvimento de relações mais afetivas entre as pessoas da organização. O pesquisador pôde observar esses encontros, sendo que um deles foi uma comemoração de aniversariantes do mês. Um fato que chamou a atenção foi a não

separação dos gerentes e funcionários pelas mesas e o diálogo fluente entre os mesmos num clima de afabilidade e descontração nas situações presenciadas.

Não foram verificados ofensas, xingamentos ou deboches nas paredes ou portas dos sanitários masculinos, fato esse não muito raro em outras organizações.

No segundo andar, o Sr. Armando possui uma mesa, onde passou a maior parte do tempo enquanto a pesquisa ocorreu. Na semana posterior à pesquisa, estava agendada a permanência dele por um mês no setor de tele vendas, que é um dos que estão instalados numa sala separada deste salão principal. Entretanto, há uma outra sala, ampla e bem decorada, que é usada pelo empresário para receber pessoas e realizar reuniões mais reservadamente.

Ao lado do prédio principal, encontra-se o setor de embalagem e distribuição da Prodiel, onde é realizado um trabalho mais operacional. Na chegada a este local o pesquisador observou alguns funcionários, por volta de dez, em pé formando uma roda e conversando sobre questões do setor. Depois, foi informado que era uma reunião geral costumeira do setor para discussão de soluções sobre alguns problemas identificados, conforme relato do supervisor, que foi um dos entrevistados. Este fato ocorrido forneceu os primeiros indícios da presença e importância da participação para os processos da Prodiel.

### 4.3.3. Entrevistas - Prodiet

Foram realizadas 16 entrevistas, divididas em 8 entrevistas com o nível estratégico (7 gerentes e o empresário) e 8 entrevistas com o nível tático-operacional da organização. Essa amostra representa 17, 40% do universo da mão-de-obra da Prodiet farmacêutica.

Quadro 8: Perfil dos entrevistados

Entrevistados		Tempo de empresa (anos)
Nível Estratégico	Empresário	19
	Gerente 1	5
	Gerente 2	5
	Gerente 3	0
	Gerente 4	4
	Gerente 5	9
	Gerente 6	0
	Gerente 7	13
Nível Operacional	Funcionário 1	7
	Funcionário 2	19
	Funcionário 3	19
	Funcionário 4	10
	Funcionário 5	11
	Funcionário 6	10
	Funcionário 7	0
	Funcionário 8	3

#### 4.3.3.1. As Categorias - Prodiet

Foram 13 categorias interpretadas nos discursos coletados na Prodiet, também segundo as regras de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade. São elas:

- Burocracia;
- Centralidade no ser humano;
- Confiança;
- Liderança;
- Liberdade;

- Oportunidade;
- Diálogo;
- Respeito;
- Participação;
- Consulta;
- Reuniões;
- Relacionamento interpessoal;
- Ética;

O aumento do número de categorias nesta análise se deve a maior quantidade e duração das entrevistas e a existência de sobreposições com as dos empresários.

A categoria “burocracia” reúne as citações referentes ao nível de normatização da organização. Foi relatado que a empresa possui regras definidas pela política de RH, que está sendo redefinida em discussões pelas gerências. Contudo, tais regras foram classificadas tanto pelos gerentes quanto pelos funcionários como bastante flexíveis. Os mecanismos de punição foram classificados como praticamente inexistentes. Contudo, principalmente nas falas do nível estratégico a questão da padronização processual, advinda do processo de certificação ISO 9001, contém bastante importância e promete impactar em um crescimento da normatização e de mecanismos de controle. Alguns gerentes ressaltaram que tal medida visa à melhoria da eficiência operacional, não se atendo a questões comportamentais. Todavia, esta categoria está em um momento de transição e representa muita preocupação aos gerentes e ao empresário da Prodiet.

Em relação à categoria “centralidade no ser humano”, houve muita homogeneidade entre os discursos, também entre os níveis organizacionais distintos. Ela aglutina a visão de valorização dos indivíduos como premissa máxima da organização e sustentadora do desenvolvimento organizacional.

Sobre “confiança”, foram registradas partes que sinalizam uma carga de confiança alta na capacidade de realização das pessoas. Tal sentimento foi presente nos funcionários em relação aos cargos hierárquicos superiores e ao proprietário do negócio e nos gerentes, também, em relação ao proprietário.

O item “liderança” aglutina as percepções sobre a conduta do Sr. Armando

na direção da organização. Pelos registros é condicionada a ele boa parte da responsabilidade pela disseminação dos valores e crenças na organização.

“Oportunidade” apareceu no discurso dos entrevistados quando o tema punições estava em pauta. Foi verificado em vários depoimentos que a Prodiel não procura punir ao primeiro desvio, nem se omite quando da constatação do erro. Normalmente, existe um procedimento de tratamento para o erro vinculado à conversa. Algumas medidas são utilizadas visando à recuperação em primeira instância. Realocações são possíveis, existe um terapeuta contratado que presta serviços à organização sobre o condicionamento social de algum indivíduo que esteja destoando. Participam ainda dessa categoria relatos de formas concretas de oportunidades de crescimento profissional.

A categoria “diálogo” retrata comentários acerca da abertura existente na organização em relação à comunicação interpessoal e a sua utilização como mecanismo para resolução de conflitos e componente relevante para o processo de decisão da organização.

Sobre o agrupamento “respeito” é dito que tal sentimento trata-se de uma premissa ontológica dos valores da EdC, sendo um dos valores que mais permeiam as relações interpessoais na organização.

Outra categoria que foi comentada por todos os entrevistados foi a “participação”. É enfatizada que a abertura à comunicação interpessoal entre níveis chega, de fato, a uma efetiva participação em fóruns de discussões formais e decisórios.

A categoria “consulta” também agrupa trechos relacionados com a abertura e presença facilitada em fóruns de discussão e decisórios, contudo em tais passagens estão explícitas apenas contribuições analíticas para a etapa de seleção do processo decisório centralizada em um único ator da organização.

Dentro do agrupamento “reuniões” estão passagens que descrevem os fóruns e mecanismos de decisão utilizados com mais frequência na Prodiel.

“Relacionamento interpessoal” sintetiza as afirmações sobre a qualidade dos relacionamentos em geral.

Por fim, uniram-se no conteúdo da categoria “ética” referências que mencionavam a solidez ética que não permite com que a empresa descumpra deveres legais e, ainda, busque ir além ao que tange os relacionamentos contratuais com seus *stakeholders*, buscando agir em uma lisura inabalável.

#### **4.3.3.2. As Famílias - Prodiat**

A segunda etapa da análise categorial segundo Bardin (1979) trata-se do agrupamento das categorias iniciais em famílias por analogia de seus conteúdos. Ainda segundo a autora, o momento da escolha dos critérios de classificação depende daquilo que se procura ou que se espera encontrar. Por tal motivo a síntese elaborada nesse momento visa tornar mais clara o relacionamento das 13 características interpretadas dos discursos com os trechos de maior importância do referencial teórico, facilitando a análise, a compreensão e as inferências subsequentes.

Sendo assim, as 13 categorias foram agrupadas em 4 famílias: Poder e aspectos burocráticos, poder e aspectos culturais, poder e aspectos relacionais e decisão.

##### **4.3.3.2.1. Poder e Aspectos Burocráticos**

Foram agrupadas nesta família duas categorias: “burocracia” e “liderança”.

Conforme Motta (1986), os sistemas burocráticos constituem estruturas de poder que objetivam estabelecer controles *à priori* por meio das normas. Nota-se que a organização não preza pela instituição de artefatos burocráticos excessivamente cerceadores no que diz respeito às condutas comportamentais dos atores. Elas existem, mas são flexíveis. Esta condição está atrelada ao estilo de liderança carismático com que o empresário conduz a organização. Interpreta-se que esta família influencia consideravelmente as outras, pois se por acaso as duas categorias estivessem demonstrando formas demasiadamente formais de normatização e autoritárias de liderança, possivelmente ter-se-ia dificuldade para a obtenção das categorias das outras famílias como estão classificadas. Não se trata de uma relação de causa e efeito direta, até mesmo porque esta não é a intenção única dessa análise, contudo há fortes indícios de relacionamentos e influências dessa família sobre a conformação das próximas a serem analisadas.

Por outro lado, está explícita também uma forte preocupação com a eficiência operacional da organização e com a padronização dos processos,

principalmente, nos discursos situados no nível estratégico da organização. O processo de certificação de qualidade estava em curso durante a pesquisa e foi citado por todos os gerentes.

Segue, abaixo, passagem na qual o empresário apresenta um efeito circular entre as famílias, que será discutido mais a frente, na qual a norma também é vista como produto da ação participativa no processo decisório:

“Bem as normas são fundamentais a qualquer grupo da sociedade humana, na empresa não é diferente. Temos nossas normas, no entanto, essas normas são criadas por todo o grupo, não foram criadas ou copiadas de alguém que já fez. Criamos nossas próprias normas, através de uma profunda discussão com os líderes, elas me foram apresentadas no resultado do pensar coletivo, elas são fundamentais” (Empresário).

Abaixo seguem alguns relatos sobre as normas e a formas de liderança do Diretor:

“... quando cheguei à empresa havia uma proposta de colocar um *controller* aqui dentro porque a coisa era tão família que acaba complicando um pouco. Nem todo mundo consegue entender, nem todo mundo consegue separar. Foi difícil porque eu tinha que inserir regras, mas não da forma que eu fazia em outras empresas” (Gerente 4).

“Eu acho que é a postura dele, vejo nele um empreendedor nato. Ele tem um poder de visão que parece estar sempre à frente, pensando algo a mais, ele é aquele líder que a gente se espelha. Tem muita calma para tratar as pessoas, tanto funcionários quanto os outros” (Funcionário 8).

“Vem de cima para baixo, a postura do Armando chama atenção da gente, na forma de tratar as pessoas. Isso me deixa mais à vontade para chamar outras pessoas a viverem este ideal comigo, lá fora com minha família eu também preciso desses

ideais. Você tem uma pessoa que é o dono da empresa e que pratica realmente isso no dia a dia” (Gerente 4).

Todavia, também foram identificadas algumas contradições sobre essa questão, como no relato do Gerente 6. Esta visão pode ser influenciada pelo pouco tempo de organização deste profissional, ele está há apenas 11 meses na função.

“As punições existem porque desde que haja regras tem que haver punições. Senão foge do profissionalismo. Por isso as regras são muitas claras. A gente tem reuniões semanais nas quais abordamos os fatores. A gente vem discutindo nessas últimas reuniões a política de RH, estamos estruturando agora a política de RH, mas todas as regras terão punições. É muito claro na hora de uma contratação, o cara tem um manual e tem que ler o que o profissional deve cumprir: chegar no horário certo, usar o crachá, etc. A empresa é extremamente complacente, mas também pune, tem que punir” (Gerente 6).

As falas do gerente e do empresário abaixo evidenciam que a preocupação com a eficiência operacional da empresa é, de fato, crescente.

“Temos políticas que foram criadas. O centro disso é organizar as coisas, os processos, para que a gente tenha a otimização dos profissionais e dos processos. Estamos implantando a ISO 9001, é inédito isso em distribuidoras de medicamentos. Não tem outra que se preocupe com uma certificação dessas. Isso vem de encontro com a pergunta: Os processos como estão? Como isso fica ainda mais organizado? E isso é visto e aceito de uma forma muito clara, essa questão de normas é bem aceita. O programa de certificação tem tido um receptividade boa, desde setembro do ano passado. A idéia é que venha a certificação até o final do ano. Os funcionários, colaboradores sabem da importância dos processos, ver onde temos gargalos, onde ele pode contribuir, ele enquanto

profissional aonde ele pode chegar. A idéia é organizar as coisas, para deixá-las mais claras” (Gerente 6).

“Estamos num processo de certificação da qualidade, deve estar concluído dentro de seis meses ainda, vimos que era impossível passar por esse processo de crescimento sem passar pela qualidade” (Empresário).

Resumindo, a conformação desta família pelos depoimentos é de suma importância e influencia diretamente as outras, porém está em fase de transformação intensa. Há sinais de que a padronização dos processos não necessariamente criará um ambiente cerceador em termos de conduta dos indivíduos que gere impactos negativos nas categorias “liberdade”, “relacionamento interpessoal”, “diálogo” ou “participação”. Contudo, tais medidas podem impactar culturalmente a organização, ocasionando em exacerbação dos mecanismos de controle e da autoridade funcional, gerando mudanças em outras categorias identificadas.

#### **4.3.3.2.2. Poder e Aspectos Culturais**

A família “poder e aspectos culturais” reúne as categorias: “centralidade no ser humano”, “confiança”, “liberdade”, “oportunidade”, “respeito” e “ética”.

Por meio desse agrupamento é construída a existência dos princípios e valores do projeto de EdC na dinâmica organizacional da Prodiel. Eles aparecem disseminados nos discursos de funcionários e gerentes de maneira homogênea. São apresentados, ainda, como indicadores significativos de diferenciação da organização perante o mercado e outras empresas de fora do projeto. Conforme relato abaixo:

“O Armando já trabalhava no ramo, em outras empresas, mas desde que ele montou a Prodiel ele colocou essa filosofia, esses princípios da EdC. Isso é muito dele. Nós enquanto funcionários percebemos esses valores e os vivemos no dia a dia

porque são perceptíveis. É só você comparar o tratamento na vivência de outras empresas. Isso é uma evolução permanente porque nós temos muita relação com o mercado, com os fornecedores, com nossos clientes. E é muito interessante porque depois de uma trajetória como essa, muita das vezes nós somos procurados exatamente pela nossa seriedade, por tudo isso que não é comum. No mercado como o farmacêutico, que é extremamente competitivo e, principalmente, na área pública que tem um cenário de corrupção enorme, não é simples competir num mercado desse da forma como fazemos, 100% ético e 100% correto, porque sabemos que poucas empresas nesse mercado tem essa conduta. É difícil competir” (Gerente 7).

“As diferenças existem claramente, o modo de agir dessas pessoas parte de uma série de princípios. O respeito com as pessoas é uma das colunas que sustentam esse projeto. Respeito com seus colaboradores. Respeito não se impõe, se conquista. Respeito com seus fornecedores. Respeito pelos seus concorrentes. A empresa sempre recolhendo seus impostos, às vezes sendo tentados a também sonegar, mas sempre cumprindo a ética. Uma ética inabalável. E nós observamos, em contrapartida, um crescimento do respeito que naturalmente causa desenvolvimento. Mas, não é fácil, porque quando saímos lá fora não está escrito que esta empresa é uma empresa diferente. Enfrentamos todos os problemas ou até mais problemas do que os demais” (Gerente 5).

Dentro da família existe a categoria “centralidade no ser humano”, esta é apresentada como um fio condutor que une as outras categorias dessa família e que impacta nos comportamentos dentro da organização. O conceito aparece no discurso do empresário abaixo:

“Foi a EdC que nos mostrou que a empresa tem uma função social muito grande, importantíssima, não tem como

pensar no social sem pensar no homem, ao invés de pensar os grandes problemas da humanidade nós pensamos nos grandes e pequenos problemas que estão ao nosso redor, ou seja, nos nossos funcionários. Eles têm um contrato de trabalho conosco, mas merecem ter um ambiente de trabalho digno para que eles possam não apenas tirar seu pão, mas viver bem. É por isso que tentamos compreender o homem como um todo e não apenas como parte. Nós quando admitimos um profissional não falamos de EdC, mas falamos dos valores, que são os da EdCc, e é comum os funcionários ficarem bem animados e até surpreendidos quando o setor de RH diz o que a empresa espera do funcionário” (Empresário).

E o funcionário 7 ratifica essa visão:

“Nós somos tratados com muito respeito e igualdade pela Direção. O que causa isso é a valorização da dignidade humana. Não há mudanças da noite para o dia, mas por buscarmos ser uma grande família o tratamento é muito diferente” (Funcionário 7).

Durante a entrevista deste funcionário, ele chegou a se emocionar. Ele participa do Movimento dos Focolares. Ficou desempregado por um tempo e recebeu auxílio durante esse tempo, até que alguém do Movimento soube e mediu junto aos Tortelli sua ida para Empresa. Ele comentou estar bastante satisfeito por ter sido promovido do estoque para o escritório.

Dos 16 entrevistados, dois funcionários disseram fazer parte do Movimento dos Focolares. O empresário tem relações desde muito novo com o Movimento, contudo nenhum gerente disse ser participante.

Outro ponto relato por cinco gerentes e pelo empresário foi a presença de um terapeuta na organização que presta serviços de reabilitação psicossocial para os colaboradores. Mesmo sem ter sido citado por nenhum funcionário, este ponto dá uma conotação mais ampla à categoria “oportunidade”, pois as punições previstas nas regras da empresa são aplicadas de forma que priorizam a reforma

do transgressor ou de alguém que esteja com algum problema prejudicial ao desempenho.

“Não ocorrem punições, é exatamente a comparação que se pode fazer com as normas implementadas. Elas prevêm punições, mas eu não recorro de muitas. Já aconteceu, eu até assinei uma ou outra advertência. É um processo natural quando a coisa é aberta e se procura orientar. Mas, se essa pessoa tem um problema familiar levamos ao Terapeuta. É um profissional de altíssima competência. Ele chega para pessoa para conversar, no sentido de recuperar essa pessoa, esse colaborador. Nós procuramos acompanhar o desvio e não só punir. No entanto temos que deixar claro que a disciplina é algo fundamental” (Gerente 5).

“Quando se tem um problema existem mil formas de se tratar o assunto. Podemos chegar de uma forma dizendo que a culpa é sua ou dizendo que precisamos encontrar uma solução. Existem mil maneiras de se falar, o tom de voz faz diferença. Nenhum momento há protecionismo aqui. Não se trata de bater nas costas, temos que chamar atenção, mas existem maneiras diferentes. Tentamos mostrar o que é bom para ele e para a empresa. Já tivemos problemas, nenhuma empresa é um mar de rosas. Tivemos sérios problemas, tentando até realocar, também tivemos fracassos e desligamentos. A diferença é que aqui se conversa. Antes de ser demitido você é convidado a mudar. Busca-se uma solução conjunta. Foram trazidos profissionais na área de *coaching*, ainda temos o auxílio de um terapeuta. Quando temos problemas tentamos encaminhar para ele, que desenvolve terapias. Qual é a empresa que traz e paga um profissional, um *coaching*, para ajudar em problemas dos funcionários. Isso só vem melhorar o desempenho o funcionário. É um diferencial da empresa. Alguns se desesperam e dizem: - Estou mais para psicólogo do que para líder. Não é possível a

separação, o indivíduo não esquece suas questões pessoais ao colocar o crachá! Elas ficam nas cabeças deles. O ser humano é cheio de problemas e não consegue separar o pessoal do profissional” (Gerente 7).

Houve sinais que também conduzem a uma interpretação da interseção dessa família com as demais. O Gerente 2 contou que há mais ou menos um ano antes da entrevista a empresa passou por um processo de discussão sobre redução de custos, haja vista alguns problemas financeiros que poderiam impactar no resultado da organização. E, segundo ele, a Direção enfatizou durante todo o processo que a solução não deveria ser corte de pessoal, pois esse era caminho mais fácil e queria um esforço maior dos seus gerentes, propondo soluções mais inteligentes. De fato, não houve cortes de pessoal. Alcançou-se a redução por meio de programas em cima de gastos variáveis e, ainda, cumpriu-se a participação dos lucros acordada. Portanto, percebem-se relações entre a presente família e a família “decisão”.

#### **4.3.3.2.3. Poder e Aspectos Relacionais**

As categorias “diálogo” e “relacionamento interpessoal” foram incluídas no conjunto “poder e aspectos relacionais”.

Esta compilação simboliza os sentimentos interpretados nos discursos que tratam dos impactos que a qualidade dos relacionamentos acarreta à dinâmica do poder.

Sob as óticas de Morgan (1996) e Foucault (1982), o fenômeno poder apenas está sujeito à análise segundo a interpretação da dinâmica relacional entre entes de uma realidade, ou seja, que ele não é algo estático ou algo que alguém possui em si mesmo, mas é necessária a aplicação de sua força sobre outrem para que seja identificada sua manifestação. Portanto, a análise relacional torna-se crucial para que este estudo dirima dúvidas em relação à pergunta problema e avance em conclusões de maior robustez.

As entrevistas confirmam uma qualidade especial dos relacionamentos na

organização, assim como apresentado por estudos como os de Kurtz (2005) e Sampaio (2006) em outras organizações de EdC. No entanto, os dizeres do nível estratégico, incluindo a do empresário, demonstram certa preocupação no sentido de buscar “blindar” o Diretor, líder da organização ao acesso irrestrito dos funcionários em geral. A justificativa é que muitos dos problemas que chegam a ele podem ser resolvidos nas supervisões ou gerências. Portanto, observa-se que existe um dilema a ser tratado pela organização que é o *trade-off* entre o benefício que a facilidade de acesso ao Armando representa culturalmente para a empresa e o que a organização pode perder em termos culturais e relacionais com a diminuição da influência valorativa que ele exerce, tão enfatizada nos discursos (vide categoria “liderança”), devido a um possível distanciamento causado por essa “blindagem”.

O trecho abaixo explicita a visão autocrítica do Diretor:

“Temos um relacionamento muito próximo, eu particularmente. Essa proximidade com todos os funcionários provocou alguns saldos muito positivos e outros, também, negativos. Era importante que tivéssemos um grupo com um grau de igualdade em termos humanos, mas diferentes em termos de funções. Por parte de alguns, havia confusão com essa proximidade comigo e tentavam tirar benefícios pessoais ou resolver confusões. Com o passar do tempo, quando começamos a departamentalizar a empresa eles começaram a usar os meios hierárquicos, os gerentes começaram a utilizar tais meios para buscar resolver questões que poderiam ser resolvidas por eles. Buscar as soluções nas gerências” (Empresário).

O Gerente 1 também toca nesse tema, contudo sua posição é de que os gerentes conseguirão seguir o estilo de liderança do Armando. Sob essa ótica, tal ação poderia ter um impacto benéfico, tornando mais capilar a disseminação dos valores e da postura característica do proprietário.

“O Armando tem, como gestor, uma posição muito aberta, desde a pessoa que fecha a caixinha até o gerente. Ele nunca se negou a falar com a tia do cafezinho ou com o gerente da

logística. Lógico que, para que a empresa tenha um sentido de organização e para o mercado, as hierarquias têm que ser respeitada, contudo para conversar sobre problemas pessoais há muita liberdade. Existe até um pedido de nossos gerentes tentando blindar o Armando, porque ele se tornou uma pessoa muito ocupada. A gente não consegue resolver os problemas de todo mundo, mas ele passou muito isso para gente e estamos tentando agir como ele para o tratamento de questões pessoais” (Gerente 1).

Esta concepção de liderança é percebida como visto na categoria “liderança” e seus impactos são percebidos na qualidade das relações, conforme passagem abaixo:

“O poder tem que ser conquistado, se você o coloca na imposição, você consegue que trabalhem daquela forma quando você estiver presente, mas se você consegue conquistá-lo pelo ideal da empresa, aí compromete as pessoas, se colocando à disposição enquanto líder. Aí você as ganha pelo respeito, pela admiração. A aproximação interpessoal facilita essa diferenciação.” (Gerente 7).

#### **4.3.3.2.4. Decisão**

Por último, tem-se a família “decisão”. Este agrupamento refere-se ao conjunto que versou sobre como se desenvolvia normalmente os processos de decisões estratégicas na organização. Por isso, fazem parte as categorias “participação”, “consulta” e “reuniões”.

No nível tático-operacional, foram coletadas poucas informações sobre a decisão estratégica da organização. De fato, a maioria dos entrevistados conhece alguns fóruns permanentes que o corpo gerencial mantém com o Diretor, e, acrescentaram que, com frequência, munem seus gerentes com informações para estas reuniões e que as deliberações costumam ser comunicadas *à posteriori*.

Porém, este nível comentou que os setores realizam reuniões periódicas internamente, semanais em média, e que a participação é algo incentivado nessas reuniões.

Sobre isso, a Funcionário 1 diz que sua gerente reúne todos os funcionários de sua área para a tomar decisões semanalmente e que é solicitado que todos analisem as situações e exponham opiniões durante a reunião. Todavia, ela salienta que é mais uma consulta, pois ela tem voz, mas sem poder de voto.

A opinião desse funcionário é relevante, porque segundo a interpretação do conteúdo geral de cada discurso realizada pelo pesquisador, esse funcionário foi o único dos 16 entrevistados a ser conceituado como um discurso “negativo”, ou seja, excessivamente crítico às práticas discutidas. Os textos foram classificados em: positivo, quando eram extremamente favoráveis às práticas da empresa; médio, quando oscilavam muito entre o posicionamento a favor e contra às questões; negativo, quando mostravam-se muito arredios às práticas debatidas. Foram 13 conteúdos classificados em “positivo”, 2 classificados em “médio e apenas este funcionário como “negativo”.

O pesquisador chegou a presenciar, despropositadamente, os funcionários do estoque se reunindo em pé em um formato circular quando estava adentrando o recinto. Posteriormente, ao entrevistar um funcionário que lá estava, este disse:

“Aquilo era uma reunião com todo o setor para acertarmos alguns problemas identificados. Quase toda a semana tem. No início era mais o gerente falando, mas agora todo mundo participa da reunião, temos abertura para colocar as idéias. Gera um espírito de grupo forte, um ajudando o outro, até porque quando um erra, todo mundo erra”. (Funcionário 5).

Em relação às decisões mais estratégicas, todos os gerentes foram unânimes em citar a reunião realizada toda terça-feira entre eles. Nesta reunião, o Diretor não participa obrigatoriamente. Ele é chamado, às vezes, quando algum encaminhamento está esboçado e é preciso apresentá-lo para que a decisão de fato se concretize. Seguem passagens que demonstram algumas características dessas reuniões:

“Existem reuniões semanais entre os gerentes e os líderes.

A gente estuda, discute e formata uma proposta para a Diretoria. E o Armando dá o voto final. Semanalmente cada gerente coordena reuniões internas, são reuniões em que todos podem falar, pois só quem trabalha, quem está na ponta sabe realmente dos problemas que ocorrem” (Gerente 3).

“Por exemplo, nós rediscutimos a área de licitação há pouco tempo, vimos que precisava de algumas atitudes, pois existiam alguns retrabalhos. Tomamos as decisões entre nós, mas é lógico que depois levamos à Diretoria. A gente não bate o martelo final, mas pelo menos definimos primeiro entre nós. Eu nunca vi uma reunião dura aqui, às vezes tem uma chamada de atenção, mas elas são sutis. Em outros lugares eu já participei de situações muito constrangedoras. A presença ou não dele nas reuniões para mim não muda nada, é apenas mais uma cabeça pensante, eu tenho a maior liberdade, a maior liberdade mesmo. Procuro realizar, ainda, reuniões no meu setor e passar as decisões para os meus funcionários, até porque eu estou no meio deles, muito próxima fisicamente” (Gerente 4).

Segue abaixo, opinião relevante do Diretor referente a essa família e quando questionado se esse nível de participação alto não poderia atrapalhar a velocidade da tomada de decisão, fator considerado de grande importância na lógica do sistema capitalista, em termos de tempos e prazos:

“Não acho que prejudique, porque o ritmo quem imprime é o líder, tem que saber até que ponto os liderados podem dar a velocidade esperada ou não, evidentemente, respeitando o limite das pessoas. Muita e muitas vezes, em determinados projetos, as coisas não aconteceram como o esperado ou não aconteceram. Porque alguns profissionais não conseguiram executar. Até porque a ação é algo muito sério. Mas, faço reuniões constantes com todos os meus gerentes, uma discussão por semana, onde tratamos alguns assuntos. E os próprios gerentes se encontram uma vez por semana sem minha presença,

tratando de pontos fortes e fracos da gestão, cada um traz um tema e, entre eles, fazem esse exercício de tornar discussões teóricas em práticas. Isso os torna mais protagonistas, se eu estou na reunião acabam esperando algumas ações da minha parte. E, estando só eles, precisam tomar algumas atitudes. Cada um cria a sua forma de fazer a gestão sua área, me apresenta e eu posso ou não ajudar em alguma coisa, mas tenho sido surpreendido com o planejamento realizado por eles” (Empresário).

Ainda, na análise da síntese dessas três categorias, duas decisões estratégicas foram citadas. A primeira trata-se da aquisição de uma empresa em Porto Alegre que foi realizada pouco tempo antes da realização da pesquisa. Demonstra aspectos racionais, consultivos e participativos na decisão.

O Gerente 6 comentou:

“Na verdade ele não toma decisão sozinho. Recentemente, estávamos analisando a compra de uma empresa, que tinha dívidas em um valor muito alto. Daí, foi feito todo um estudo, nós conversamos com a área comercial. Vimos o que poderíamos fazer para pagar as dívidas, o que esta empresa poderia trazer de bom para nossa estrutura. Tudo é muito pensado antes, se tem uma idéia, uma situação que vai impactar em outra área chamamos as pessoas para discutir. As decisões são extremamente descentralizadas porque uma das coisas que diferencia muito é o acesso que as pessoas tem ao Armando, porque ele fica como conselheiro da empresa, as pessoas discutem e levam a ele, que analisa com as pessoas. Não há nada impositivo. Participei dessa compra, decisão importante, foi um mês de estudos, participei muito dessa decisão, pois eu já conhecia esse mercado. Poderia ser no apagar das luzes, ele poderia fazer, mas não foi assim. Desde alguma mudança do processo de televendas até na logística ele gosta de participar, como dono ele poderia bater um martelo, mas nem isso ele faz” (Gerente 6).

A segunda foi relatada pelo Sr. Armando. Trata-se da montagem de uma outra empresa do grupo Tortelli, denominada Prodiet Nutrição Clínica:

“Por exemplo, há quatro anos decidimos montar uma indústria, dentro da área médica, em nutrição clínica. Ela foi estudada e maturada num processo de um ano e meio até começarmos a pesquisa de produto, inclusive 2 produtos pesquisados e desenvolvidos por nós são inéditos, nem as multinacionais têm. Estamos agora na fase de lançamento desses produtos. Houve espaço para participação de todos, até para mim enquanto gestor é uma maneira mais confortável de se trabalhar. Não porque se esteja dividindo a responsabilidade de um possível insucesso desse projeto, mas porque dividindo dá mais segurança.” (Empresário).

Nota-se que esta família se confirma com muitas influências das categorias presentes nas demais famílias. Há uma mistura de “participação” e “consulta” durante as decisões. Em termos teóricos isso coincide com o observado por Leitão (1993 (b)) quando apresenta que a decisão é uma rede de relações englobando diversos fatores interagentes. A decisão é o momento onde todas as dimensões do pensar/sentir (político, técnico, econômico, etc.) se reúnem para direcioná-la num ou noutro sentido. Isto pode ser observado aqui com as categorias identificadas na análise.

Percebe-se também, em comparação com os modelos encontrados em Leitão (1991), a presença de condições mais aderentes a uma dinâmica no processo decisório propensa aos modelos racional e consensual de decisão.

Por fim, segue uma última impressão e um pouco de autocrítica do Empresário sobre o tema debatido nessa família:

“Eu diria que as idéias ainda têm vindo muito de mim no nível do macro ambiente. É algo que gostaria de mudar, mas não nego que é meu dom. Tenho percebido a cada dia. No entanto nenhuma idéia de empreendedorismo que eu tenho é colocada em prática sem ser exaustivamente discutida por todos. Sem que

todos estejam de acordo e convictos, nós não tomamos decisão”  
(Empresário).

#### 4.3.4. Conclusões Parciais - Prodiel

Em decorrência da análise realizada no item anterior, apresenta-se a figura abaixo demonstrando as categorias e o agrupamento em famílias, possibilitado por fortes inter-relações nos discursos dessas categorias:

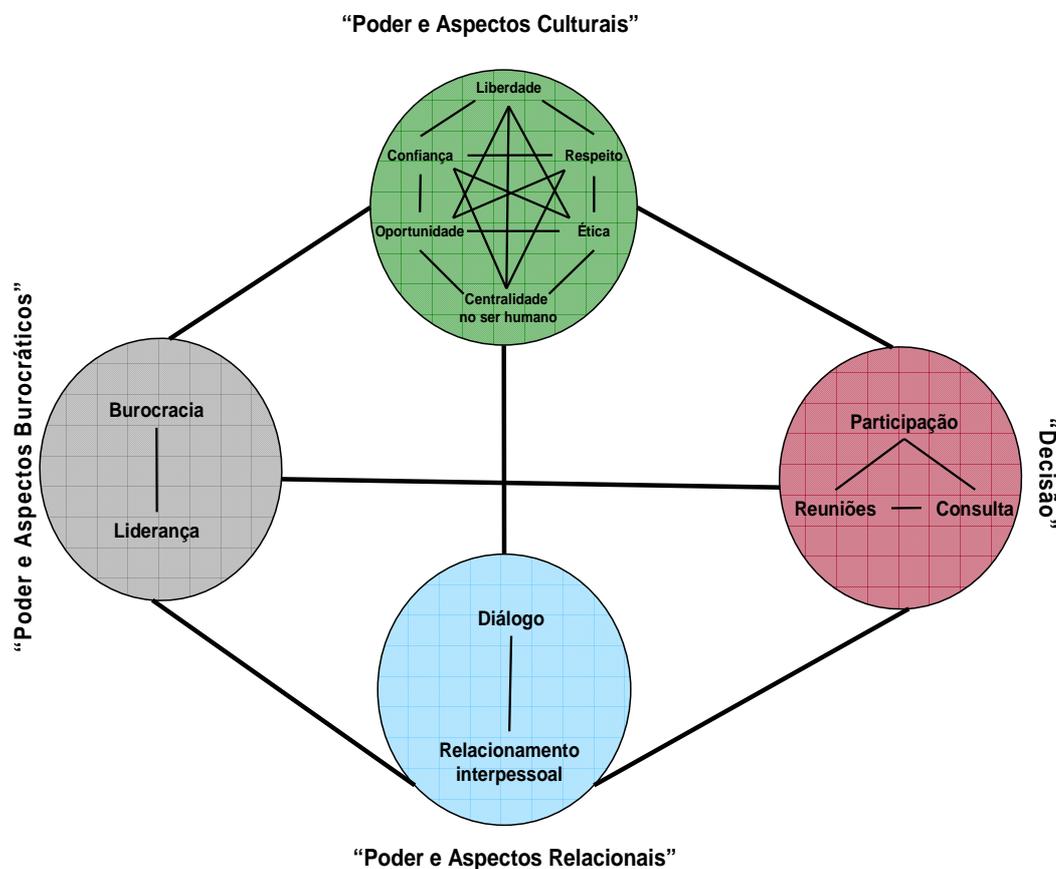


Figura 7: Agrupamento das categorias em famílias

O diagrama acima retrata, ainda, as interações entre as famílias que foram encontradas em várias passagens de textos.

A relação entre as famílias “poder e aspectos burocráticos” e “poder e aspectos culturais” recai sobre partes importantes dos relatos como a forma de análise realizada sobre os desvios em relação às regras que se antecede às

punições e a ligação entre a forma de liderança empregada pelo Diretor e alguns dos princípios do Projeto (ética, respeito, centralidade no ser humano e confiança). Contudo reitera-se que a ação sobre o aumento de eficiência operacional por meio da padronização de procedimentos deve mexer nas relações entre a família “poder e aspectos burocráticos” e as demais.

Existem fortes ligações também entre a família “poder e aspectos relacionais” e o conteúdo contido na família “poder e aspectos burocráticos”. O resultado gerado pela combinação entre as categorias “burocracia” e “liderança” refletem uma hierarquia menos valorizada e formal e ocasiona reflexos evidentes na forma de como as pessoas interagem no ambiente. Ressalta-se a possibilidade de mudanças nessa relação tanto pela ação da ênfase no aumento de eficiência operacional como no desejo de “blindagem” do Diretor para questões que a gerência poderia atuar, isso será melhor discutido, no próximo capítulo.

A substantividade das decisões é delineada na conjectura entre a família “poder e aspectos culturais” e “decisão”. Foram citadas as discussões que foram realizadas sobre um programa de redução de custos no qual foi extremamente enfatizada a vontade de que as ações do programa não resultassem em cortes de pessoas. Em relação à compra da empresa em Porto Alegre essa preocupação também foi citada por um depoente. A demissão nessas organizações é evitada, contudo não é imperativo que ela não ocorra e isso aparece em diversos discursos. A diferença talvez esteja em incluir os princípios éticos dessa família na balança com os técnico-econômicos para a tomada de decisão.

A estrutura de modelo decisório da Prodiel que se apresenta com tendências e aspectos participativos e consultivos é fruto da relação estabelecida entre as famílias “poder e aspectos relacionais” e “decisão”. Ficou explícito que a forma mais participativa de decisão é fomentada não unicamente por princípios democráticos e sim porque as pessoas têm contribuído nesse modelo e isso as torna mais comprometidas com as ações decorrentes da decisão. Ou seja, houve uma percepção sobre os relatos que as reuniões não somente são realizadas com muitos atores, mas haveria de fato participação ativa de grande parte das pessoas nestes fóruns.

Essa estrutura também recebe contribuição da união do conteúdo discutido da família “poder e aspectos burocráticos” com a síntese gerada em “decisão”. Devido à dinâmica de interações entre essas características, não fica evidenciado o

direito de decisão baseado na formalidade da hierarquia funcional. Segundo os depoentes, a palavra final costumeiramente é dada pelo Diretor ou na presença dele, contudo o *modus operandi* apreendido leva à interpretação de que na maioria das questões essa palavra final é mais um aceite sobre as decisões intermediárias ou, até, apenas uma ciência consuetudinária das decisões ocorridas nas reuniões entre os gerentes.

A qualidade das relações é melhor classificada na família “poder e aspectos relacionais”, todavia esta condição é definida com o auxílio das ligações com a família “poder e aspectos culturais”. Pois, o bom trato entre as pessoas tem bases ideológicas na importância dada a existência do outro, no denominado “amor-comportamento” ou “amor-recíproco” (Serafim, 2001; Maturana; 2001; Lubich, 2004), subentendido em praticamente todos os relatos coletados.