



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



A EMPRESA PRODUTIVA E A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

**A Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas
no Ambiente Organizacional Integrativo:
De Mary Parker Follett a Collins e Porras**

Marcelo Lorence Fraga

Porto Alegre (RS), outubro de 2000

**À minha amada filha Júlia, que trouxe luz,
alegria e estímulo.**

**Que ela um dia compreenda e perdoe o papai
por passar tanto tempo "*tudando no
pomcadoi*".**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



A EMPRESA PRODUTIVA E A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

**A Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas
no Ambiente Organizacional Integrativo:
De Mary Parker Follett a Collins e Porras**

**Dissertação de Mestrado apresentada junto ao
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para obtenção do título de Mestre em
Administração - Opção Curricular Organizações.**

Prof. Orientador: Dr. Francisco de Araujo Santos

Marcelo Lorence Fraga

Porto Alegre (RS), outubro de 2000

RESUMO

Este estudo trata da possibilidade de as *empresas produtivas* possuírem elementos característicos das *organizações substantivas*, tendo como perspectiva geral a construção de um *ambiente organizacional integrativo*, com base na *teoria da ação comunicativa*, de Jürgen Habermas e na noção de *racionalidade substantiva*, de Guerreiro Ramos. Apresenta, a partir dos trabalhos de Mary Parker Follett e de Araujo Santos, o conceito de *ambiente organizacional integrativo*, que sustenta a identidade de interesses entre trabalhadores e empresa e valoriza aspectos como a auto-realização, o autodesenvolvimento e a satisfação do ser humano, confrontando-o com a realidade do ambiente cultural brasileiro e sua influência nas práticas administrativas. Tendo como ponto de partida a pesquisa empreendida por Maurício Serva sobre o fenômeno das organizações substantivas, empreende, através de estudo de caso, um exame no cotidiano organizacional de uma empresa produtiva brasileira do ramo industrial, de modo a investigar a existência da *ação racional substantiva* nas suas diversas dinâmicas, processos e práticas administrativas, submetendo-a a uma avaliação com base em uma escala de intensidade da *racionalidade substantiva* e da *racionalidade instrumental*. Investiga ainda a possibilidade da existência de integração de interesses entre trabalhadores e empresa, caracterizando assim o *ambiente organizacional integrativo*.

ABSTRACT

This study deals with the possibility of productive enterprises to be endowed with the characteristics of the so called *substantive organizations*, whose general perspective is the construction of an organizational scenario of *integrative dynamics*, inspired in the *theory of communicative action* of Jürgen Habermas, and on the notion of *substantive rationality* of Guerreiro Ramos. It presents also, on the basis of the work of Mary Parker Follett and of Araujo Santos, the idea of an *organizational scenario of integrative dynamics*, which maintains the identity of interests between workers and managers, and gives pride of place to values like self-realization, self-development and human satisfaction in the context of the whole cultural scenario of the Brazilian society, and its impact in the organizational practices. Following the pioneering work of Maurício Serva about the *substantive organizations*, a case study is here presented, where the day-to-day life an engineering firm is analyzed, considering the several dynamics aspects of the *substantive rational action* in the several administrative procedures productive processes. The testimonials of the several people interviewed were evaluated along a scale with the intention of measuring the intensity of both the *substantive* and *instrumental rationality*. It was also taken into account whether there is a consistent evidence for the existence of a convergence of interests between workers and management, characterizing a *working scenario of an integrative organizational dynamics*.

SUMÁRIO

| | Página |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1 TEMA..... | 12 |
| 1.1 Delimitação do Tema..... | 12 |
| 1.2 Justificativa da Escolha do Tema..... | 13 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 A Racionalidade Instrumental..... | 15 |
| 2.2 A Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas..... | 19 |
| 2.3 A Racionalidade Substantiva, de Guerreiro Ramos..... | 28 |
| 2.4 A Complementaridade entre as Abordagens de Habermas e Guerreiro Ramos..... | 33 |
| 2.5 As Organizações Substantivas..... | 38 |
| 2.6 As Organizações como um Sistema Integrativo..... | 42 |
| 2.7 Cultura Organizacional no Ambiente Brasileiro..... | 50 |
| 3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA..... | 56 |
| 3.1 Apresentação da Situação Problemática e do Problema de Pesquisa..... | 56 |
| 3.2 Questões..... | 57 |
| 4 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 58 |
| 4.1 Objetivo Geral..... | 58 |
| 4.2 Objetivos Específicos..... | 58 |

| | Página |
|--|------------|
| 5 METODOLOGIA..... | 59 |
| 5.1 Classificação da Pesquisa..... | 59 |
| 5.2 Procedimento..... | 59 |
| 5.3 Técnica de Coleta de Dados..... | 60 |
| 5.4 Coleta dos Dados..... | 62 |
| 5.5 Análise dos Dados..... | 64 |
| 5.5.1 Apresentação do Quadro de Análise..... | 65 |
| 5.5.2 Apresentação do <i>Continuum</i> de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva..... | 66 |
| 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO..... | 68 |
| 6.1 Apresentação da Organização Investigada – Muri – Linhas de Montagem | 68 |
| 6.2 O Processo de Análise dos Dados..... | 75 |
| 6.2.1 Análise das Categorias Iniciais..... | 76 |
| 6.2.2 Análise das Categorias Intermediárias..... | 142 |
| 6.2.3 Análise das Categorias Finais..... | 180 |
| CONCLUSÕES..... | 183 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 192 |

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a diversas pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Ao **Professor Araujo Santos**, que em um momento extremamente difícil, ofereceu seu auxílio e apoio. Sua extraordinária capacidade, como pensador e como professor, serviu como forte estímulo não apenas para a realização do Mestrado, mas também em outras instâncias onde busco atuar no processo de ensino-aprendizagem.

Ao **Professor Cláudio Mazzilli**, que penso talvez tenha sido o primeiro a acreditar em mim, pelas aulas ricas, estimulantes e democráticas.

À **Professora Geni Valenti**, pela confirmação de que o caminho poderia ser fecundo e por buscar sempre nos fazer "cair na realidade".

Ao **Professor Luiz Roque Klering**, pela sua lucidez, interesse e compreensão.

Ao **Professor Paulo Zawislak**, que me ensinou, através da montagem de uma matriz matemática, como ponderar sobre a possibilidade de continuar o Curso.

À **Professora Valmiria**, pelo nível de exigência, pelos calorosos debates que permite em sala de aula e por fazer ver ao aluno que ele tem que estar preparado.

À **Professora Zilá Mesquita**, que sempre esteve disposta a ajudar.

À eterna **Mestra** e, mais do que isto, uma referência, **Professora Neusa Cavedon**.

À minha amiga, e por que não "anjo da guarda", **Janete**, que desde o início do Mestrado, mostrou, empiricamente, que existe a ação comunicativa de que fala Habermas: a busca do entendimento sem pretensão de fazer valer objetivos individuais não explícitos.

À **Jackeline, a Jack**, que num dia nublado, em um bate-papo no café, disse-me: "**Tem que ter cuidado com a Escola de Frankfurt! É complicado o negócio**". E, a partir disso, mostrou-me que era preciso aprofundar a análise da construção teórica daquela corrente de pensamento.

Aos amigos **Zé Carlos, Janete** (de novo) e seu marido **Humberto**, e **Paulo Ricardo**, que estiveram em Santo Antônio da Patrulha (RS), numa bela tarde de sábado, para conhecer a Júlia.

Aos amigos **André Teixeira, Jorge e Ana, Juan, Denise e família**, que foram ao aniversário da Júlia (a **Edimara** não foi mas está perdoada, pois a conheceu num outro dia, durante um almoço). **Edimara e Denise**, guardo com carinho alguns bate-papos que tivemos.

A todos os colegas do Mestrado e Doutorado, **Artur, Jordana, Luciana Hoppe, Luciana Vieira, Sibila, Éverson, Dorianana, Maria, Gabriela, Júlia, Aline, Ronei e André Araújo, Cristiane, Patrícia, Letícia Alves, Lenice, Letícia Martins, Ednílson, Décio, Delia, Divane e Simone, Egídio, Maria Ceci, Maria Ivete e Mariza**. Lamento não ter tido mais tempo para participar dos encontros da Turma.

Ao pessoal da Secretaria do PPGA: **Luiz Carlos, Gabriela, Francele, Nanci** e todos os demais.

Ao colega de trabalho **André Alvarenga**, que ajudou a corrigir os "deslizes" para com o Vernáculo. Os erros que eventualmente tenham restado são de exclusiva responsabilidade do autor.

Um agradecimento especial ao pessoal da **Muri**, que permitiu a realização deste trabalho e sempre esteve à disposição para colaborar com a pesquisa. Espero que o presente estudo possa, mesmo que de modo muito modesto, oferecer contribuições à **Empresa**.

"A verdadeira filosofia é reaprender a ver o mundo."

Maurice Merleau-Ponty

"Se o homem não tem oportunidade de desenvolver e enriquecer a linguagem, torna-se incapaz não só de compreender o mundo que o cerca, mas também de agir sobre ele (...) se a palavra, que distingue o homem de todos os seres vivos, se encontra enfraquecida na sua possibilidade de expressão, é o próprio homem que se desumaniza."

Maria Lúcia de Arruda Aranha

"Condenados, para podermos viver, a inventar, a projetar constantemente o futuro, estamos condenados a inventar, a criar nossa vida, o que equivale a estarmos condenados a viver."

Jean-Paul Sartre

"Em vez de desacreditar, como hoje é moda, os ideais do século XVIII, isto é, os ideais da Revolução Francesa, deveríamos tratar de buscar realizá-los, permanecendo conscientes, isto sim, de que ao Iluminismo é inerente uma dialética que, sem dúvida, comporta seus riscos (...)"

Jürgen Habermas

"O resto de utopia que consegui manter é simplesmente a idéia de que a democracia – e a disputa livre por suas melhores formas – é capaz de cortar o nó górdio dos problemas simplesmente insolúveis. Eu não pretendo afirmar que iremos ser bem-sucedidos nesse empreendimento (...) devemos ao menos tentar (...)"

Jürgen Habermas

INTRODUÇÃO

Este estudo tem sua origem em uma inquietação acerca de algumas características que ainda dão forma às práticas organizacionais brasileiras, às portas do novo milênio. Características como a hierarquização, a concentração de poder, o paternalismo, o formalismo, as relações baseadas no uso da autoridade e na submissão persistem nas organizações brasileiras, conforme se observa em trabalhos como os de Barros e Prates (1996), Motta e Caldas (1997) e Motta e Alcadipani (1999), Caldas e Wood Jr. (1999).

Estas características do ambiente organizacional brasileiro parecem incompatíveis com os avanços notáveis observados nas últimas décadas nas ciências e na tecnologia, já que o progresso nestes ramos do conhecimento deveria trazer consigo uma maior possibilidade de o ser humano buscar sua satisfação e emancipação, seja no mundo do trabalho, seja em na sua vida em geral. Contudo, o que se verifica no âmbito das organizações brasileiras é que a racionalização dos processos administrativos não proporcionou um incremento da autonomia e da capacidade de auto-realização do ser humano no trabalho.

Ao contrário, as empresas parecem estar ainda presas às estruturas tradicionais de formação da sociedade brasileira, onde a presença de características como a concentração de poder, o aristocracismo, o atendimento dos interesses das camadas mais favorecidas da sociedade, em detrimento das aspirações das classes desfavorecidas, provocam até hoje no País profundas dicotomias e constante contradição.

Este estudo parte da premissa de que a **Teoria Organizacional**, notadamente no âmbito brasileiro, precisa empreender uma análise crítica desta situação, debatendo suas origens e conseqüências. Mas, acima de tudo, deve oferecer alternativas viáveis para a construção de um

ambiente organizacional que permita efetivar os anseios de auto-realização, satisfação e autonomia, inerentes a todo ser humano, ainda que lá estejam, em sua subjetividade, latentes e potenciais.

É exatamente nesta direção que este trabalho pretende oferecer mais uma contribuição, ainda que modesta. O presente estudo parte do pressuposto de que uma empresa produtiva necessita incorporar elementos que caracterizam as organizações do tipo substantivas, se quiser construir um ambiente organizacional que consiga conciliar satisfatoriamente tanto os interesses e objetivos da empresa, quanto os dos trabalhadores, isto é, um *ambiente organizacional integrativo*.

Para tanto, analisa-se neste estudo o que são *organizações substantivas* e quais os elementos que as caracterizam. Buscar-se também demonstrar porque se pode considerar que estas possuem um ambiente organizacional integrativo, em que as aspirações dos participantes e da própria organização são atendidas mutuamente.

A evidência empírica foi buscada mediante um *estudo de caso*, em que investiga-se de que forma as empresas produtivas podem incorporar os elementos característicos das organizações substantivas, e como isto exercerá influência em aspectos como a auto-realização, o autodesenvolvimento e a satisfação dos seus integrantes.

O suporte teórico para a análise é dado pela *teoria da ação comunicativa*, desenvolvida pelo filósofo alemão Jürgen Habermas (1987 [a] e [b])¹, pelas construções de Alberto Guerreiro Ramos (1989), sobre a *racionalidade substantiva*, e pelas contribuições de Maurício Serva (1996), no que se refere às *organizações substantivas* e seus elementos de constituição. Importante apoio teórico é buscado também nos trabalhos de Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997), Araujo Santos (1992 e 1997 [c]) e Collins e Porras (1998).

Permeando a discussão destes conceitos, esteve presente a análise do ambiente cultural brasileiro e sua inter-relação com a cultura organizacional, sob amparo das obras de Barros e Prates (1996), Motta e Caldas (1997), Motta e Alcadipani (1999), Caldas e Wood Jr. (1999), entre

¹ Umberto Eco (1989) defende o ponto de vista de que não se deva fazer um trabalho sobre um autor estrangeiro se não for possível ler suas obras no original. Neste estudo, foram utilizadas, basicamente, obras do filósofo alemão traduzidas para o espanhol e para o português. Seria pertinente expor algumas razões para que aqui não se tenha cumprido à risca a orientação de Umberto Eco: a) este estudo não é *sobre* Jürgen Habermas, embora encontre na sua obra fundamental amparo; b) as principais obras do autor, para efeito do que aqui se pretende, foram traduzidas para

outras. A análise destes assuntos foi conduzida de modo interdisciplinar, com o auxílio principalmente dos conhecimentos atuais da Filosofia, Sociologia, Antropologia Social e da própria Teoria Administrativa.

Este estudo pretendeu, portanto, empreender uma investigação, sob a forma de *estudo de caso*, que permitisse o uso dos conceitos aqui explorados e que possibilitasse ainda uma contribuição, mesmo que modesta, para o avanço e refinamento dos temas abordados. Mais especificamente, esta investigação analisou em que medida uma empresa produtiva brasileira, atuante no ramo industrial, pode contar com elementos que possam caracterizá-la como uma *organização substantiva*, em que a *ação comunicativa* e a *racionalidade substantiva* são componentes fundamentais, como se pretende demonstrar com o apoio do referencial teórico utilizado.

A pesquisa empreendida e aqui apresentada é de caráter exploratório e faz uso exclusivamente de dados qualitativos.

Finalmente, é importante registrar que, tendo em vista a complexidade e riqueza do assunto proposto, este estudo, embora aspire contribuir para seu desenvolvimento em futuras pesquisas, não pretende esgotar o debate em torno de seus desdobramentos.

o espanhol e português; c) outros trabalhos acadêmicos brasileiros que se valeram da obra do filósofo não utilizaram textos em alemão: Valenti (1995) e Serva (1996) – teses de doutoramento.

1 TEMA

1.1 Delimitação do Tema

A temática principal tratada nesta pesquisa foi a análise da ação racional no interior de uma *organização produtiva*² brasileira e a possibilidade de caracterizá-la como uma *organização substantiva*³, dentro do conceito elaborado por Maurício Serva (1993 e 1996), com base nos estudos de Guerreiro Ramos (1989).

O estudo do tema proposto foi levado adiante com o amparo fundamental da *teoria da ação comunicativa*, proposição do filósofo alemão Jürgen Habermas (1987[a] e [b]). Mais do que isto, este estudo partiu do pressuposto de que a forma de ação social descrita por Habermas – a *ação comunicativa* – e a forma de racionalidade caracterizada por Guerreiro Ramos – *racionalidade substantiva* – são requisitos para a construção de um *ambiente organizacional integrativo*, como é constituído o ambiente das *organizações substantivas*, onde a identidade de interesses dos participantes e da organização permite, efetivamente, a auto-realização, a satisfação e autonomia do ser humano.

No desenvolvimento de sua construção teórica, Habermas procura descrever as diversas formas de ação social que o ser humano utiliza em suas interações com os demais indivíduos e estabelece a fundamentação de uma orientação ética centrada na busca processual do consenso e em

² No enfoque deste trabalho, adotar-se-á o conceito de organização produtiva como se referindo às organizações do segundo setor (setor privado). É importante registrar, contudo, que não há nisto qualquer espécie de conotação pejorativa em relação às organizações do primeiro setor (setor público) e terceiro setor (setor alternativo, não vinculado diretamente ao Estado ou às organizações privadas). Como organização produtiva aqui se entende as organizações que produzem bens ou serviços para consumo das pessoas e com fins lucrativos.

³ O conceito e a caracterização das organizações substantivas são apresentados no capítulo destinado ao Referencial Teórico. Preliminarmente, pode-se dizer que as organizações substantivas (ou alternativas, ou coletivistas) são aquelas em que indivíduos se unem espontaneamente e por sua livre iniciativa para atingirem objetivos geralmente sem fim lucrativo, sem estarem regidas por procedimentos que as caracterizem como organizações burocratizadas ou hierarquizadas e sem estarem ligadas diretamente ao Estado ou ao setor privado.

relações intersubjetivas livres de coação. Esta nova orientação ética é denominada por Jürgen Habermas *Ética do Discurso* (1998 e 1999).

É fundamental ressaltar que permeia toda a análise do assunto aqui em foco a caracterização do ambiente cultural da sociedade brasileira e sua interpenetração com o ambiente cultural das organizações do País. Esta caracterização foi levada a termo com base nos trabalhos de Barros e Prates (1996), Motta e Caldas (1997), Motta e Alcadipani (1999) e Caldas e Wood Jr. (1999).

Um outro importante aporte teórico para esta pesquisa, tanto no que se refere ao ambiente cultural das organizações brasileiras quanto no que tange ao conceito de *racionalidade substantiva*, foi oriundo dos trabalhos de Alberto Guerreiro Ramos (1989), sociólogo e teórico da Administração.

A discussão dos temas acima referidos foi conduzida sob o modo interdisciplinar e contou principalmente com o auxílio dos conhecimentos atuais da Filosofia, Sociologia, Antropologia Social, além, é claro, da Teoria Administrativa.

1.2 Justificativa da Escolha do Tema

Em trabalhos como aquele levado a efeito por Maurício Serva (1996), já se demonstrou a possibilidade de considerar-se as organizações produtivas como equivalendo às organizações substantivas. Contudo, as organizações investigadas por Serva eram pertencentes ao setor de prestação de serviços e desenvolviam um tipo de atividade bastante semelhante àquele empreendido pelas organizações substantivas (assistência social, aconselhamento e acompanhamento psicológico, entre outras atividades correlatas).

Esta pesquisa pretende reproduzir, com pequenas adaptações, o modelo de investigação desenvolvido por Serva (1996) para demonstrar a utilização dos conceitos de ação comunicativa e de racionalidade substantiva na prática administrativa de uma empresa produtiva brasileira do setor industrial, mais especificamente, pertencente ao segmento de produção de bens de

capital. Almejou ainda investigar a possibilidade de localizar-se ali elementos característicos das organizações substantivas, avaliando sua intensidade.

O estudo de Maurício Serva, no capítulo destinado às conclusões, levanta, com o propósito de orientar novas pesquisas, a seguinte questão: **"Como decorre a práxis administrativa numa organização substantiva do setor industrial?"** (1996, p. 602). Comenta ainda o seguinte: **"Uma vez que as empresas aqui pesquisadas atuam no setor de serviços, valeria à pena realizar estudos em empresas do setor de transformação, onde as relações entre homem e máquina, ritmo/tempo de trabalho e processo tecnológico, dentre outras, poderiam talvez colocar novos desafios à razão substantiva na práxis administrativa."** (1996, p. 602).

O presente estudo, portanto, justifica-se por esses novos desafios: a necessidade de se aprofundar o debate sobre a *ação comunicativa* e a *racionalidade substantiva* no âmbito de uma empresa produtiva brasileira do setor industrial e pela possibilidade de se construir, com base nesses elementos, um ambiente organizacional integrativo, que permita o autodesenvolvimento, a auto-realização e a satisfação do ser humano no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa discutir a possibilidade de que as empresas produtivas apresentem elementos que caracterizam as organizações substantivas, faz-se necessário, primeiramente, analisar alguns conceitos como: *teoria da ação social*, *teoria da ação comunicativa*, *ação instrumental*, *racionalidade instrumental*, *racionalidade substantiva*, *sistemas integrativos*, *cultura nacional e cultura organizacional*. É com este propósito que se revisa o referencial teórico a seguir descrito.

Contudo, considerando o escopo deste trabalho, não se espera esgotar temas de tal densidade e complexidade. Pretende-se, apenas, oferecer mais uma contribuição para a sua análise.

2.1 A Racionalidade Instrumental

O sentido da razão humana na era moderna e a construção de uma Teoria Crítica da sociedade moderna foram duas preocupações centrais da Escola de Frankfurt⁴. Horkheimer e Adorno— dois de seus principais representantes —, na obra **Dialética do Esclarecimento** (1997), afirmam que a razão na sociedade moderna encontra-se regida por uma forma de razão denominada *racionalidade instrumental*.

A *racionalidade instrumental* refere-se ao exercício de uma racionalidade científica, típica do positivismo, que visa à dominação da natureza para fins lucrativos, submetendo a

⁴ O Instituto de Pesquisas Sociais foi criado em 3 de fevereiro de 1923. Com sede na cidade universitária de Frankfurt, o instituto tinha o objetivo de lançar a noção de um marxismo não-ortodoxo, "verdadeiro" ou "puro", e seu nome quase chegou a ser Instituto para o Marxismo. O projeto do Instituto modificou-se em relação àquele originário, avançando em direção ao estudo de fenômenos sociais, sob a denominação de uma filosofia social, a partir de uma reorganização promovida por Max Horkheimer em 1931. A preocupação central do Instituto passou a ser a produção de uma Teoria Crítica sobre a sociedade e a razão modernas. A corrente de pensamento que aí se formou passou a

ciência, a técnica e a própria produção cultural ao capital. Os autores da Escola de Frankfurt, partindo do pensamento, principalmente de Nietzsche, Freud e Heidegger, argumentam que não se pode analisar a razão de modo ingênuo, pois a razão por si só não garante ao ser humano autonomia e liberdade (Adorno e Horkheimer, 1997; Matos, 1995).

Os pensadores da Escola procuraram estabelecer uma abordagem que se afastasse do cientificismo materialista, que postulava a ciência e a técnica como condições de emancipação social. Ao contrário, para os frankfurtianos, o progresso daí decorrente é recompensado com o enfraquecimento do sujeito autônomo, provocado pela estratégia uniformizante da indústria cultural ou da sociedade unidimensional (Matos, 1995).

Os representantes da Escola de Frankfurt, portanto, analisaram a crise da razão contemporânea, que denominaram "**a eclipse da razão**", e buscaram desenvolver um trabalho de recuperação de uma forma de racionalidade não repressora, capaz de autocrítica e que pudesse pretender a emancipação humana.

A Teoria Crítica da Escola de Frankfurt⁵ buscou contrapor-se ao caráter instrumental da razão, isto é, a sua redução a um mero instrumento. Os autores frankfurtianos pretenderam restabelecer o papel da razão como uma categoria ética e como elemento de referência para uma teoria crítica da sociedade (Assoun, 1991).

Conforme se vê, a análise da razão humana foi uma das preocupações centrais da Escola de Frankfurt e, a partir dela, pode-se inferir que, na sociedade moderna, a racionalidade tenha transformado-se, em muitas situações, em um instrumento, por vezes de caráter subliminar, de perpetuação da repressão social, em vez de um meio por onde se buscar as condições para a emancipação e auto-realização do ser humano.

Por seu turno, Eugène Enriquez (1996) afirma que a *racionalidade instrumental* é a forma de razão que prevaleceu no mundo ocidental após o surgimento do capitalismo. Para o autor,

ser conhecida como a **Escola de Frankfurt**. Seus principais representantes foram Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Walter Benjamin e Erich Fromm (Assoun, 1991).

⁵ É importante registrar que a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, como passou a ser conhecida aquela corrente de pensamento, não significou exatamente a mesma coisa para todos os seus integrantes, isto é, que tenha havido identidade de concepção entre os componentes do Instituto de Pesquisas Sociais (Valenti, 1995).

esta forma de racionalidade fez prevalecer a questão *como* sobre a questão *por quê*, em um ambiente macrosocial onde a economia tomou o posto de comando da sociedade, disseminando a noção de que todos deviam trabalhar e contribuir para o aumento das riquezas, e onde tudo é passível de racionalização, de quantificação, de matematismo.

A razão, deste modo, ficou preponderantemente subordinada à técnica, ao cálculo da relação custo e benefício, isto é, baseada em elementos mensuráveis ou quantificáveis. Os valores democráticos e subjetivos tornaram-se de segunda ordem e, em consequência disso, não são consideradas variáveis humanas e sociais, tais como a ética e a valoração, que não são passíveis de serem simplesmente processadas através de um sistema de equações e inequações (Enriquez, 1996).

Já no âmbito da Teoria Administrativa, os trabalhos de Herbert Simon (1965 e 1972) sobre racionalidade nas organizações são até hoje um importante referencial teórico. Para Simon, a racionalidade na conduta ou nas decisões humanas não é uma questão de conteúdo qualitativo intrínseco, mas sim uma questão de alcance ou não dos objetivos ou fins. Contudo, questões como o que é bom para o homem ou para a sociedade não têm espaço na análise de racionalidade empreendida por Simon. Na visão do autor, o homem racional não se preocupa com a natureza ética dos fins *per se*, ele é um ser que calcula, decidido apenas a encontrar meios adequados para atingir suas metas, indiferente ao seu conteúdo de valor (Guerreiro Ramos, 1989).

Guerreiro Ramos (1989) chama a atenção para o fato de que este aspecto da racionalidade – o homem como ser que calcula – foi incrementado com a emergência da sociedade centrada no mercado. Antes desta característica da sociedade, este tipo de racionalidade, interessada apenas em meios de atingir metas determinadas, fora apenas um aspecto limitado de um conceito mais amplo de racionalidade. Para o autor, a construção teórica de Herbert Simon é feita como se os critérios da sociedade centrada no mercado fossem os únicos critérios de racionalidade ou como se envolvesse tudo que se pode supor sobre racionalidade.

No âmbito das organizações, a partir do uso extremado da racionalidade instrumental, o ambiente organizacional, distanciado de uma noção ético-valorativa, poderá tornar-se propício ao abuso de poder, à dominação, à dissimulação de intenções. Isto pode acabar conduzindo os participantes da organização a travarem uma permanente competição, que resultará em um ambiente

produtor de ansiedades e, até mesmo, de patologias psíquicas, redundando em insegurança psicológica, em degradação da qualidade de vida, produzindo uma atmosfera incapaz de prover a satisfação e a realização humana (Serva, 1996).

Uma situação como esta acima descrita pode tornar a organização esquizofrênica, passando a existir um ambiente falso, quando, por força do autoritarismo do sistema de relações de trabalho, é instigada a superconformidade dos participantes, encobrendo, desse modo, os descontentamentos com o sistema. Uma estrutura assim autoritária nas organizações pode provocar o que Guerreiro Ramos denomina de uma "revolução silenciosa" dos subordinados, onde estes **"em conflito com os dirigentes, filtram, distorcem, sonegam e ocultam informações deliberadamente, uma vez que não se sentem identificados com a organização."** (Guerreiro Ramos, 1983, p. 66).

Feita esta análise da *racionalidade instrumental*, para efeito do que se pretende neste estudo, utiliza-se o conceito de **ação racional instrumental**⁶ desenvolvido por Maurício Serva, com base nos trabalhos de Habermas e Guerreiro Ramos: **"Ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis"**.(1996, p. 342).

Os elementos que caracterizam a **ação racional instrumental** no âmbito da organização, de acordo com Serva (1996, pp. 342-343), são os seguintes:

- a) **Cálculo:** projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) **Fins:** preocupação com metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento do poder);
- c) **Maximização de recursos:** busca da eficiência e da eficácia máximas, no tratamento de recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo;

⁶ É importante ressaltar que o conceito de *ação racional instrumental* e seus elementos compõem o quadro de análise desta pesquisa, juntamente com o conceito de *ação racional substantiva* e seus elementos, cuja apresentação é feita posteriormente.

d) **Êxito e resultados:** preocupação com o alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios, situações, considerados como vencedores em processos competitivos em uma sociedade centrada no mercado e no lucro;

e) **Desempenho:** valorização de performances individuais elevadas na realização de atividades, com ênfase em projeções utilitárias;

f) **Utilidade:** consideração de que o caráter utilitário deva ser a base das interações entre os indivíduos ou grupos;

g) **Rentabilidade:** medida de retorno econômico dos êxitos e resultados pretendidos;

h) **Estratégia interpessoal:** influência planejada de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, a fim de atingir resultados previamente estabelecidos, com base na antecipação de reações ou sentimentos frente a estímulos e ações planejadas.

Analisada a noção de *racionalidade instrumental* e apresentado o conceito de *ação racional instrumental*, bem como seus elementos característicos, passa-se à análise da **Teoria da Ação Comunicativa**, desenvolvida pelo filósofo alemão **Jürgen Habermas**⁷, para depois comentar-se a *racionalidade substantiva* e o conceito de *ação racional substantiva*.

2.2 A Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas⁸

Buscando avançar em relação à Teoria Crítica elaborada pela Escola de Frankfurt, Jürgen Habermas desenvolve, em sua obra **Teoria da Ação Comunicativa**⁹ (1987 [a] e [b]), uma construção teórica que visa servir de apoio a uma nova teoria crítica da sociedade.

⁷ Jürgen Habermas, filósofo e sociólogo alemão, nasceu em 1929, em Düsseldorf (algumas fontes registram Gummersbach). Doutorou-se em Filosofia em 1954. Foi convidado a trabalhar no Instituto de Pesquisas Sociais – Escola de Frankfurt –, onde foi assistente de Adorno de 1956 até 1959. A partir daí, começou a esboçar uma Teoria Crítica com características próprias. Foi professor de Filosofia em Heidelberg e depois de Filosofia e Sociologia em Frankfurt. Foi diretor do Instituto Max Planck, de Starnberg (Baviera).

⁸ Evidentemente, não é pretensão deste estudo, nem é seu escopo, abordar amplamente toda a construção e os desdobramentos da teoria habermasiana, cuja complexidade pode ser comprovada pela quantidade e pelo renome dos autores que sobre ela se debruçam – Anthony Giddens, Martin Jay, Richard Rorty, Thomas McCarthy e David Ingram, somente para citar alguns –, sejam estas abordagens críticas ou complementares.

Para Habermas, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt ganhou uma conotação resignada e contemplativa e de feição pessimista e negativa. Denunciava o caráter instrumental da razão sem, contudo, oferecer uma alternativa de ação. Segundo o autor, no entanto, há como se evitar o pessimismo característico dos últimos trabalhos dos frankfurtianos – notadamente de Adorno e Horkheimer. Para isto, Habermas considera fundamental abandonar o paradigma da filosofia da consciência, que tem foco principal na relação epistemológica do sujeito para com o objeto (McCarthy, 1995).

Em Habermas, a razão não está centrada no sujeito epistêmico, ou seja, no sujeito autonomamente capaz de apreensão da realidade, em que a cognição é vista como uma relação entre um sujeito isolado e o objeto, que é uma visão tipicamente kantiana. A razão, na perspectiva de Habermas, desloca-se para a linguagem e a possibilidade de intersubjetividade que ela proporciona. Assim, a teoria comunicativa de Habermas tem como pilares fundamentais a *concepção dialógica da razão* e o *caráter processual da verdade*, através da busca do consenso (Valenti, 1995).

Habermas, ao realizar a substituição do paradigma da consciência pelo paradigma da linguagem, ressalta que a linguagem não deve ser vista apenas enquanto categoria sintática ou semântica, mas fundamentalmente como forma de expressão e entendimento. Diz o autor: **"Se partimos do pressuposto de que a espécie humana subsiste através de atividades socialmente coordenadas de seus integrantes e de que esta coordenação estabelece-se por meio da comunicação, e fundamentalmente por meio de uma comunicação tendente para um acordo, então a reprodução da espécie exige também o cumprimento das condições de racionalidade imanentes à ação comunicativa."**¹⁰ (1987[a], p. 506).

Para Habermas, grande parte do pensamento moderno está centrado na filosofia da consciência – relação sujeito-objeto –, onde o sujeito se depara com um mundo de objetos com os quais estabelece duas relações básicas: *representação* e *ação*. A forma de racionalidade correspondente a este modelo é a racionalidade do tipo *cognitivo-instrumental*, ou seja, o sujeito é capaz de obter conhecimento sobre uma determinada situação e, a partir daí, agir com base no conhecimento adquirido para vencer ou contornar as contingências decorrentes desta situação (McCarthy, 1995).

⁹ Tradução livre para o idioma português do título da edição espanhola.

¹⁰ Tradução livre para o português, realizada a partir da versão espanhola.

O filósofo alemão, contudo, chama a atenção para o fato de que as ações dos diferentes indivíduos, em que estes tratam de atingir seus propósitos – ação teleológica, ou destinada aos fins –, acontecem em um contexto socialmente preordenado, enquadrando-se a ação em estruturas de interações ou de relações sociais (Habermas, 1987 [a]).

Geni Valenti (1995, p. 14) assim explica o processo de estabelecimento das verdades através da busca do consenso, no enfoque de Habermas: "**Razão e verdade, antes conceitos fundamentais e valores absolutos, agora passam a ser procedimentos ou simplesmente regras do jogo, estabelecidas em função do consenso. Esta inversão ocorre porque seu idealizador segue a teoria da descentração de Piaget, segundo a qual, a razão e a verdade só podem resultar na organização social dos indivíduos, com a interação da vida interior e entre as pessoas.**".

O modelo comunicativo de ação de Habermas distingue *ação* de *comunicação*. A linguagem, ressalta o autor, é um meio de comunicação que serve ao entendimento, ainda que os atores, ao buscar este entendimento para coordenar suas ações, persigam cada um seus próprios fins (Ingram, 1994). Deste modo, os conceitos de ação social distinguem-se pela forma como especificam a coordenação das ações teleológicas – destinadas aos fins – dos distintos participantes em uma interação:

a) como um entrelaçamento de cálculos egoístas de utilidade;

b) como um acordo socialmente integrador acerca de valores e normas, regulado pela tradição cultural e pela socialização;

c) como um entendimento no sentido de um processo cooperativo de interpretação.

As operações em que se baseiam os processos cooperativos de interpretação constituem-se em um mecanismo de *coordenação da ação* (Habermas 1987 [a]).

Assim, no intuito de construir seu conceito de ação comunicativa, Habermas realiza uma profunda análise da teoria da ação e de seu fundamento racional, além de analisar a capacidade

comunicativa da linguagem, visando ampliar o conceito de racionalidade weberiano, posicionando-se criticamente em relação à construção levada a efeito por Max Weber.

Weber, em **Economia e Sociedade** (in Castro e Dias, 1992), caracterizou quatro tipos de ação social:

1. **Ação racional conforme fins determinados:** determinada por uma expectativa no comportamento de objetos e de outros homens, e utilizando essas experiências como condições ou meios para conseguir fins próprios, racionalmente avaliados e perseguidos;
2. **Ação racional conforme valores:** determinada pela crença consciente em valores éticos, estéticos, religiosos, ou outros, próprios de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente motivada por estes valores;
3. **Ação efetiva:** determinada por emoções ou estados sentimentais;
4. **Ação tradicional:** determinada por costumes arraigados, tradicionais.

Habermas irá concentrar sua crítica à proposição de Weber especialmente em dois pontos. O primeiro é no que tange ao sentido da ação pois, para Habermas, Weber considera em seu constructo não uma teorização em torno do *significado* da ação, mas sim em relação à *intenção* do sujeito da ação, e isto o impede de atingir um conceito consistente de ação social, isto é, considera o sujeito como se estivesse encapsulado ou isolado do conjunto da sociedade ao desempenhar seu ato, não caracterizando, assim, propriamente uma ação social.

O segundo ponto da crítica que faz Habermas ao conceito de ação social de Weber é que este parece mais interessado em distinguir graus de racionalização na ação, do que em alcançar uma teoria da ação abrangente. Ou seja, o que centraliza a preocupação de Max Weber é a relação meios e fins, em um agir tipicamente teleológico, cabendo julgar apenas a eficácia da ação e a organização racional, pelo sujeito, dos meios utilizados.

Guerreiro Ramos reforça esta posição ao afirmar que a análise da racionalidade inerente à sociedade moderna empreendida por Max Weber suspendeu o exame da valoração ética contida na ação.

Guerreiro Ramos (1989, p. 6) diz que:

"O julgamento que Max Weber fez do capitalismo e da moderna sociedade de massa foi essencialmente crítico, apesar de parecer laudatório. Chocava-se ante a maneira pela qual tal sociedade fazia a reavaliação do significado tradicional da racionalidade, processo que intimamente lamentava, embora tenha deixado de diretamente confrontá-lo (...) a distinção que fez, entre Zweckrationalität e Wertrationalität – e que, é verdade, algumas vezes minimiza – constitui, possivelmente uma manifestação do conflito moral em que se sentia com as tendências dominantes da moderna sociedade de massa (...) ele salientou que a racionalidade formal e instrumental (Zweckrationalität) é determinada por uma expectativa de resultados, ou "fins calculados" (...) a racionalidade substantiva, ou de valor (Wertrationalität), é determinada 'independentemente de suas expectativas de sucesso' e não caracteriza nenhuma intenção humana interessada na 'consecução' de um resultado ulterior a ela (...) na verdade, ele foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva. De fato a Wertrationalität é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra; não desempenha papel sistemático em seus estudos. Se o fizesse, a pesquisa de Weber teria tomado um rumo completamente diferente. Escolheu ele a resignação (isto é, a neutralidade em face dos valores, não a confrontação) como posição metodológica, em seu estudo da vida social".

Habermas (1987 [a]) também argumenta que Weber vislumbrou um conceito mais amplo de racionalidade, mas lamenta que este conceito esteja localizado apenas como *pano de fundo* na análise weberiana, quando deveria merecer uma identificação empírica semelhante ao subsistema de *ação racional conforme fins determinados*.

O filósofo alemão também considera insuficiente o esquema conceitual da ação de Talcott Parsons, embora reconheça-lhe o mérito de ter construído um conceito mais abrangente de ação social. Para o sociólogo norte-americano, a ação social consiste em:

"Estruturas e processos através dos quais os seres humanos formam intenções significativas e, com maior ou menor êxito, as executam em situações concretas. A palavra 'significativa' supõe o nível simbólico ou cultural de representação ou referência. Consideradas em conjunto, as intenções e a implementação implicam uma disposição do sistema de ação – individual ou coletivo – para modificar sua relação com sua situação e

ambiente numa direção desejada (...) a ação humana é 'cultural' à medida que sentidos e intenções relativas aos atos são formados em termos de sistemas simbólicos (onde se incluem os códigos através dos quais operam em padrões) que quase sempre se centralizam no aspecto universal das sociedades humanas, isto é, na linguagem." (Parsons in Castro e Dias, 1992, p. 218).

Buscando ampliar as abordagens de Weber e Parsons, Habermas afirma que uma ação social é a cooperação entre pelo menos dois agentes que dirigem e coordenam suas ações instrumentais para a execução de um plano de ação comum (Ingram, 1994).

A partir desta visão, em sua análise da ação social, Habermas irá reforçar a função da linguagem na relação sujeito-objeto, e procura, então, transcender o esquema da *filosofia da consciência* – relação sujeito-objeto que privilegia o subjetivismo –, utilizando-se da perspectiva trazida pela *filosofia da linguagem*, onde a relação sujeito e objeto é entendida como sendo mediada por outros tantos elementos como: a interação com o meio, a cultura, o universo simbólico, valorizando assim a fundamental importância do caráter intersubjetivo e relacional para a apreensão do objeto.

Segundo Habermas, a racionalidade de uma ação é função da extensão em que pode ser justificada. As ações, implícita ou explicitamente, tem pretensões à verdade, à correção moral, à propriedade, à sinceridade e à compreensibilidade e estas pretensões referem-se a crenças que podem ser articuladas em linguagem. O ser humano ao se expressar refere-se a itens de sua experiência – fatos, normas, intenções – que constituem exatamente o universo em que ação se desenvolve. Sem um acordo acerca deste universo, a ação social não seria possível.

Assim, para o filósofo alemão, a ação possui um significado inerente a ela justamente por exprimir a intenção do agente em relação à realidade. Sem considerar esta relação de intencionalidade para com a realidade objetiva, social e subjetiva, a ação perde seu conteúdo cognitivo, normativo e expressivo e, portanto, não mais poderá ser avaliada criticamente.

Habermas (1987[a]) distingue quatro categorias de ação, que são apresentadas a seguir.

a) **Ação teleológica:** é aquela em que a ação é realizada por uma só pessoa em busca de um certo objetivo. Ela será *estratégica* na medida em que as decisões e o comportamento de pelo menos uma outra pessoa forem incluídas no cálculo correspondente aos meios e fins a serem

utilizados. Esta forma de ação é racional em função do cálculo feito pelo agente sobre o meio mais eficaz para o alcance do fim desejado. No modo estratégico de ação, os agentes se relacionam como meios objetificáveis ou como obstáculos para a realização dos seus fins e, por causa disto, o agir estratégico pode ser interpretado como utilitarista já que se supõe que o ator vá eleger seus meios e fins sob o ponto de vista da maximização de sua expectativa de utilidade.

b) **Ação normativa:** caracteriza-se como sendo aquela em que a intenção primária é atender a expectativas de caráter recíproco, mediante o ajuste da conduta a normas e valores compartilhados. Deste modo, a busca por objetivos pessoais poderá ser neutralizada pelos deveres sociais dos agentes ou mesmo pelos padrões estéticos. Os que se empenham em ações normativas também necessitam calcular as conseqüências objetivas de seu agir em relação aos demais agentes. A ação será racional na medida em que seja adequada aos padrões de comportamento socialmente aceitos em dada comunidade cultural e que atenda ao interesse geral das pessoas afetadas.

c) **Ação dramática ou expressiva:** este tipo de ação social tem por objetivo a projeção de uma imagem pública. Ela é constituída pela representação das intenções do ator através de seus atos de forma a permitir que o outro compreenda sua legitimidade e justificativa. Além disso, busca obter uma determinada resposta de uma certa audiência e, por isto, é implicitamente estratégica. Contudo, para que seja racional – no sentido não-estratégico –, a ação dramática necessita ser sincera e possuir autênticas intenções declaradas, ou seja, os demais atores envolvidos não devem ser enganados.

d) **Ação comunicativa:** esta forma de ação acontece quando dois ou mais atores sociais buscam chegar a um acordo voluntário e cooperativo sobre determinado aspecto. A ação comunicativa envolve um esforço explícito de alcançar um acordo sobre a totalidade das reivindicações de validade. Embora os atores possam usar as outras formas de ação para comunicarem-se e coordenarem seus esforços, não necessariamente o farão visando atingir um livre acordo. Poderão agir estrategicamente, forçando os demais atores a contribuir com seus objetivos, utilizando-se de artifícios como ordens, ameaças, mentiras e proposições manipulativas, o que descaracterizaria a ação comunicativa em torno de consenso e entendimento mútuo.

Destas quatro *categorias* de ação resultam três *tipos* de ação (Habermas, 1987 [a]):

1) **Ação instrumental:** ação orientada para o êxito, e cujo grau de eficácia da intervenção que esta ação representa pode ser avaliado através da observância de regras de ação técnicas. A este tipo de ação pode estar associada uma interação social, mas não necessariamente, já que pode representar apenas um ato individual;

2) **Ação estratégica:** é aquela em que a ação orientada ao êxito – instrumental – considera, racionalmente, as decisões e o comportamento de pelo menos uma outra pessoa, de modo a realizar o cálculo egocêntrico correspondente aos meios mais eficazes a serem utilizados para atingir os fins predeterminados. A ação estratégica representa, em si mesma, uma ação social.

3) **Ação comunicativa:** quando os planos de ação dos atores estão orientados não pelo cálculo egocêntrico de resultados, mas por atos de entendimento. Os fins individuais são perseguidos, mas sob a condição de que os respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre uma base compartilhada de interesses, buscando-se um acordo racional livre de pressões ou imposições, estabelecido através de convicções comuns. Evidentemente que a ação comunicativa também representa, em si mesma, uma ação social.

Para Habermas, o conceito de *ação estratégica* por si só não subsidia um conceito de ação social adequado. Se o ator social baseia suas orientações de ação em termos de busca por dinheiro ou por poder, estabelece suas relações exclusivamente por dominação. Esta ordenação puramente econômica é denominada por Habermas como *instrumental*, já que surge de relações em que os participantes das interações sociais instrumentalizam uns aos outros como meios para a consecução de seus próprios fins, ou seja, os outros agentes são simplesmente meios ou restrições para a realização de um plano de ação (Ingram, 1994). A atitude de orientação para o entendimento – *ação comunicativa* – , por outro lado, torna os participantes da interação dependentes uns dos outros. São dependentes das atitudes de afirmação ou negação de seus destinatários, porque somente podem chegar a um consenso constituído sobre uma base de reconhecimento intersubjetivo das *pretensões de validade*.

Deste modo, os participantes de uma interação que tratam de coordenar em comum acordo seus respectivos planos de ação, somente os executam sob a condição de consenso sobre qual a melhor maneira de executá-los, que será obtida através de uma postura relativizadora (que tenta compreender a visão de mundo *do outro* colocando-se em seu lugar) entre os interlocutores. Entretanto, para o filósofo alemão, na sociedade industrial, a pesquisa, a ciência, a tecnologia e a utilização industrial fundiram-se em um só sistema, atingindo uma forma repressiva de estrutura institucional, onde as normas de entendimento mútuo dos indivíduos estão absorvidas por um sistema comportamental de *ação racional de propósito determinado*.

Portanto, o *significado* foi subordinado ao imperativo do controle técnico da natureza e da acumulação de capital. Uma consequência disto é que, através do domínio da *racionalidade instrumental* sobre as sociedades modernas, a comunicação entre as pessoas tornou-se sistematicamente distorcida e isto passou a ser considerado normal na sociedade contemporânea, disfarçando assim o caráter repressivo das relações sociais. Este fenômeno da comunicação distorcida tornou-se preocupação fundamental da obra de Habermas, que propõe uma distinção entre ação racional com propósito, ou *ação instrumental*, e a *ação de comunicação*, ou de interação simbólica.

Para Habermas, nas modernas sociedades, as antigas bases de interação simbólica foram dissimuladas pelos sistemas de conduta de ação racional com propósito, ou *ação instrumental*, e a interação simbólica – *ação de comunicação* – somente é permitida em enclaves bastante residuais ou marginais. Na sociedade moderna, a lógica da *racionalidade instrumental*, que tem por fim ampliar o controle da natureza e o desenvolvimento das forças produtoras, acabou tornando-se a lógica da vida humana em geral, aprisionando a própria subjetividade do indivíduo (Ingram, 1994).

Assim, nas sociedades de capitalismo avançado, a comunicação entre os atores sociais tornou-se distorcida e massificada, passando a adquirir o caráter de *ação estratégica*, voltada apenas ao próprio êxito, condicionada pelo interesse monetário e pelo exercício do poder, impedindo assim a *ação comunicativa*, voltada para o entendimento. O desenvolvimento capitalista impôs limites à livre e autêntica comunicação entre os homens. Por isto, Habermas afirma que a premissa de Marx, de que a liberdade e a racionalidade seriam inevitavelmente atingidas, através do desenvolvimento das forças de produção, mostrou-se insustentável (Ingram, 1994).

Desta forma, Jürgen Habermas, na construção de sua teoria crítica da sociedade, entende necessário aprofundar o exame da racionalidade e desenvolve a **Teoria da Ação Comunicativa** como elemento de compreensão para a fundamentação de sua **Ética do Discurso**, que é uma teoria da moral que recorre à *razão* para sua fundamentação. O autor parte do conceito de *razão reflexiva* de Kant para desenvolver o conceito de *razão comunicativa*. Enquanto na razão kantiana o juízo categórico está fundado no sujeito e supõe uma razão monológica, a *razão comunicativa* está centrada no diálogo, na interação entre os indivíduos do grupo, mediada pela linguagem e pelo discurso (Habermas, 1998).

A *razão comunicativa* é enriquecida por ser processual, construída pela interação entre os sujeitos enquanto seres que se posicionam criticamente frente às normas. A validade das normas, portanto, não deriva de uma razão abstrata e universal, tampouco depende da subjetividade de cada um, mas do consenso encontrado a partir do grupo, do conjunto dos indivíduos e, assim, a subjetividade se transforma em intersubjetividade.

Contudo, do ponto de vista da *razão comunicativa*, a interação entre os sujeitos precisa ser estabelecida sem as pressões típicas dos sistemas econômico e político da sociedade moderna, que se fundam na força do dinheiro e no exercício do poder. A *ação comunicativa* supõe o entendimento entre os indivíduos que buscam, pelo uso de argumentos racionais, convencer o outro a respeito da validade da norma, permitindo um avanço para uma sociedade baseada na espontaneidade, na solidariedade e na cooperação (Habermas, 1998).

Demonstrada a *Teoria da Ação Comunicativa* de Jürgen Habermas, já se pode então, com base em Guerreiro Ramos (1989), explicitar a noção de *Racionalidade Substantiva*, e ainda, com o auxílio de Maurício Serva (1996), expor o conceito de *ação racional substantiva*, bem como seus elementos constituintes, o que se examina a seguir.

2.3 A Racionalidade Substantiva, de Guerreiro Ramos

O sociólogo e teórico da Administração Alberto Guerreiro Ramos, em seu livro **A Nova Ciência das Organizações – uma reconceituação da riqueza das nações**, lançado

originalmente em 1981, propôs que se analisassem as organizações sob o enfoque da racionalidade, em uma abordagem que denominou "**teoria substantiva da vida humana associada**" (1989, p. 26).

Na visão de Guerreiro Ramos, a razão constitui-se em um conceito básico para a análise de qualquer ciência da sociedade e das organizações, pois é em bases racionais que são estabelecidos os preceitos de como deve ser ordenada a vida humana em geral.

Em seu exame da racionalidade, Guerreiro Ramos (1989) parte da distinção que Max Weber fez entre os conceitos de *Wertrationalität* (*racionalidade substantiva*, ou *de valor*) e *Zweckrationalität* (*racionalidade formal*, ou *funcional*). Entretanto, diferentemente do sociólogo alemão, que pautou seus trabalhos pela adoção da *razão funcional* como categoria de análise, Guerreiro Ramos utiliza a *racionalidade substantiva*, como categoria de análise básica da teoria da vida humana associada, tendo a Ética como disciplina orientadora.

A *racionalidade substantiva* é, para Guerreiro Ramos, um atributo natural do ser humano, visto que reside na psique humana (isto o aproxima fortemente da *teoria da ação comunicativa* de Jürgen Habermas, pois em ambos os desenvolvimentos teóricos o sujeito, o ser humano, ocupa lugar central), e é a partir dela que os indivíduos podem buscar conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização e do autodesenvolvimento, engajando-se de forma mais expressiva no processo de desenvolvimento social e, no âmbito da teoria administrativa, no processo de desenvolvimento da própria organização.

Guerreiro Ramos (1989) adverte que a sociedade moderna adotou a *racionalidade funcional* e a centralização no mercado como sendo as bases orientadoras das ciências sociais e da vida humana em geral, em detrimento da *razão substantiva*, trazendo assim limitações ao bem-estar e satisfação do ser humano.

Pois é exatamente a *racionalidade substantiva*, na perspectiva de Guerreiro Ramos, que permite ao indivíduo ordenar sua vida em bases éticas, através do debate racional, buscando encontrar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, potencializando o anseio e a capacidade humana de auto-realização, autodesenvolvimento e emancipação.

Para Guerreiro Ramos, no âmbito da Teoria Organizacional, a abordagem da *racionalidade substantiva* deve ter por objetivo a busca sistemática da eliminação de compulsões desnecessárias, agindo sobre as atividades humanas nas organizações econômicas, de forma a tornar pleno o desenvolvimento das potencialidades do ser humano. A *racionalidade substantiva* no interior das organizações é, portanto, a oposição à orientação organizacional fornecida pela *razão instrumental*, que é pautada pela busca do sucesso individual, primando pelo utilitarismo e pragmatismo (Guerreiro Ramos, 1989).

Como mostra Maurício Serva (1996, pp. 118-119), cinco pontos são fundamentais na abordagem substantiva das organizações, de Guerreiro Ramos:

1) As necessidades humanas são variadas e atendidas por múltiplos cenários sociais. É possível, portanto, categorizar e formular as condições operacionais particulares a cada cenário social;

2) Somente algumas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, que determina um cenário social específico, fortemente influenciado pela comunicação operacional e por critérios instrumentais. Assim, o comportamento administrativo constitui-se como uma forma de conduta humana condicionada por imperativos econômicos;

3) Os diferentes cenários organizacionais estão correlacionados a diferentes categorias de tempo e espaço. A categoria de tempo e espaço dos cenários econômicos mostra-se como uma situação particular entre outras tantas;

4) Diferentes cenários organizacionais possuem diferentes sistemas cognitivos. Deste modo, as regras cognitivas referentes ao comportamento administrativo também mostram-se como um conjunto particular de normas em face a uma epistemologia multidisciplinar dos diversos cenários organizacionais;

5) Diferentes cenários sociais têm como requisito diferentes enclaves – territórios – dentro do tecido social, embora possuam vínculos entre si.

Infelizmente, não foi possível ao sociólogo brasileiro dar andamento às suas pesquisas sobre a abordagem substantiva das organizações¹¹, uma vez que pretendia, a partir da construção e apresentação dos conceitos básicos de seu arcabouço teórico, investigar e comprovar empiricamente suas teses. No prefácio da edição brasileira de *The New Science of Organizations*, lançado em 1981 nos Estados Unidos, o autor indica que pretendia, após a construção da base teórica da Racionalidade Substantiva, empreender estudos empíricos no sentido de demonstrá-la operacionalmente. Contudo, o projeto foi interrompido em 1982, com a morte do autor.

Maurício Serva (1993, 1996 e 1997) buscou, em seus trabalhos acerca do assunto, dar continuidade à proposta de Guerreiro Ramos, transformando o arcabouço teórico do sociólogo brasileiro em esquema conceitual de caráter operacional, próprio portanto para a aplicação em pesquisas empíricas. Serva agrega nesta construção importantes contribuições da obra de Jürgen Habermas, como está referido no artigo **A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa** (Serva, 1997).

Desse modo, com base em Maurício Serva (1996, p.340), assim define-se a **ação racional substantiva**¹²: "**Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, na direção da responsabilidade e satisfação sociais**".

Os elementos constitutivos da *ação racional substantiva* no interior da organização são (Serva, 1996, pp.340-341):

a) **Auto-realização**: pode ser descrita como um conjunto de processos de concretização do potencial inato do ser humano, que se complementa pelo alcance da satisfação individual;

¹¹ Alberto Guerreiro Ramos morreu em 1982, aos 67 anos, apenas um ano após o lançamento de **A Nova Ciência das Organizações**.

¹² Novamente é importante ressaltar que o conceito de *ação racional substantiva*, bem como seus elementos compõe o quadro de análise desta pesquisa, juntamente com o conceito de *ação racional instrumental* e seus elementos, já apresentados.

b) **Entendimento:** forma pela qual os indivíduos estabelecem acordos e consensos racionais, sempre mediados por processos de comunicação livre, de onde decorrem atividades comuns coordenadas, ao amparo de sentimentos de responsabilidade e satisfação social;

c) **Julgamento ético:** processos decisórios baseados em emissão de juízos de valor do tipo bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado, que se dão através do estabelecimento de um debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos em suas interações com os demais membros do grupo;

d) **Autenticidade:** são interações e relacionamentos interpessoais estruturados em torno de sentimentos como integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos;

e) **Valores emancipatórios:** preocupação e observância de valores que levem ao aperfeiçoamento do grupo, na direção do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito às individualidades, da liberdade, do comprometimento e da integração com o ambiente interno e externo, presentes tanto nos indivíduos que compõem o grupo, quanto no próprio contexto normativo do grupo;

f) **Autonomia:** é a condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações, sem que estejam condicionados por coações ou pressões exercidas por outros indivíduos;

Convém salientar que as organizações econômicas que registrem as duas formas de racionalidade já descritas – *instrumental* e *substantiva* –, em quaisquer que sejam suas proporções, podem ser produtivas e rentáveis. Contudo, a ênfase demasiada no uso da *razão instrumental* em uma empresa pode determinar seu insucesso a longo prazo, em face da deterioração das relações humanas, que poderão ficar desprovidas de uma dimensão ética e valorativa.

De outro lado, uma organização com predominância da *ação racional substantiva*, com alto grau de autonomia e auto-organização, com processos interativos baseados em julgamentos éticos e em debates racionais e democráticos, proporcionaria uma atmosfera favorável à auto-realização e satisfação pessoal dos indivíduos, o que resultaria em uma maior harmonia e dinamismo

internos, permitindo à organização responder às novas demandas externas com agilidade, flexibilidade e criatividade, mesmo em um horizonte de longo prazo.

Assim, analisada a *Teoria da Ação Comunicativa*, examinadas a *racionalidade instrumental* e a *racionalidade substantiva*, e apresentados os conceitos e elementos da *ação racional instrumental* e da *ação racional instrumental*, convém agora explicitar a relação de complementaridade existente entre as construções teóricas do filósofo alemão Jürgen Habermas e do sociólogo brasileiro Guerreiro Ramos, de modo a justificar a reunião e a utilização das duas abordagens neste estudo.

2.4 A Complementaridade entre as Abordagens de Habermas e Guerreiro Ramos

Esta seção busca demonstrar o caráter complementar existente entre a *Teoria da Ação Comunicativa*, de Jürgen Habermas (1987 [a] e [b]), e o desenvolvimento teórico da *Razão Substantiva*, levado a efeito por Alberto Guerreiro Ramos (1989). Pretende-se com isto justificar a reunião e a utilização destes dois autores como pilares fundamentais deste estudo.

Torna-se importante analisar um pouco mais detidamente esta relação de complementaridade, uma vez que talvez o próprio Guerreiro Ramos não a tenha percebido em toda a sua extensão. Isto deve-se, provavelmente, ao fato de que a principal obra do sociólogo brasileiro, no que tange à *Racionalidade Substantiva*, foi lançada em 1981, nos Estados Unidos, praticamente ao mesmo tempo em que o filósofo alemão lançava seu mais completo livro sobre a *Teoria da Ação Comunicativa*, na Alemanha, também em 1981 (*Theorie des kommunikativen Handelns*). É nesta obra¹³ que Jürgen Habermas reúne todos os elementos de justificação de sua construção teórica sobre a *ação comunicativa* e clarifica vários aspectos de sua abordagem, até então, de certo modo, deficitários em seus trabalhos anteriores. Um dos principais analistas do trabalho de Habermas, Thomas

¹³ Neste estudo, utilizou-se a versão espanhola *Teoría de la acción comunicativa*, de 1987.

McCarthy (1995), já chamou a atenção para isto, referindo-se ao livro como a mais importante obra sistemática do filósofo alemão¹⁴.

Guerreiro Ramos, portanto, ao elaborar seu principal trabalho sobre a *racionalidade substantiva*, não teve acesso à mais importante obra de Habermas sobre a *ação comunicativa*, e valeu-se de textos anteriores do pensador alemão, onde determinados aspectos conceituais ainda careciam de maior refinamento teórico¹⁵.

Feitos estes comentários, pode-se tratar mais especificamente de cada ponto de convergência entre os autores. Antes de mais nada, é fundamental referir que os dois estudos utilizados partem de uma mesma premissa: a necessidade de buscar-se o caminho da emancipação do ser humano diante das limitações e dos constrangimentos oferecidos à sua auto-realização na sociedade pós-industrial.

Relação entre *Sujeitos Capazes e Autônomos e Atributo da Psique do Sujeito*

O primeiro ponto de contato entre os dois pensadores, portanto, é o destaque que ambas as construções teóricas dão ao ser humano, ao sujeito.

Para Guerreiro Ramos, a razão é atributo natural do ser humano e está localizada em sua psique como recurso potencial. Para Habermas, o potencial da racionalidade se concretizará através da ação comunicativa, onde o sujeito é capaz de orientar sua ação com base em *pretensões de validade* intersubjetivamente conhecidas da comunidade com quem se relaciona, tendo como requisitos a plena capacidade de comunicação, a autonomia para agir e a responsabilidade.

Relação entre *Mundo da Vida Cotidiano e Busca de Entendimento e Senso Comum*

¹⁴ Ver prólogo e epílogo da edição espanhola do livro *The Critical Theory of Jürgen Habermas*, lançado originalmente por Thomas McCarthy em 1978 nos Estados Unidos (*La Teoría Crítica de Jürgen Habermas*, 1995).

¹⁵ Guerreiro Ramos em *The New Science of Organizations*, de 1981, utilizou-se fundamentalmente dos seguintes textos de Habermas: *Toward a rational society*, de 1970, *Knowledge and human interests*, de 1971, e *Toward a theory of communicative competence*, de 1970. Thomas McCarthy (1995) afirma que muitas das construções até então apresentadas por Habermas foram reformuladas e clarificadas em *Theorie des kommunikativen Handelns*.

O segundo ponto onde se tangenciam é na idéia de *sensu comum*, ou *busca do entendimento e mundo da vida* cotidiano.

Segundo Guerreiro Ramos, o que vai atribuir significado à razão é o *sensu comum*, através da comunicação, do debate, de modo que a regulação da vida humana associada seja harmonizada em torno das questões éticas e políticas. Nas palavras do autor: "**(...) o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, é também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada**" (1989, p. 27).

Habermas, por sua vez, desenvolve a *teoria da ação comunicativa* orientando-a na busca processual do entendimento e da posterior coordenação das atividades dos sujeitos capazes, autônomos e responsáveis. Esta ação, ou interação, ocorre no plano social, na instância que Habermas denomina de *mundo da vida* (1987 [b]). Para o autor, o *mundo da vida* é o espaço das relações sociais onde os participantes têm à sua disposição um conjunto de códigos de referência, valores, normas, que lhes permitem elaborar as interpretações voltadas ao consenso. Este consenso é pretendido pela necessidade de que o entendimento seja alcançado em face de uma determinada situação. O *mundo da vida* possui como elementos básicos: a personalidade, a cultura e a sociedade.

Afirma Habermas: "**A partir da perspectiva dos participantes da ação social envolvidos em determinada situação, o mundo da vida surge como o contexto formador do horizonte dos processos de entendimento e que delimita a situação da ação empreendida (...)**"¹⁶ (1997 [b], p. 494).

Conforme mostra Maurício Serva (1996), o destaque dado por Guerreiro Ramos ao *sensu comum* dentro da sua *Teoria da Vida Humana Associada* exige que seja ressaltada a possibilidade de debate racional e, conseqüentemente, da atividade comunicativa, que tem como pano de fundo, segundo Habermas, o *mundo da vida*, que nada mais é do que o contexto normativo e valorativo no qual os participantes se movimentam e interagem, mediados pela cultura, visando ao entendimento.

¹⁶ Tradução livre.

Relação entre Ação Comunicativa Baseada em Pretensões de Validez Sujeita à Crítica e Debate Racional e Superordenação Ética

Um outro ponto de contato entre os dois autores que merece destaque é a noção de *debate racional e superordenação ética*, de Guerreiro Ramos e de *pretensões de validade sujeitas à crítica*, de Habermas.

Guerreiro Ramos defende a idéia de que a *racionalidade substantiva* está centrada em uma visão de sociedade onde o *debate racional* é o elemento fundamental da vida comunitária e política. Na visão do sociólogo brasileiro, o *debate racional* somente será ensejado se estiver associado ao princípio da *superordenação ética* da teoria política em relação às demais áreas que orientem a vida humana associada. Deste modo, um ideal de sociedade estará sempre regido por juízos de valores, onde a ética e a política são imprescindíveis para a boa regulação das interações entre os indivíduos, numa visão tipicamente aristotélica.

Habermas estabelece o julgamento ético como sendo um elemento fundamental para a *ação comunicativa*, já que nesta forma de ação social os interesses *do outro* são sempre levados em consideração. Uma das condições básicas para a *ação comunicativa* é exatamente a responsabilidade do sujeito, que está em sua capacidade de orientar a ação através de *pretensões de validade* (pretensões de validade).

Estas *pretensões de validade* estarão, no agir comunicativo, sujeitas à crítica valorativa do interlocutor, transformando-se, assim, em um elemento fundamental do debate racional.

É importante salientar que, para Habermas, existe na linguagem um núcleo universal, isto é, estruturas básicas que todos os sujeitos, num determinado momento passam a dominar. Esta competência comunicativa, contudo, não pode estar reduzida à produção de falas gramaticalmente corretas, mas está relacionada a três mundos aos quais correspondem três *pretensões de validade* requeridas pelos atores. Tais *pretensões de validade* permitem o entendimento entre os atores e possuem caráter universal, além de estarem diretamente associadas à racionalidade.

Conforme Nadja Hermann (1999), assim é a relação entre *pretensões de validade* e os três mundos descritos por Habermas:

a) O **mundo objetivo**: corresponde à pretensão de que o enunciado seja verdadeiro. As afirmações sobre fatos e acontecimentos referem-se a *pretensões de verdade*;

b) O **mundo social** (ou das normas legitimamente reguladas): a que se vinculam as pretensões de que o ato de fala seja correto em relação ao contexto normativo vigente. Trata-se da *pretensão de justiça*;

c) O **mundo subjetivo**: onde vinculam-se as *pretensões de veracidade*. As intenções, opiniões e desejos expressos pelo falante coincidem efetivamente com aquilo que pensa.

Relação entre Ação Orientada ao Entendimento e Boa Regulação da Vida Humana Associada

Um outro ponto de correlação entre a construção teórica de Guerreiro Ramos e de Habermas está justamente na sua finalidade. Para o sociólogo brasileiro, a noção de *racionalidade substantiva* tem por fim ajudar a promover a boa regulação da vida humana associada, ou seja, auxiliar na integração e entendimento dos atores sociais em sua convivência em sociedade.

Por sua vez, a *Teoria da Ação Comunicativa* do filósofo alemão tem, entre seus principais objetivos, realizar uma crítica da sociedade moderna, reduzindo suas deficiências e patologias, e sugerindo novas vias para a reconstrução do projeto de recuperação da razão. E, acima de tudo, uma racionalidade voltada ao entendimento, isto é, uma busca de acordo entre sujeitos com competência lingüística e interativa.

Para Habermas, os processos de entendimento têm como objetivo acordos que estejam apoiados em conteúdos racionalmente motivados, sem imposições ou estratégias previamente calculadas, que dissimulem intenções camufladas. Assim, o acordo, estabelecido com base na ação comunicativa, deve estar apoiado em convicções comuns (Habermas, 1987 [a]).

Relação entre Contexto Normativo do Mundo da Vida Baseado na Interpretação e Valores na Interpretação dos Fatos

Guerreiro Ramos e Habermas também aproximam-se ao buscarem, fundamentalmente, um ponto de apoio para suas teorias em aspectos valorativos e princípios éticos que regulam a conduta humana.

No trabalho do sociólogo brasileiro, a valoração da conduta humana está fortemente presente, desde a construção do conceito de *racionalidade substantiva*, passando pela *teorização da vida humana associada*, até chegar na *Abordagem Substantiva das Organizações*. Os constructos teóricos todos de Guerreiro Ramos, em sua abordagem da *racionalidade substantiva*, possuem carácter normativo, de modo a caracterizar, acentuadamente, que a interpretação dos fatos sociais e organizacionais deve estar orientada por valores, e valores que estejam comprometidos com a boa regulação da vida humana associada.

Em Habermas, pode-se notar que a interpretação da realidade e das interações comunicativas acontece sempre situada em um contexto normativo do *mundo da vida* cotidiano. Para Habermas, como afirma Maurício Serva: "**(...) os valores fornecem a medida da interpretação da validade das pretensões dos agentes, condicionam o consenso, delimitando as possibilidades de entendimento.**" (1996, p. 337).

Convém salientar que existem outros tantos pontos de contato entre a abordagem da *racionalidade substantiva*, de Guerreiro Ramos (1989), e a *teoria da ação comunicativa*¹⁷, de Jürgen Habermas (1987, [a] e [b]). Contudo, para efeito do que se pretende neste estudo, e tendo em vista o escopo desta pesquisa, os aspectos convergentes apresentados revelam-se suficientes.

A esta altura do desenvolvimento teórico deste estudo, é fundamental descrever o que são *Organizações Substantivas* e quais as características das

2.5 As Organizações Substantivas

¹⁷ Para uma comprovação deste fato, ver a detalhada análise empreendida por Serva (1996).

Para que bem se possa chegar à caracterização das organizações substantivas, é preciso antes analisar aquilo que Guerreiro Ramos (1989) denominou como *isonomias*. Na visão do autor, *isonomia* significa um contexto social onde todos os seus membros e participantes são considerados iguais, como é o caso da noção de *polis*, concebida por Aristóteles em sua obra **Política** (1997).

Dentro deste enfoque, as principais características de uma *isonomia* podem ser assim descritas (Guerreiro Ramos, 1989, pp. 150-151):

a) O principal objetivo desta forma de organização é permitir a auto-realização e a emancipação de seus membros, sob um conjunto mínimo de prescrições, que são estabelecidas por consenso;

b) A atuação dos indivíduos livremente associados em uma *isonomia* é compensadora em si mesma, com um relacionamento baseado na generosidade social e na autogratificação;

c) As atividades desenvolvidas pelos indivíduos são impulsionadas por aspiração vocacional e não por interesses econômicos. Dentro do escopo de interesses fundamentais do indivíduo não está a maximização da utilidade;

d) A *isonomia* é concebida como uma comunidade, e não há dicotomias entre grupos, ou distinção entre liderança ou gerência e subordinados. A autoridade é atribuída por deliberação de todos os membros e passa continuamente de indivíduo para indivíduo, de acordo com a natureza dos problemas, em função da habilidade dos indivíduos em lidar com eles;

e) A eficácia de uma *isonomia* envolve a determinação de um tamanho ótimo. Um aumento deste tamanho pode transformá-la em oligarquia, ou burocracia, ou mesmo democracia, já que poderá exigir formas de relacionamento secundários ou categóricos, com a proliferação de diferentes papéis sociais entre os integrantes.

Guerreiro Ramos (1989) descreve e caracteriza as *isonomias* como uma espécie de *tipo ideal* weberiano, e alerta que o faz para que possa expor ou materializar o conceito. Contudo,

embora entenda que uma perfeita *isonomia* possa ser de difícil localização na prática, descreve o autor o crescimento de ambientes organizacionais que se aproximam do tipo isonômico (notadamente nos Estados Unidos, onde o autor vinha realizando suas pesquisas). É o caso das associações de pais e professores, associações de estudantes, associações de minorias sociais, associações artísticas e religiosas, entidades comunitárias, entre outras (Guerreiro Ramos, 1989).

É fundamental destacar que, para Guerreiro Ramos, a forma de racionalidade predominante neste tipo de organização é a *racionalidade substantiva*. A partir disso, um Grupo de Pesquisas sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, e coordenado por Maurício Serva, em uma pesquisa sobre organizações coletivistas ou alternativas, empreendida em Salvador, na Bahia, decidiu denominá-las de *Organizações Substantivas* (Serva, 1993)¹⁸.

As *organizações substantivas* são aquelas em que indivíduos unem-se espontaneamente e por sua livre iniciativa para atingirem objetivos geralmente sem fim lucrativo, sem estarem regidas por procedimentos que as caracterizem como organizações burocratizadas e que, em geral, destinam-se a atividades como prestação de assistência a comunidades menos favorecidas, preservação do meio ambiente, preservação de aspectos culturais de dado grupamento social, atividades de caráter filantrópico, associações, fundações, etc. Nestas organizações, segundo Serva (1993), existe uma forte preocupação com o efetivo resgate da condição humana, sendo que suas atividades são marcadas por valores como autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade.

Por sua vez, Fernando Tenório (1998) descreve as organizações do Terceiro Setor¹⁹ de modo muito semelhante às organizações substantivas: são entidades estruturadas em torno de uma efetiva coordenação entre meios e fins, onde o bem comum é o propósito principal, e o modo

¹⁸ Maurício Serva (1993) demonstra que a expansão das organizações substantivas é um fenômeno de proporções mundiais. Na Alemanha Ocidental, por exemplo, no início dos anos 80, estimava-se a existência de aproximadamente 11.500 delas, envolvendo 80.000 pessoas, atuando em vários campos como agricultura, informação, tecnologias apropriadas. Já nos Estados Unidos, estimativas de 1976 indicavam a existência de mais de 5.000 organizações, e a criação de aproximadamente 1.000 delas a cada ano. No Brasil, não se dispõe de qualquer tentativa rigorosa de mapeamento quantitativo.

¹⁹ O Primeiro Setor, ou Setor Público, é formado pelo conjunto das organizações e propriedades pertencentes ao Estado. Já o Segundo Setor, ou Setor Privado, é constituído pelo conjunto das empresas particulares e propriedades pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas, fora do controle do Estado. Por sua vez, o Terceiro Setor, é constituído por organizações estruturadas e localizadas fora do aparato formal do Estado e que não se destinam a distribuir os lucros auferidos entre seus diretores ou acionistas. São entidades autogovernadas e que envolvem indivíduos em um esforço voluntário para produzir bens ou serviços de uso coletivo (Tenório, 1998).

de se buscar alcançar os objetivos é estabelecido por relações intersubjetivas em que o ser humano é elemento fundamental e central. Percebe-se, portanto, que o conceito de organizações do terceiro setor apresentado por Fernando Tenório (1998) guarda uma estreita relação com a noção de *organizações substantivas*, de Maurício Serva (1993).

Em seu artigo, Fernando Tenório (1998) demonstra preocupação com o fato de que as organizações do terceiro setor, em sua ânsia por sobrevivência, possam começar a se valer dos mesmos modelos e ferramentas gerenciais utilizados pelo setor privado, contagiando-se assim com a racionalidade do tipo instrumental e retirando-lhes sua principal característica, ou seja, a de estarem fundamentalmente baseadas em uma racionalidade do tipo substantiva. O autor argumenta em sua crítica que não se trata de desprezar ou menosprezar os modelos gerenciais do primeiro e segundo setores quanto à formação de políticas ou quanto à produtividade. Trata-se, sim, da necessidade de se buscar conduzir a racionalidade de mercado, de caráter instrumental, em direção a uma forma de razão livre e intersubjetiva, que promova o potencial de auto-realização do ser humano na sociedade, consubstanciado em sua cidadania.

É apoiado neste argumento de Fernando Tenório, que esta pesquisa irá empreender uma investigação para avaliar em que grau pode-se caracterizar uma *organização produtiva* do setor industrial como uma *organização substantiva*.

Para efeito do que se pretende nesta pesquisa, adota-se, aproveitando a contribuição de Maurício Serva (1996, p. 276), o seguinte conceito de *organização substantiva*: **"Organizações Substantivas são organizações produtivas onde seja predominante, em seus processos administrativos e organizacionais, a racionalidade substantiva, e que contenha o ideal da emancipação do ser humano no âmbito do trabalho entre seus objetivos e práticas administrativas"**.

Já, como conceito de *organização produtiva*, este estudo considera que: **é aquela que produz bens ou serviços com a finalidade de colocá-los à disposição de um mercado consumidor em potencial, contando com a participação de trabalhadores profissionais – remunerados por sua prestação de serviços –, que possua sua finalidade exposta ou revelada**

– para o ambiente social em que interage, que possua personalidade jurídica oficial e que desenvolva atividades legais.

Neste ponto, reside uma diferença fundamental desta pesquisa em relação àquela levada a efeito por Serva (1996). Em seu estudo, o pesquisador não excluiu a possibilidade de investigar organizações que, mesmo sendo consideradas como produtivas, não buscassem lucro, ou retorno financeiro, através de sua atividade. De fato, nem todas as unidades pesquisadas por Serva tinham o lucro como sua finalidade, uma delas, inclusive, sendo uma fundação de direito privado. Neste estudo, diferentemente, empreendeu-se uma investigação em uma organização produtiva do ramo industrial que tem entre suas finalidades a busca por retorno financeiro, ou seja, o lucro.

O fato de se pesquisar uma organização produtiva que atue no *ramo industrial* (uma indústria, portanto) é outra diferença marcante em relação ao estudo de Maurício Serva. As organizações por ele investigadas (Serva, 1996, pp. 371-387) eram todas unidades prestadoras de serviço, em atividades como produção de arte, escola infantil, psicoterapia individual e de grupo, psicopedagogia, escola de música e teatro, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal, tarô de autoconhecimento, organização de experiências de vida comunitária e agricultura natural, xamanismo, lazer organizado – excursões ecológicas e "acampamento verde".

A seguir, avalia-se a possibilidade teórica de se considerar as organizações produtivas como sistemas integrativos.

2.6 As Organizações como um Sistema Integrativo

Nesta seção, pretende-se demonstrar a possibilidade teórica de que as organizações possam ser vistas como sistemas integrativos, com características de participação e cooperação entre as pessoas, onde haja a disposição de buscar a integração de interesses e objetivos da empresa e do indivíduo.

Para tanto, consideram-se principalmente algumas construções da cientista política norte-americana Mary Parker Follett, que foi talvez a primeira pensadora a defender, com lucidez, objetividade e clareza, a necessidade de construção de um ambiente organizacional integrativo, passando por autores como Chester I. Barnard e Frederick W. Taylor. Analisam-se ainda os trabalhos

desenvolvidos por Araujo Santos (1992 e 1997 [c]) em sua busca pela construção e consolidação do conceito de *Empresa Aberta*. A proposição da *Empresa Aberta* guarda estreita relação com o conceito de ambiente organizacional integrativo, que será aqui exposto. Examinam-se também alguns aspectos da pesquisa empreendida por Collins e Porras e apresentada no livro **Feitas para Durar** (1998).

Mary Parker Follett, considerada por Peter Drucker como uma "**profeta do gerenciamento**", "**soberbamente relevante**", ou "**a estrela mais brilhante dos céus do gerenciamento**" no primeiro quartel do século (*in* Graham, 1997), foi cientista política e pioneira do desenvolvimento do serviço social nos Estados Unidos e passou, a partir da década de 20, a ser chamada a proferir palestras sobre gerenciamento em conferências de negócios, universidades e entidades profissionais, além de ser requisitada a investigar situações específicas em fábricas e organizações, na Inglaterra e Estados Unidos²⁰ (Graham, 1997).

Follett era defensora de alguns postulados básicos sobre gerenciamento, entre eles: a noção de que a sociedade é formada por organizações, e que cada uma destas organizações é um sistema social constituído pela relação indivíduo-grupo; o aproveitamento construtivo do conflito; e a idéia de que a preocupação e o objeto do gerenciamento não deve restringir-se a um conjunto de métodos, técnicas ou ferramentas, mas sim propiciar uma visão ampla e profunda da organização, voltada para a integração empresa-indivíduo (Graham, 1997).

Segundo Follett, a disputa entre capital e trabalho, em vez de ser encarada como luta ou domínio de um sobre o outro, deve ser transformada em aprendizado sobre como trabalhar em conjunto, ou seja, capital e trabalho não devem ser vistos como possuindo interesses antagônicos, mas como um grupo social integrado. É fundamental salientar que a autora não entendia isto como um tratamento idealizado do problema do trabalho, mas como uma transposição de uma abordagem estática, centrada no curto prazo e apenas nas diferenças, para uma situação de integração das diferentes visões e interesses dentro da organização (Graham, 1997).

Para Follett, a integração das diferenças não deve ser obtida através do poder sendo imposto por uma parte sobre outra, mas sim pelas próprias partes que, analisando suas diferenças e

²⁰ Ao contrário dos demais autores utilizados neste capítulo, apresentam-se alguns dados da trajetória acadêmica e profissional de Follett, por entender-se que a importância da autora, apesar de seus trabalhos poderem ser

reconhecendo o conflito como um processo construtivo, poderão encontrar soluções que atendam a necessidades e interesses mútuos. Follett afirma: "**Se quisermos harmonia entre capital e trabalho, devemos transformá-las** [as relações industriais] **em um grupo: devemos ter uma integração de interesses e motivos, de padrões e ideais de justiça**" (Graham, 1997, p. 260).

Já Chester Barnard, que era um admirador da obra de Follett, conforme se pode observar na introdução escrita por Kenneth R. Andrews ao livro **As Funções do Executivo** (1971), definia as organizações como sistemas sociais baseados na cooperação entre os indivíduos. Para Barnard, cada pessoa possui um conjunto próprio de características, suas capacidades e suas limitações. Isto faz com que as pessoas precisem cooperar umas com as outras de modo a superar as limitações individuais e ampliar as capacidades pessoais.

Assim, para Barnard, uma organização somente existirá quando: "**(...) (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para a realização de um propósito comum**" (1971, p. 101). O autor considera indispensável que as pessoas possuam disposição em contribuir com seus esforços para o sistema cooperativo, dentro de um sentido de coesão de esforços ou um "**avançar juntos**", como denomina.

Contudo, Chester Barnard era um homem de seu tempo²¹ (ao contrário de Follett, que transcendeu seu próprio tempo e enxergou o gerenciamento e as organizações décadas à frente) e não conseguiu superar algumas limitações de então sobre o conceito de homem.

O autor falava sobre a necessidade de "**abdicação do controle da conduta pessoal**", ou "**despersonalização da ação pessoal**" (1971, p. 103), por parte do indivíduo, para que o sistema cooperativo tivesse efetividade. Guerreiro Ramos (1989) já chamou a atenção para o fato de que, no pensamento de Barnard, há vestígios de uma defesa da submissão passiva do indivíduo frente à organização.

considerados clássicos da Teoria Administrativa, é negligenciada ou minimizada por muitos analistas das organizações. O próprio Peter Drucker (*in* Graham, 1997) reconhece este fato.

²¹ A versão original da principal obra de Chester I. Barnard, **As Funções do Executivo**, cujo título em inglês é *The Functions of Executive*, é datada de 1938.

A concepção limitada e parcial de ser humano acima referida foi exposta principalmente pela corrente da Administração Científica, nas primeiras décadas do século, liderada pelo engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor.

Taylor (1990), apesar de ter sido também um dos primeiros autores da Teoria Administrativa a preconizar a identidade de interesses entre empregadores e empregados (fato por vezes negado por seus críticos), percebia apenas uma das dimensões do homem (*homo economicus*), ignorando todas as outras dimensões – social, cultural, psicológica, entre outras. Isto o impediu de avançar na direção de um sistema que efetivamente pudesse integrar os interesses da empresa e dos trabalhadores, conciliando o aspecto econômico com o anseio do ser humano em alcançar a auto-realização, autodesenvolvimento, satisfação e emancipação no trabalho.

Apesar disto, mesmo com a visão parcial e limitada de ser humano, Taylor fazia pioneiramente a defesa de um sistema integrativo nas organizações. A seguinte passagem da principal obra de Taylor, **Princípios de Administração Científica**, reflete bem este fato:

"A maioria desses homens [empregadores e empregados] crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador o que realmente ele almeja – baixo custo de produção." (1990, p. 25).

Araujo Santos (1992) sugere que Taylor não levou em conta a advertência de Adam Smith em **A riqueza das nações**, ao defender o princípio da divisão e especialização do trabalho. O economista, e professor de Ética, escocês alertava para o fato de que o operário, confinado à atividade braçal, acabaria com seu espírito embotado. Taylor, no entanto, achava que o aumento da remuneração poderia compensar esta redução do espírito humano.

Apesar disto, Araujo Santos endossa a interpretação de Taylor, que preconizava um sistema integrativo no ambiente organizacional, embora ressalte o caráter pragmático do projeto do engenheiro norte-americano – aumentar o rendimento da produção industrial –, ao afirmar que uma das intenções da obra **Princípios de Administração Científica** era: "**Articular uma cooperação cordial**

entre a gerência e os operários em torno da aplicação das diversas metodologias técnicas." (1992, p. 36).

Também no caminho da construção de um sistema integrativo nas organizações, Araujo Santos defende o conceito de *Empresa Aberta* que, para o autor, é:

"(...) aquela cuja direção tem os olhos abertos para a realidade da emergência da consciência individual em todas as classes; para a necessidade de motivar todos os indivíduos em profundidade; para a necessidade de um real aumento de produtividade, garantidora indispensável do aumento da riqueza; para a necessidade de instaurar uma participação (financeira e/ou administrativa) de todos esses indivíduos, em todos os níveis" (1992, pp. 77-78).

Araujo Santos afirma ainda que as empresas somente poderão sobreviver no ambiente competitivo e dinâmico, que enfrentam a partir da década de noventa, se elas tornarem-se efetivamente abertas à participação de todos os seus integrantes, pois desta participação efetiva é que virá a *criatividade* dos líderes, empresários e empregados, necessária e imprescindível à concretização das estratégias empresariais.

Outra importante contribuição de Araujo Santos na direção de um sistema integrativo nas organizações é a percepção da tensão dialética potencialmente existente na vida empresarial, representada pela relação entre os dois vetores culturais da modernidade: o "*eu romântico*" e o "*eu pragmático*" (1992, p. 25).

Antes de explicar estes vetores, convém salientar que, para Araujo Santos, a modernidade é um processo que teve início no período final da Idade Média (por volta de 1400 d. C.), e que está fundamentado no surgimento da consciência da individualidade, a consciência do *eu* (*self consciousness*). O autor afirma que apóia esta conclusão da consciência do *eu* como um aspecto da modernidade nas contribuições de pensadores como John Locke e Jean-Jacques Rousseau²².

²² Não se pretende aqui, nem é escopo deste estudo, esgotar a detalhada análise que Araujo Santos empreendeu sobre o processo de surgimento da modernidade. Para mais, ver do próprio autor: **A Emergência da Modernidade: Atitudes, Tipos e Modelos**. Petrópolis: Vozes, 1990.

Nesta mesma direção, Habermas, em **O Discurso Filosófico da Modernidade** (1990), afirma que Hegel talvez tenha sido o primeiro pensador a elevar o surgimento da modernidade à categoria de problema filosófico e a descobrir a *subjetividade* como o princípio dos tempos modernos. Esta noção de subjetividade de Hegel contém dois elementos principais: a *liberdade* e a *capacidade de reflexão*. Diz Hegel: "**O princípio do mundo moderno em geral é a liberdade da subjetividade (...) o que dá grandiosidade à nossa época é o reconhecimento da liberdade, a propriedade do espírito, o reconhecimento de que o espírito estando em si está consigo.**" (in Habermas, 1990, p. 27).

Araujo Santos, por sua vez, vê o surgimento da modernidade como um processo sistêmico que resulta em uma unidade orgânica que engloba uma diversidade de elementos. Usando a metáfora de uma laranja, o autor identifica oito gomos. Quatro são considerados como sendo *frios* (pragmáticos), representados pelos seguintes elementos: ciência, tecnologia, empresamento econômico e crítica epistemológica. Os outros quatro elementos (gomos da laranja) são tidos como *quentes* (românticos): direitos humanos universais, dessacralização da cultura, emergência das ciências sociais e consciência dos signos e da comunicação.

Na visão de Araujo Santos, existiu, ao longo da história moderna, uma tensão dialética entre os gomos quentes e os gomos frios da modernidade, resultando em uma separação conflituosa de dois vetores culturais: o vetor do "*eu pragmático*" e o vetor do "*eu romântico*". Para o autor, o conflito entre estes dois vetores culturais explica as deficiências das teorias tradicionais de gestão e a busca pela noção de *Empresa Aberta* passa justamente pela necessidade da tentativa de sua convergência.

Segundo Araujo Santos, a história da Teoria Administrativa, desde seu surgimento com a escola da Administração Científica, liderada por Taylor, esteve quase sempre orientada precipuamente pelo vetor do "*eu pragmático*", tendo como preocupações centrais o alcance e a maximização dos resultados e o aumento da produtividade. O vetor do "*eu romântico*" e sua preocupação com princípios éticos e com a valorização do ser humano, representou, ao longo do desenvolvimento da Teoria Administrativa, uma espécie de movimento de contestação dos conceitos e práticas gerenciais trazidos pelo vetor pragmático.

Atualmente, observando as características do ambiente sociocultural, e também a forte demanda por alterações nas teorias e práticas administrativas (exibida em trabalhos como: **A Administração entre a Tradição e a Renovação**, de Omar Aktouf, ou em **O Indivíduo na Organização – dimensões esquecidas**, organizado por Jean-François Chanlat), Araujo Santos visualiza uma possibilidade de se expressar com maior clareza a convergência desses dois vetores, que, como já se disse, é considerada pelo autor como uma condição para o alcance de uma organização pautada pelo conceito de *Empresa Aberta*. Neste ponto é importante a conexão da idéia de Araujo Santos da convergência dos vetores "*eu pragmático*" e "*eu romântico*" com os resultados da pesquisa de Collins e Porras, apresentada em **Feitas para Durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias** (1998).

No livro de Collins e Porras (1998) são apresentadas as conclusões dos autores sobre as características que diferenciam as empresas por eles denominadas visionárias das demais empresas capitalistas. As empresas pesquisadas, em número de dezoito²³, com idade média de 92 anos de fundação (nenhuma delas tem menos de 50 anos de existência), apresentaram ao longo de sua trajetória uma rentabilidade expressivamente maior do que a média do mercado, e são, em sua maioria, líderes em seu segmento de atuação. Para os autores, entre outras, duas são as características de grande distinção das empresas visionárias para as demais do mercado:

1º.) Elas conseguiram vencer a "tirania do ou", substituindo-a pela "genialidade do e", isto é, conseguiram vencer a dicotomia entre resultados x valores, integrando-os e conciliando-os através do que os autores chamaram de *idealismo pragmático*. Ao mesmo tempo em que buscavam a obtenção de resultados, sem o que uma empresa produtiva não sobrevive, perseguiam também valores e objetivos que estavam além do puro resultado financeiro;

2º.) As empresas visionárias conseguiram construir, disseminar e consolidar um núcleo central de valores dos quais não se afastaram. Juntamente com este "âmago ideológico", procuraram estabelecer um incansável e desafiador estímulo por progresso, ou seja, uma incessante

²³ São elas (entre parêntesis, ao lado do nome da empresa, está sua data de fundação): Citicorp (1812), Procter & Gamble (1837), Philip Morris (1847), American Express (1850), Johnson & Johnson (1886), Merk (1891), General Eletric (1892), Nordstrom (1901), 3M (1902), Ford (1903), IBM (1911), Boeing (1915), Walt Disney (1923), Marriott (1927), Motorola (1928), Hewlett-Packard (1938), Sony (1945) e Wal-Mart (1945).

busca por novos valores que correspondessem aos anseios do mercado, mais uma vez consagrando a "genialidade do e", em detrimento da "tirania do ou".

Araujo Santos destaca, em **A Dialética dos Resultados** (1997 [c]), uma passagem do livro de Collins e Porras (1998), que se constitui em um depoimento de David Packard, co-fundador da Hewlett-Packard, que ilustra bem as duas características acima atribuídas às empresas visionárias. Afirmou então o empresário:

"[Em 1949] participei de uma reunião de líderes empresariais. Na reunião afirmei que a responsabilidade da alta gerência ia além de trazer lucros para seus acionistas. Disse que nós... tínhamos a responsabilidade, perante nossos funcionários, de reconhecer sua dignidade como seres humanos e garantir que eles compartilhassem o sucesso que seu trabalho possibilitou. Eu também observei que nós tínhamos uma responsabilidade perante nossos clientes e a comunidade como um todo. Eu fiquei surpreso e chocado ao ver que nenhum dos presentes concordava comigo. Apesar deles terem discordado de forma educada, ficou bem claro que eles tinham certeza que eu não era um deles, e obviamente não estava qualificado para administrar uma empresa importante." (Collins e Porras, 1998, pp. 118-119).

A partir destas palavras de David Packard, que parecem fazer eco às orientações de Mary Parker Follett, Araujo Santos (1997 [c], p.5) faz três importantes inferências:

a) A maioria das pessoas, seja das que aceitam ou das que criticam o capitalismo, bem como os homens de negócios, crê na idéia da unidimensionalidade do lucro, isto é, as empresas devem preocupar-se apenas com resultados, e esta é, portanto, uma visão dominante no mundo dos negócios;

b) As empresas que não colocam o lucro acima de qualquer outra coisa, perseguindo antes uma causa, e compreendem que o resultado econômico-financeiro é um meio para continuar buscando o alcance desta causa, têm tido, a longo prazo, resultados mais sólidos e mais expressivos do que a média do mercado;

c) As empresas assim constituídas que, aproveitando a denominação de Collins e Porras (1998), podem ser chamadas de visionárias são, ainda, exceção no mundo capitalista.

Pois é criticando esta visão unidimensional da finalidade das empresas, e apoiado na interpretação dialética da modernidade expressada por Hegel, que Araujo Santos argumenta em favor

do que denomina a *dialética dos resultados*. O autor reafirma que a tensão e o conflito existentes hoje entre operários e administradores têm sua origem na tensão entre os dois vetores culturais resultantes do processo de surgimento da modernidade, isto é, o conflito do "*eu pragmático*" com o "*eu romântico*", com o claro predomínio do primeiro em relação ao segundo, conforme já foi exposto anteriormente.

Para Araujo Santos, a transposição da visão unidimensional das empresas poderá vir através da aposta na convergência do vetor do "*eu pragmático*" com o vetor do "*eu romântico*", num esquema tipicamente dialético, ou seja, na convergência entre a necessidade de a empresa produtiva apresentar resultados e seu compromisso em perseguir valores eticamente estabelecidos, e a prova concretizada disto está, segundo Araujo Santos, nos resultados da pesquisa de Collins e Porras (1998). As empresas visionárias, ou feitas para durar, conseguiram realizar esta convergência dialética entre resultados ("*eu pragmático*") e valores ("*eu romântico*"), transcendendo, desse modo, a visão unidimensional do lucro.

Para Araujo Santos (1997 [c]), portanto, a *dialética dos resultados*, isto é, a convergência dinâmica entre resultados e valores, constitui-se no caminho indicado para o alcance da *empresa aberta*. E é exatamente o conceito, aqui já exposto, de Araujo Santos (1992) de *empresa aberta* que inspira, juntamente com as construções teóricas de Habermas (1987 [a] e [b]), Guerreiro Ramos (1989) e Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997), o conceito de *ambiente organizacional integrativo*, a seguir apresentado:

○ **Ambiente organizacional integrativo, no âmbito das organizações produtivas, é o ambiente construído coletivamente no interior da empresa onde haja efetivamente uma identidade de interesses entre empregados e empregadores, com espaço para a auto-realização, o autodesenvolvimento e a satisfação individual do ser humano, e onde se consiga conciliar a busca por resultados econômico-financeiros com o estabelecimento de valores de conteúdo ético, sem perder de vista a integração social construída através de elementos como a ação comunicativa e a racionalidade substantiva.**

A seguir, confronta-se a defesa teórica anteriormente apresentada de um *ambiente organizacional integrativo* com a realidade das práticas administrativas no cotidiano brasileiro. Para tanto, faz-se uma breve análise da relação entre o ambiente cultural brasileiro e a cultura organizacional,

verificando-se de que forma a herança cultural da sociedade brasileira, desde sua formação, exerce influência nas práticas administrativas das empresas nacionais.

2.7 Cultura Organizacional no Ambiente Brasileiro

O tema Cultura Organizacional foi um dos mais debatidos e analisados no âmbito da Teoria Organizacional na década de oitenta. Diversas são as justificativas para esta intensidade do tema. A mais aceita entre os autores foi a queda da produtividade norte-americana e o aumento de competitividade da economia japonesa naquela década. A investigação sobre as possíveis causas do notável ganho em produtividade e rentabilidade das empresas japonesas suscitou a explicação de que as características culturais atribuídas à sociedade japonesa – disciplina, coletivismo, homogeneidade, entre outras – serviram de empuxo para as organizações fazerem frente aos novos desafios surgidos a partir da década de oitenta – aumento da competição internacional, aumento dos custos de produção, restrição ao crédito, etc. (Freitas, 1991).

Da década de oitenta até hoje, a abordagem sobre o tema Cultura Organizacional passou por diversas etapas e esteve sob a influência de distintas correntes e campos de conhecimento – Funcionalismo, Psicanálise, Psicologia Social, Antropologia, etc. Autores como Aktouf (1994) e Aidar *et al.* (1995) já chamaram a atenção para alguns abusos e falhas existentes na investigação do assunto. Um importante aporte teórico para compreensão do tema surgiu a partir da introdução, já no final da década de oitenta (Fraga, 1997), do viés antropológico em sua investigação.

A Antropologia Social²⁴, ciência cuja preocupação principal é para com as características culturais dos grupamentos humanos, pôde fornecer importantes subsídios e contribuições para a análise e compreensão da dinâmica cultural das organizações e pôde fornecer também importante auxílio para um exame profundo da ampla e complexa dimensão do ser humano em suas interações no meio organizacional (Serva e Jaime Júnior, 1995; Rocha, 1996).

²⁴ A Antropologia Social, ou Cultural, é o ramo da Antropologia que trata das características culturais do homem, tais como costumes, crenças, comportamento, organização social e, para tanto, busca ligação com outras ciências como Linguística, Sociologia, Economia, etc, em uma postura tipicamente interdisciplinar.

Aidar *et al.* (1995) ressaltam outro aspecto importante desta questão: apesar do grande número de estudos na área nos últimos anos, poucos são aqueles que têm considerado, com profundidade, a relação entre cultura organizacional e cultura nacional. No entanto, recentemente, alguns estudos já vêm procurando preencher esta lacuna, especialmente no que toca ao ambiente cultural brasileiro, tanto no sentido de analisar historicamente a formação da cultura brasileira e sua relação com padrões de comportamento nas organizações, quanto em direção à definição de um estilo gerencial brasileiro (Aidar *et al.*, 1995; Vasconcelos, 1996; Motta e Caldas, 1997; Motta e Alcadipani, 1999)

Com base nestes estudos, bem como nos autores clássicos da sociologia e antropologia brasileira, pode-se ver que a sociedade no Brasil foi sendo construída, ao longo dos tempos, sempre com uma forte dicotomia entre a elite dominante e o povo a ela submetido. Entre o colonizador europeu e o colonizado estabeleceu-se um fosso de dominação, abusos e autoritarismo (Matta, 1990 e 1991; Freyre, 1992; Davel e Vasconcellos, 1997). Outro aspecto histórico característico na formação da sociedade brasileira é que sempre os interesses pessoais estiveram à frente dos interesses do conjunto da sociedade, o que se reflete em uma vida social desconexa e hierarquizada. (Matta, 1990 e 1991; Motta e Alcadipani, 1999).

Estes dois traços certamente decorrem do fato de que os colonizadores não vieram para o Brasil a fim de formar uma nação ou construir um lugar para viver – como aconteceu contrariamente nos Estados Unidos da América, por exemplo –, mas vieram com a intenção apenas de explorar as riquezas da recém-descoberta colônia, expropriando toda a sua produção e canalizando-a ao país colonizador (Matta, 1990 e 1991; Motta e Alcadipani, 1999).

A partir destes elementos históricos básicos de formação da sociedade brasileira, e valendo-se do conceito de cultura exposto por Clifford Geertz (1989) – para quem a cultura é como uma teia de significados simbólicos que representam um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras ou instruções, que servem para orientar o comportamento de um indivíduo em um dado contexto social –, não é difícil imaginar que as características e relações existentes no ambiente cultural brasileiro acabem por se reproduzir no interior das organizações brasileiras.

Wood Jr. e Miguel Caldas (1999, p. 52)²⁵ destacam as seguintes características do ambiente cultural brasileiro, que se refletem no ambiente empresarial:

- a) personalismo: o indivíduo acima da comunidade;
- b) ambigüidade: nada é o que parece ser, e quando é pode também ser algo mais;
- c) alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata;
- d) plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro;
- e) Formalismo e "faz-de-conta": convivência entre o "mundo de direito" e o "mundo de fato", mediado pela ambigüidade e por comportamentos de fachada.

Já Freitas (1997, p. 44), destaca que os traços culturais brasileiros que mais influenciam no ambiente organizacional são aquelas demonstradas no quadro a seguir descrito:

"Traços brasileiros" presentes no ambiente organizacional

| <u>TRAÇO</u> | <u>CARACTERÍSTICAS-CHAVE</u> |
|-----------------|--|
| 1. Hierarquia | Tendência a centralização do poder Distanciamento nas relações entre grupos sociais diferentes Passividade e aceitação pelos grupos inferiores |
| 2. Personalismo | Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico |
| 3. Jeitinho | Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Malandragem |
| 4. Sedução | Gosto pela sedução e sensualismo nas relações sociais |
| 5. Aventureiro | Mais sonhador que disciplinado Tendência de aversão ao trabalho manual ou metódico |

Adaptado de FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

²⁵ Procurou-se aqui dar destaque a pesquisas empreendidas por autores brasileiros.

Freitas (1997), nesta sua abordagem, mostra, por exemplo, que as características decorrentes do traço cultural *hierarquia*, que são a *centralização do poder* e o *distanciamento nas relações entre grupos diferentes*, acabam dando origem a uma postura de *passividade e aceitação do status quo* por parte daqueles que estão sujeitos ao poder (subordinados).

Assim, se quiser tentar "sobreviver" a esta hierarquização e concentração de poder, o indivíduo precisa se valer do "jeitinho", estabelecendo relações pessoais que o permitam sair da condição de inferior. Por isso, são tão marcantes na sociedade e nas organizações brasileiras figuras como o "padrinho" ou o "pistolão". O "jeitinho" brasileiro serve ainda para se "driblar" leis, normas, regras, regulamentos, que não atendam aos interesses de quem quer atingir um objetivo (Prates, 1997; Motta e Alcadipani, 1999).

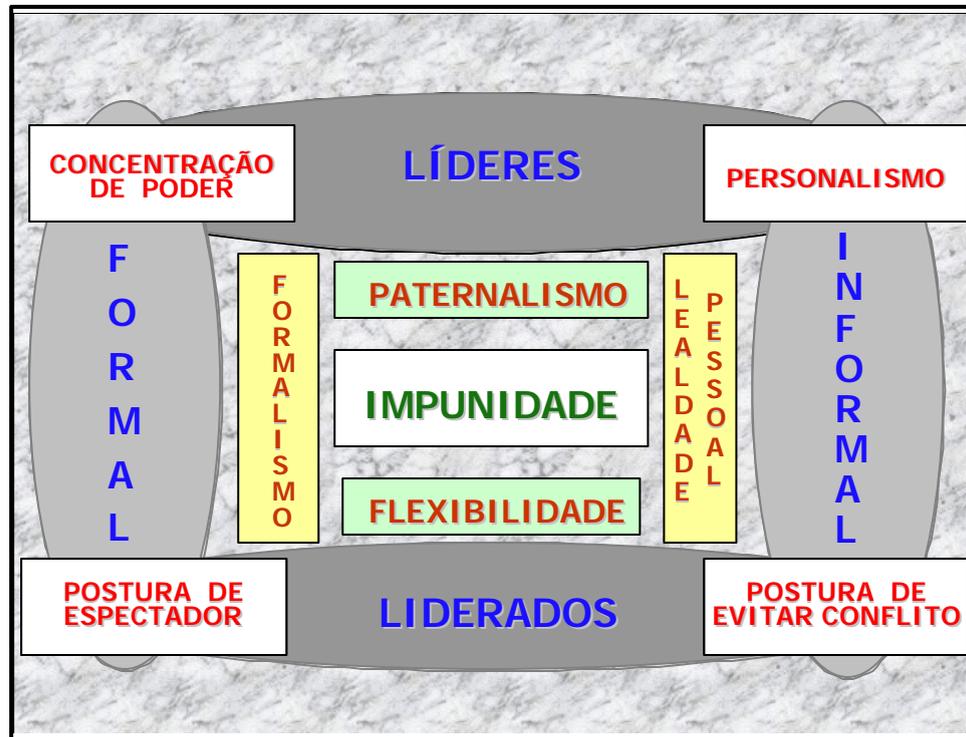
Por sua vez, Barros e Prates, no livro **O Estilo Brasileiro de Administrar** (1996), onde demonstram os resultados de uma pesquisa que realizaram com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 grandes e médias empresas do Sul e Sudeste do Brasil, concluíram que as principais características do ambiente empresarial brasileiro são:

a) No que se refere à *estrutura formal* e à *postura dos líderes*: hierarquização, concentração de poder, personalismo, paternalismo, autoritarismo, subordinação moral e econômica e formalismo (descasamento entre as normas e o modo como os indivíduos agem na prática);

b) No que toca à *estrutura informal* e à *postura dos liderados*: postura de espectador, desejo de evitar conflito, lealdade pessoal, e flexibilidade (desdobrada em adaptabilidade, criatividade e "jeitinho").

Para representar estas características, que interagem entre si de modo dinâmico, os autores chegaram ao modelo apresentado a seguir, que denominaram o *Sistema de Ação Cultural Brasileiro* e que representaria o *Estilo Brasileiro de Administrar*, segundo Barros e Prates (1996).

Sistema de Ação Cultural Brasileiro nas Organizações



Adaptado de BARROS, Betânia T. e PRATES, Marco A. S. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

Estas características, segundo os autores, interagem entre si dinamicamente, determinando que as posturas características dos líderes (concentração de poder, personalismo, paternalismo) e o formalismo da estrutura organizacional, acabem determinando nos liderados as características de uma postura de espectador (somente age se for "acionado" ou "comandado"), o desejo de evitar conflito (para fugir da punição, evitando discordar de quem detém o poder), a lealdade pessoal a quem detém o poder (o indivíduo é mais leal ao seu chefe imediato do que à própria organização) e flexibilidade, adaptabilidade e criatividade (utilizadas para "driblar" os obstáculos decorrentes do formalismo e o personalismo da estrutura). Na visão de Barros e Prates (1996), o sistema de ação cultural é dinâmico e o elemento que lhe dá sustentação é exatamente a *impunidade*, fornecendo-lhe constantemente energia e realimentação.

Todavia, é possível perceber-se nas análises aqui apresentadas, aspectos positivos, que são justamente a criatividade, a adaptabilidade e a flexibilidade. Estes aspectos são potencialidades culturais do trabalhador brasileiro, uma espécie de "vantagem competitiva" cultural, em face dos desafios e das exigências do novo mercado de trabalho. Contudo, faz-se necessário alterar

substancialmente os efeitos de outras características apontadas pelos autores aqui referenciados, uma vez que reduzem a capacidade e o potencial humano para a auto-realização, o autodesenvolvimento, a satisfação e a emancipação, impedindo, assim, a busca de um *ambiente organizacional integrativo*. São elementos como a concentração de poder, a hierarquização, o autoritarismo e o formalismo, além, é claro, da impunidade que dá sustento a este tipo de caracterização do ambiente empresarial brasileiro, como bem apanharam Barros e Prates (1996).

Estas são, portanto, as principais características do ambiente cultural brasileiro que se refletem no ambiente organizacional, e é justamente este cenário é que oferece a situação problemática para a presente pesquisa. A partir disto, considera-se importante investigar a possibilidade de, nas condições do contexto cultural e empresarial brasileiro, construir-se um *ambiente organizacional integrativo*, onde haja efetivamente identidade de interesses entre trabalhadores e empresa, no âmbito de uma *organização produtiva*, ou verificar se esta característica restringe-se às *organizações substantivas* já conceituadas anteriormente. Esta situação problemática é que irá embasar a formulação do problema desta pesquisa, conforme é visto a seguir.

3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Analisado o referencial teórico, já se pode passar à formulação do problema de pesquisa a ser investigado neste estudo.

3.1 Apresentação da Situação Problemática e do Problema de Pesquisa

A pesquisa realizada por Maurício Serva (1996) demonstrou que é possível encontrar nas *empresas produtivas* elementos que caracterizam *organizações substantivas*. Das três organizações produtivas investigadas por Serva, duas puderam ser consideradas com características semelhantes às das *organizações substantivas*²⁶.

É pressuposto deste estudo que a empresa produtiva pode pretender construir, coletivamente, um **ambiente organizacional integrativo** –, onde haja uma identidade de interesses de trabalhadores e empresa, com características de efetiva participação dos trabalhadores nos processos operacionais e administrativos e onde exista uma real preocupação com a auto-realização, o autodesenvolvimento e a satisfação do ser humano no trabalho.

É ainda premissa deste estudo que a *empresa produtiva* terá seu caminho para isto em muito facilitado, se abrir espaço para elementos como a *ação comunicativa* e a *racionalidade substantiva*, antes caracterizados. E é justamente este pressuposto que se pretende investigar, com base em um estudo de caso de uma organização produtiva brasileira, atuante no ramo industrial.

²⁶ Na pesquisa de Serva, uma das organizações classificadas como substantiva era uma fundação de direito privado, com cerca de 30 funcionários e que atuava oferecendo serviços de psicoterapia, medicina naturista e ajustamento corporal. A outra organização considerada substantiva era uma empresa privada, com mais de 50 funcionários e que prestava serviços como escola infantil, produtora de arte, clínica de psicoterapia individual e de grupo. A terceira organização investigada por Maurício Serva, que não pôde ser considerada substantiva pois apresentava índices muito elevados de racionalidade instrumental, era uma associação de profissionais liberais que prestava serviços de psicoterapia, medicina homeopática, psicopedagogia e lazer organizado.

Contudo, no atual contexto organizacional brasileiro, como se pode ver em trabalhos como os de Barros e Prates (1996), Freitas (1997), Dutra (1997), Motta e Alcadipani (1999) e Wood Jr. e Miguel Caldas (1999), há claros obstáculos neste sentido. As características que se sobressaem no ambiente organizacional a partir destes estudos são: o autoritarismo, a concentração de poder, o formalismo, a hierarquização, o paternalismo, o personalismo, a postura de espectador por parte dos trabalhadores, o desejo de evitar conflito, o "jeitinho" e a "malandragem".

Exposta esta situação problemática, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **é possível que uma empresa produtiva brasileira do ramo industrial possa construir um ambiente organizacional integrativo, com características semelhantes àsquelas das organizações substantivas – auto-realização, autodesenvolvimento, satisfação no trabalho –, onde a ação comunicativa e a racionalidade substantiva são elementos fundamentais?**

Este estudo pretende oferecer uma contribuição na investigação deste problema, utilizando-se da metodologia do **Estudo de Caso** de uma empresa produtiva brasileira atuante do ramo industrial, mais especificamente no segmento da produção de bens de capital. Com base neste Estudo de Caso, busca-se responder às questões adiante formuladas.

3.2 Questões

Para que se possa investigar o problema acima referido, esta pesquisa tenciona responder às seguintes questões:

1. **Há na empresa pesquisada elementos que caracterizem a existência da ação racional substantiva, de modo que ela possa ser equiparada a uma organização substantiva?**
2. **Caso venham a existir na empresa pesquisada elementos que caracterizem a ação racional substantiva, em que grau ela pode ser considerada uma organização substantiva?**
3. **Há elementos que permitam identificar na organização analisada a existência de um ambiente organizacional integrativo?**

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

4.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa orienta-se pelo seguinte objetivo geral:

- Analisar se há na empresa pesquisada elementos que caracterizem a existência da *ação racional substantiva*, de modo a possibilitar sua equiparação a uma *organização substantiva*.

4.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos balizam o desenvolvimento deste estudo:

- Caso venham a existir na empresa pesquisada elementos que caracterizem a *ação racional substantiva*, classificar em que grau ela pode ser considerada uma *organização substantiva*.
- Analisar se há na organização analisada elementos que permitam identificar a existência de um *ambiente organizacional integrativo*.

5 METODOLOGIA

5.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa, dado seu teor, classifica-se como Exploratória (Tripodi *et al.*, 1975; Gil, 1991 e 1995), já que pretende discutir conceitos ainda não suficientemente esclarecidos, visando proporcionar maior refinamento de temas como *teoria da ação comunicativa e racionalidade substantiva*, no contexto organizacional brasileiro, além da própria noção de *ambiente organizacional integrativo*.

Espera-se, também, com base na análise dos dados coletados e na revisão do referencial teórico, que esta pesquisa possa gerar idéias e conceitos que permitam a elaboração de questões pesquisáveis em estudos posteriores (Tripodi *et al.*, 1975; Köche, 1997).

5.2 Procedimento

O procedimento adotado nesta pesquisa é o do *Estudo de Caso*. O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa em que se busca analisar com profundidade uma determinada unidade, que pode ser um ambiente, um sujeito, ou uma situação particular (Yin, 1994; Godoy, 1995[b]).

O estudo de caso caracteriza-se pela análise intensa de um objeto ou poucos objetos, de modo a permitir seu conhecimento detalhado, e é especialmente útil nas pesquisas de cunho exploratório, onde se pretenda aprofundar a investigação de temas complexos ou se busque possibilitar futuras reformulações do problema de pesquisa (Gil, 1991).

O procedimento do estudo de caso é bastante indicado quando há pouca ou nenhuma possibilidade de se controlar os fenômenos estudados e os eventos analisados pertencem ao contexto atual, exigindo uma investigação da vida real, ou trabalho de campo.

Outro aspecto importante contido na metodologia do estudo de caso é que ele permite que se mostre a variada gama de dimensões contidas em uma determinada situação, considerado o caráter complexo e multifacetado da realidade com que se irá interagir (Yin, 1994; Godoy, 1995[a] e [b]).

Esta forma de procedimento foi empreendida dentro de uma visão dialética, que representa aqui uma tentativa ampla de aproximação, análise e compreensão dos fenômenos do ser humano, da sociedade e, por conseguinte, das organizações, bem como das interações e inter-relações entre estes elementos. Isto pressupõe uma concepção do mundo e dos objetos como um conjunto dinâmico de processos, afastando a idéia de um mundo de coisas acabadas ou estáveis. Na percepção dialética, os objetos no mundo não estão fixos e isolados, mas em constante movimento (inacabados) e em permanente inter-relação.

A visão dialética utilizada tem ainda como pressuposto o movimento dos objetos e dos fenômenos, movimento este gerado por suas próprias contradições internas, pela oposição de seus contrários. Esta contradição, contudo, é vista como inovadora e positiva, no sentido de que é promotora de movimento e de desenvolvimento das coisas (Lakatos e Marconi, 1991).

5.3 Técnicas de Coleta de Dados

Esta pesquisa buscou exclusivamente a coleta de dados qualitativos, embora a pesquisa do tipo estudo de caso admita também a aferição de dados quantitativos (Eisenhardt, 1989; Gil, 1991; Yin, 1994; Godoy, 1995 [b]).

As técnicas utilizadas para coleta dos dados foram aquelas características do método do estudo de caso: a) observação; b) entrevistas; c) pesquisa documental.

Algumas considerações acerca destas técnicas são necessárias. Primeiramente, em relação à técnica da observação utilizada no estudo de caso: ela foi tanto do tipo participante, como do tipo não-participante.

A observação participante, técnica largamente utilizada na Antropologia Social, consiste, basicamente, na inserção do investigador no universo pesquisado e de sua participação no cotidiano do grupamento objeto de estudo, não puramente como observador, mas interagindo com os eventos pesquisados (Serva e Júnior, 1995). O pesquisador adquire, portanto, um papel social frente ao grupo pesquisado e é importante ressaltar que, nesta participação dinâmica e ativa do investigador no ambiente natural dos pesquisados, o grupamento observado transcende para a condição de **"sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos"**, não mais devendo ser visto como mero objeto de pesquisa, conforme alertam Serva e Júnior (1995, p. 69).

Já na observação não-participante, o pesquisador adota apenas a postura de observador atento, procurando enxergar e registrar o maior número possível de ocorrências pertinentes ao tema de sua pesquisa (Godoy, 1995[b]).

Nesta pesquisa, o que de fato adotou-se foi uma conduta intermediária. Isto porque, mesmo quando se define, aprioristicamente, uma postura de observador não-participante, o grupo pesquisado estabelece para o investigador um papel social, e este novo ator social exercerá e sofrerá influências do grupo e do meio social investigado. Autores como Fleury e Fischer (1989), e mesmo Godoy (1995[b]), alertam para isto e enfatizam a necessidade de o pesquisador estar atento a este aspecto pois, a partir dele, podem emergir fortes indicadores do que se busca observar.

No que tange à técnica de entrevistas, esta pesquisa buscou realizar entrevistas em profundidade, através de roteiro semi-estruturado e aberto (Gil, 1991; Godoy, 1995[b]).

Com a pesquisa documental, pretendeu-se complementar as técnicas expostas anteriormente, de modo a permitir que as informações levantadas através da observação e das entrevistas fossem cotejadas com aquelas obtidas por meio da leitura de documentos da organização.

Godoy (1995[b]) ressalta a importância da análise de documentos como uma técnica complementar às entrevistas e observações, validando e aprofundando os dados ali obtidos.

5.4 Coleta dos Dados

Com o auxílio das técnicas acima citadas, coletaram-se dados junto à empresa **Muri – Linhas de Montagem**²⁷. A realização da coleta de dados aconteceu no período que compreendeu os meses de outubro, novembro e dezembro de 1999, conforme o Cronograma de Atividade estabelecido no Projeto de Pesquisa.

Durante estes três meses, foram observadas diversas situações do cotidiano organizacional da empresa investigada, tais como reuniões de trabalho, procedimentos decisórios, procedimentos operacionais, reuniões informais, relacionamento entre líderes e liderados, etc. Como instrumento auxiliar das observações foi utilizado um bloco de notas, caracterizado como um diário de campo.

Quanto às entrevistas, buscou-se trabalhar com informantes que representassem todos os segmentos hierárquicos da organização. Estes representantes foram escolhidos de forma aleatória. Doze entrevistas foram realizadas, com os seguintes integrantes da Muri: *Telefonista/Recepcionista, Encarregado de Produção, Encarregado de Compras e Contabilidade, Encarregado de Recursos Humanos, Faxineira, Mecânicos-Montadores* (três representantes), *Diretor Executivo, Diretor Comercial, Estagiário da Área Comercial e Engenheiro-Projetista*. Entendeu-se suficiente o número de doze entrevistas, visto que as respostas dos integrantes da Empresa começaram a mostrar-se repetitivas.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em local reservado, constituído de uma sala destinada a treinamentos e outras atividades afins. Na condução das entrevistas, foram utilizados como instrumentos auxiliares o bloco de notas e o gravador. A todos os entrevistados foi solicitada a autorização para o uso do gravador e todos, sem exceção, deram sua permissão para o uso do equipamento.

As questões que serviram de roteiro para a condução das entrevistas foram as seguintes:

- 1) De que forma você vê o trabalho que realiza? Você sente realização em seu trabalho?
- 2) Como você vê a empresa em que trabalha?
- 3) Em sua opinião, há espaço para que as opiniões e idéias do grupo sejam expressadas livremente? Você sente liberdade para agir com criatividade e autonomia?
- 4) Como é o seu relacionamento com os demais integrantes de sua equipe? E com seus superiores?
- 5) Em sua opinião, como é o sistema de comunicação da empresa?
- 6) Como você vê a relação da empresa com o ambiente externo – clientes, fornecedores, comunidade?
- 7) Em sua visão, quais seriam os pontos fortes e pontos fracos da empresa? O que deve ou pode ser melhorado?
- 8) Como você projeta a Empresa, e a si mesmo, em um horizonte de 5 anos?
- 9) Defina a Empresa em uma palavra, a primeira que lhe vier à mente.

Este roteiro de entrevista foi posto à prova com a realização de um teste-piloto, conforme recomenda Yin (1994). O teste-piloto serviu para comprovar que as questões do roteiro podiam trazer à tona os dados que se esperava obter. Este teste serviu ainda para que se modificassem e acrescentassem algumas questões.

O teste-piloto foi realizado em uma organização com características similares às aquelas apresentadas pela Empresa estudada, com um informante que foi previamente inteirado do

²⁷ A apresentação detalhada da empresa investigada é realizada no capítulo seguinte.

caráter da entrevista. A entrevista foi realizada em setembro de 1999, com o consentimento da organização envolvida.

Relativamente à pesquisa documental, foram analisados documentos como planos de trabalho, memorandos comunicados formais, atas de reunião, organogramas, fluxogramas, avisos, etc.

5.5 Análise dos Dados

É característica peculiar dos estudos qualitativos, mais especialmente da pesquisa do tipo Estudo de Caso, que a análise dos dados esteja presente ao longo de todas as etapas da investigação, como ressalta Godoy (1995[b]). Contudo, esta pesquisa já partiu com um quadro referencial de análise previamente construído.

A elaboração apriorística do quadro referencial de análise se justificou pelo fato de que o roteiro das entrevistas em profundidade foi elaborado, com o objetivo de fazer suscitar os elementos destacados no quadro de análise, que, por sua vez, foi elaborado com base nos conceitos de racionalidade instrumental e substantiva apresentados anteriormente.

Assim sendo, a pesquisa foi balizada pelo levantamento de dados qualitativos relacionados com os seguintes vetores:

- **Hierarquia e normas;**
- **Valores e objetivos;**
- **Poder e processo decisório;**
- **Mecanismos de controle;**
- **Comunicação;**
- **Relações interpessoais;**
- **Relações Ambientais;**
- **Reflexão sobre a organização;**
- **Administração de conflitos;**
- **Satisfação individual.**

Estes vetores foram estabelecidos com base nos principais processos organizacionais, analisados em estudos já clássicos como os de Likert (1975 e 1979) e mais recentes, como o relatado por Serva e Jaime Júnior (1995) e por Serva (1996).

5.5.1 Apresentação do Quadro de Análise

Com base nos vetores acima relacionados, que representam boa parte dos principais processos e dinâmicas de uma organização, e ainda tendo por referência o conceito de *ação racional instrumental*, e seus elementos característicos (pp. 18-19), e o conceito de *ação racional substantiva*, e seus elementos constituintes (pp. 31-32), enunciados no referencial teórico, foi estabelecido o Quadro de Análise Apriorístico abaixo:

Quadro de Análise Apriorístico

| Tipos de Ação Social | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
|--|---|---|
| Processos e Dinâmicas Organizacionais | | |
| Hierarquia e Normas | Autenticidade Autonomia Auto-realização Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Cálculo Desempenho Estratégia Interpessoal Êxito/Resultados Fins Maximização de Recursos Rentabilidade Utilidade |
| Valores e Objetivos | | |
| Poder e Processo Decisório | | |
| Mecanismos de Controle | | |
| Comunicação | | |
| Relações Interpessoais | | |
| Administração de Conflitos | | |
| Relações Ambientais | | |
| Reflexão sobre a Organização | | |
| Satisfação Individual | | |

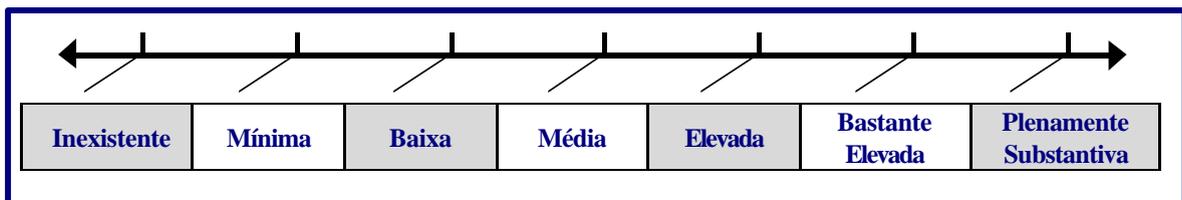
Adaptado de Serva, Maurício. **Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas.** São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

5.5.2 Apresentação do *Continuum* de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva

Os dados qualitativos obtidos nesta pesquisa foram analisados com base em uma visão dialética. Dentro desta visão dialética, as situações do cotidiano organizacional foram analisadas e avaliadas sob um enfoque dinâmico e processual, já que a própria realidade organizacional é aqui entendida como processual. Assim, o instrumento mais indicado para avaliação dos resultados da pesquisa está baseado em uma escala de intensidade, disposta em um conjunto contínuo (*continuum*).

O conjunto contínuo, com base no qual se avaliou o grau de intensidade da incidência da *ação racional substantiva* nos processos organizacionais da empresa pesquisada, pode ser deste modo representado:

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



Adaptado de Serva, Maurício. **Racionalidade e Organizações:** O fenômeno das organizações substantivas. São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

Como já se disse, o presente conjunto contínuo buscou estar em sintonia com a visão dialética desta pesquisa, onde os dados coletados não foram analisados como representativos de uma estrutura monocromática e estanque, mas sim pressupondo-se uma realidade processual e dinâmica. Em outras palavras, dentro da abordagem desta pesquisa, a organização investigada não foi vista como praticante apenas da *ação racional substantiva* ou, de outro lado, exercendo, puramente, a *ação racional instrumental*.

As organizações podem contemplar em seu cotidiano, tanto a presença da razão substantiva quanto da racionalidade instrumental e, portanto, as duas formas de ação social delas resultantes, poderão coexistir nos processos e nas dinâmicas organizacionais. Aquilo que irá variar é justamente o grau de predominância de uma ou outra forma de ação social (Serva, 1996).

O *Continuum* estabelecido buscou identificar a intensidade da *ação racional substantiva* nos processos e dinâmicas organizacionais da empresa investigada. Para tanto, cada um dos vetores estabelecidos foi submetido a uma avaliação com base neste conjunto contínuo, utilizando-se os dados coletados na observação, nas entrevistas e na pesquisa documental. O grau de intensidade da *ação racional substantiva* ou da *ação racional instrumental* foi determinado pelo aparecimento, nos dados coletados, das características explicitadas nos conceitos desenvolvidos para cada uma das formas de ação social, conforme referencial teórico anteriormente utilizado.

Assim, cada um dos processos ou dinâmicas organizacionais foi submetido ao *continuum* de intensidade da ação comunicativa e a média de intensidade verificada dentre estes processos ou dinâmicas, determinou o grau de intensidade da ação comunicativa na organização como um todo.

Algumas considerações complementares sobre o *Continuum* de avaliação da intensidade da *ação racional substantiva* são apresentadas a seguir:

a) Em oposição lógica às gradações de intensidade da *ação racional substantiva* estão escalas de intensidade da *ação racional instrumental*. Por este motivo, não se utilizará um *continuum* para esta outra forma de ação social. Assim, por exemplo, uma incidência elevada de *ação racional substantiva* em um processo organizacional equivale a uma ocorrência baixa de *ação racional instrumental*; e uma incidência mínima de *ação racional substantiva* corresponde a uma ocorrência muito elevada de *ação racional instrumental*;

b) Como já mencionado, as duas formas de ação social tratadas neste estudo – substantiva e instrumental – coexistem no cotidiano de uma organização produtiva, embora em intensidades diferentes. Assim, os extremos do *continuum* apontam instâncias improváveis na avaliação da intensidade da forma de ação social, quando se considera a organização como um todo, já que dificilmente uma organização produtiva poderá ser plenamente substantiva ou plenamente instrumental.

Entretanto, os processos ou dinâmicas organizacionais, quando analisados isoladamente, poderão caracterizar-se como plenamente substantivos ou plenamente instrumentais.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, faz-se a apresentação da Organização investigada, e também empreende-se a análise propriamente dita dos dados coletados.

6.1 Apresentação da Organização Investigada – Muri – Linhas de Montagem

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se o Estudo de Caso como recurso metodológico para coleta, análise e interpretação de dados qualitativos. Aqui se apresenta um breve histórico da Organização investigada²⁸, bem como um relato de suas características à época da operacionalização da pesquisa.

A organização que foi investigada nesta pesquisa caracteriza-se por ser uma empresa industrial, com sede em Porto Alegre (RS), na Zona Norte, atuante na área de produção de bens de capital e de desenvolvimento, projeto e construção de linhas e sistemas de montagem e teste para fabricantes de autopeças, eletrodomésticos e componentes eletrônicos. Trata-se da empresa **Muri – Linhas de Montagem**²⁹.

²⁸ Este histórico foi obtido através de pesquisa documental nos arquivos da Empresa e também através da coleta de informações disponibilizadas na Dissertação de Mestrado, empreendida em 1997, pelo diretor executivo da Muri: CARVALHO Jr, José Mário de. *Estratégia de Produção: A Manufatura Como Arma Competitiva, Um Estudo de Caso*. Porto Alegre (RS): UFRGS, 1997. Dissertação de Mestrado em Administração, Ênfase em Produção e Sistemas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, 1997.

²⁹ O nome Muri teve sua origem, sua inspiração, em uma técnica administrativa japonesa denominada 3M's. Esta técnica pode ser considerada a antecessora da famosa ferramenta de implementação de programas de qualidade conhecida por 5S's. Os 3M's eram o Muri, Muda e Mura, sendo que Muri significava a busca da eliminação do esforço do operador de uma máquina.

A **Muri** foi fundada em 1986 por dois engenheiros e por um projetista de máquinas. Inicialmente, seu objetivo era executar serviços de projetos de componentes mecânicos para a indústria metal-mecânica. Neste segmento, atuava basicamente com indústrias produtoras de autopeças, armas e componentes eletrônicos, tais como Forjas Taurus, DHB Componentes Automotivos e Aprel Medidores de Energia. Os serviços então executados pela Muri eram basicamente, a realização de projetos de dispositivos de fixação de peças para usinagem, de ferramentas de cortes e de moldes para injeção de plástico.

No ano de 1986, a Muri conquistou um cliente que foi de grande importância para o desenvolvimento da empresa: a Massey-Ferguson (atualmente Maxion/Navistar). O empuxo proporcionado pelo contrato com a Massey-Ferguson, além do aquecimento da economia trazido pelo programa de reestruturação econômica denominado Plano Cruzado, permitiu que a Muri pudesse ampliar o negócio, contratando mais projetistas e mecânicos, além de possibilitar a expansão de seus mercados. A Empresa, que antes estava restrita à grande Porto Alegre (RS), passou a atuar em pólos metal-mecânicos como Caxias do Sul (RS) e Joinville (SC). Esta expansão de mercados trouxe novos clientes importantes e incrementou o volume de negócios da Empresa.

Até 1987, a Muri não encontrava uma concorrência significativa na região da Grande Porto Alegre, o que lhe dava alguma folga no estabelecimento de suas margens de retorno. Contudo, a partir de 1988, esta concorrência começou a surgir, vindo principalmente de projetistas autônomos. Esta mudança de cenário fez com que a Muri buscasse outros nichos de mercado, e a empresa começou a atuar também na construção dos equipamentos, até então, apenas projetados pela Muri.

Este novo nicho de mercado – construção dos equipamentos – mostrou-se atraente, e a Muri passou a atuar mais fortemente neste ramo, em detrimento de sua atividade de desenvolvimento de projetos. Esta mudança de estratégia gerou insatisfação no sócio cuja formação era a de projetista e resultou em sua saída da Muri. A empresa então abandonou definitivamente a elaboração de projetos e passou a dedicar-se exclusivamente à construção e montagem de máquinas e equipamentos.

A mudança em sua atividade fez com que a Muri tivesse que ampliar suas instalações e, em 1988, a Empresa alugou um prédio, onde esteve instalada até o período da operacionalização desta pesquisa³⁰. Novos equipamentos foram adquiridos e o número de empregados foi ampliado.

Contudo, no ano de 1990, a Muri sofreu sérios reveses provocados pelo advento de um novo programa de estabilização da economia, denominado Plano Collor. O desaquecimento do mercado e a falta de recursos para investimentos fez com que o volume de negócios da Muri diminuísse sensivelmente. A gravidade da situação determinou o fechamento da Empresa por quinze dias e a concessão de férias coletivas para os funcionários.

Buscando vencer estas adversidades, a Muri adotou como estratégia a diversificação de seu portfólio de produtos e a conseqüente ampliação de sua carteira de clientes. Este esforço de vendas trouxe, no entanto, um aspecto desfavorável, que foi exatamente a diversidade de segmentos atendidos. Ao segmento de autopeças e eletro-eletrônico agregaram-se os ramos alimentício, têxtil e de fundição.

Esta falta de focalização de sua estratégia de produção trouxe grandes problemas para atender às novas demandas. A mão-de-obra tinha dificuldade em atender à diversidade de projetos apresentados. Havia carência de projetistas no mercado que possuíssem conhecimento técnico suficiente para atender a todos os ramos em que a Empresa estava atuando.

Estes fatores, aliados à ocorrência de inadimplemento de um importante cliente da Muri, determinou que o período de 1990 até 1993 fosse de extrema dificuldade para a Empresa. Novamente buscando vencer as adversidades, a Muri buscou desenvolver um produto de fabricação em série – uma pequena máquina para dosar e envasar produtos cosméticos gelatinosos como xampu, creme, gel, etc. Até então, a Empresa desenvolvia produtos de fabricação não seriada, ou sob encomenda. A nova estratégia de produção também mostrou-se inadequada, e a Empresa teve logo que abandonar a fabricação deste produto.

³⁰ Durante a elaboração do presente relatório, a Muri mudou suas instalações para um novo prédio, de maiores dimensões, com vistas a atender à necessidade de aumento de espaço trazida pelo crescimento da demanda por seus produtos.

A partir de 1993, a Muri procurou reavaliar seu posicionamento estratégico, inclusive com a contratação de uma consultoria para a área comercial. A Empresa viu-se diante da imperiosa necessidade promover profundas mudanças, sob pena de encerramento de suas atividades.

No início de 1994, a Muri diagnosticou os seguintes pontos fracos em sua atuação:

- Baixa produtividade média por funcionário – em torno de US\$ 15,600.00; excesso de pessoal – notadamente na área de produção, onde a maioria dos funcionários desempenhava a função de auxiliar de fábrica, com pouca qualificação técnica;
- Missão empresarial muito abrangente – fazendo com que a empresa tivesse sua atuação pulverizada em muitas áreas de negócios, variando entre indústria de autopeças, alimentícia, têxtil, metais sanitários, fundição, coureiro-calçadista, entre outras;
- Exagerada diversificação da linha de produtos, inclusive atuando, ao mesmo tempo, no segmento de produtos sob encomenda e produtos seriados, cujos processos são completamente distintos;
- Atrasos nas entregas;
- Má utilização de recursos e estrutura física inadequada.

O processo de mudança então adotado³¹ envolveu alterações na estratégia de produção, aquisição de novos equipamentos, incremento tecnológico dos produtos, com a utilização cada vez maior de componentes eletrônicos, redução e qualificação do quadro de pessoal (a Muri contava nesta época com cerca de trinta funcionários e reduziu seu quadro para dezenove trabalhadores³²), principalmente na área de produção. Ainda no que se refere à área de produção, foi introduzido um sistema informatizado de planejamento e controle do processo produtivo.

³¹ Este processo de mudança é aqui relatado de forma bastante reduzida, já que, conforme relato do Diretor executivo, mais de 100 medidas estratégicas foram adotadas no período em questão.

³² Durante o período de operacionalização da pesquisa, a Muri tinha em seu quadro dezessete funcionários, além dos dois diretores. Por ocasião da elaboração deste relatório a Empresa contava já com cerca de sessenta funcionários, visando atender ao aumento da demanda por seus produtos.

Em relação à redução e qualificação do quadro de pessoal, é importante notar que os trabalhadores da Muri na área da produção tinham o perfil profissional de torneiros-mecânicos, fresadores e caldeireiros.

Como a Muri alterou profundamente sua estratégia de produção, terceirizando a elaboração e usinagem de peças e componentes mecânicos, e ficando apenas com o processo de montagem final dos produtos, foi necessário adaptar o perfil profissional dos trabalhadores da área de produção, fazendo com que sua característica fosse de mecânico-montador. Muitos funcionários do antigo quadro não se adaptaram, ou não tinham a qualificação técnica mínima para esta mudança de perfil profissional e tiveram de deixar a empresa.

Um fato de relevância para a Empresa, acontecido em 1994, foi a formalização de dois contratos de exportação para uma montadora de autopeças localizada no Uruguai. Este fato trouxe consigo uma necessidade de incremento na qualidade final dos produtos, bem como de melhoria no controle dos prazos de entrega dos pedidos. Além disso, motivado pela responsabilidade de produzir equipamentos para exportação, o grupo de trabalho passou por um processo de coesão e amadurecimento.

Outra mudança de extrema importância para a Empresa foi a elaboração e implementação de um planejamento estratégico de médio e longo prazo, com a clara definição e explicitação de elementos como missão, filosofia, valores, foco e estratégias competitivas.

Em 1996, a Muri recebeu o prêmio Talentos Empreendedores do SEBRAE, e é considerado por seus diretores como o ano em que a Empresa realmente deu seu salto de qualidade. Nas palavras do Diretor Executivo: **"Em 1996, nós que havíamos documentado todo este trabalho de reestruturação, ganhamos o prêmio Talentos Empreendedores do SEBRAE (...) foi uma época de ebulição estratégica, e que acabou sendo recompensada com um prêmio importante, e isto trouxe mais motivação, gerando um crescimento em cadeia, que de 1996 para cá não parou mais."**

Durante o ano de 1997, a Muri buscou efetivamente colocar em prática todas as estratégias delineadas. Começou a consolidar sua área de vendas, avançando fortemente em direção ao

mercado de São Paulo, incrementando sua política de *marketing* e seu esforço de comunicação com os clientes.

A partir de 1997, a Muri começou a trabalhar com insistência no conceito de fábrica limpa ou "laboratório". A Empresa buscou associar sua imagem à de um laboratório de pesquisa, construindo um visual interno bastante asseado, que transmitisse uma sensação de extrema limpeza e organização, acima dos padrões normais para uma empresa industrial. A Empresa então adotou como símbolo deste conceito de "laboratório" o uso do guarda-pó branco para todos os empregados, mesmo para os trabalhadores do setor de produção e montagem. O branco também é a cor predominante na Identidade Visual da Muri, seja em sua logomarca, *folders*, fachada externa, paredes internas, veículos da empresa, etc.

Refletindo todo este esforço de mudança e o reposicionamento estratégico da Empresa, o faturamento da Muri passou de R\$ 500 mil em 1993 para R\$ 2,5 milhões em 1998. A previsão de faturamento de R\$ 3,5 milhões em 1999 foi superada em cerca de R\$ 1 milhão. Em setembro de 1999 a Empresa foi destaque no caderno de Gestão & Negócios do *Jornal do Comércio* em matéria que versava sobre empreendedorismo e processo de mudanças.

Atualmente, a Muri tem como Definição de seu Negócio: **o projeto e a construção de equipamentos para montagem e teste de produtos manufaturados.**

Sua Missão Empresarial é: **encontrar soluções de engenharia para processos produtivos de montagem, teste e manuseio de produtos manufaturados.**

Seus Valores Organizacionais são: **relações internas e externas baseadas em ética empresarial, simplicidade, parceria competitiva, envolvimento e respeito às lideranças.**

Sua Estratégia Competitiva é formada pelos conceitos de: **focalização (nicho de mercado bem definido), rapidez e confiabilidade.**

A Muri tem sua Filosofia centrada nestas três estratégias básicas e, segundo palavras de seu diretor executivo, o grande diferencial competitivo da empresa é **"a qualidade aliada à**

rapidez e pontualidade na entrega do produto", já que neste segmento de mercado – bens de capital produzidos sob encomenda – é comum os prazos de entrega serem descumpridos, o que torna o cumprimento de prazos um grande diferencial em relação à concorrência.

À época de realização da pesquisa, a Empresa contava com um quadro de dezenove pessoas, sendo um Diretor Executivo, um Diretor Comercial, um Encarregado de Produção, um Encarregado de Finanças e Compras, um Encarregado de RH e Contabilidade, dois Engenheiros, sete Mecânicos-Montadores, uma Secretária/Telefonista, uma Faxineira e três Estagiários, – sendo um na área comercial, um na área administrativa e outro na produção.

A Muri atende exclusivamente o mercado brasileiro, atuando principalmente nas regiões Sul e Sudeste. A Empresa possui cerca de sessenta fornecedores de componentes e serviços, e entre seus principais clientes destacam-se empresas como DHB Componentes Automotivos S.A, Albarus Indústria e Comércio, ATH Transmissões Homocinéticas S.A, Multibrás – Refrigeradores Consul, Eletrolux, Ecasol (Uruguai), Stihl Moto Serras e Embraco S.A.

A Empresa já desenvolveu produtos como linhas de montagem para a caixa de direção mecânica dos veículos Monza e Kadett; linhas de montagem para colunas de direção; máquinas para montar e torquar porcas em eixos cardãs de caminhões Scania; banco de teste para caixa de direção de automóveis Corsa; equipamento para teste e abertura e fechamento de porta de refrigeradores Consul; linhas de montagem de semi-eixos de automóveis Gol; máquinas de montar *freezers* horizontais da marca Consul; e banco de teste para componentes de compressores de refrigeração.

Outro aspecto a ser ressaltado é que a Muri conta com uma estrutura bastante enxuta, possuindo trabalhadores fixos e trabalhadores com uma relação que é denominada pela Empresa de "parceria competitiva", em um formato parecido com aquele caracterizado pelas terceirizações. Os trabalhadores desta "parceria competitiva" são normalmente ex-empregados da empresa que hoje possuem seu próprio negócio e que participam de determinadas etapas do processo produtivo da organização, tanto internamente quanto externamente a ela. O número destes trabalhadores varia conforme a demanda da empresa, mas está geralmente situado ao redor de dez pessoas. Os funcionários fixos, que a empresa denomina como trabalhadores *full-time*, ou

trabalhadores de tempo integral, constituem um grupo de dezenove pessoas, conforme já mencionado acima.

6.2 O Processo de Análise dos Dados

A interpretação dos dados coletados nas entrevistas, nas observações e na pesquisa documental foi realizada com base no método de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (1979), que prevê as seguintes fases:

1) A primeira fase, denominada de pré-análise, visa sistematizar as idéias colocadas pelo quadro referencial teórico. A partir disto, busca-se estabelecer indicadores para a interpretação dos dados coletados. Aqui é empreendida uma leitura geral das entrevistas realizadas, que são transcritas em sua íntegra, bem como dos documentos pesquisados que mantenham relação com cada assunto abordado.

2) A fase seguinte, denominada de exploração do material, é realizada através da procura minuciosa de dados relevantes dentro do conjunto de dados levantados – a íntegra dos depoimentos dos informantes, os documentos resultantes da pesquisa documental e a transcrição das observações contidas no caderno de campo –, de modo a colocar à prova os questionamentos suscitados pelo referencial teórico utilizado, e visando ainda fazer surgir novas problemáticas.

Nesta segunda fase, o conjunto de textos disponível é então editado em *unidades de registro* – palavras, frases, parágrafos –, buscando sua reunião em agrupamentos denominados *categorias iniciais*, depois em *categorias intermediárias*, até se chegar às *categorias finais*, que irão permitir *inferências* que caracterizem a passagem do *significante* para o *significado*.

Estas categorias devem atender aos princípios da *exclusão mútua entre categorias*, da *homogeneidade dentro das categorias*, da *pertinência à mensagem transmitida* – evitando-se a distorção –, da *fertilidade das inferências* e da *objetividade na sua compreensão e clareza*.

3) Já a terceira fase é a da interpretação, onde é feito um esforço para buscar capturar o conteúdo manifesto e latente disponibilizado pelo material coletado.

Com base neste método, e também com base no quadro de análise apriorístico, construiu-se o seguinte quadro para o processo de análise:

Quadro do Processo de Análise

| Categorias Iniciais | Categorias Intermediárias | | Categorias Finais | |
|------------------------------|---|---|---------------------------|----------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental | | |
| Hierarquia e Normas | Autenticidade Auto-realização Autonomia Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Cálculo Desempenho Estratégia Interpessoal Êxito/Resultados Fins Maximização de Recursos Rentabilidade Utilidade | Racionalidade Substantiva | Racionalidade Instrumental |
| Valores e Objetivos | | | | |
| Poder e Processo Decisório | | | | |
| Mecanismos de Controle | | | | |
| Comunicação | | | | |
| Relações Interpessoais | | | | |
| Administração de Conflitos | | | | |
| Relações Ambientais | | | | |
| Reflexão sobre a Organização | | | | |
| Satisfação Individual | | | | |

Após a apresentação do quadro de análise, empreende-se a análise, propriamente dita, de cada uma destas categorias.

6.2.1 Análise das Categorias Iniciais

Nesta seção, são apresentados trechos dos depoimentos dos entrevistados pertinentes a cada uma das categorias. Após a apresentação destes fragmentos de entrevistas, é realizada uma análise mais pormenorizada dos aspectos inerentes a cada uma das *Categorias Iniciais*. Procurou-se utilizar em cada categoria o máximo de depoimentos que tivessem pertinência para com o tema ali abordado. Em função disto, a quantidade de depoimentos utilizada em cada categoria pode variar.

6.2.1.1 1ª. Categoria: Hierarquia e Normas

○ Depoimento 1³³:

"Grande parte das vezes quando surge um problema, se busca a solução em conjunto (...) mesmo os Diretores ou os Encarregados não se sentem constrangidos em dizer que não sabem ou não tem a solução, a resposta para aquele problema e dizem: 'Vamos aprender juntos' (...) existe a liberdade de se dar idéias, sugerir alguma coisa (...) as pessoas te ouvem e a tua opinião é levada em consideração. Tu pode, através da argumentação, convencer o grupo de que a tua resposta pode ser a mais adequada para aquele problema."

○ Depoimento 2:

"Em relação ao guarda-pó branco, tu pode observar que todo mundo aqui dentro da Empresa usa, desde os diretores, passando pelos montadores, até a faxineira. Todo mundo usa, porque aqui dentro nós acreditamos todo mundo é igual e tem o mesmo valor para a Empresa. Se cada um não desempenhar corretamente a sua função, a Empresa não atinge seus objetivos (...) eu vejo que na prática funciona assim mesmo, todo mundo é igual. Não existe um tipo de situação em que o diretor diga 'Eu sou o diretor e quero que seja assim!' ou ordens do tipo 'Faz isto agora!'. Quando existe a solicitação de alguma tarefa tu recebe a explicação de para que tu tá fazendo aquilo, por que aquilo é

³³ Visando manter a integridade e originalidade dos depoimentos doravante apresentados, manteve-se o estilo coloquial da linguagem e sintaxe utilizadas pelos informantes, ainda que eventualmente possuam pequenas incorreções gramaticais. Entendeu-se que as incorreções gramaticais porventura existentes não prejudicam em nada o entendimento do sentido e do conteúdo dos depoimentos. Uma tentativa de corrigir qualquer formação gramatical poderia acarretar uma distorção de seu sentido, em detrimento portanto de seu caráter original.

assim, não existe o 'Faz isto aqui agora porque eu estou mandando!'. Aqui é na base do nós temos que buscar a solução, nós temos que fazer tal coisa."

○ Depoimento 3:

"O estilo de liderança da Muri é participativo, é de conversar, tem espaço para dar idéias. A Muri é aberta a todas as idéias, todo o pessoal pode dar idéias. Podemos estar em uma reunião com o diretor, com o projetista, e qualquer um pode sugerir, dar idéias, a gente até exige isto. Nós dissemos isto nas entrevistas. Recentemente, na contratação de um montador eu disse: 'Olha nós não queremos gente que venha para só apertar parafuso, tem que participar, tem que criticar, tem que sugerir'. O pessoal tem toda a liberdade de sugerir, de criticar (...) a postura de só fazer o que se manda não serve para a Muri (...) cada um é responsável pelo que faz. Este é um ponto importante para a gente (...) na Muri não existe uma hierarquia forte, de alguém dizer: 'Tu é subordinado a mim e pronto'. Isto é muito importante. Inclusive, o diretor 'fulano' quando acompanha a gente em serviço externo, o pessoal diz: 'Quem é este cara aí?' E a gente diz: 'É o diretor da empresa, o dono.' E aí eles dizem: 'Mas ele também usa guarda-pó e crachá?'. E a gente responde: 'Lá todo mundo usa.'"

○ Depoimento 4:

"Eu tenho liberdade para criticar e sugerir e não preciso ir antes no meu Encarregado (...) eu posso ir no que é mais rápido. Se é o problema é com a engenharia, eu vou direto na engenharia, se é com o diretor 'fulano' eu vou direto no diretor 'fulano'. O diretor 'fulano' não tem aquele negócio de tem que passar primeiro por 'beltrano' ou por 'sicrano', aquele passar um para outro sabe? Aqui dentro não tem isto (...) aqui todo mundo é livre para fazer o que acha que pode ser feito, dentro da sua área (...) o pessoal da engenharia acha isto normal. Normal, porque a gente vai falar diretamente com quem cuida do projeto (...) a gente se entende muito bem (...) eles também vem trocar idéia comigo, principalmente quando é alguma coisa de montagem de perfil de alumínio, que é mais eu que faço (...) quando tu participa, tu te sente mais valorizado, tu te sente útil, tá ajudando, (...) aqui é mais como uma família (...) aqui não tem o tratamento do arigó, tu participa bastante, aqui tu não é tratado como qualquer um. Se não fosse assim, tu ia fazer o teu serviço e deu, né, nem ia apresentar nada e nem teria o porquê. Tu não vai estar te matando para fazer alguma coisa para a Firma se tu não é valorizado."

○ Depoimento 5:

"Aqui se formou uma espécie de liderança tranqüila, eu diriam assim, não existe aquela ordem de comando, não existe aquela obrigação cega de obedecer, não, não existe (...) acho que o pessoal se acostumou a isto: nós [Diretores] não somos meros distribuidores de ordens, a gente executa junto com eles, em vez de só dar ordens (...) são poucos os processos formais que nós temos, acho que os líderes informais, são também os líderes informais (...) a forma como a gente é tratado [a Diretoria], a forma como o

peçoal se trata, se comunicando, existe, tanto formal quanto informalmente, um respeito pelas pessoas (...) não há uma grande distância entre o que diz o 'livrinho' e o que existe na prática (...) montar uma estrutura mais flexível, mais aberta, foi uma coisa planejada, muitas vezes quando a gente pensa em criar um mecanismo de controle, a gente questiona se isto é mesmo necessário, se isto é mesmo importante (...) nós procuramos, portanto, criar um mínimo de regras possível (...) procuramos limitar muito a burocracia aqui dentro (...) a necessidade de memorandos, comunicados, pedidos de informação e tal, não tem."

○ Depoimento 6:

"O estilo de liderança da Muri é bastante democrático, bem democrático (...) é na base do diálogo, da conversa (...) o pessoal de chefia pega junto, não fica só dando ordens ou controlando, como em outras empresas (...) aqui é normal as pessoas discordarem da orientação recebida e até fazerem a outra pessoa [responsável pela orientação] mudar de idéia. Já aconteceram diversas situações concretas assim."

○ Depoimento 7:

"Aqui tem espírito de equipe, sempre tem alguém disposto a ajudar, alguém que vem e pergunta se tá indo tudo bem, sempre tem alguém para a gente conversar (...) o estilo de liderar aqui é como o do "fulano" que é o nosso encarregado de produção, ele é de conversar, de brincar, se ele vê que tu tá meio nervoso, meio tensionado, ele vai lá e conta uma piadinha para tu te acalmar (...) com o pessoal da engenharia é a mesma coisa, a gente conversa, brinca (...) sempre a tua opinião é ouvida, mesmo tu estando errado (...) tu conversa e explica a tua opinião, e depois se põe tudo numa balança e vê quem tem razão (...) hoje eu posso te dizer que o nosso nível de relacionamento aqui é nota dez."

"Quando eu entrei aqui na Muri já tinha o guarda-pó branco para todo mundo (...) nas outras empresas, geralmente eles escolhem o teu uniforme de acordo com a tua hierarquia e eu acho que para quem trabalha em planta de fábrica uma humilhação (...) quem carrega mais pedra é o pessoal da planta de fábrica e geralmente nas outras empresas é o que sofre mais, é o que usa aquela roupa de lona. Então nas outras empresas não enxergam isto. Aqui não e não é só por eu usar a mesma roupa que usam os donos da empresa, mas isto me dá uma sensação de mais alívio (...) eu fico nivelado, no mesmo nível deles (...) e isto é a realidade, não é só uma camuflagem, não mesmo (...) isto aqui [pegando no guarda-pó] é um orgulho para a gente, usar a mesma roupa que usa o dono da empresa. Isto chama a atenção das pessoas que vêm aqui e perguntam: 'Ué, vocês usam a mesma roupa que o dono da empresa, que o diretor da empresa?' (...) aqui não tem aquele carteiraço de dizer: 'Faz assim porque eu que sou o chefe quero assim.'. Isto não acontece, não (...) aqui é bem democrático."

○ Depoimento 8:

"O trato com as pessoas aqui é muito bom, não tem assim aquela divisão de patrão e empregado. Todo mundo é tratado como colega de trabalho, como uma família, para dizer a verdade (...) não tem aquela coisa severa de dar ordens e tal (...) os chefes também metem a mão, quando a coisa aperta eles largam a caneta e vão para as máquinas (...) os problemas aqui são resolvidos com base na conversa, são discutidos (...) não tem aquilo de fazer de tal maneira porque um manda ou porque tem mais tempo na firma. Tudo é muito discutido, fazem reuniões e se chama cada um que sabe uma parte, outro que sabe outra parte e eles chegam num acordo, em conjunto (...) eu já vi diversos casos onde o montador modificou o que tava no papel. Ele chama, explica, conversa e o engenheiro muda o que tava no papel. É dado oportunidade para a pessoa falar, dizer as suas razões, até se exige que a pessoa fale, como muitas vezes, nas reuniões que eu assisti, os chefes diziam: 'Falem, me dêem idéias, sugestões, porque eu não tenho a solução (...) tem espaço para críticas e sugestões, eles sempre gostam que comentem, que digam o que pensam do que está sendo feito, se a pessoa tem outro pensamento, vê a coisa de outra maneira. Tem espaço para isto sim."

○ Depoimento 9:

"A gente sabe que cada um tem o seu cargo, os diretores têm o seu, o encarregado de produção, mas a gente é um todo, não tem aquela coisa de que cada um tem que ficar no seu lugar. Isto não tem. Tanto que quando a coisa aperta, tudo mundo pega junto, até o pessoal do escritório, porque todo mundo tem um objetivo comum (...) todo mundo usa o mesmo uniforme e na prática todo mundo é igual mesmo (...) nas outras empresas que eu trabalhei era bem diferente. Tu sentia a sentia a diferença bem marcada entre as pessoas e as pessoas tentam passar por cima das outras (...) se tu começa a crescer, a galgar espaço, eles tentam te derrubar. Eu já tive um exemplo assim, lá na empresa 'x', em que fui demitido porque o meu supervisor começou a ficar com medo, porque eu apresentava idéias e sugestões. Ele não tinha nem segundo grau. Depois um outro supervisor da empresa, de outra área, e que hoje é meu vizinho, me contou que eu fui demitido por causa disto."

○ Depoimento 10:

"Nós não temos normas formais de conduta, manual de conduta do funcionário e tal (...) as pessoas aqui são tratadas como iguais, como um grupo, uma equipe (...) não se dá ordens em função do cargo que se tem. Se tu precisa de alguma coisa,

tu vai lá e conversa com a pessoa e orienta e ela vai lá e faz aquilo (...) eu posso de falar do meu caso, mas quando alguém me pede alguma coisa aqui ela não vem conferir depois se tu fez ou não fez aquilo. É uma questão de confiança na pessoa (...) se te pedem para fazer alguma coisa de uma determinada maneira e tu acha que aquilo pode ser feito de outra maneira, tu tem liberdade para fazer do teu modo. Tu vai e conversa com a pessoa que te pediu e explica porque tu acha aquela maneira melhor e se chega a um consenso de como é melhor ser feito. É assim que funciona."

○ Depoimento 11:

"A informalidade da Muri é uma consequência talvez do nosso estilo gerencial, que é informal. Eu prefiro pegar o telefone e falar com a pessoa do que escrever um memorando. Eu prefiro descer a escada [a sala da diretoria fica localizada no segundo piso da sede da empresa] e falar direto com a pessoa do que pegar o telefone para falar com ela (...) esta informalidade é uma característica nossa. Eu mesmo sou muito informal, mesmo na minha vida particular (...) eu sou um pouco desorganizado para fazer uma agenda, para arrumar uma gaveta, faço um esforço para manter minha mesa limpa (...) e eu também tenho uma descrença muito grande no excesso de formalidade. Aqui na Muri a gente só formaliza aquilo que é indispensável que seja formal (...) esta estrutura mais informal, portanto, é planejada, foi pensada (...) eu sou mais orientado às pessoas do que à formalização dos processos (...) tem processos que a gente tem que formalizar, é claro, como os desenhos, os projetos, dar uma certa lógica aos arquivos no computador (...) mas esta formalização de ter um manual de regras, acho que nem cabe na Muri (...) esta informalidade é muito boa. Eu curto muito e acho que o pessoal todo também (...) a informalidade e a improvisação são aspectos interessantes em uma empresa como a Muri."

Nesta categoria, são analisados aspectos como a configuração da estrutura hierárquica, natureza das normas – escritas ou não –, processos de elaboração e estabelecimento das normas, instrumentos e formas de difusão das normas, nível de obediência e cumprimento das normas, consequência de infringir-se às normas, rigidez ou flexibilidade da estrutura e das normas. Esta categoria revela também evidências da relação entre a *estrutura formal* e a *estrutura informal* da Organização pesquisada.

Fica evidente, a partir dos depoimentos acima explicitados, que a Empresa possui uma estrutura formal bastante enxuta e flexível, com pouca distância entre os níveis hierárquicos e grande valorização da informalidade, tanto no que se refere ao sistema de comunicação – que será tratado com maior detalhamento em outra categoria mais adiante – como na própria configuração dos processos internos.

A Organização investigada, por possuir uma estrutura flexível e pouco hierarquizada, não é bem representada pela figura clássica da pirâmide – abaixo apresentada apenas para fins didáticos – que contém os três níveis referidos:



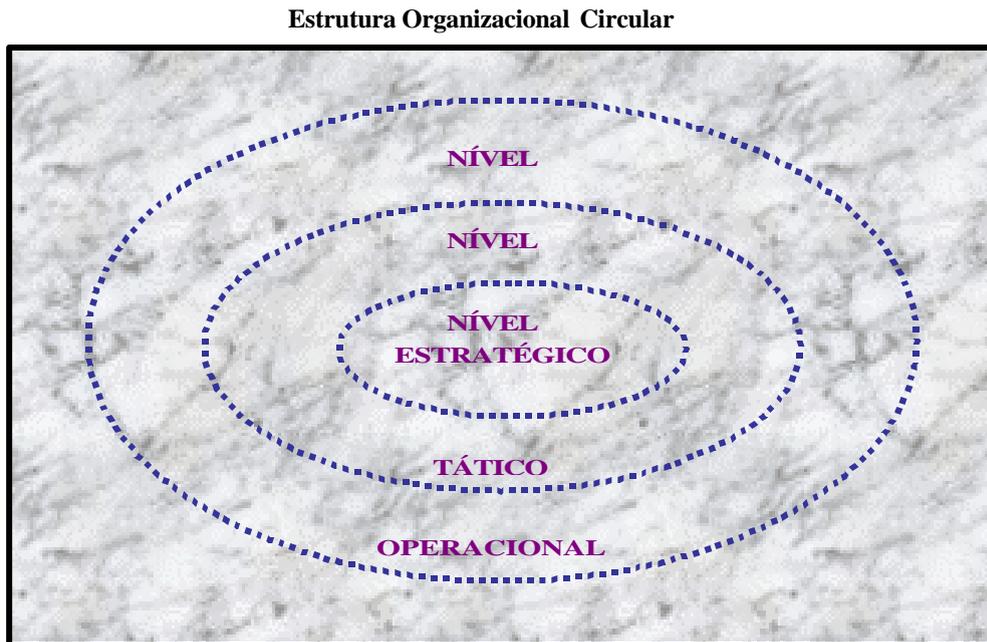
No primeiro nível, o Estratégico, está localizada a alta administração – diretores, executivos – de uma empresa tradicional, e é onde são traçadas as grandes linhas estratégicas da organização, a partir de leituras e interpretação de cenários futuros.

Já no segundo nível, o Tático, está situada a gerência média – supervisores, encarregados – de uma organização tradicional, e é onde são traçados os planejamentos operacionais que visam aplicar, na prática, as estratégias estabelecidas pela alta administração.

Por fim, o plano Operacional, onde estão localizados os trabalhadores com função de execução, em uma empresa tradicional.

Este tipo de estrutura vem sofrendo algumas alterações ao longo das últimas décadas, por força de novas ferramentas e estratégias administrativas, como o *Downsizing* – década de oitenta – ou a **Reengenharia** – década de noventa –, mas basicamente as mudanças foram a redução de níveis hierárquicos e a conseqüente aproximação do topo da pirâmide a sua base, em um movimento de "achatamento".

A figura que melhor representaria a estrutura da Muri é a seguinte:



A partir desta figura, então, pode-se estabelecer duas diferenças fundamentais da estrutura da Muri em relação à figura tradicional da pirâmide organizacional, anteriormente exposta:

1º) Na Muri não existe uma hierarquia rígida que marque ou estabeleça as diferentes posições dos integrantes da Organização. Por isto, a figura do triângulo, com sua hierarquia bem definida entre topo e base não é adequada ao caso da Muri. Já a figura dos círculos reflete melhor a estrutura mais igualitária, pouco hierarquizada e informal da Empresa;

2º) Não há na Empresa investigada uma linha rígida de separação entre os diversos setores que a constituem. Na figura dos círculos, a linha divisória das instâncias hierárquicas é pontilhada, intersectada, demonstrando melhor a estrutura com fronteiras mais orgânicas e flexíveis da Muri.

A construção de fronteiras orgânicas, evoluindo em relação à estrutura com linhas divisórias rígidas e hierarquizadas, é um dos princípios de um desenho organizacional moderno e

renovado propostos por José Gonçalves em artigo intitulado **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro** (1997), princípio este que a Muri parece já haver incorporado à sua estrutura.

Em relação ao aspecto formal e normativo, a Muri demonstrou ser uma empresa que formaliza e normatiza apenas aquilo que é estritamente necessário. Na pesquisa documental empreendida nos arquivos da Organização, não foi localizado qualquer tipo de excesso de documentos.

O único fluxo formal de documentos, assim perfeitamente caracterizado, que foi localizado, referia-se ao processo de orçamentação dos projetos. Este processo é deflagrado quando um cliente, ou potencial cliente, apresenta uma Proposta Técnica e Comercial, onde apresenta sua necessidade ou demanda técnica. Esta Proposta Técnica e Comercial – chamada na Muri de P.T.C. – recebe uma numeração seqüencial, que irá acompanhá-la por toda sua existência dentro da Empresa e através da qual o projeto, se for efetivamente encomendado pelo cliente, será sempre identificado ou referenciado.

A partir deste evento, a Muri começa a trabalhar na busca de uma solução para a demanda do cliente, através da elaboração de projetos mecânicos, hidráulicos e eletro-eletrônicos, e da montagem de uma planilha de custos para esta proposta de solução. É definida então uma reunião com o cliente, quando a proposta de solução é apresentada e onde são discutidos os detalhes técnicos e os custos do projeto.

Aprovado o projeto, gera-se uma ordem de compra para os materiais necessários – que também adquire o caráter de instrumento contratual entre a Empresa e o cliente –; elabora-se um descritivo técnico, contendo todo o detalhamento ou a especificação técnica do projeto; realiza-se uma reunião formal com os encarregados das diversas etapas do projeto; e elabora-se o cronograma de fabricação. No final, esta processo documental culminará com a emissão da nota fiscal e a entrega do equipamento ao comprador. Esta documentação fica reunida em um dossiê mantido no arquivo da empresa. Cópias dos descritivos técnicos são entregues aos montadores responsáveis pela construção da máquina ou linha de montagem. O acompanhamento da evolução do projeto fica disponibilizado no sistema de informática da Empresa, onde qualquer funcionário pode, a qualquer tempo, ter acesso ao atual estágio do processo.

Este foi o único processo documental de caráter formal perfeitamente caracterizado encontrado na Empresa e note-se que se trata de documentação eminentemente técnica, restrita ao necessário para o registro formal da operação ali retratada. Não localizou-se na Muri, portanto, excesso de formalidade.

No que se refere às reuniões formais, elas acontecem com uma frequência pequena e giram sempre em torno de questões bastante específicas, normalmente enfocando aspectos técnicos de algum projeto, o que as torna extremamente objetivas e racionais e, conseqüentemente, rápidas. Inexiste um cronograma prévio de reuniões formais, que determine reuniões ordinárias e periódicas. A ata que registra estas reuniões formais é sucinta e objetiva, relatando, de modo bastante sóbrio, o assunto que foi discutido, o que ficou definido e quem será o responsável pelo andamento de cada uma das situações ali estabelecidas.

Já as reuniões informais acontecem a todo o momento na Muri. Nestas reuniões, o que se vê é um grupo de pessoas pensando e buscando em conjunto uma solução para um determinado problema, numa relação tipicamente dialógica. Todos os envolvidos são ouvidos, a opinião de cada um é respeitada, e o processo de busca do consenso culmina com a aprovação da argumentação mais consistente, que poderá surgir de qualquer um dos participantes, independentemente de sua posição hierárquica. Para este tipo de reunião ou encontro, não há qualquer registro em ata. Nas palavras do Diretor executivo: "**Para nós aqui na Muri, a palavra é mais forte do que uma ata**".

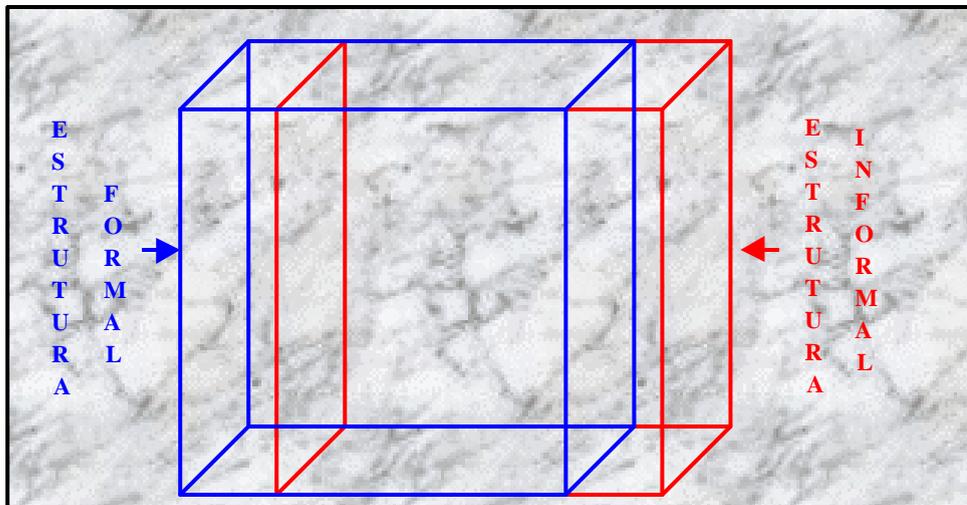
Os demais processos da empresa também possuem sua ênfase na informalidade, o que torna a Empresa bastante flexível, ágil e minimamente burocrática.

É interessante observar que estas características tornam a *estrutura formal* da Muri bastante semelhante à sua *estrutura informal*, havendo quase uma sobreposição das duas. Isto traz em si a vantagem de evitar as disfunções já reveladas por Argyris (1975). Este autor procurou demonstrar que uma grande distância entre estas duas estruturas de uma organização pode revelar, na verdade, a existência de duas empresas, uma baseada no que é dito e formalizado, e outra fundada no que é efetivamente feito ou posto em prática, fazendo com que todo um conjunto de mecanismos de adaptação tenha que ser criado, desenvolvido, por seus integrantes para se adaptarem à realidade organizacional. Este tipo de comportamento traz à tona a figura do **formalismo**, abordada por

Guerreiro Ramos, que em sua análise adotou o seguinte conceito para o fenômeno, no âmbito da teoria administrativa: "**a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que se supõe regulá-la**" (1983, p. 259).

Isto não verificou-se na Organização investigada, já que a conduta concreta de seus participantes corresponde às normas e aos valores preceituados pela Empresa, fazendo com que a Estrutura Informal da Muri seja quase uma sobreposição de sua Estrutura Formal. Este conjunto de normas e valores adquire, na Muri, um caráter bastante informal, uma espécie de *ethos*, já que não há um manual de conduta ou um código de regras a serem seguidos pelos funcionários. A configuração da Muri, no que tange a isto, pode ser demonstrada através da seguinte figura:

Relação Estrutura Formal x Estrutura Informal na Muri



Como já foi mencionado, na Muri não existem normas formais de conduta para os funcionários. Não há portanto nenhum tipo de regulamento formal que expresse como os funcionários da empresa devem se portar. Também inexistente na Muri um processo formal de avaliação do desempenho dos funcionários. A avaliação de seu desempenho e eventual *feedback* necessário são realizados informalmente no cotidiano do trabalho.

O próprio processo produtivo da Muri não é normatizado ou padronizado. É de se ressaltar, no entanto, que a Muri trabalha com soluções de engenharia e não com uma linha de produção tradicional. As máquinas produzidas pela Muri são feitas sob encomenda, visando atender a uma necessidade específica de um cliente e, portanto, dificilmente são feitas duas máquinas iguais. Cada

produto da Muri possui as suas especificidades e peculiaridades, não configurando assim uma linha de produção repetitiva e padronizada.

6.2.1.2 2ª. Categoria: Valores e Objetivos

○ Depoimento 1:

"Na Muri, o conhecimento técnico e o comportamento são importantes, as duas coisas caminham juntas (...) nós queremos levar o nome da Muri adiante (...) é muito importante ver o que o cliente quer da Muri, a sua necessidade e daí atendê-la (...) o diferencial da Muri é a facilidade de comunicação, o acesso direto à diretoria, tanto eles estão aqui [2º. piso do prédio da empresa, onde ficam as salas dos diretores e as salas de reunião e treinamento], como estão lá embaixo [1º. piso, onde estão localizadas a equipe de engenharia, a linha de montagem e a parte administrativa da Empresa] resolvendo o problema junto com a gente, isto eu acho um diferencial e uma evolução grande. A qualidade dos produtos, a tecnologia empregada, também são diferenciais. A gente há um ano atrás estava falando do futuro, de se fazer máquinas com robô, a gente não demorou um ano e já estava apresentando uma máquina com robô na feira. As coisas são muito rápidas e este acompanhamento tecnológico é de grande importância para a Empresa (...) eu vejo o pessoal aqui motivado, a fim. É interessante, quando um tem uma dificuldade o outro ajuda, porque assim como hoje eu estou ajudando, amanhã eu posso precisar de ajuda (...) o pessoal conversa bastante (...) eu vejo o pessoal aqui bastante satisfeito."

○ Depoimento 2:

"Quando a Muri vai até uma empresa e oferece uma solução, ela está extremamente preocupada em atender bem o cliente (...) a idéia inicial é oferecer uma solução boa, pensando exclusivamente no cliente (...) depois é que se pensa no ganho da empresa (...) acho que tá tudo mundo dentro do conceito de laboratório, de oferecer soluções (...) eu acredito que esta idéia está na cabeça de todo mundo aqui dentro (...) mesmo os montadores. O cara que tá lá na soldagem, sabe que tem que oferecer soluções, ajudar na montagem. O engenheiro vai lá pedir a sua opinião, volta e meia ele está mexendo no CAD, fazendo desenhos, ele está estudando, terminando o segundo grau e já falou que quer fazer um curso de AutoCAD, para poder desenhar peças. Tu vê que ele não está apenas atrelado à usinagem."

"A missão da Muri é atender os clientes dando boas soluções. Os valores, adquirir a confiança das pessoas que trabalham aqui dentro, ter pessoas confiáveis aqui, e, externamente, ser confiável para as pessoas que procuram a Muri, que eles possam buscar a Empresa quando tiverem uma dificuldade, para buscar uma solução. O objetivo, continuar evoluindo cada vez mais, tornar-se uma empresa maior, ter cada vez mais

solidez (...) é uma Empresa que quer continuar trabalhando e existindo por um longo tempo (...) desde a minha primeira conversa, sempre houve a indicação de que eu poderia ser importante para a Muri, a partir do momento que eu gostasse do que estivesse fazendo e ajudasse a empresa a evoluir, eu iria estar evoluindo junto. Se a Empresa evolui, as pessoas evoluem também, desde o começo isto me foi mostrado (...) quase todo mundo aqui começou de baixo e vem evoluindo, vem se firmando cada vez mais."

○ Depoimento 3:

"Há oito anos atrás, o grande problema da Muri eram os atrasos (...) foi um trabalho de três anos para a gente conseguir colocar tudo em dia na entrega das máquinas (...) a gente conscientizou o pessoal com muita conversa, com muito trabalho, sempre dizendo: 'Ó, não é o Encarregado de Produção que tem que fazer a máquina sair, todos nós somos responsáveis pela Empresa'. Este foi um grande passo, além de criar a estrutura de trabalho, conscientizar o pessoal (...) quando as pessoas entravam na Muri já eram conscientizadas de que nós éramos um time de trabalho, uma equipe. Isto nós não tínhamos antes. Antes era: 'Me dá o que fazer e eu faço, não dá, tudo bem, eu não faço. O que interessa é que no fim do mês o salário esteja em dia!' Esta era a mentalidade aqui na Muri, há oito anos atrás (...) as pessoas entram, tu conversa com as pessoas e estas pessoas vão se incorporando dentro da estrutura da Muri (...) tu explica o que a Muri quer, o que a Muri espera delas (...) a gente tenta um ajudar o outro aqui, a gente sabe que isto é difícil, mas a gente consegue aqui na Muri."

"Em um regime capitalista a empresa tem que pensar em lucro, não tem como fugir disto. Mas aqui na Muri, a gente quer é crescer, se firmar, o lucro é uma consequência disto. Com a Muri crescendo o lucro vai crescer, mas o lucro não vem em primeiro lugar."

"A missão da Muri é buscar tecnologia, é ter objetividade. É fazer uma máquina que vai funcionar bem e o cliente vai ficar satisfeito. Eu vejo a Muri com o objetivo de fazer uma máquina bem feita para que o cliente saia satisfeito, para que a gente tenha confiabilidade, que ele fique satisfeito e retorne para mim, o diferencial da Muri é rapidez e confiabilidade (...) todo mundo aqui sabe claramente o que tem que fazer, o objetivo é único. Nós estamos indo tão rápido que não temos mais tempo para ser escola, temos que ser faculdade e daqui a pouco fazer a pós-graduação e por aí vai."

○ Depoimento 4:

"Aqui se confia bastante nas pessoas, porque aqui a gente é um grupo, né. Nem teria por que ser diferente. Aqui se aposta nas pessoas, porque a maioria tá estudando, todo mundo praticamente tá estudando, só dois ou três que não estão. Então tá todo mundo tentando evoluir junto com a firma, crescer junto com a firma, então não tem por que não apostar no pessoal, né."

"Bom, eu acho que diferença da Muri é que ela tem um pensamento sempre na frente, sempre uns anos na frente (...) ela vai além do que está hoje (...) isto é bom, né, porque aí a firma não tem como regredir, a tendência dela é sempre crescer mais (...) o crédito no mercado que os nossos produtos tem (...) a tecnologia (...) o cumprimento do prazo, também. A gente procura largar [as máquinas] no prazo certo, não atrasar, isto não tem acontecido (...) sobre isto a gente teve reunião com o 'fulano' [diretor] bastante tempo, diversas reuniões sobre prazos, sobre assistência técnica (...) para largar um produto bem trabalhado (...) as reuniões eram para orientar o pessoal, para conscientizar o pessoal."

○ Depoimento 5:

"Nós começamos a nos preocupar realmente com fatores como missão, filosofia, foco, a partir de 1993 (...) o deflagrador do processo de mudança foram os resultados da Empresa, tanto financeiros, quanto em termos de imagem junto aos clientes. Nós tínhamos um descontentamento geral dos clientes. Aí nós vimos que estávamos no caminho errado (...) houve também uma base conceitual, teórica muito grande em torno desta mudança, principalmente com o 'fulano' [diretor executivo], que foi buscar estes conceitos via cursos de especialização, mestrado, etc. (...) a Muri não tem preocupação central com lucro, com ganhar dinheiro, ganhar dinheiro de qualquer jeito. No nosso conceito a Muri tem como missão fazer boas máquinas, com prazo certo e satisfazer o cliente. Se isto estiver sendo feito, nós vamos ter lucro (...) nós procuramos muito fortemente passar isto para o pessoal. Eu me preocupo muito com isto."

○ Depoimento 6:

"O tipo de profissional que a Muri busca é difícil de encontrar no mercado (...) o perfil que a gente busca é de um profissional dinâmico, que tenha competência técnica e que queira aprender. Um exemplo é a dona 'fulana' [faxineira]. Ela é a pessoa mais humilde na Muri, ela cuida da limpeza. Mas ela não fica só na limpeza. Quando tem cursos aqui, ela cuida do coffee break, ela dá assessoria nos intervalos, então ela já tá envolvida com esta linguagem, com estas situações e não estranha (...) então é um exemplo de pessoa dinâmica e pessoas assim é que nós buscamos no mercado (...) aqui ninguém é peão, todo mundo é igual, todo mundo tem que ser tratado igual, sem distinção de função, nenhuma. A gente procura mostrar isto (...) quando ela entra, ela é orientada quanto à qualidade, quanto à rapidez, quanto aos valores da Muri."

"A Muri sem dúvida acredita nas pessoas, aposta nas pessoas (...) a pessoa tem que apresentar resultados, mas as oportunidades existem (...) a Muri valoriza nas pessoas a postura, uma postura uniforme. A mesma postura que tu tem na frente do 'fulano' [diretor], tu tem que ter na frente da dona 'fulana' [faxineira]. Isto é importante. Valoriza iniciativa, eficácia (...) o pessoal aqui tem bastante iniciativa, às vezes até passa um pouco do limite [risos] isto é interessante, porque, antes a Muri tinha este problema: as pessoas

ficavam paradas esperando a solução (...) se alguém ia fazer um serviço e faltava qualquer detalhe, uma pecinha que não deu, ela ficava ali esperando alguém resolver o problema. Hoje não, a pessoa está ali totalmente envolvida na solução do problema, a idéia é buscar a solução para o problema (...) hoje tem este espírito, em todos os segmentos da empresa, mesmo na produção [montagem] a empresa incentiva que se tenha este espírito, é o que se busca aqui."

"A missão da Muri, com as minhas palavras, é o seguinte: buscar a solução para o cliente, porque o nosso produto é muito particular, muito específico, para cada cliente, o mais rápido possível, com menor custo (...) os pontos fortes da Muri, os seus diferenciais, são: o ambiente de trabalho, ambiente limpo e organização. Eu vejo inclusive pelos nossos fornecedores, que muitos estão seguindo a nossa linha, de certa forma até copiando, reproduzindo o nosso modelo"

○ Depoimento 7:

"Espaço para idéias, críticas e sugestões existe, existe mesmo (...) eu sou muito 'cricri' neste lado aí e eu acho que a empresa é muito democrática. Nunca ninguém se opôs a eu dizer sim ou não, eu sempre converso, eu sempre troco idéias. Claro que numa democracia como eu acho que existe aqui, sempre tem as suas rugas, a gente briga por causa de serviço, a gente discute sobre alguma coisa até chegar a uma conclusão. A empresa escuta o que tu fala (...) em todos os níveis, desde o 'fulano' e o 'beltrano', que são os donos da empresa, até à 'fulana', que cuida do cafezinho. É a segunda empresa que eu trabalho e que acontece isto aí e tu vê que eu já tenho quase tempo de aposentadoria, com quase trinta anos de trabalho. Então tu vê que é difícil tu achar uma empresa assim."

"Nas outras empresas o sistema é ditatorial. Eles ditam ordens e certo ou errado tu tem que fazer. Tu tem que assumir que tu é empregado. Aqui não. Aqui mesmo que se diga para tu fazer algo de uma maneira, tu pode argumentar dizendo que está errado e é aceito, sem problema. Se tu argumentar e convencer que aquilo estava errado é aceito e tudo bem. A gente tem livre ação aqui dentro (...) se eu decido alguma coisa e assumo a responsabilidade eu posso fazer e pronto (...) a empresa confia no que a gente faz (...) a gente comenta às vezes, quando falamos de outras empresas que a gente trabalhou, que tem um sistema fechado, de controle e tal, que é igual ao cavalo que usa aquelas viseiras e só enxerga numa direção e não enxerga nada que acontece ao redor. Quem comanda nestas empresas parece que não enxerga nada que acontece em sua volta (...) aqui é bem diferente."

"O objetivo de toda empresa é o lucro. Empresa que não visa lucro não é empresa (...) isto aqui não é uma instituição filantrópica, então o objetivo dela é lucro (...) mas este lucro não está acima de tudo (...) acho que a satisfação profissional das pessoas que trabalham aqui estaria em primeiro lugar."

○ Depoimento 8:

"Aqui não tem este negócio de ficar esperando que alguém diga o que tem que fazer. O próprio grupo cobra isto. Veja o caso do pintor. Agora não tem nenhum serviço de pintura e ele tá ajudando na montagem. Não tem aquilo de ele ficar só na pintura, esperando serviço (...) não precisa ter ninguém em cima. O 'fulano' [Encarregado de Produção] não fica dizendo: 'Vamos lá, tu tem que fazer isto ou aquilo' (...) cada um sabe da sua parte e que tem que ajudar o outro (...) acho que a firma não pensa só em ganhar dinheiro, não. Ela se preocupa muito em competir e vencer, se não for o melhor, mas ser um dos primeiros. Fazer as coisas bem feitas e progredir (...) a pontualidade da Muri é uma coisa que atrai o cliente. Se o pessoal vê que não consegue entregar uma máquina no prazo fica todo mundo louco (...) a preocupação é de todo mundo (...) todo mundo sabe que é disto que a Muri vive e é com isto que ela paga o nosso salário (...) o pessoal sabe que aquilo é importante para todos (...) aqui não tem aquela coisa assim de 'tem que fazer', é: 'Nós precisamos fazer', 'Precisamos tal coisa, vamos ver lá com a turma como é que vamos fazer isto' (...) Eu sinto orgulho de trabalhar aqui e de ver a firma crescer. Eu não sinto eles como meus chefes, mas como uma família."

○ Depoimento 9:

"Aqui se tem espírito de equipe sim. Todo mundo se ajuda. Se tu pede qualquer coisa o pessoal ajuda, é solícito. Não tem problema nenhum em relação a isto (...) é importante que a máquina tenha qualidade, sim. Importante porque a Muri já tem um nome (...) não adianta tu querer baratear uma máquina e depois ela chegar lá no cliente e não funcionar bem e o cliente cair de pau em cima (...) não adianta tu economizar e depois tu ter mais trabalho (...) tu tem que ter qualidade, não adianta. Nós não temos ISO9000, então se a gente não tiver qualidade ninguém compra nada da gente (...) se a gente for pensar só em ganhar dinheiro, sem se preocupar com qualidade, a gente vai à bancarrota.(...) eu acho que a Muri valoriza as pessoas e acredita nelas. O meu caso é um exemplo: com três meses de firma, eu fui convidado para ser Líder de Montagem. Mostrei meu trabalho e fui valorizado. A 'fulana' [telefonista recentemente promovida a Encarregada de Compras] é outro exemplo, entrou como telefonista e foi promovida há pouco tempo. Era telefonista e agora está aí, pegando outras coisas. Se a pessoa mostrar capacidade e interesse ela tem espaço aqui sim."

○ Depoimento 10:

"Se a pessoa se empenhar e tiver interesse há espaço para crescimento. Tem o meu caso, tem o caso do 'fulano' que começou como estagiário (...) se a pessoa for esforçada e quiser trabalhar, espaço ela tem (...) a idéia aqui na Muri não é apenas 'se livrar do problema'. A idéia aqui é justamente ao contrário: é prestar assessoria para a pessoa, tentar ajudar ela de toda maneira, que ela não fique com dúvidas. Tentar ajudar, descobrir o que ela precisa (...) é importante sempre mostrar interesse pelo problema da outra pessoa (...) isto também me foi transmitido quando eu entrei (...) acho que esta postura de pegar o problema e tentar resolver é de todos aqui. Todos estão envolvidos com

a solução. Não tem aquela postura de dizer que isto é problema meu e isto é problema teu ou achar que o problema é só da empresa (...) o pessoal sabe que nós somos um grupo e que todos tem que se envolver (...) existe um grupo, eu me sinto trabalhando em equipe (...)"

"(...) a Muri não pensa só em ganhar dinheiro. Nós corremos atrás de custo, sim, mas sem prejudicar a qualidade (...) não adianta economizar aqui e depois gastar lá adiante com assistência técnica, além do desgaste da empresa (...) é importante ganhar dinheiro, mas manter a qualidade é fundamental (...) a preocupação da Muri é realmente ser ágil (...) se os clientes estão comprando da gente é porque eles confiam em nós. Estas são as três coisas principais: qualidade, agilidade e confiança (...) isto está disseminado por toda a empresa, todos têm isto em mente. Todo mundo procura agir desta maneira (...) todos estão envolvidos nisto, o grupo todo trabalha buscando isto, principalmente qualidade e agilidade. A confiança e a qualidade estão diretamente relacionadas uma com a outra."

Nesta dimensão, buscou-se abordar o conjunto de valores e de objetivos que norteiam os rumos da Empresa investigada e que permeiam sua Cultura Organizacional, sua origem, sua forma de difusão, os objetivos do grupo, o nível de compreensão dos objetivos e valores organizacionais e a forma de comunicação deste objetivos e valores.

Oficialmente, os Valores da Muri são: **"Relações internas e externas baseadas em ética empresarial, simplicidade, parceria competitiva, envolvimento e respeito às lideranças"**. Sua Missão é: **"Encontrar soluções de engenharia aplicada para processos produtivos de montagem, teste e manuseio de produtos manufaturados"**. Os Diferenciais Estratégicos da Muri são: **"Focalização, Rapidez e Confiabilidade"**. Embora já se tenha explicitado estes elementos na apresentação da empresa investigada, é importante trazê-los à tona novamente neste momento, pois o que se observa nas respostas dos entrevistados é que, mesmo que seja com outras palavras, o conteúdo básico deste conjunto de elementos – Missão, Valores e Diferenciais Estratégicos – está presente em todas as falas dos entrevistados.

Há, portanto, um núcleo básico de valores disseminado por toda a Organização. Isto torna a Cultura Empresarial da Muri bastante ajustada e harmônica, o que proporciona à Empresa uma grande capacidade de responder rapidamente às demandas externas, conforme preconiza Everardo Rocha: **"Uma empresa moderna, atuante, preocupada com sua permanência institucional em horizontes de longo prazo e orientada para o mercado é uma organização cujos valores internos são coesos, densos e consistentes (...) uma cultura organizacional**

ajustada responde de forma muito mais precisa e eficaz aos cenários apresentados pelo ambiente externo." (Jornal do Brasil, 21 abr. 1996).

Collins e Porras (1998) também defendem a idéia da existência de um núcleo central de valores disseminado por toda a organização. Embora afirmem que não exista uma ideologia específica, ou "certa" para que uma empresa tenha sucesso, argumentam que o fundamental é que esta ideologia, ou conjunto de elementos incorporados à Missão, Filosofia, Valores e Estratégia da empresa, seja autêntica e coerente. Esta autenticidade e coerência traduz-se justamente na relação entre "**aquilo que se diz**" e "**aquilo que se faz**".

A seguinte figura traduz o que é preconizado por Collins e Porras (1998):

Núcleo Central de Valores e Estímulo à Inovação



Quanto mais as ações práticas de uma organização aproximarem-se do discurso proferido – e o termo discurso contém uma série de conceitos e elementos da **Filosofia, Missão, Valores e Estratégia** de uma empresa –, maior será a autenticidade e coerência de sua ideologia – no sentido orgânico atribuído por Antônio Gramsci (1986), onde a ideologia ganha uma função positiva, atuando como uma espécie de *cimento* da estrutura social –, conseqüentemente, maior será sua consistência e mais ajustada, coesa e harmônica estará a cultura organizacional.

Quanto maior for a distância entre aquilo que é pregado pelo discurso oficial da empresa e aquilo que, de fato, acontece em seu dia-a-dia, maior o número de estratégias de adaptação e sobrevivência a ser adotado pelos integrantes daquela cultura organizacional. Estas disfunções tornarão o clima organizacional instável, desarmônico e conflitante, fazendo com que a empresa responda com maior morosidade e insegurança às demandas internas e externas.

Na Organização pesquisada, a coerência e autenticidade de sua ideologia e a harmonia e coesão de sua cultura também podem ser vistas a partir da análise da seguinte pergunta feita aos entrevistados: **"Defina a Muri em uma palavra, aquela que vier primeiro à mente"**. Todos os entrevistados responderam a esta indagação e as respostas podem ser agrupadas em dois vetores. Um destes vetores tem seu foco na idéia de *segurança* e de *qualidade do ambiente* e o outro na visão de *capacidade e empreendedorismo*.

As respostas puderam ser assim agrupadas:

| <u>Vetor 1</u> Foco na Confiança e na Qualidade do Ambiente | <u>Vetor 2</u> Foco na Capacidade e no Empreendedorismo |
|---|---|
| "Confiança" | "Dinamismo" |
| "Casa" | "Progresso" |
| "Família" | "Progresso" |
| "Família" | "Desafio" |
| "Segunda Família" | "Esforço" |
| | "Vontade" |
| | "Futuro" |

Foram, portanto, cinco respostas identificadas com a idéia de *confiança* e *qualidade do ambiente* e sete respostas associadas a uma noção de *capacidade* e *empreendedorismo*. Note-se que são apenas dois vetores os resultantes do agrupamento de respostas, e são vetores que guardam uma estreita relação entre si, pois a confiança nas pessoas e na

Organização e a qualidade do ambiente de trabalho, associadas ao esforço, vontade e dinamismo, é que permitem acreditar no progresso e no futuro da Empresa.

Esta estreita relação, ou associação, entre as representações mentais dos integrantes da Muri dão uma clara demonstração da harmonia e coesão de sua cultura organizacional, pois, conforme se vê, não há antagonismos entre as figuras mentais, tampouco há visões da realidade muito distantes umas das outras³⁴.

A Empresa investigada demonstra, portanto, possuir uma uniformidade de visões e representações mentais, formada basicamente por dois eixos e que são harmônicos e complementares entre si, o que facilita seu direcionamento estratégico e sua atuação no mercado, já que pode responder mais rapidamente às demandas externas, em função desta coesão e homogeneidade de valores.

Estes eixos também guardam relação com a visão apresentada no referencial teórico (item 2.6) sobre a convergência dinâmica entre os vetores do "eu pragmático" e do "eu romântico", isto é, entre a necessidade de busca do resultado e o compromisso em perseguir valores de conteúdo ético. Assim, na Muri, o vetor 1 – Foco na Confiança e na Qualidade do Ambiente estaria para o vetor dos valores ("eu romântico"), e o vetor 2 – Foco na Capacidade e no Empreendedorismo estaria para o vetor dos resultados ("eu pragmático"). Na Muri existe a visão de que o lucro não está acima de tudo, que não deve ser perseguido a qualquer custo, tornando-a, assim, uma empresa bidimensional, e não unidimensional, e este é outro aspecto (além do núcleo central de valores) que a aproxima bastante daquelas organizações analisadas no livro de Collins e Porras (1998) e da *dialética dos resultados* proposta por Araujo Santos (1997 [c]).

6.2.1.3 3ª. Categoria: Poder e Processo Decisório

○ Depoimento 1:

³⁴ Em um estudo levado a efeito em outra ocasião (Fraga, 1997), onde empreendeu-se uma pesquisa em uma grande empresa brasileira do setor de serviços, as respostas para o mesmo tipo de questão representaram vetores bastante distintos e mesmo antagônicos entre si. Surgiram representações tais como: "insegurança", "dúvida", "ingratidão", "preocupante", "casulo", "mudança". Ou, como: "credibilidade", "gigante", "importante", "desafio", "fênix". Vinte integrantes da organização foram entrevistados, nesta pesquisa. A instabilidade do ambiente organizacional e a falta

"Difícilmente aqui tu vê alguém usando o poder que tem (...) as pessoas que mais têm poder aqui dentro são os diretores 'fulano' e 'beltrano', justamente por serem os diretores e donos da Empresa, mas eu acredito que eles já estão auto-afirmados e satisfeitos, por tudo que já fizeram, e não precisam exercer o poder para se auto-afirmar cada vez mais. Este tipo de poder eu não sinto aqui. Mesmo, por exemplo, do encarregado de produção para com os montadores, eu não vejo esta forma de poder autoritária."

○ Depoimento 2:

"No caso de um esgotamento da capacidade de produção, eu tenho toda a liberdade de contratar mais gente, tanto que agora com estes dezoito projetos andando juntos nós já contratamos e daqui a três meses, que a coisa vai apertar bastante, provavelmente teremos que contratar de novo (...) na minha opinião não há imposição, sempre vai existir uma reunião onde nós vamos levantar os pontos sobre o que precisa e o que não precisa para a gente fazer as máquinas, para a gente entregar no prazo (...) mas na decisão de vender eu não participo, depois sim."

○ Depoimento 3:

"Eles [Diretores] realmente queriam mudar e mudaram e tão mudando a Empresa. Mas eles conversaram, fizeram reunião, disseram que tinha que mudar a maneira de trabalhar, porque a Firma tava mudando, entrando noutra ramo de mercado, que exigia mais. Então, aquilo foi bem conversado (...) o pessoal aceitou bem (...) evoluíram junto com a firma, outros saíram (...) não se adaptaram (...) aqui não é aquela coisa pesada, assim, de 'tem que fazer, porque tem que fazer'. Se troca idéia, se discute se pode fazer, ou se não pode fazer (...) aqui tu conversa livremente, tem democracia, né."

○ Depoimento 4:

"Diversas vezes nós já mudamos nossa opinião por insistência do grupo. Eu acho que isto ocorre muito freqüentemente, de nós estarmos com uma idéia e, ao discutirmos este ponto de vista com o nosso pessoal, eles apresentarem alguns outros pontos de vista e a gente muda. E muitas vezes em decisões importantes. Um aspecto importante é que depois de a decisão tomada, ninguém mais discute. A gente toma a decisão, mas eu diria que em muitas vezes o pessoal participa da decisão. Ocorreu agora recentemente um caso bem típico: nós tínhamos que mandar umas máquinas para o cliente 'x', as máquinas já estavam terminadas e a minha posição era de não mandá-las e eu fui convencido pelo pessoal da equipe a mandar as máquinas. Depois o 'fulano' [Diretor executivo] também não queria mandar as máquinas, mas sentamos e argumentamos, e argumentamos, e ele também se convenceu de mandar as máquinas e elas foram

mandadas. Foi uma idéia totalmente mudada pelo grupo (...) os dois diretores neste caso pensavam de uma maneira e o grupo pensava diferente, e acabou, pela argumentação, se acatando a decisão do grupo."

○ Depoimento 5:

"Eu sempre admirei muito esta empresa. Eu já trabalhei em casa de família, já trabalhei na faxina de bancos, já trabalhei em supermercados, e aí quando eu cheguei aqui eu fui trabalhar na cozinha. Eu nunca tinha trabalhado como cozinheira! E me disseram: 'A cozinha é sua, faça tudo como a senhora quiser'. No início eu fiquei meio tumultuada, mas depois me achei de novo. Bom, aí eu me surpreendi com o tratamento com as pessoas. No supermercado tinha aquela divisão: peão e patrão. E aqui não, aqui não tinha isto. Eu percebi desde o início e isto permanece até hoje. Eu trabalhei em casa de gente rica e de gente mais ou menos razoável, trabalhei nos bancos e nos supermercados que eu lhe falei, então era assim: a chefia era a chefia e peão era peão. Aqui não tem disto. Aqui é bem diferente."

○ Depoimento 6:

"As decisões aqui são tomadas sempre dentro de um consenso. Se expõe todos os problemas, em cima disto se estabelece prioridades, cada um se responsabiliza por aquilo que é de sua área, se estabelece um prazo, que todo mundo concorde que seja um prazo hábil para fazer aquilo, e cada um toca a sua função."

Neste segmento foi explorada a dimensão referente ao uso do poder, as formas, critérios e estilos de como é exercido, e a dimensão referente ao processo de tomada de decisão, sua forma, competências decisórias, pessoas ou grupos que detêm o poder e a capacidade de decisão no interior da Organização investigada.

A forma de utilização do poder na Muri parece estar em sintonia com a idéia desenvolvida por Mary Parker Follett (in Graham, 1997) de *poder-com*, em oposição à forma tradicional de uso do poder, o *poder-sobre*. Para a autora, na relação capital-trabalho normalmente dá-se o uso do poder de alguma pessoa ou grupo *sobre* alguma outra pessoa ou grupo. Argumenta, no entanto, que é possível o uso do poder ser desenvolvido conjuntamente, de uma forma compartilhada e não-coercitiva.

Diz Follett: "Nossa tarefa não é aprender onde situar o poder, é como desenvolvê-lo (...) o poder legítimo pode ser apenas desenvolvido, ele escapará de toda mão arbitrária que o prenda, pois o poder legítimo não significa controle coercitivo, mas controle conjunto. O poder coercitivo é o flagelo do universo; o poder conjunto o enriquecimento e o progresso de toda a alma humana." (1997, p. 125).

A constante referência – não apenas nos depoimentos cujos extratos foram apontados nesta Categoria, mas em todas as entrevistas – à busca de consenso, conversação, troca de idéias, argumentação aponta, exatamente, na direção de uma espécie de uso conjunto ou compartilhado do poder. Isto pôde ser registrado nas entrevistas e também nas observações e na pesquisa documental.

Nas observações do cotidiano organizacional houve a oportunidade de acompanhar reuniões entre funcionários, reuniões entre representantes da Muri e fornecedores, além do cotidiano da Empresa. Em todas estas ocasiões, não se verificou situações em que o *poder-sobre* estivesse presente.

Uma reunião observada chamou bastante a atenção. Foi uma reunião realizada entre o Diretor executivo da Muri, a funcionária que estava então sendo treinada para assumir a função de Encarregada de Compras e um fornecedor da Empresa. Embora a funcionária estivesse sendo treinada para desempenhar o novo papel e fosse sua primeira reunião com um fornecedor, foi-lhe possível estabelecer uma relação de plena igualdade para com o Diretor executivo, no uso da argumentação e foi significativa sua participação. Em uma situação assim, poderia estar representado o *poder-sobre*. O superior hierárquico iria conduzir a reunião e iria emitir "sinais" que indicassem quando a funcionária poderia expressar-se ou manifestar-se e, certamente, com observações previamente definidas pelo superior.

Do lado dos representantes do fornecedor – que também estavam em número de dois –, ficou bastante evidente quem era o superior hierárquico e quem conduzia a argumentação. O funcionário inferior na hierarquia somente pôde argumentar ou comentar algo quando lhe foi permitido por seu superior, sob a forma de um gesto, ou de uma das falas do tipo: "**Eu acho que isto não dá**

para fazer, não é 'fulano'?", ou "Vamos ter que voltar na empresa e ver se isto é possível, não é mesmo 'fulano'?".

Na pesquisa documental, a inexistência de memorandos, comunicados, decisões, demonstra que a comunicação formal não é utilizada para marcar o poder. Um único comunicado formal, com caráter algo mais grave, foi encontrado. Tratava-se de um comunicado disposto no mural informando uma decisão da Diretoria: a partir daquela data, a Muri não mais se responsabilizaria por multas de trânsito aplicadas em veículos da Empresa e os funcionários que os estivessem conduzindo arcariam com as despesas decorrentes.

O Diretor executivo foi questionado sobre o caráter e a forma do Comunicado, que pareciam destoar um pouco do estilo informal e de tom leve usual na comunicação da Muri. O Diretor respondeu que havia acontecido, há alguns dias, uma controvérsia sobre as multas de trânsito quando da utilização em serviço dos veículos da Muri. A Empresa adotava a política de pagar tais multas de trânsito e decidiu, a partir de certo momento, não mais fazê-lo. A decisão foi comunicada ao grupo no modo característico da Muri: leve e informal.

Entretanto, um funcionário, após receber uma multa em serviço e ser informado de que teria de pagá-la provocou uma polêmica, argumentando que a Empresa havia pago, dias atrás, uma outra multa de um outro funcionário, e contestou o fato de que, no seu caso, não acontecera o mesmo. Buscando evitar maior polêmica em torno da questão, a Diretoria decidiu publicar o Comunicado, de caráter formal e austero, informando a posição da Empresa a partir daquele momento. Em sondagem com os demais funcionários da Empresa, o fato pareceu estar superado, não havendo indicação de que pudesse haver restado ressentimentos em relação ao assunto.

Já no cotidiano da Empresa, a relação entre os superiores hierárquicos e seus subordinados mostra-se bastante amistosa e informal, indicando sempre um clima de troca de idéias e argumentação. Nas visitas realizadas à Empresa, em um período de três meses, em nenhuma ocasião foi registrado um diálogo mais áspero entre superior e subordinado, tampouco foram observadas situações de "emissão de ordens" do tipo: "**Fulano, faça isto ou faça aquilo!**".

À época das visitas à Muri, a Empresa encontrava-se em seu pico de produção, chegando a contar com dezoito projetos em andamento concomitantemente, o que era um recorde para a Muri. Em uma situação deste tipo, de grande volume de serviço, é normal que as pessoas estejam com o nível de tensão mais elevado e sob uma pressão maior. A partir disto, seria de se esperar um comportamento mais rígido dos Encarregados, principalmente do Encarregado de Produção, cobrando maior produtividade dos subordinados. Contudo, tal fato não foi observado. O Encarregado de Produção não atua como um *controlador* da execução das tarefas, mas como uma espécie de articulador ou coordenador do processo, conversando com os montadores, discutindo as melhores alternativas, debatendo idéias e, eventualmente, orientando-os sobre a condução das atividades.

Nas observações, notou-se que os mecânicos-montadores tinham em sua expressão e fisionomia, apesar do grande volume de serviço, um ar sereno e tranqüilo, de quem tem segurança e capacitação para o que está fazendo e detém autonomia para fazê-lo.

Outro aspecto que chamou a atenção na Muri é que todos os funcionários tem liberdade para conversar, a qualquer momento, com os Diretores, que procuram circular bastante pela Empresa e até estimulam esta aproximação, sempre em caráter informal. Os funcionários da Empresa chamam os Diretores pelo primeiro nome e um deles, inclusive, pelo diminutivo do nome. Isto pôde ser observado, tanto no dia-a-dia da Muri, como nas entrevistas. A única exceção é a encarregada da limpeza que os chama de "**seu fulano**" e "**seu beltrano**", mas ela também é a única a ser chamada pelos diretores de "**dona fulana**".

O uso do guarda-pó e crachá igual para todos os funcionários, da faxineira aos diretores, também indica que não se busca na vestimenta ou na identificação marcar quem detém poder na Empresa. Os funcionários registraram que em muitas ocasiões foram questionados por trabalhadores de outras empresas ou fornecedores: "**Mas como? O Diretor, o dono da empresa, usa o mesmo uniforme de vocês?**". E todos disseram que responderam "sim" a esta indagação, sem disfarçar um certo ar de orgulho por isto. Um depoimento especificamente dá bem a idéia da relação superior/subordinado na Muri, caracterizando com propriedade a ausência de uma forma bem marcada de estabelecer ou demonstrar quem detém o poder na Empresa:

"Quando eu comecei aqui na Muri, foi na cozinha, e eu ficava assim meio sem jeito porque o seu 'fulano' e o seu 'beltrano' [Diretores], almoçavam aqui e eles nunca iam almoçar primeiro. E eu achava que eles tinham que almoçar primeiro do que os outros, porque lá no supermercado [onde trabalhava anteriormente] a chefia almoçava sempre primeiro, depois os peão. E aqui não, eles eram os últimos. Eu dizia: 'Mas como? Vocês são os chefes e vão pegar só as rapas?'. E eles me diziam: 'Ah dona 'fulana', tendo um feijãozinho e um arroz aí tá bom.'"

"Então isto aí é uma diferença grande e é uma coisa assim fora do comum para mim que já estou com a idade que tô e já trabalhei em tantos lugares (...) eu que já vi outros sistemas, já trabalhei na empresa 'x', onde a chefia era requintada, bonitinha, sabe? Almoçava separado. Eles não almoçavam na firma, eles almoçavam em restaurante, mas o cafezinho deles era ali, só que em uma sala especial (...) eles eram tratados como um Deus, só faltava um tapete vermelho para estender. Era bem diferente (...) olha, todos gostam dos chefes aqui, já não tem eles como patrão. Eu mesmo disse para eles que eu não vejo como patrão, é a outra casa que eu tenho. É uma outra família. As broncas que eu dou com os meus filhos eu dou com eles também e são tudo homens velhos, casados, que já tem filhos e eu bronqueio com eles igual."

Já em relação ao processo de tomada de decisão, uma característica fica evidente na Muri: o processo decisório é bastante participativo e compartilhado nos níveis tático e operacional, e é centralizado no nível estratégico.

No que se refere ao planejamento das atividades operacionais, no desenvolvimento das atividades administrativas e de fabricação, na elaboração e revisão de projetos, processos que envolvem diariamente a tomada de decisão, tanto de Encarregados e Engenheiros, quanto de Montadores e mesmo dos Diretores, que participam bastante do dia-a-dia da Muri, o processo decisório mostrou-se estar baseado na busca de consenso, participação, troca de idéias. Enfim, uma relação dialógica em que tanto o superior hierárquico como um subordinado podem apresentar o que entendem ser a melhor forma de realizar uma tarefa ou atividade, através de argumentação, convencer os demais integrantes que outro modo é mais adequado.

Este tipo de reunião – quase sempre informal –, para troca de idéias e debate sobre aspectos operacionais, acontece a todo o momento na Muri, com a presença direta dos envolvidos no processo. Isto ficou evidente por meio das observações e também por ser repetidamente suscitado nas entrevistas, comprova que o processo de tomada de decisão nos níveis tático e operacional é participativo e compartilhado.

Contudo, o mesmo não acontece em relação à tomada de decisão em nível estratégico, cujo processo é eminentemente centralizado nos dois diretores – proprietários – da Muri. O planejamento estratégico, a leitura e interpretação de cenários, a análise da necessidade de implementação de mudanças no rumo da Organização, a decisão sobre novos negócios ou mercados, enfim, o estabelecimento das grandes linhas estratégicas de atuação da Empresa está concentrado e personalizado em seus dois proprietários.

Aqui, talvez, fosse oportuno lançar alguns questionamentos: será realmente possível que, em uma organização produtiva, o processo decisório em nível estratégico seja efetivamente participativo e compartilhado? Obterá uma organização melhores resultados ao ouvir e analisar as mais diferentes interpretações de cenários advindas dos diversos níveis e posições da empresa? Possuirá a organização produtiva, premida pela velocidade e grau de exigência cada vez maior do mercado e pela competição cada vez mais acirrada dos concorrentes, o tempo necessário para ouvir um grande número de vozes na empresa, antes de tomar uma decisão de cunho estratégico?

A estes questionamentos serão oferecidas algumas alternativas de resposta no capítulo destinado à conclusão do presente estudo. Por ora, dá-se andamento ao exame das categorias de análise ainda restantes.

6.2.1.4 4ª. Categoria: Mecanismos de Controle

○ Depoimento 1:

"Na Muri não existem normas ou regras de comportamento (...) quando a pessoa está apresentando alguma dificuldade, a gente chama e conversa. Eu mesmo enfrentei um caso onde tive diversas conversas com um cara que vinha fazendo coisas erradas. Eu fui conversando com ele e ele foi melhorando aos poucos."

○ Depoimento 2:

"Se alguém vem tendo um comportamento que não é dentro do espírito da Muri, primeiro nós vamos conversar com ele, nós vamos colocar para ele o que está acontecendo, que não está dentro da estrutura da Muri. A gente diz: 'Olha tem que melhorar isto, melhorar aquilo...' E vamos dar outra chance para o cara. Mas primeiro nós vamos conversar, eu converso, peço para o 'fulano' conversar também, e o cara vai

ganhar nova chance (...) nós podemos não ter os melhores funcionários do mundo, certamente existem técnicos melhores que os nossos, mas em termos de comportamento, todos são muito bons, são pessoas responsáveis, e isto conta muito para nós. Nós valorizamos mais o comportamento da pessoa do que seu lado técnico. A disposição para aprender, o 'vestir a camisa', isto é que é valorizado."

○ Depoimento 3:

"Aqui eu me sinto como se tivesse em casa, bem à vontade. Não tem aqueles problemas de se preocupar se o patrão tá me cuidando, se o encarregado tá me cuidando. Até hoje isto não aconteceu aqui (...) nas outras firmas tem isto bastante, é o que mais tem. É cada um no seu lugar. Faz o que tiver que ser feito e deu, né. Aqui, não. Aqui é mais light (...) não tem aquele controle, porque cada um sabe das suas obrigações. Cada um sabe o que tem que ser feito (...) ninguém se atira nas cordas, o pessoal tem iniciativa."

○ Depoimento 4:

"É importante tu trabalhar num lugar onde tu te sente bem. Tu rende muito mais, tu consegue desempenhar as tuas funções muito melhor. Um outro aspecto é que a Muri, isto é da própria missão, ela é uma empresa de engenharia, não uma empresa de usinagem e fabricação. A nossa idéia não é ser uma empresa de fabricação, é ser uma empresa de engenharia. Engenharia é meramente um processo mental, onde, por acaso, para montar a máquina, temos que fazer algumas atividades braçais, mas existe muita atividade mental, e a atividade mental num ambiente tumultuado, conflitante, com dificuldade de relacionamento é muito mais difícil, então eu acho que é fundamental, para que a empresa atinja seus objetivos, de entregar as máquinas no prazo, de fazer as máquinas com confiabilidade, de atender bem o cliente, que o ambiente seja harmonioso (...)"

"(...) se não for assim, a pessoa não vai conseguir achar as melhores soluções, vai estar sob pressão, vai estar irritada, as soluções que ela vai encontrar vai ser para se livrar do problema, e não é isto que a gente quer (...) as pessoas tem que sentir bem trabalhando, elas vão passar oito horas, dez horas por dia trabalhando, se não for aqui vai ser em outro lugar, então vamos fazer questão que o lugar que elas trabalham, que é aqui, seja bom, que elas se sintam bem aqui (...) elas tem que trabalhar num lugar onde possam participar, conversar, esta é nossa crença."

○ Depoimento 5:

"Quando alguém não tá indo bem, é conversado com ele. Eu mesmo já errei e chegaram para mim e disseram que eu tava errado e foi argumentado o porquê. Eu tive espaço para dar as minhas razões e tive tempo para ver que tava errado e mudar. Aquela

crítica para destruir a pessoa não existe, isto não existe, sempre é conversado, tentando fazer a pessoa evoluir. Esta crítica negativa nunca aconteceu comigo e eu nunca soube que tenha acontecido com alguém aqui dentro."

○ Depoimento 6:

"Aqui não tem muita reunião não. São poucas. Umas duas ou três por ano sempre tem (...) eu acho que isto é pela confiança que os chefes tem no pessoal, que não precisa ficar botando todo dia na cabeça das pessoas: 'Tem que fazer isto, tem que fazer aquilo.'. As pessoas já sabem o que fazer (...) porque aqui se confia nas pessoas (...) aqui é valorizado o conhecimento do serviço e o comportamento, porque não adianta a pessoa saber fazer e não querer fazer. Tem que ter força de vontade, que o chefe não precise estar sempre empurrando. Aqui não tem isto de o chefe ter que ficar empurrando o funcionário (...) todos trabalham bem, cada um faz a sua parte e quando tem um problema é procurado resolver em conjunto (...) acho que é por causa do ambiente, as pessoas chegam aqui, vêem como é que se trabalha e seguem no mesmo ritmo."

"Eu sinto que se quer que trabalhem todos num conjunto. No final de ano, que sempre tem aquelas reuniões, sempre é reforçado: 'Queremos uma equipe unida. Graças a Deus que tivemos um ano bom e isto porque nossa equipe é unida, trabalhando tudo em conjunto.'. Então sempre dão estes elogios para o pessoal e eu acho que é o certo, né."

○ Depoimento 7:

"Eu acho que o nosso ambiente de trabalho tem que ser tranqüilo, sem estresse. Eu mesmo mudei bastante e estou mais tranqüilo. Antes eu cobrava mais, brigava mais (...) um dia destes eu assinei uma ordem de compra de uma peça que alguém havia esquecido de comprar e estava ali escrito pelo funcionário: 'Eu errei e esqueci de comprar a peça.'. Eu assinei e tudo bem. Foi um aprendizado para o funcionário (...) chamar o cara na minha sala porque ele esqueceu de comprar uma peça, gastar uma hora brigando com ele, para ele ficar seis meses emburrado, não resolve nada. A nossa empresa é muito dependente do conhecimento e não se pode criar um clima de competição interna, como tem empresas que criam, porque isto vai provocar atrito entre os funcionários, um tentando passar por cima do outro, e vai trancar todos os processos da empresa. Então um clima mais tranqüilo acaba rendendo mais (...) o resultado final compensa os pequenos erros que possam acontecer ao longo do processo."

○ Depoimento 8:

"Aqui não tem aquela figura do chefe mandando e controlando (...) às vezes faz falta um pouco uma pessoa gerenciando tudo, porque de vez em quando as pessoas chegam lá pelo meio do serviço e não sabem mais o que fazer. Mas quando acontece isto a

gente se reúne, senta, pára e discute o que fazer. Mas é que o pessoal da Muri atingiu uma maturidade que todo mundo sabe o que tem que fazer. Todo mundo sabe que não adianta enrolar, que ninguém vai fazer o teu serviço por ti. Então se sair todo mundo aqui da diretoria e deixar o pessoal da fábrica, a coisa vai sair. Pode até não andar no mesmo ritmo, pode no primeiro momento até dar uma relaxada, mas a coisa vai andar. O pessoal já sabe o que tem que fazer."

Nesta categoria, foi avaliado o nível de controle exercido sobre as pessoas em seu cotidiano, as formas e finalidades do controle, indivíduos e instrumentos responsáveis pelo controle. É importante registrar que, aqui, não se buscou aferir os mecanismos de controle em relação a processos ou procedimentos operacionais, mas sim averiguar a existência de mecanismos de controle sobre os indivíduos e os grupos e qual sua intensidade.

Conforme se pôde observar nos depoimentos cujos extratos foram expostos nesta categoria, a Muri não exerce um sistema de controle rígido sobre seus trabalhadores. Os depoimentos mostram que, na Organização investigada, inexistente o que Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997) denomina de "ordem arbitrária". Não há a figura do "supervisor", exercendo fiscalização sobre o andamento dos trabalhos e a execução das tarefas.

Nas observações feitas no cotidiano da Empresa, o que se notou, mesmo em dias de intensa atividade, foi pessoas executando suas tarefas, com um ar tranqüilo, constante troca de idéias sobre a melhor forma de desenvolver o trabalho, em ambiente agradável e moderado, sem gritarias ou corre-corre. O Encarregado de Produção exerce uma função típica de coordenação, auxiliando os montadores nos momentos de impasse, ouvindo-os e orientando-os, sem excessos ou arbitrariedade.

Neste sentido, a Muri parece também estar em sintonia com a orientação de Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997), que afirma que a arbitrariedade ignora um aspecto fundamental do ser humano: **o desejo de governar a própria vida**. Outro aspecto para o qual a autora chama a atenção é que o controle rígido, a arbitrariedade, reduzem o senso de responsabilidade do trabalhador, diminuindo assim a possibilidade de eficácia da organização.

Ao estimular-se a manifestação de críticas e sugestões, em vez de aborrecimentos e objeções – declaradas ou silenciosas, estas, talvez muito mais danosas do que aquelas, conforme

ressalta Guerreiro Ramos (1983) – provavelmente surgirão novas idéias e concepções que poderão aprimorar o desenvolvimento do trabalho, afastando o perigo da superconformidade – situação onde os subordinados, simplesmente, reproduzem a opinião do superior, ou dizem aquilo que o superior espera ouvir, caracterizando uma atitude de "*yesmen*", como Guerreiro Ramos denomina (1983, p. 66).

A Muri parece, efetivamente, considerar os aspectos inerentes às ponderações acima referidas de Guerreiro Ramos e Mary Parker Follett, e abre espaço a todo momento para que os funcionários dêem idéias, façam sugestões e exerçam sua capacidade crítica. Isto ficou evidente em todos os depoimentos colhidos, e foi comprovado nas observações do cotidiano da Organização.

É importante reforçar, embora já se tenha referido, que na Muri inexistem um programa formal de avaliação do desempenho dos funcionários. Não há também um manual ou código de regras de conduta. Repetidas falhas de conduta, tanto técnicas quanto comportamentais, quando ocorrem, são tratadas informalmente, em conversas com o superior hierárquico imediato.

Na Muri, valoriza-se bastante um comportamento moral íntegro dos funcionários – de acordo com os valores e princípios da Organização – mais até que, propriamente, sua capacitação técnica. Este comportamento íntegro estabelece o que na Muri denomina-se de "**relação de confiança**" entre as pessoas, isto é, os integrantes da Empresa são estimulados a basearem seu relacionamento interpessoal na confiança, evitando-se ao máximo "quebrar" a confiança que um indivíduo depositou em outro, ou mesmo a confiança que a Organização depositou em seus funcionários e vice-versa.

Como exemplo disto, houve o caso de um Montador de grande capacitação técnica que foi dispensado por seu comportamento inadequado fora do ambiente de trabalho. Após diversas tentativas de mostrar-lhe que seu comportamento deveria ser revisto, este funcionário foi demitido quando, em uma viagem a serviço, envolveu-se em uma briga de bar. Esta história é repetida pelos funcionários da Muri como uma espécie de exemplo a ser observado. É interessante registrar que todos os depoimentos foram a favor da atitude tomada pela Empresa e que o comportamento deste funcionário já começava a prejudicar o desempenho do grupo.

6.2.1.5 5ª. Categoria: Comunicação

- Depoimento 1:

"A comunicação aqui é bastante informal, se nós formalizarmos demais vai ficar muito burocrático. Antigamente nós usávamos muito papel, com a mudança e esta aproximação que a gente teve, não precisa, a coisa é mais informal mesmo (...) as reuniões são bem objetivas, não se fica discutindo abobrinhas."

- Depoimento 2 – Estagiário da Área Comercial:

"O conhecimento técnico tu precisas ter, para poder formular a solução e uma fluência, saber conversar com as pessoas, saber falar, saber ouvir as pessoas, também é muito importante (...) quando se detecta um problema na montagem, em relação ao projeto, o montador pode ir conversar direto com a engenharia, não precisa necessariamente antes ir falar com o Encarregado de Produção."

- Depoimento 3:

"Eles [a diretoria] fazem reuniões [informais] com nós e nos passam o que está acontecendo com a Empresa, que tipo de negociações se tá fazendo, como está a Empresa, se tá bom ou se tá mal, qual a perspectiva dela, isto eles passam bastante para a gente. Estas informações chegam bem para a gente, não fica aquilo ali escondido, mesmo porque a gente tem que participar (...) fica melhor porque se torna mais fácil para a gente. A gente sabe o que tem que fazer, se tem perspectiva de serviço ou não."

- Depoimento 4:

"Eu e o 'fulano' [Diretor executivo] estamos sempre disponíveis para o pessoal conversar com a gente, nós passamos muito tempo na fábrica, andando na fábrica (...) o pessoal tem toda a liberdade de conversar com a gente, de nos perguntar coisas, etc. Apenas nós pedimos que dúvidas técnicas eles procurem tirar com o 'beltrano' [Encarregado da Produção], ele tem total poder de decisão para estas questões. Nós da diretoria não questionamos decisões de produção do 'beltrano' [Encarregado de Produção] (...) o pessoal tem espaço para se manifestar livremente, sem medo de coação. A gente deixa claro que está disponível o tempo todo."

"Não há de nossa parte [diretoria] nenhuma limitação para que o pessoal se manifeste, tanto que é muito freqüente, muito freqüente mesmo, o pessoal vir nos dar sugestão, fazer críticas, dizer coisas que acham que poderiam ser diferentes (...) a gente tá lá pela fábrica, ou tomando um cafezinho, já puxa um para conversar, conversa com outro e tal. Não tem restrição mesmo (...) nunca, que eu me lembre, houve episódios em que alguém quisesse se manifestar e foi cortado, cerceado (...) acho que o pessoal se considera com espaço para falar abertamente."

○ Depoimento 5:

"O sistema de comunicação da Muri vem evoluindo. De vez em quando a gente ainda tem algum ruído, mas é raro. Acho que ele funciona bem (...) as informações aqui são bem compartilhadas. Na parte comercial, se tem, por exemplo, uma venda de uma máquina, um fechamento de um negócio, fica logo todo mundo sabendo, fica todo mundo já envolvido com aquilo. Na parte executiva, da mesma forma, se há a necessidade de uma mudança, por exemplo, isto é bastante comentado, todo mundo sabe. Não existe sigilo aqui, a troca de informações é bem feita."

○ Depoimento 6:

"O ano passado, quando nós voltamos a trabalhar depois do Natal, o 'fulano' [Diretor executivo] nos reuniu e nos mostrou o que era a Muri há cinco anos atrás, o que era hoje e quais os objetivos para o próximo ano. Isto ficou muito claro para todos nós. Isto é bom porque aí tu sabe como tá a tua empresa e como tu tá dentro da empresa. Este ano isto deve acontecer de novo (...) nestas reuniões as coisas sobre a empresa são ditas, sobre o futuro, quais os pontos importantes a se buscar e o pessoal tem espaço para perguntar, tem liberdade para falar."

○ Depoimento 7:

"Aqui não tem nada escondido, é tudo aberto. Eu fico sabendo de tudo aqui e nunca vi nada escondido, trancado num arquivo. É tudo aberto: os negócios quando tão ruim, negócio quando tá bom, como é que o dinheiro tá saindo, como é que tá entrando, tudo a gente fica sabendo."

○ Depoimento 8:

"As informações aqui fluem bem. Estas questões de números e resultados sempre é passado para a gente nas reuniões com o 'fulano' [Diretor]. No fim do ano ele sempre faz uma reunião e mostra: 'O resultado foi tal, para o ano que vem deve ser tal, nós temos que buscar fazer isto, fazer aquilo, o nosso objetivo vai ser tal, para o ano que vem a gente tá projetando isto ou aquilo.' (...) as informações são abertas, sem problema."

○ Depoimento 9:

"Eu fiquei um bom tempo como telefonista, cuidando da agenda dos diretores, atendendo clientes e eu nunca recebi qualquer orientação para esconder alguma informação ou algo que era apenas para a diretoria saber e tal (...) as informações estão disponíveis para as pessoas, basta que elas queiram acessar (...) não há informação do tipo confidencial (...) a comunicação aqui flui muito bem (...) nas reuniões de fim de ano o 'fulano' e o 'beltrano' [diretores] colocam para a gente todas previsões para o ano seguinte, comentam como foi o desempenho daquele ano, o que eles pretendem para o outro ano, aquilo que está sendo planejado (...) o pessoal tem espaço para falar, para perguntar. [perguntada se os funcionários têm usado este espaço, disse:] O pessoal tem falado sim. Este espaço é utilizado de fato (...) o pessoal tem gostado do caminho que está sendo tomado pela empresa."

○ Depoimento 10:

"Nós não escondemos informações aqui na Muri. Qualquer informação, desde o nosso pró-labore ou mesmo em aspectos comerciais, em uma negociação com um cliente, se alguém quer alguma informação, a gente explica sem esconder nada. É uma forma de se criar a relação de confiança. Não haveria esta relação de confiança se, por exemplo, eu ficasse escondendo do pessoal quanto é o meu pró-labore (...) os números da empresa são divulgados nas reuniões, os balanços da Muri refletem de fato a realidade da empresa."

"Claro que em relação aos números da empresa não é adequado a toda hora e em todos os lugares estar se alardeando eles. Mas nas reuniões com os funcionários eles são divulgados (...) claro que tem situações em que se está negociando questões estratégicas e enquanto elas não forem concluídas elas estão mais restritas à diretoria, mas se o pessoal perguntar será explicado, será comentado. Nós não fizemos reuniões às escondidas, não passamos fax às escondidas (...) eu tenho um amigo empresário que vem aqui e diz: 'Bah, mas o fax não fica na tua sala, fica na recepção?! E se um cliente te manda uma proposta ou uma ordem de compra?'. Eu não vejo nenhum problema nisto."

○ Depoimento 11:

"Nós fazemos questão que todos tenham as informações, que o grupo participe do processo de geração do conhecimento (...) acho que esta é a melhor forma de se adquirir conhecimento e transmitir conhecimento."

Na categoria *Comunicação*, procurou-se explorar como acontece o processo de comunicação na Empresa, quais as suas características, de que maneira flui a comunicação e de como é o acesso às informações.

É importante salientar que o ponto mais básico e fundamental desta pesquisa é exatamente a comunicação e seu processo constituinte. O apoio na *Teoria da Ação Comunicativa*, de Jürgen Habermas, é evidência disto. Portanto, a análise da categoria *Comunicação* merece aqui especial atenção. E é exatamente a comunicação o aspecto a ser mais destacado na Organização investigada. Em função disto, não se restringirá esta análise aos elementos suscitados nos depoimentos expostos na categoria *Comunicação*, mas sim utiliza-se o conjunto de impressões colhidas através das entrevistas, da observação e da pesquisa documental.

Esta pesquisa tem como premissa básica o fato de que é no uso da palavra que o homem se humaniza, como ensina Maria Lúcia de Arruda Aranha (1995). Também defende-se neste estudo que é através da *Ética do Discurso*, de Jürgen Habermas – que o homem obtém autonomia e mostra-se capaz de reconhecer e conviver com a alteridade, isto é, o convívio harmonioso com as diferenças, conforme preconiza Eugène Enriquez (1996). Este estudo também assume o pressuposto de que faz-se necessário transformar as organizações em espaços de oralidade para avançar em direção a uma Administração renovada, conforme assevera Omar Aktouf (1996).

Pois, através da análise da categoria *Comunicação*, foi possível verificar-se que a Empresa investigada revela como possuindo um ambiente onde se busca a valorização do trabalhador através de intensa comunicação, de incentivo ao diálogo, reconhecendo-se, efetivamente, que o ser humano é um *ser de palavra* (Chanlat, 1996).

A Muri conseguiu construir um ambiente em que o uso da palavra é intenso e o processo de comunicação ágil e multidirecional. O compartilhamento de valores e objetivos, através do diálogo e da discussão, resgata na Muri a subjetividade de cada indivíduo, já que resulta em um senso de *pertencimento*, um sentimento de fazer parte de algo, e que ajuda a construir uma identidade para cada indivíduo no grupo.

O uso intenso da palavra, do diálogo, redonda em um processo de intersubjetividade – elemento fundamental da Ética do Discurso de Habermas (1998 e 1999) –, que é acompanhado por um senso de solidariedade e cumplicidade ativa que conduzem a Empresa pesquisa em direção de um *ambiente organizacional integrativo*, onde os interesses da organização e dos trabalhadores caminham na direção de uma mesma identidade.

Omar Aktouf (1996) argumenta que, na *Administração Tradicional*, o uso da palavra foi, por muito tempo, associado à perda de tempo e à indisciplina. Contudo, a comunicação é um importante meio de aproximação entre dirigentes e trabalhadores, e é exatamente este recurso o mais utilizado pela Muri para buscar a cumplicidade – no sentido de integração de interesses e objetivos – de seus integrantes. Na Muri, a comunicação é intensa e o uso da palavra é incentivado a todo instante. Os trabalhadores são impelidos a se manifestarem, a darem a sua opinião, sugerirem, criticarem, numa ampla e constante busca do consenso.

É de se destacar que duas condições estabelecidas por Habermas para a efetividade da *ação comunicativa* estão presentes no ambiente organizacional da Muri: a) O ambiente livre de coação; b) O estabelecimento de acordos racionais sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos em suas interações (1987 [a] e [b]).

Assim como também estão presentes na empresa pesquisada as regras básicas nas quais baseia-se a *Ética da Razão Comunicativa*, que defende o filósofo alemão (Habermas, 1998, pp. 112-113) na fundamentação de sua *Ética*:

a) Regra da Inclusão: todo e qualquer sujeito capaz de agir e falar pode participar de discursos;

b) Regra da Participação: todo e qualquer participante de um discurso pode problematizar qualquer afirmação, introduzir novas afirmações, exprimir suas necessidades, desejos e convicções;

c) Regra da Comunicação Livre de Violência e Coação: nenhum interlocutor pode ser impedido, por forças internas ou externas ao discurso, de fazer uso pleno de seus direitos assegurados nas duas regras anteriores.

O cumprimento destas condições e regras ficou evidente em todos os depoimentos colhidos e também na observação das práticas administrativas do dia-a-dia da Empresa, traduzindo-se no que Omar Aktouf (1996) denomina: *a organização como espaço de oralidade*.

Conforme sugere Aktouf (1996), *a organização como espaço de oralidade* é capaz de fazer com que cada um dos seus integrantes sinta-se em casa, engajado nos objetivos organizacionais de tal modo a considerar a empresa como se fosse sua. Obviamente, é preciso que haja transparência, clareza, coerência e ética nos objetivos e interesses da empresa, elementos que, pelas impressões colhidas no trabalho de campo, parecem fazer parte da filosofia da Muri e de seus diretores.

Esta impressão pode ser comprovada pela recorrente associação mental, surgida em nove das doze entrevistas realizadas, com as expressões "casa" e "família". Nove pessoas entrevistadas disseram que a Muri é como uma casa para elas, que é como uma família ou que é sua segunda família. E, se esta análise agregar a expressão "confiança" – em uma acepção de confiança nas relações interpessoais – às palavras "casa" e "família", atingir-se-á a totalidade dos depoimentos.

Outra forte característica a ser ressaltada no processo de comunicação da Muri é a informalidade. Não há na Muri qualquer excesso de comunicação formal. Esta restringe-se ao estritamente necessário. Na pesquisa documental, como já foi referido em outro ponto, não foram localizados memorandos internos, convocações para reuniões, comunicados – à exceção do citado acerca da questão das multas de trânsito –, ou qualquer outro tipo de comunicação caracteristicamente formal. Isto faz com que a comunicação na Empresa seja bastante informal, tornando-a ágil e eficiente.

Entretanto, faz-se necessário referir que a Muri encontra maior facilidade em assim desenvolver seu processo comunicativo, em função de seu porte e do número de funcionários com que conta, além do tipo de produto que desenvolve, que é de grande valor agregado pelo grau de tecnologia utilizado. Um grande desafio para a Muri será exatamente buscar conciliar estas

características de seu processo de comunicação, com um potencial crescimento do tamanho da Empresa, com o conseqüente aumento do número de funcionários e ampliação de sua estrutura organizacional. Contudo, sobre isto mais se comenta no capítulo destinado às conclusões da pesquisa.

Uma outra forma de caracterizar a informalidade do sistema de comunicação da Muri, além do registro da quase inexistência de comunicação do tipo formal, é a forma de tratamento entre seus integrantes. Não se observa, no cotidiano da Organização investigada, qualquer referência ao cargo das pessoas, ou o uso das expressões "senhor", "chefe", ou qualquer outra que denote um tratamento mais formal entre as pessoas. Mesmo os diretores são chamados pelos funcionários de "fulano" e "beltrano", ou seja, pelo primeiro nome. Isto apareceu tanto nas observações quanto nas entrevistas, quando da referência dos informantes a seus superiores.

É comum na Muri observar os diretores caminhando pela empresa e conversando, em tom ameno e descontraído, com os funcionários de escritório, da produção, da engenharia. Seguidamente, eles mesmos convidam os funcionários para tomar um café – na máquina que fica localizada na produção –, enquanto entabulam com eles uma conversa em tom de conversação amigável – quase um bate-papo. Entretanto, estas conversas – embora em tom de bate-papo – são, na grande maioria das vezes, em torno de questões pertinentes ao andamento dos projetos que estão sendo desenvolvidos, ou sobre como os funcionários estão vendo o rumo das atividades. Este caráter objetivo e pragmático da conversação é, muitas vezes, ensaiado pelos próprios funcionários e, não necessariamente, ditado pelos diretores. É comum os funcionários perguntarem sobre como estão as negociações para a venda do projeto "x", ou o pedido da empresa "y".

A disponibilidade e o acesso fácil às informações também caracterizam o processo de comunicação da Empresa investigada. Não foi encontrada qualquer evidência que indicasse que pudesse haver sonegação de informações aos funcionários. Esta característica traz em si uma grande vantagem, que é a de evitar a disfunção derivada da existência de canais paralelos de comunicação. Estes canais paralelos de comunicação aparecem sob a forma de agrupamentos de funcionários no cafezinho, no banheiro, etc, em conversas que são interrompidas ou têm seu tema modificado quando da aproximação de um superior hierárquico. Aparecem também sob a forma de conversas mantidas através de um código secreto de sinais ou ainda acontece através de conversas em tom de murmúrio

durante a realização das atividades – murmúrios igualmente interrompidos quando da chegada de um supervisor ou encarregado.

Esta situação nada mais é do que a tentativa, por parte dos funcionários, de compensar a falta de clareza na comunicação ou a sonegação de informações por parte da empresa. E este tipo de disfunção, além da enorme insegurança que acaba gerando entre os funcionários, determina a existência de informações distorcidas, fragmentadas e conflitantes, que redundam em falta de clareza em relação aos objetivos da empresa e em um ambiente sem harmonia e coesão.

Na Muri, o que se verifica, com base nas observações empreendidas e nos depoimentos dos entrevistados, é exatamente o contrário. As informações são disponibilizadas pela Empresa com clareza e em grande quantidade. Os canais de comunicação são diretos – na relação direção-trabalhadores –, objetivos e sem ruídos. O seguinte depoimento ilustra a situação: **"Aqui não tem diz-que-diz-que, não tem aquela falatório escondido, aqueles bolinhos de gente cochichando quando o chefe não tá por perto. A gente tem todas as notícias da empresa direto da chefia."**

A comunicação na Muri, portanto, pode ser definida como informal, ágil, multidirecional, fluida, rica e, acima de tudo, incentivada. As pessoas são estimuladas a se comunicarem, a expressarem seu pensamento, seu ponto de vista, através de críticas, sugestões, idéias.

A comunicação é, sem dúvida, o aspecto mais relevante e surpreendente revelado pela investigação empreendida. Relevante, porque ela é a base, o ponto de apoio, para todas as outras características da Empresa. Surpreendente, em relação à relevância da comunicação em uma empresa industrial, onde comumente o que se vê é o foco na tarefa, na produção e não nas pessoas, nas relações, ficando, assim, a comunicação restrita ao mero direcionamento e condução das atividades, de forma árida e infecunda, ou, como sugere Aktouf (1996), sendo utilizada como mero instrumento de dominação.

6.2.1.6 6ª. Categoria: Relações Interpessoais

○ Depoimento 1:

"A gente é um grupo até bem interessante. Mesmo que haja diferenças de cultura, digamos assim, todos nós nos respeitamos, é um princípio de todos (...) as divergências de idéias ocorrem, o que é natural né. Mas quando a idéia é direcionada para os objetivos da Muri, as pessoas mudam (...) não tem, assim, brigas, existe discordância de opiniões, é claro, mas é um grupo bastante unido, viu, tchê! Existe discussão de opiniões, mas as pessoas tem que se respeitar."

○ Depoimento 2:

"O relacionamento aqui entre as pessoas é bem tranqüilo, digamos assim, é fácil conversar com as pessoas. Não é uma coisa que se fique constrangido ou receoso de falar com alguém. Desde que tu espere a tua vez de falar, que tu ouça as pessoas. No começo eu até cometi algumas besteiras, atropelando as pessoas, aos poucos eu fui aprendendo a ouvir as pessoas (...) aqui cada um confia no outro."

○ Depoimento 3:

"Eu acho o relacionamento entre as pessoas aqui é bom, normal. Eu me sinto bem em trabalhar aqui dentro, porque a gente se dá bem com todo mundo aqui, não tem problema. Às vezes, surgem aquelas coisinhas bobas, mas não tem aquela coisa de brigar ou fazer alguma coisa de mal com alguém, um funcionário ou até mesmo um encarregado. É muito bom."

○ Depoimento 4:

"A gente é muito preocupado com detalhes e com elementos de relacionamento, eu e o 'fulano' [Diretor executivo], a gente se preocupa muito com relacionamento. É ruim tu trabalhar num lugar onde o pessoal tá em conflito, trabalhar em empresas em conflito é perigoso. A gente faz questão de ter um ambiente harmonioso, sempre foi uma preocupação central nossa."

○ Depoimento 5:

"Já teve aqui premiação por desempenho individual, uma competição, onde se ganhava prêmios e tal. Era no tempo em que eu não estava aqui. Hoje não a gente não faz mais isto (...) acho que colocar competição no ambiente de trabalho não é muito saudável (...) eu nunca tentei implementar isto (...) acho que é saudável quando todo mundo tem um bom rendimento, mas sem precisar forçar. Quando alguém não tem um bom rendimento, vai lá conversa, vê com a pessoa o que tá acontecendo, qual é o problema. Isto acontece,

já aconteceu comigo há um tempo atrás. Tem que ver o que está acontecendo com a pessoa, conversar, mostrar o caminho para melhorar, para ver se a pessoa continua seguindo a linha da empresa (...) aqui existe um ambiente mais cooperativo, eu acho que ele ajuda melhor a atingir os objetivos da empresa do que o competitivo, a cooperação entre os funcionários é melhor para se ter os resultados (...) todas as mudanças feitas na Muri, a mudança da missão, o guarda-pó, o layout, etc, tudo influenciou na criação deste ambiente."

○ Depoimento 6:

"Aqui o trabalho é em conjunto, em grupo. Um ajuda o outro, trocam idéias. O que um não sabe, pergunta para o outro. É assim. As pessoas são francas, se tiver que dizer alguma coisa é ali na hora, é direto, não tem diz-que-diz-que, nem muito rodeio. Eu não vejo aqui aquele negócio de um querer passar a perna no outro e tal, ou esconder uma coisa do outro. Aqui ninguém esconde nada de ninguém."

○ Depoimento 7:

"Meu relacionamento com o pessoal aqui é legal. Com o pessoal da montagem também, principalmente depois da conversa que a gente teve. Não que tivesse algum atrito, alguma coisa assim, né. Eu sou um cara que às vezes falo um pouco alto e tal e a pessoa pode achar que eu tô gritando com ela e não é, é só o meu jeito de falar. O pessoal ali é muito legal. Quando tu tá com um problema particular o pessoal pergunta e tá interessado em ti. Tu conhece a família de todos. No final de ano as famílias se reúnem, tem uma festinha. Agora a gente vai ter uma excursão e o pessoal vai estar todo mundo, vai todo mundo junto. Então é como se fosse uma família (...) nós tínhamos feito esta excursão em 97 e foi legal e agora vai ter de novo, vai toda a família."

○ Depoimento 8:

"Eu sei brigar, no bom sentido, com fornecedores, eu sei insistir com as pessoas para que busquem reduzir custos, claro sem prejuízo da qualidade, para que se busque a economia e o resultado, mas eu não sei ser autoritário (...) eu não tenho uma visão ou uma postura autoritária. É uma característica pessoal minha. Eu gosto de assumir a liderança e fazer as ações para que as coisa aconteçam, mas eu não consigo tomar uma decisão sem ouvir diversas opiniões, eu converso com o maior número de pessoas possível. Claro que em épocas de crise, em momentos críticos, a decisão tem que ser tomada mais rapidamente e algumas decisões estratégicas tem que ser assumidas pelo líder (...) eu posso até estar enganado, mas eu acredito mais em um ambiente de trabalho democrático, participativo e cooperativo (...) eu tenho visto executivos com estilo

extremamente autoritários e ganhando dinheiro, aumentando o patrimônio da sua empresa (...) então só a história vai dizer quem está certo."

○ Depoimento 9:

"Aqui o ambiente é bem descontraído, com brincadeiras, fazendo a coisa séria, fazendo tudo bem feito, mas com um ambiente mais ameno, sem ser uma coisa rígida, de cara fechada o dia inteiro, ninguém ri, ninguém brinca (...) aqui não tem aquele negócio de que com 'um' eu me dou mais, com 'outro' eu me deu menos. Como é pouca gente, a gente tem contato com todo mundo, se dá bem com todos (...) acho que aqui existe trabalho em equipe. Acho que fazer máquinas especiais se não for com trabalho em equipe é muito difícil. Se tu trabalhar com 'um' tentando ser melhor que o 'outro', não funciona. Isto é como eu vejo (...) eu não vejo outra maneira de se trabalhar (...) se tu ajuda um pouco cada um, tu acaba ganhando mais. Na engenharia é assim: 'um' sabe um pouco disto, 'outro' sabe um pouco daquilo (...) um ajuda o outro: 'Vamos resolver, vamos parar, vamos discutir. Vamos ver, vamos conversar, vamos achar uma saída' (...) aqui se tem um sistema em que se senta e se discute o problema. Se vê qual é a melhor maneira de fazer e se faz."

A categoria *Relações Interpessoais* buscou evidenciar as características, os aspectos orientadores da relação entre os integrantes da Organização investigada.

Na Muri, o relacionamento interpessoal está baseado na confiança e na autenticidade. E isto é impulsionado, principalmente, pelo fato de que a comunicação ali é intensa. O indivíduo pode estruturar seu relacionamento com os demais integrantes da Empresa, com base em ampla capacidade dialógica, permitindo que as situações possam ser resolvidas diretamente com as pessoas envolvidas, e evitando que questões mal trabalhadas gerem conflitos recalcados ou escamoteados. Esta autenticidade, na medida em que repetidamente ocorre, determina a existência de um nível bastante grande de confiança nas relações de um com o outro. A autenticidade e confiança nas relações interpessoais acabam proporcionando um respeito bastante grande à individualidade, à subjetividade das pessoas, fazendo com que haja equilíbrio, harmonia e complementaridade na relação indivíduo e grupo.

A partir desta característica do relacionamento interpessoal, surge na Muri um clima de liberdade, e mesmo de solidariedade, entre seus integrantes, que transcorre em um ambiente descontraído e informal, embora dinâmico e produtivo.

6.2.1.7 7ª. Categoria: Administração de Conflitos

○ Depoimento 1:

"Quando existe um conflito, tudo é resolvido na base da conversa. O 'fulano' e o 'beltrano' [diretores] são muito abertos, muitas vezes eles mudaram sua opinião por sugestão do grupo, eles são bastante flexíveis."

○ Depoimento 2:

"O grande lance aqui, na fábrica, por exemplo, é o seguinte: se o cara cometeu o pior erro, a gente diz 'Nós erramos aqui'. Eu acho que isto marca muito o pessoal. Se tu cometeu um erro o erro é nosso e agora nós vamos ter que arrumar (...) se alguém fez alguma coisa que deu certo, uma idéia que deu certo, o acerto é de todos (...) a Muri acredita nas pessoas, mas sem paternalismo. Se a pessoa tem problemas é conversado com ela e, na maioria dos casos, a pessoa muda e se incorpora no espírito da Empresa."

○ Depoimento 3:

"Os problemas aqui são resolvidos com base na conversa, são discutidos (...) não tem aquilo de fazer de tal maneira porque um manda ou porque tem mais tempo na firma. Tudo é muito discutido, fazem reuniões e se chama um que sabe uma parte, outro que sabe outra parte e eles chegam num acordo, em conjunto (...) eu já vi diversos casos onde o montador modificou o que tava no papel. Ele chama, explica, conversa e o engenheiro muda o que tava no papel. É dado oportunidade para a pessoa falar, dizer as suas razões, até se exige que a pessoa fale, como muitas vezes, nas reuniões que eu assisti, os chefes diziam: 'Falem, me dêem idéias, sugestões, porque eu não tenho a solução (...) tem espaço para críticas e sugestões, eles sempre gostam que comentem, que digam o que pensam do que está sendo feito, se a pessoa tem outro pensamento, vê a coisa de outra maneira. Tem espaço para isto sim."

"Quando a pessoa tem problema, é chamado para conversar. Se dá um tempo para ver se a pessoa muda. Se a pessoa não mudou nada, aí então ela pode ser mandada embora, mas primeiro é conversado. É dado oportunidade para a pessoa dizer o que não

vai bem, se é problema na família, se não tá gostando do serviço, se acha que não tá bem de salário, o que é que tá pegando, é como eles dizem. É dada a oportunidade da pessoa falar, e ainda têm uma tolerância de esperar mais um tempo. Às vezes a pessoa tá alterada por algum motivo, mas ela tem a chance de modificar (...) as pessoas aqui são vistas como ser humano, como amigo, mais que como empregado."

○ Depoimento 4:

"Os problemas aqui são sempre discutidos e as soluções não são impostas, são conversadas.(...) a gente se reúne, discute o problema e tenta achar uma solução melhor (...) aqui tem espaço para troca de idéias, para a discussão, sempre teve este espaço. Não tem 'carteiraço', sempre se conversa, se procura conciliar o caminho melhor, mais eficiente. Não é imposto. O pessoal é legal."

○ Depoimento 5:

"Se tu tem algum problema, é sempre conversado. Se conversa uma, duas, três vezes. Tu conversa diretamente com o teu chefe, tu pode conversar com o 'fulano' [Diretor executivo], sem empecilho. Se conversa, se tenta muitas vezes, para que a pessoa esteja adaptada (...) neste período que eu estou aqui houve pouquíssimas trocas de pessoas, uma ou duas vezes. Não é assim que as coisas funcionam aqui (...) neste processo de mudança que eu te falei, não houve grandes mudanças de pessoal, a maioria das pessoas continua aqui."

○ Depoimento 6:

"Se a pessoa comete um erro, ela tem que saber que a empresa está ciente de que ela cometeu este erro, mas ela não pode ser sacrificada por este erro. Tem que se conversar com ela e demonstrar que não se perdeu a confiança e a estima por ela em função deste erro, e provavelmente na próxima vez ela não vá errar de novo naquilo (...) o que não pode haver é a impunidade, onde tu sabe que a pessoa errou e faz que não sabe. Tu tem que conversar com ela, buscar saber por que aquilo aconteceu (...) a impunidade leva a um círculo vicioso que pode levar a um dano muito maior (...) nós trabalhamos com uma idéia muito forte de moralidade, que tem que passar por todo mundo, desde os diretores (...) há uma preocupação muito grande, mesmo entre nós diretores, em ser correto, em não quebrar a confiança que a pessoa depositou em ti, porque depois que houve quebra de confiança fica muito difícil de se trabalhar (...) se houver quebra de confiança, por um ato imoral, tudo vai por água abaixo num instante, mesmo uma relação de confiança de quinze anos (...) a relação de confiança é sólida e frágil ao mesmo tempo,

e isto é uma coisa muito interessante (...) ela se solidifica na sua própria fragilidade (...) e esta relação de confiança se transfere para todas as outras instâncias da Muri."

Na categoria *Administração de Conflitos*, buscou-se evidenciar como são tratadas as situações conflituosas, o reconhecimento e o aproveitamento, ou não, do conflito na Organização investigada.

Na análise desta categoria é necessário ter-se como elemento fundamental os depoimentos, uma vez que, nos três meses de observação na Empresa, não se presenciou nenhuma situação de conflito que merecesse ser registrada.

Já na pesquisa documental, a única situação que talvez pudesse ser caracterizada como conflituosa foi em relação ao comunicado formal que tratou das multas de trânsito – situação já relatada anteriormente. Esta situação, entretanto, não mais caracterizou uma relação conflituosa, já que dela não se observou e ouviu repercussões, melhor caracterizando um episódio já superado e assimilado pelos integrantes da Muri. É de se registrar, contudo, que este episódio foi tratado de forma um pouco diferente da forma tradicional e característica da Muri em administrar os conflitos, que baseia-se no diálogo e na busca do entendimento.

A administração de conflitos na Muri possui estreita relação com o método preconizado por Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997) para lidar com as situações conflituosas: a *integração*. Para a autora, o conflito, ou a diferença de posições, ou de pontos de vista, é algo normal e natural em qualquer atividade grupal. É preciso, portanto, saber utilizar a energia gerada pela situação conflituosa e canalizá-la para a construção, para a positividade. O conflito é visto aqui como construtivo.

Segundo Follett, existem três maneiras de se lidar com o conflito, que são a *dominação*, a *conciliação* e a *integração*.

A *dominação* nada mais é do que a vitória, a predominância ou a superioridade de uma parte sobre a outra. A autora mostra que esta é a forma mais fácil e mais danosa de se lidar com o

conflito, visto que a parte vencida ou dominada irá guardar para si e utilizar, quando achar conveniente, o rancor da derrota.

Já a *conciliação* é caracterizada por um processo onde cada parte cede um pouco em suas pretensões, de tal modo que seja possível, para ambos os lados, estabelecer um ponto em que as diferenças restem minimizadas.

Por sua vez, a *integração* é a forma de administrar o conflito em que as partes buscam atingir conjugadamente seus objetivos, sem que haja uma renúncia às aspirações de cada parte. Para tanto, contudo, é necessário buscar integrar os objetivos de cada uma das partes, de modo que os interesses dos dois lados sejam atendidos. É preciso também que as diferenças sejam plenamente explicitadas e que cada parte possa expor, sem coação, as razões e justificativas de sua posição.

Outro aspecto importante para Follett é que, no método da *integração*, é fundamental que se tenha criatividade para buscar novas alternativas, e que não se fique apenas deliberando entre dois pontos opostos e excludentes. É necessária uma visão ampla e de longo prazo, de modo a evitar o impasse em torno de questões aparentemente mais importantes no curto prazo. Na visão da autora, há vantagens fundamentais no método da *integração* quando comparado com a *conciliação*. Na *conciliação*, cada parte abre mão, prescinde de algumas de suas aspirações e não estará, mesmo ao final do processo conciliatório, plenamente satisfeita. Cedo ou tarde este conflito retornará, e retornará exatamente sobre aqueles pontos em que houve a permanência de insatisfação.

A solução encontrada na *integração* é sempre inovadora e, mesmo na hipótese de o conflito retornar, ele não retornará para o mesmo ponto de desgaste anterior, mas para uma nova posição divergente, em um movimento tipicamente dialético. A própria autora, contudo, reconhece que a solução da *integração* não é sempre possível, e que, muitas vezes, a *conciliação* é necessária para a continuidade do processo. No entanto, estas duas formas de tratar o conflito – *integração* e *conciliação* – são infinitamente mais construtivas do que a *dominação*, que possui um caráter destrutivo das relações interpessoais, principalmente a médio e longo prazo.

Na Muri, o conflito, segundo os entrevistados, já que em todos os depoimentos a visão sobre o assunto é semelhante, é tratado de forma aberta e construtiva. Cada parte envolvida numa situação conflituosa tem a liberdade de expor suas razões e argumentar em defesa de sua

posição. A solução vem pela alternativa que se mostrar de argumentação mais consistente. Outro aspecto importante é que nenhum dos entrevistados revelou, de modo explícito ou subliminar, que a solução para uma situação de conflito possa vir através de uma imposição ou ordem direta e inquestionável, sob a forma que Follett denominou de *dominação*. O diálogo é, portanto, mais uma vez, o recurso mais utilizado na Muri para resolver os momentos de impasse.

6.2.1.8 8ª. Categoria: Relações Ambientais

○ Depoimento 1:

"A Muri é um ponto de referência para empresas menores (...) eu vou em outras empresas e vejo uma outra Muri, o mesmo padrão, o uso do uniforme, o padrão de limpeza, tudo igual, até a câmara de TV na entrada. As pessoas estão olhando a Muri e fazendo igual. Isto me deixa satisfeito."

○ Depoimento 2:

"Existe muita abertura da Muri em receber o pessoal da Universidade, em mostrar a Empresa, mostrar o que se faz, mostrar as máquinas que são feitas, existe muita abertura da Muri, ela é aberta às pessoas que queiram conhecer, que queiram visitar a Muri. Em relação a clientes, a Muri também tá aberta a receber solicitações de serviço, de estudos. Quando um cliente nos procura, a gente procura atendê-lo, dar atenção a ele, procurar uma solução, mantém o cliente informado sobre o que está acontecendo, deixá-los informados de que a Muri está trabalhando em busca de uma solução. Em relação aos fornecedores (...) existe uma política de manter a Muri como uma empresa bem vista (...) isto não é só marketing, não é só para vender mais, é um valor interno, é uma coisa que está dentro das pessoas que trabalham aqui (...) não é só uma casca, é uma coisa que flui de dentro para fora."

○ Depoimento 3:

"O cliente quando vem aqui ele sai satisfeito. Normalmente o que acontece aqui é que a gente acaba fazendo mais do que o cliente esperava, superando a expectativa dele, por isto é que eles estão voltando (...) o pessoal se decepciona aí fora com outras empresas e vem para a Muri e se sente em casa. Tem o caso da empresa 'x' que o cara disse: 'Aqui na Muri parece que eu estou em casa'. Ele disse isto várias vezes."

○ Depoimento 4:

"O conceito da Muri com os clientes é muito bom. Atualmente a gente recebe muitas visitas de clientes e todos eles elogiam a organização, a limpeza e tal. Eu converso bastante com os clientes porque eu é que busco e levo eles no aeroporto e sempre eles comentam bastante sobre a organização da Muri. Nós tivemos a poucos dias a visita de um cliente americano, da empresa 'x' e ele elogiou bastante a Muri. O conceito da Muri com ele foi excelente. Ele disse que ela estaria hoje preparada para concorrer com empresas americanas, fazendo linhas de montagem nos Estados Unidos. Eu me senti muito satisfeito e orgulhoso de participar disto. Com relação aos fornecedores eu acho que existe de fato uma parceria com eles. O conceito da Muri com eles também é muito bom."

○ Depoimento 5:

"Com os fornecedores eu não tenho muito contato. Mas com clientes eu tenho e eu sempre pergunto para eles (...) eles sempre elogiam muito e gostam bastante da organização, das pessoas na empresa."

○ Depoimento 6:

"Eu visito bastante os clientes, para instalar as máquinas e para dar assistência técnica e todos eles elogiam bastante a Muri. Eles gostam muito da empresa. Todos eles gostam e dizem que as nossas máquinas produzem bastante (...) talvez elas não tenham um visual muito bonito, mas produzem muito. É botar ali e produzir (...) então nos clientes que a gente vai eles tem uma satisfação boa. A nossa assistência técnica também é muito boa. Se o cliente ligar até às três da tarde, no outro dia de manhã a gente tá com um técnico na porta dele. Pode ser em São Paulo, ou outro lugar. A gente nunca deixou ninguém na mão. São clientes que a gente já tem há bastante tempo e agora está entrando um monte de cliente novo."

○ Depoimento 7:

"Acho que os clientes vêem a Muri como uma empresa ágil, interessada em resolver os problemas, em achar as soluções, que procura uma resposta. Se ele precisa de alguma coisa, ele é atendido logo, se ele tem uma dúvida é logo esclarecida. Ou seja, a Muri não é difícil para ele. Os fornecedores vêem a Muri como uma empresa aberta (...) eles também vêem a Muri como uma empresa muito preocupada com qualidade. Eles sabem que não podem oferecer para a Muri alguma coisa abaixo do nosso padrão, do padrão que a gente tá acostumado a trabalhar. Eles sabem que qualidade é muito importante para nós. Preço e agilidade também. Eles sabem que além da gente se preocupar com qualidade, também se preocupa com os prazos."

○ Depoimento 8:

"Em termos de fornecedores, aqueles com os quais eu tenho contato, eles vêem a Muri como uma empresa de muito potencial e de muita qualidade. A maioria não consegue enxergar concorrentes à altura da Muri em nível de Brasil. Eles falam isto. Neste trabalho que está sendo feito aqui, a gente não tem concorrentes aqui. Quanto aos clientes, eu acho que o nome Muri está a cada dia mais se fortalecendo. Eu não lembro de um caso em que a gente tenha vendido a primeira máquina e não ter vendido mais para aquele cliente, e tu não volta se tu está insatisfeito. Acho que isto é uma resposta do cliente. O fato de ele te ligar para fazer uma nova cotação significa que o teu trabalho é bom. E a cada máquina para o mesmo cliente ela tem que sair melhor que a última."

Na categoria *Relações Ambientais*, objetivou-se analisar a interação da Organização investigada com o meio ambiente, por intermédio da relação com clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

A Muri é uma empresa que busca estabelecer relações com clientes e fornecedores, que se apoiem na confiança e na ética.

Na observação de uma reunião com um importante fornecedor da Muri, ficou evidente o tipo de relacionamento mantido. Nesta reunião, discutia-se o orçamento de um conjunto de materiais que seria utilizado em um novo projeto da Muri. Basicamente, a Muri pretendia alongamento do prazo para pagamento da encomenda e a garantia de que o material seria entregue dentro do cronograma a ser estabelecido. A posição de cada um foi manifestada claramente, e cada parte pôde argumentar livremente sobre as razões de sua posição.

A relação das partes foi de buscar a igualdade e não a inferiorização de uma delas, pelo maior ou menor poder de barganha que uma ou outra parte tivesse. A estratégia negocial que norteou a reunião foi de uma negociação do tipo ganha-ganha, onde as duas partes pretendem atingir seus objetivos, sem colocar a outra parte em uma condição de perda. Outro aspecto que chamou a atenção é que não houve a realização de ata que visasse relatar o que foi acordado entre as partes, demonstrando mais uma vez que a relação é baseada na confiança.

Em relação aos clientes, foi possível conversar com um cliente da Muri que lá esteve para a realização de um *tryout*, que nada mais é do que a realização de um teste final do equipamento

na presença do cliente. Este cliente mostrou-se plenamente satisfeito em sua relação negocial com a Muri, e afirmou confiar bastante, tanto em seus produtos como em seus profissionais. Considerou a Empresa como a melhor do ramo no Brasil.

A Muri é uma empresa bastante aberta também ao meio acadêmico e recebe freqüentemente visitas de grupos de estudantes, notadamente dos cursos de Engenharia e Administração, e procura mostrar claramente todos os aspectos de seus processos administrativos. Os dirigentes da Muri são, com freqüência, convidados a participar de palestras e debates sobre a experiência da Muri e sobre suas técnicas de gestão. A Muri organiza ainda, em suas instalações, cursos e seminários sobre novas tecnologias ou técnicas de produção. Destes encontros participam parceiros da cadeia produtiva – fornecedores, clientes e até integrantes de outras empresa do mesmo ramo da Muri (concorrentes).

6.2.1.9 9ª. Categoria: Reflexão sobre a Organização

○ Depoimento 1:

"Eu vejo que nós vamos ter que acompanhar isto tudo que está acontecendo por aí [evolução tecnológica], o aprendizado vai ter que ser mais acelerado, até porque este contato está evoluindo muito rápido [com empresas estrangeiras], e cedo ou tarde nós vamos ter que fazer máquinas para os americanos (...) eu vejo uma necessidade de se investir um pouco mais em recursos humanos, um pouco mais de treinamento e também na parte espiritual, tipo uma biodança, para a pessoa relaxar. Não só treinamento na parte técnica, mas também espiritual e comportamental. Este é um dos itens que eu vou sugerir para o pessoal (...) com o volume de trabalho que a gente está tendo, o nível de estresse aumenta muito (...) tem trabalho para se fazer, é muita preocupação e eu ainda estudo à noite, na Ulbra."

○ Depoimento 2:

"Eu vejo a Muri como uma empresa que tá batalhando, que tá lutando, que enfrenta as dificuldades (...) uma empresa que está sempre buscando soluções (...) eu vejo uma empresa séria, que, se prometeu para o cliente um orçamento para o dia cinco vai enviar dia cinco, se vendeu uma máquina para fim de fevereiro, vai entregar no fim de fevereiro. Existe uma clara definição de que fazer, como fazer, uma empresa aberta a sugestões, não limita as pessoas que trabalham aqui, vai sempre buscando que as pessoas aprendam mais, que se desenvolvam. A 'fulana' começou como secretária, agora já está indo para o setor de compras. O pessoal foi percebendo que ela tinha condições de evoluir e ela está evoluindo, não vai parar por aí, vai seguir. O 'fulano' começou como estagiário,

ali montando, agora ele já está projetando circuitos e máquinas. O 'beltrano' também. As pessoas que demonstram capacidade e vontade vão crescendo na empresa, isto é inegável. Existe a possibilidade de crescer aqui dentro, de se aprender muita coisa, existe esta liberdade (...) quem já comprou da empresa, sempre retorna para novos pedidos, porque gostou da sua política, da seriedade que se assumem os compromissos (...) uma seriedade de atender bem o cliente."

"Um ponto forte da Muri são as pessoas que trabalham aqui (...) as pessoas aqui dentro dando o melhor de si são o ponto forte da Empresa (...) coisas que poderiam melhorar aqui dentro: nossa rede de computadores, que é lenta. Deixa eu ver o quê mais...é difícil, porque não vejo assim grandes problemas aqui na Muri, talvez trazer um projetista mecânico aqui para dentro, ao invés de contratar serviço externo, mas, assim, grandes falhas, grandes fraquezas, eu não vejo (...) o futuro da Muri é continuar seguindo este caminho, adquirindo sempre a confiança dos clientes, dos fornecedores (...) atender um número sempre maior de clientes, que continue seguindo esta linha (...) eu, dentro deste processo, espero aprender bastante, adquirir uma boa base de conhecimentos técnicos, aprender inglês, saber comunicar e se expressar bem dentro da Empresa e até mesmo com os clientes, e que, com o tempo, venha a ser um consultor, um solucionador de problemas, é mais ou menos isto que eu projeto para o meu futuro aqui dentro."

○ Depoimento 3:

"A Muri achou seu caminho, ela tá no caminho certo. A preocupação é o que fazer para manter. São tantas estratégias certas que a gente vem tomando, tá dando tudo certo, agora a preocupação é não deixar isto cair (...) todas as pessoas aqui dentro são muito responsáveis, são pessoas que tão vestindo a camiseta mesmo, tem tudo para dar certo (...) é um começo, sempre na Muri é um começo, cada decisão que é tomada é um começo, vamos botar a bola no centro e vamos começar o jogo de novo (...) eu não considero a Muri pronta, ela tem uma estrutura forte mas, eu acho que ela tem que melhorar, e procurar coisas novas... Em termos de pessoas eu até vou te dizer que ela está pronta, em termos de pessoas, mas de um modo geral a gente tem que melhorar sempre."

"Eu estou na Muri há bastante tempo, eu peguei aquela fase da Muri como metalúrgica, como serralheria e bah, evoluiu bastante, principalmente na parte de tecnologia e limpeza, tu pode ver aí dentro hoje como é que todo mundo trabalha, tudo limpo (...) não é como antigamente, tu entrava sujo e saía sujo. Tu trabalha com mais vontade, mais limpo. O serviço hoje é mais melindroso, mais refinado e isto te dá mais estímulo. A Firma evoluiu bastante mesmo, daria para dizer quase cem por cento, em relação ao que era antes."

○ Depoimento 4:

"Eu já trabalhei em outras em empresas e aqui é bem diferente, é bem melhor, aqui além do teu serviço não ser o serviço normal de um caldeireiro, aqui tu tem uma

vantagem, que tu faz coisas diferentes, tu cria alguma coisa, e a empresa acata o que tu cria, o que tu faz, e isto te valoriza mais, né? (...) aqui tem bastante espaço para idéias, sugestões e até para criticar, é o que mais tem aqui (...) eu que decido o que vou fazer, eles aceitam tranqüilo, não tem aquele tipo de coisa: 'Tu vai fazer aquilo ali!'. E é aquilo ali e pronto. Aqui eu às vezes faço, às vezes crio, claro, sempre passando por eles, mas a idéia surgiu, eu passo para eles. Não é aquele negócio: 'Tá aqui no desenho e tu vai fazer assim e pronto!'. Então tu te valoriza mais, né. Tu te sente com mais vontade de trabalhar. É bom trabalhar aqui."

"Eu vejo a Muri como uma firma que tem futuro, pelo jeito que as coisas tão caminhando aí, tem muito futuro. Para nós é bom, né, pois valoriza bastante a gente (...) se eu tivesse que te dizer o que poderia melhorar, eu te diria que eu teria que ganhar mais, né. Isto aí é uma coisa normal. Mas seria eu melhorar mais [capacitação técnica] para ter mais acesso a outras funções na Firma, seria isto aí (...) a remuneração aqui é boa, pelo que a gente vê aí fora, pelo nível de salário que a gente vê aí. A gente não vê gente aqui na Firma falando que precisa ganhar mais, que tinha que ganhar mais e tal. A gente sabe como é que tá o mercado aí fora, como estão as coisas aí fora. Acho que até a gente tá bem empregado e tá ganhando bem."

○ Depoimento 5:

"Eu acho que as pessoas se sentem bem trabalhando aqui (...) claro que aqui é longe ser perfeito, problemas há em todo lugar, mas eu acho que é um bom lugar de se trabalhar, eu gosto de trabalhar aqui, as pessoas que trabalham aqui gostam do seu trabalho (...) Pontos fortes da Muri: capacidade gerencial, uma idéia muito clara do que fazer, do que quer ser, de onde quer chegar, um bom perfil técnico, um bom quadro técnico, uma equipe motivada, um grupo de parceiros externos muito integrados com a empresa, que estão dando um suporte muito bom para a empresa. Pontos fracos: dependência excessiva dos dois diretores, dependência excessiva de um parceiro na área de projeto (...) poderíamos ter uma equipe tecnicamente melhor na montagem, tem espaço para isto (...) com treinamento vai melhorar."

"Eu me vejo hoje na Muri como uma tentativa de um formador de uma mente maior. Eu tento na Muri formar uma mente maior. Somando as minhas percepções, com as percepções do 'fulano' [Diretor executivo], formar um conceito e que este conceito seja entendido por todos. Me vejo como um formador de uma opinião, de uma mente. Eu quero que a Muri tenha uma mente própria, que acredite firmemente que fazer boas máquinas de montagem para bons clientes é uma atividade que tem um bom campo e um longo caminho (...) se eu conseguir que no futuro a Muri tenha vida própria, eu vou estar satisfeito (...) a empresa não é para nós, a empresa sob um certo aspecto é um ente social (...) talvez a Muri ainda seja um pouco o 'fulano' [outro diretor] e eu, e isto me preocupa, eu vejo isto como um problema."

○ Depoimento 6:

"Quando eu voltei para a Muri em 97, a Muri teve um empurrão muito grande, não porque eu entrei, claro, mas a minha volta coincidiu com este salto. As coisas passaram a andar muito mais rápidas (...) foram feitos diversos encontros aqui nesta sala, foram demonstrados os objetivos, o que a empresa pensava e tal, porque isto já vinha como um processo há uns cinco anos, desde a criação da logomarca da empresa, os uniformes, o lay-out, a nova visão, mostrar para o pessoal o que tinha que ser feito. Então eu acho que foi um convencimento na base do diálogo, bastante diálogo. Por que se estava fazendo isto, por que se estava fazendo aquilo (...) as reuniões eram com todo mundo, geral."

"Eu projeto a Muri como uma empresa cada vez mais competitiva, principalmente fora do Brasil. Eu acho que não vamos poder fugir disto, cada vez mais a gente tem visitas de americanos. Aqui mesmo nesta sala a gente ministra um cursinho de inglês aberto para o pessoal. É importante cada vez mais aprender (...) e a projeção para mim é cada vez mais solidificar o conhecimento em informática, já que hoje toda a nossa empresa depende de informática e é fundamental tudo estar funcionando e, em recursos humanos também quero aprender mais. Quero estar muito forte nestas duas áreas (...) a empresa tem uma perspectiva boa e eu vejo espaço aí para mim crescer também. Acho que eu sou um profissional importante para a empresa."

○ Depoimento 7:

"A Muri peca um pouco em não atualizar mais os montadores com cursos técnicos. Os cursos vêm sendo direcionados ao pessoal da engenharia e nós montadores temos que nos atualizar sobre novidades ou tecnologias através de troca de experiências e conversas com os engenheiros ou lendo alguma coisa, para depois perguntar para os engenheiros, que é quem estão fazendo os cursos de atualização (...) a Muri poderia atualizar mais os montadores sobre as novidades tecnológicas, até porque nós prestamos assistência técnica aí fora para os clientes."

"Eu acho que o grande diferencial da Muri, em primeiro lugar, é o nível cultural dos pessoas que trabalham aqui. Em segundo lugar, a busca por melhoramentos, por qualidade. O hoje não existe mais, está sempre se pensando no amanhã, buscando melhorar alguma coisa, melhorar o produto, melhorar sempre, ser sempre melhor que o nosso concorrente. Isto é bom para empresa e bom para gente também (...) como eu já te disse, se eu não me sentisse bem dentro da empresa eu não estaria mais aqui. Eu acho que eu faço parte da Muri e muito me orgulha fazer parte disto daqui, fazer parte da Muri."

"Os pontos fortes da Muri são: a qualidade, a democracia, o atendimento ao cliente. Ponto fraco seria dar mais treinamento para os funcionários, para que a gente

pudesse acompanhar a própria evolução da empresa. Isto poderia ser melhorado (...) eu projeto o meu futuro da seguinte maneira: se a empresa evoluir e eu acompanhar a evolução empresa eu acho que eu tenho emprego garantido aqui (...) eu tenho que acompanhar a evolução, tenho que estar sempre me aprimorando. Eu vejo a Muri com muito futuro por duas coisas: o Brasil está muito sucateado em termos de máquinas, então a Muri tem muito mercado e muita tecnologia para crescer (...) o funcionário tem que evoluir junto com a empresa (...) aqui dentro tem espaço para a pessoa crescer e eu acredito que a Muri queira que a gente cresça junto, tem que ser assim. Não adianta a Muri crescer e ter funcionários antiquados, desatualizados, que não criam nada. Então tem que ser assim, a gente acompanhando o crescimento e a evolução da empresa (...) as pessoas estão motivadas para crescer aqui dentro, aqui tem esta motivação (...) o tratamento que a empresa nos dá aqui dentro, o jeito que eles conversam com nós, a democracia que existe aqui dentro, isto é fundamental para te dar aquela vontade de crescer (...) como eu já te falei, aquela empresa onde é posto o pé em cima de ti, onde tem aquela mentalidade de autoridade, tu não tem vontade de crescer (...) aquela empresa onde tu é reconhecido como pessoa, isto te anima muito. Aqui eu sou reconhecido como pessoa, como cidadão. Como eu te falei, poucas empresas agem assim desta maneira, de te reconhecer como ser humano, mas aqui na Muri tem isto aí."

○ Depoimento 8:

"Aqui é uma segunda casa para mim. Se eu não venho trabalhar, eu sinto falta. Claro que eu preciso disto para sobreviver, e eu acho que da mesma forma eles também sentem a minha falta quando eu não venho, eles ficam meio perdidos (...) eu não vejo ninguém aqui reclamar, não, e olha que deste meu olhar não escapa nada. Todos eles estão à vontade, demais até, para meu gosto, eu acho que eles estão muito à vontade. Eles não têm do que reclamar."

"Olha, acho que o grande ponto forte da Muri é aquilo que eu lhe falei: as pessoas aqui são tratadas de igual para igual, este é o ponto forte, toda vida. Isto motiva muito. Não tem aquela separação, aquela divisória entre patrão e empregado. Este é um dos pontos mais altos. Outro ponto é a empresa querer que a pessoa cresça (...) tem oportunidade para a pessoa crescer. Se a pessoa entra aqui com ambição, com garra, sobe. Veja o caso do 'fulano' [engenheiro]: chegou aqui como estagiário, franzininho, encolhidinho. Olha quem ele é hoje. Eu admiro isto, um guri novo. É só ter aquela garra, aquela vontade e vir para trabalhar, que cresce. Tem espaço, tem chance, e a empresa dá incentivo. Não é aquele patrão que diz assim: 'Se tu queria estudar, porque tu não ficou em casa? Aqui tu veio para trabalhar, estudar é problema teu.'. Então isto aqui não tem, pelo contrário, querem gente que está estudando e que vá mais longe ainda."

"Eu vejo a Muri daqui há alguns anos com sua sede própria, mais organizada ainda, mais moderna ainda e com cada vez mais fregueses do que já tem hoje. Tá no caminho certo. Ainda mais com estes cursos e com estes professores que vêm aí, estudando com o pessoal, como se diz, polindo o pessoal."

○ Depoimento 9:

"Aqui na empresa tem as coisas boas e tem as coisas ruins. As coisas ruins que eu digo são aqueles casos em que tu tem que fazer determinado serviço e precisa de um material [ferramentas] e a empresa não tem aquela disponibilidade de grana. Tem um planejamento, com tanto por mês e não pode passar daquilo (...) outra coisa é o plano de saúde, que não tinha. Agora vai sair. Sabe como é, a gente tem família e tem que ter estas coisas (...) a empresa vai implementar isto aí e eu quero fazer, né?"

"Aqui tu tem toda liberdade, começando que tu trata direto com os donos da empresa, isto é importante. Tu tem toda liberdade de conversar com eles. Tu chama eles pelos nomes, não é aquela coisa de 'seu fulano', 'seu beltrano'. Eles são francos e diretos. Isto é legal. É bom porque eu gosto de ser franco e direto e eu falo as coisas e reclamo e tal (...) eu acho que quando a pessoa tem razão ela tem que insistir, tem que batalhar (...) o pessoal todo aqui é muito legal, eu não tenho reclamação. Nas viagens a serviço a gente brinca bastante um com o outro. Eu já viajei com o 'fulano' [Diretor], com o 'beltrano' [Diretor], com o 'sicrano' [Encarregado de Produção] o pessoal é excelente, o tratamento que eles dão para a gente é muito legal. Eu não tenho reclamação mesmo. Às vezes a gente se estranha, um tem uma opinião outro tem outra, mas aí são coisas do serviço, né. Depois fica tudo bem."

"Os pontos positivos da Muri são a amizade, o companheirismo, a gente é uma família, todo mundo se conhece (...) isto influencia, se tu tá trabalhando num ambiente legal, fazendo o serviço com satisfação, o teu serviço sai bem feito sempre, tu vai procurar melhorar sempre. Se tu fizer alguma coisa contrariado, aí não dá mesmo. Os pontos fracos são esta questão do salário, que eu acho que poderia ser um pouco melhorado e esta questão das ferramentas, que às vezes falta alguma ferramenta para a gente trabalhar. Mas isto agora vai melhorar, porque vai ter um controle de qualidade nisto aí. A empresa tá procurando investir nisto."

○ Depoimento 10:

"As pessoas gostam de trabalhar aqui. Eu não vejo ninguém chegando aqui mal-humorado para trabalhar (...) a idéia que dá é que as pessoas estão satisfeitas (...) eu vejo qualidade nos processos da Muri, mas principalmente eu vejo empenho das pessoas em fazer as coisas com qualidade (...) empenhadas em fazer as coisas bem feitas, seja internamente, seja nos contatos com cliente, ou com fornecedores."

"Aqui tu tem espaço para falar. Se tu acha que alguma coisa não tá bem, tu pode dar idéias, as tuas idéias são aceitas. As pessoas te ouvem, analisam se a tua idéia vai funcionar e colocam em prática, se for o caso (...) espaço para críticas tem, sem problema (...) eu posso falar mais pela parte do escritório, mas na fábrica eu vejo que também existe este espaço. Eu vejo as pessoas conversando bastante entre si e com o 'fulano'"

[Encarregado de Produção] e dando sugestões (...) as pessoas são ouvidas sim, até porque muitas vezes já aconteceu de as idéias apresentadas pelo pessoal serem colocadas em prática (...) aqui nunca aconteceu de um dos diretores dizer que algo vai ser assim porque ele quer daquele jeito e pronto, eu nunca vi isto. Não é o estilo deles (...) eu mesmo já dei sugestões que foram analisadas e foram postas em prática, mesmo quando algumas pessoas achavam que o 'beltrano' [Diretor executivo] não iria aceitar e ele aceitou. Foi uma idéia minha que ele aceitou e adotou."

"Um grande ponto positivo da Muri é realmente o fato de não ter aquela situação do tipo: 'Faz tal coisa, não olha para o lado e deu. Faz isto assim porque tem que ser assim'. Não existe isto aqui. Não existem ordens rígidas. Tu tem liberdade para fazer do teu jeito, para mudar. Tu tem mais liberdade e cria um bom ambiente. Não fica aquela coisa de: 'Ah, se Deus mandou, tem que ser assim, porque é assim que ele quer.'. Aqui tu tem liberdade, tu pode pensar. Uma coisa é fazer obrigado, outra coisa é tu fazer porque a pessoa te pediu, tu compreendeu porque aquilo é importante e tu ainda tem vários caminhos para fazer aquilo. Tu sente que tu tem espaço para entender aquilo e para mudar aquilo, se for o caso"

"Quando eu penso na Muri, eu penso em futuro. Eu penso que a Muri vai longe e eu vou junto (...) eu projeto a Muri como uma empresa maior, com mais clientes, com mais funcionários, mas com o mesmo padrão de qualidade. Eu me projeto junto com a empresa, engajada com a empresa, crescendo junto com ela (...) claro que a empresa está preocupada em ganhar dinheiro, em se colocar no mercado, mas também se preocupa se o funcionário está contente com o seu trabalho e com a empresa. Se a pessoa não está satisfeita, se vai conversar com a pessoa, saber por quê. A empresa se interessa pelo problema da pessoa. A empresa não tem interesse de ter um funcionário aqui só porque precisa da mão-de-obra dela. Se ela não tá me servindo vai embora e pronto. Aqui não tem esta idéia. A idéia aqui é que se a empresa crescer o funcionário vai crescer junto com ela."

○ Depoimento 11:

"Acho que a Muri não é o 'fulano' [diretor] e eu, a Muri tem uma estratégia que foi montada por duas pessoas e que orientou todo o seu processo de reestruturação e nós buscamos ser coerentes e fiéis com os valores que orientaram esta reestruturação (...) nós nos submetemos, até com algum exagero, a um policiamento ético e moral que nos impede de usar a empresa sob qualquer pretexto em nosso benefício próprio (...) tem saído algum material na mídia, nos jornais sobre a Muri e a gente não pode de maneira nenhuma deixar isto subir para nossa cabeça (...) se Muri funcionar sem a gente será ótimo, muito bom."

"Hoje o ambiente aqui na Muri é bastante tranqüilo, apesar do volume de serviço que a gente tem, dos diversos projetos em andamento (...) hoje, eu venho para a Muri tranqüilo, venho devagar no carro, venho menos tenso. Eu sei que o ambiente aqui vai estar calmo, apesar de a gente estar com um volume de encomendas como nunca tivemos (...) e esta tranqüilidade está sendo muito gratificante, as coisas estão fluindo

melhor (...) nós procuramos esta tranquilidade (...) a Dona 'Fulana' [responsável pelo café, pela limpeza] dá uma tranquilidade muito grande ao ambiente, uma harmonia. Ela tem uma influência em nós. Ela é quase um símbolo para nós. Da pessoa responsável pelo café, que briga com o pessoal porque sujaram o banheiro, até a pessoa que briga porque um arquivo está desorganizado. Este elo fechado na mesma pessoa nos causa uma influência muito grande (...) esta franqueza também que existe entre todos os funcionários (...) mas sem que haja um desrespeito às lideranças. Há brincadeiras, há descontração, mas há um respeito pela liderança (...) eu acho que é um respeito pelo que nós fizemos [diretores] pela nossa liderança mesmo e não pelo cargo ou pela autoridade que nós temos (...) o 'fulano' [diretor] teve um papel muito importante na Muri, na sua persistência, na descontração que ele consegue criar no ambiente."

"Pontos fortes da Muri são: a harmonia entre as pessoas, a identidade de objetivos, o respeito pelo desempenho das lideranças, a informalidade. O ponto fraco é que eu acho que este tipo de estrutura não se aplicaria a uma empresa grande. Eu não consigo ver este clima que nós temos hoje aqui numa empresa de duzentos funcionários. Talvez aí esteja um desafio para ser tentado. Na estrutura que nós temos, tudo está muito baseado na confiança entre as pessoas. Se eu receber alguma coisa de um fornecedor, uma vez que seja, tudo desmorona. Se numa época de crise eu resolver fazer uma viagem à França com o dinheiro da empresa, ou qualquer deslize destes que a gente vê todos os dias nas empresas, toda a nossa estrutura de confiança despenca (...) acho que um outro ponto fraco ainda é a possível dependência que a Muri tem dos diretores. Se é que esta dependência existe mesmo, que eu não sei (...) mas se ela existe é um ponto fraco que tem que ser trabalhado (...) acho que a Muri poderia contar com um volume maior de capital, para nos dar mais tranquilidade para trabalhar. Acho que o mercado não é mais um ponto fraco, porque a Muri já achou seu nicho de mercado. O espaço físico é um ponto fraco que nós já estamos buscando resolver."

"Nós temos muito orgulho em ver que a Muri pode vencer seus desafios. E eu acho que todo o pessoal da Muri tem este mesmo orgulho. A gente sente isto quando recebe a visita de clientes e fornecedores, o orgulho que o pessoal tem de mostrar o que nós fazemos aqui dentro (...) eu projeto a Muri daqui a cinco anos como uma empresa que aumentará seu capital, que estará sem dúvida inserida no contexto internacional (...) com a globalização, um negócio como o nosso tem que pensar nisto (...) devemos ter uma ligação muito forte com uma empresa internacional, ainda não sei bem sob qual forma (...) mas basicamente inserida no contexto internacional e reconhecida como uma empresa de gestão (...) ela vai ser uma empresa reconhecida como tendo uma gestão diferenciada e por isto as coisas fluem melhor (...) ela terá que ter uma gestão cada vez mais profissional (...) nós temos que ter cada vez mais profissionais formados e mesmo com pós-graduação (...) e tentar o máximo possível manter um clima bom de trabalho."

○ Depoimento 12:

"Eu diria que um dos grandes diferenciais da Muri é o trabalho em equipe. De se dizer: 'Vamos pegar, vamos fazer.'. E eu acho que o pessoal tem muita vontade de fazer e de fazer sempre melhor. Acho que estes são os diferenciais. A organização também. Todo mundo sabe o que tem que fazer e tem esta consciência de que sempre tem que fazer melhor, cada vez melhor. Isto é o que diferencia a Muri (...) nós temos que nos

conscientizar que tem bastante gente fazendo máquina que funcione e o diferencial é este 'algo mais' (...) se nós pararmos, eles vão nos atropelar, nós vamos ficar para trás."

"Acho que um ponto fraco da Muri é a maneira de avaliar o que cada um merece receber em termos de remuneração, pelo que contribui. Isto poderia ser melhor avaliado. O sistema de treinamento também poderia ser melhorado. Agora até se está trabalhando isto um pouco melhor, mas ainda precisa melhorar (...) se tu sente que a empresa tá te remunerando melhor ou tá investindo em ti em termos de treinamento, tu te motiva mais. Isto poderia ser mais bem definido. Isto motiva bastante e a pessoa se sente mais segura para trabalhar (...) a engenharia tem mais treinamento que o pessoal da fábrica e eu acho que isto poderia ser mais nivelado (...) os pontos fortes, como eu já falei, são o trabalho em equipe, a vontade de querer fazer sempre melhor. A visão da diretoria de te colocar sempre na função onde tu pode render mais."

"A Muri acredita nas pessoas. Salvo exceções, a pessoa só não vai para frente se não se esforçar, espaço tem (...) ser uma pessoa disposta, é decisivo (...) claro que a pessoa tem que ter qualidade, mas a própria política de colocar estagiários, sem muita experiência mostra que ela dá oportunidades. Basta ver o caso da 'fulana', que era telefonista, do 'fulano', que era boy, e outros diversos casos assim (...) eu projeto a Muri como uma empresa que tende a crescer, que tende a se tornar uma empresa internacional, com exportações e tal. O funcionário tem que seguir neste ritmo, tentando se aperfeiçoar, brigando neste universo concorrido da engenharia, de informática, de robótica. Tentar fazer máquinas cada dia melhores, estar a cada dia melhor preparado, sempre estudando, sempre fazendo cursos. Eu tenho como meta minha sempre fazer cinco cursos por ano."

A capacidade dos indivíduos e refletirem criticamente sobre a Organização e sobre si mesmos na interação com a Empresa foi o foco buscado na categoria *Reflexão sobre a Organização*. A análise teve basicamente como fonte de dados os depoimentos colhidos nas entrevistas. Por este motivo, foram expostos trechos dos depoimentos de todos os entrevistados.

Como pode ser notado nos depoimentos acima referidos, há nos integrantes da Muri uma nítida disposição e capacidade de refletir sobre a Organização onde trabalham. Estas duas condições são fundamentais para o exercício da reflexão ou da consciência crítica.

A disposição é o ânimo, a intenção, a vontade de refletir, de pensar, que é inerente a todo ser humano. Antônio Gramsci já afirmava que: **"Não se pode pensar em nenhum homem que não seja também filósofo, que não pense, precisamente porque pensar é próprio do homem como tal."** (1978, p. 44). Contudo, esta condição de ser humano não é plenamente herdada. O ser

humano somente se humaniza pela interação com a sociedade em que vive, ou seja, através da relação com sua comunidade. A condição humana, portanto, advém da assimilação de modelos sociais ou culturais. O ser humano é produto ou resultado da mediação da cultura, conforme argumenta o antropólogo norte-americano Clifford Geertz. O ser humano é então, na verdade, um *vir-a-ser* (Geertz, 1989; Aranha, 1989).

Neste ponto é que se insere a condição da capacidade. Para que haja a passagem da consciência ingênua em direção à consciência crítica é preciso que o ser humano *aprenda* a fazer a leitura do meio que o cerca e que *seja capaz* de analisar criticamente a posição de cada elemento neste cenário. Isto é, a conscientização não é apenas o ato de tomar conhecimento da realidade, mas o ato de dela distanciar-se para buscar analisar e revelar a razão de ser daquela realidade, como sugere o educador brasileiro Paulo Freire (1988).

Esta idéia de Paulo Freire de distanciamento da realidade para operar a análise crítica da própria realidade possui estreita relação com o conceito de *homem parentético*, desenvolvido por Guerreiro Ramos (1984). Para o autor, era necessário que a teoria administrativa pudesse desenvolver um novo modelo de homem que evoluísse em relação aos dois modelos anteriores: o *homem operacional* e o *homem reativo*.

Na visão de Guerreiro Ramos, o *homem operacional* é o equivalente na teoria administrativa ao *Homo economicus* da economia clássica, e nele repousa a idéia de um recurso organizacional a ser maximizado como se fora um produto físico mensurável. Neste modelo, o ser humano é visto como um ser passivo, calculista, motivado apenas por recompensas materiais, e que deve ser "ajustado" ou "programado" para atender aos imperativos da maximização da produção. Esta é a visão de homem que perpassou a teoria administrativa clássica, onde a preocupação com pressupostos éticos na relação organização/trabalhador e com os valores da ambiência externa foi minimizada. Aqui, existe a noção de que a liberdade pessoal e a autonomia são elementos incompatíveis com o modelo organizacional, e o trabalho é visto como um adiamento da satisfação (Guerreiro Ramos, 1984).

Alternativamente a esta visão de homem surgiu, a partir da Escola das Relações Humanas, a concepção de *homem reativo*. Nesta Escola, desenvolveu-se uma visão mais complexa

da natureza da motivação humana, e aspectos como valores, sentimentos e atitudes passaram a ser considerados como capazes de influenciar a produção. Também, a partir dela, houve uma consideração maior com o ambiente social exterior à organização.

Partindo destas premissas, esta Escola passou a desenvolver métodos e procedimentos que buscavam a cooptação de indivíduos e grupos, notadamente os grupos informais, de modo a estimular no trabalhador reações em consonância com os objetivos da organização, de modo meramente reativo, sem uma preocupação mais substancial com o crescimento individual do trabalhador.

O modelo do *homem parentético* surge exatamente como uma tentativa de resolver a tensão entre as exigências da racionalidade instrumental nas organizações – vinculada às noções de maximização, resultados, fins, etc. – e a necessidade de mais larga utilização em seu interior da racionalidade substantiva – ligada aos conceitos de ética, valor, emancipação e substância.

Guerreiro Ramos, inspirado em Edmund Husserl, desenvolve a idéia de *homem parentético* a partir da distinção que o filósofo fenomenologista faz entre atitude crítica e natural. A atitude natural é característica do indivíduo "ajustado", "enquadrado" e prisioneiro de seu imediatismo e de seu cotidiano. Já a atitude crítica suspende, coloca entre parêntesis – daí deriva a noção de parentético – suas crenças e convicções sobre o mundo comum, sobre seu cotidiano, refletindo criticamente sobre ele, permitindo-lhe vislumbrar suas perspectivas de liberdade e auto-realização.

O *homem parentético* é, portanto, o indivíduo capaz de adotar uma postura crítica em relação à realidade – semelhante à noção de consciência crítica de Paulo Freire (1988) –, de modo a pretender ser agente de transformação da própria realidade, na busca de sua emancipação.

Este estudo parte do pressuposto de que o desenvolvimento deste indivíduo parentético idealizado por Guerreiro Ramos (1984), ou mesmo da condição que Paulo Freire (1988) denomina de *consciência transitiva crítica*, é possibilitado pela existência da *ação comunicativa*, de Habermas, na Organização, baseada em uma relação dialógica e dialética, de uso intenso do diálogo, enfim. Mas o *diálogo horizontal*, preconizado por Paulo Freire (1988), onde os interlocutores estejam

em igualdade de condição, livres de coação, e não o diálogo vertical, onde há a inferiorização ou a dominação de um dos interlocutores.

Pois é este tipo de relação que se observa entre os integrantes da Muri, que impulsionados por esta relação dialógica, desenvolvem com plenitude a *disposição* e a *capacidade* para a reflexão crítica sobre a Organização e sobre si mesmos na interação com a Empresa.

Os depoimentos dos participantes da Muri mostram que, em qualquer nível hierárquico, já que foram ouvidos representantes de todas as instâncias, todos são capazes de lançar um olhar crítico sobre a Organização, emitindo livremente, e com propriedade, sua opinião sobre os aspectos positivos e negativos da Empresa. Todos eles apresentaram com espontaneidade sua interpretação a respeito do desempenho e das características da Muri, apontando aquilo que está adequado e aquilo que poderia ser melhorado. Manifestaram-se também com desenvoltura sobre suas perspectivas dentro da Empresa e sobre suas estratégias de desenvolvimento pessoal.

Sobre uma série de aspectos, como a união do grupo, o companheirismo, a valorização das pessoas, o ambiente de trabalho agradável e harmônico, a boa perspectiva da Empresa, o espaço para desenvolvimento e crescimento individual, houve quase que uma posição consensual nos depoimentos.

Entre as necessidades de aprimoramento da Empresa, os entrevistados apontaram aspectos como maior investimento em treinamento, maior capacitação técnica – principalmente dos montadores –, adequação de um sistema de remuneração por desempenho, adoção de estratégias de desenvolvimento mental, espiritual e antiestresse (biodança, exercícios laborais, etc), aumento do orçamento para aquisição de materiais, menor dependência da atuação dos diretores, notadamente no nível estratégico.

Outro aspecto importante é que os entrevistados demonstram orgulho em trabalhar na Muri – um dos entrevistados, ao dar seu depoimento, em certo momento agarrou firmemente o uniforme e disse: "**Eu sinto orgulho de vestir isto aqui!**".

Este tipo de comportamento, no entanto, não lhes retira a capacidade crítica. Ou seja, os integrantes da Muri não parecem estar seduzidos ou obcecados por uma *ideologia gerencial*,

por um *chamariz imaginário* (Enriquez, 1995 e 1996) que tem por fim capturar a razão, paixão e inconsciente das pessoas, como chama a atenção Eugène Enriquez quando fala sobre o indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica, em sua crítica ao *capitalismo estratégico*.

Os participantes da Muri têm uma idéia muito clara sobre os objetivos e fins da Organização e se sentem motivados em buscá-los, pois entendem que a Empresa irá reconhecer seu esforço e, juntamente com o desenvolvimento da Organização, eles próprios terão oportunidade de crescimento individual.

6.2.1.10 10ª. Categoria: Satisfação Individual

○ Depoimento 1:

"Tenho grande satisfação em trabalhar na Muri, até porque eu sou valorizado dentro da empresa, tanto no aspecto financeiro quanto pessoal (...) tenho grande satisfação de trabalhar na Muri e uma coisa que trago sempre comigo é a vontade de vir trabalhar todo dia para que a gente consiga atingir as metas (...) aqui, não se chega às oito horas da manhã, olhando no relógio, louco para que chegue o meio-dia ou as seis da tarde."

○ Depoimento 2:

"Eu estou na Muri há seis ou sete meses. Eu comecei como estagiário ali na montagem e eu estou aprendendo ainda, tentando adquirir uma série de habilidades e de conhecimentos que eu preciso. Eu me vejo na Muri como uma pessoa que tem muito que aprender (...) às vezes eu ainda me sinto meio frustrado por não ter as respostas, por não ter as soluções."

○ Depoimento 3:

"Acho que ainda não estou realizado na Muri. A gente nunca deve estar realizado, tem que tá sempre procurando alguma coisa mais, né? Então, eu tenho vontade, penso, eu quero fazer uma faculdade, eu vou fazer uma faculdade, é uma questão de tempo (...) eu tenho muito para dar para Muri ainda e eu sei que a Muri tem muito para me dar também. Eu me esforço ao máximo, me dou por inteiro (...) eu me sinto gratificado de ver

o que a Muri era quando eu entrei e o que é hoje. Eu não fiz nada sozinho, foi um trabalho de muitas pessoas, mas eu tenho alguma participação nisso, de organização, de mudanças... então isto me deixa gratificado, mas eu não estou satisfeito ainda, eu quero mais."

○ Depoimento 4:

"Hoje (...) como montador eu me sinto bem melhor (...) o que eu fazia antes, a caldeiraria, era um serviço pesado, com muita sujeira, era perigosa. Hoje tá bem melhor, acho que eu evolui bastante (...) hoje eu me sinto bem melhor, o serviço é mais complexo, me dá mais satisfação de trabalhar. Tu te sente bem mais valorizado."

○ Depoimento 5:

"Eu acho que as pessoas dentro da Muri se sentem motivadas em trabalhar aqui. Eu tenho a impressão que as pessoas vêm para a Muri vendo um empresa pequena, com um potencial interessante, que pode no futuro se tornar uma empresa maior e onde eles no futuro teriam um espaço melhor. Neste sentido, eu penso que eles projetam o seu futuro na Muri, sim. Que se sintam motivados a empurrar a Muri para frente, pelo espaço de crescimento que ela permite. Isto é importante para quem pensa a longo prazo (...) nós hoje somos uma empresa pequena (...) mas uma empresa com um grande capacidade de crescer e de se expandir e de abrir novos espaços para as pessoas."

○ Depoimento 6:

"Eu tive duas entradas na Muri. Eu tive na empresa de 1990 a 1992, depois eu saí e voltei em 1997 (...) Na época a Muri era bem menor, os clientes eram bem menores, a situação estava ruim, com o Plano Collor e tal. A Muri teve que abrir mão de algumas pessoas e eu saí. Mas eu saí numa boa, tudo tranqüilo, saí com um bom conceito (...) depois em 1997, eu voltei, a Muri tava precisando de gente e eu tinha ainda um bom conceito com o pessoal e voltei (...) a Muri é uma empresa de oportunidades. Para todo mundo que entra na Muri eu digo isto. Eu que faço a entrevista de seleção e entrevista inicial é sempre isto que eu digo para o pessoal. E eu digo isto com convicção, porque ela me deu oportunidade. Eu comecei aqui como boy, fazendo serviço de rua, pegando a minha pastinha e fazendo serviço de rua, lá em 1990 (...) bom, então, por tudo isto que eu passei eu acho que, pelas oportunidades que a Muri me deu, que foram muito importantes, eu estou satisfeito, mas não estou totalmente realizado ainda, acho que tenho muito a crescer ainda (...) o ambiente de trabalho é muito bom e a Muri teve bastante paciência comigo (...) eu tenho segundo grau. Eu fiz vários cursos de RH e de Informática, mas não tenho formação superior. Eu estou pensando em fazer curso de Administração."

○ Depoimento 7:

"Realizado eu nunca me sinto. Eu sempre tenho o objetivo de buscar alguma coisa melhor para mim. Eu sempre tenho que estar evoluindo dentro da minha profissão. Eu acho que todo profissional que se acomoda acaba perdendo mercado para ele. Eu procuro sempre aprender alguma novidade, sempre ler sobre alguma novidade, para pelo menos tentar acompanhar o mercado (...) se eu não gostasse do meu trabalho eu teria ido embora (...) eu só trabalho no que eu gosto, onde eu me sinta bem. Se eu não estiver me sentindo bem então eu pego meu boné e vou embora."

○ Depoimento 8:

"Eu estou há sete anos na Muri e para mim sair daqui, só se eles não me quiserem mais. Só se eles me disserem: 'Não queremos ver mais a senhora aqui!' [risos]. É que eu sou muito 'chata', eu lhe confesso, eu brigo bastante, eu digo a verdade sempre [risos]. Já me disseram que eu sou muito direta, mas eu acho que é melhor ser direta e justa, ou injusta que seja, ser franca, do que ter maldade. O que eu tenho que dizer eu digo e se eu estou com raiva aí é que eu solto mais ainda e eu falo sempre o que eu acho. Mas eu falo sempre a verdade, eu digo as minhas razões e, se acharem que eu estou sem razão, falem as suas também. (...) eu gosto de trabalhar aqui porque eu tenho bastante serviço, eu tenho com o que me preocupar, com o que me envolver."

"E outra: aqui sou eu que me mando, tudo o que eu faço tá bom, não tem aquela pessoa em cima, que assim quanto mais tu faz, mais ela reclama. Tu tá limpando aqui e tem outra pessoa atrás te dizendo o que tem que fazer. Ou então tu tá limpando aqui e a pessoa manda: 'Vai lá fulana, fazer tal coisa!'. Não aqui não tem isto. Se algum dia eu estou muita cansada, eu escolho passar só um paninho e dou uma vassourada. Aí, no outro dia, eu pego um balde com xampu e lavo e esfrego tudo aí. Eu me mando. Então isso aí é bom, isso aí eu adoro. Não tem ninguém me controlando, não tem ninguém assim desfazendo o meu serviço, dizendo: 'Isto aqui não ficou bom. Isto aqui tem que fazer de novo!'. Eu já trabalhei em lugares assim e a vontade que dá é pegar a pessoa e jogar pela janela [risos], de tão chatas que são [risos] (...) às vezes eu vou perguntar para o seu 'fulano' [diretor] alguma coisa e ele me diz: 'Dona 'fulana', a senhora que é a chefe, a senhora que manda. Faça como achar melhor.'. Então porque eu vou dizer que não está bom aqui? Bah, é ótimo!"

○ Depoimento 9:

"O meu trabalho aqui é legal, eu gosto bastante. Mostrei quando eu entrei aqui que eu tinha capacidade de fazer o serviço. Tanto é que pouco tempo depois eles me chamaram para ser Líder de Montagem, apesar de ter outras pessoas aí com mais tempo de firma (...) me foi dada esta oportunidade e eu não quero perder, eu quero continuar, eu quero evoluir. A gente tá fazendo aqui o cursinho de inglês. Eu quero terminar o inglês, é uma coisa que eu gosto (...) eu terminei agora o meu segundo grau, depois de quinze anos parado (...) eu acho que este bate-papo com o pessoal foi muito importante, porque eles puderam me dizer o que estavam pensando, porque como eu disse eu poderia estar fazendo alguma coisa inconsciente eles não estarem gostando. Então foi legal. O pessoal aqui é muito legal de se trabalhar. É como uma família, até porque são poucos funcionários e a gente não pode ficar de bico um com o outro, né."

○ Depoimento 10:

"Eu tenho segundo grau (...) mas pretendo fazer vestibular, até, de certa forma, encorajada pela Muri. Pelo tipo de formação que eu tenho, o segundo grau é o máximo para mim, mas pela Muri, pelo grupo de pessoas que eu trabalho, eu senti a necessidade de fazer faculdade (...) seguindo a Muri, talvez engenharia ou administração (...) eu gosto muito de trabalhar aqui. Eu tenho horizontes aqui, sabe. Tu consegue planejar, tu sabe que tu pode crescer, que é uma empresa que te dá chance e que te reconhece, sabe. É assim que eu me vejo. Eu sei que se eu estudar, se eu continuar me esforçando, batalhando, eu sei que eu tenho condições de ir mais longe. É uma empresa que dá esta chance, dá esta oportunidade para ti (...) eu entrei aqui como telefonista (...) com o passar do tempo eu fui mostrando que eu sabia fazer outras coisas. No começo do meu contrato, eu só atendia telefone e recepção e isto me aborrecia um pouco (...) eu pensei: 'Se for só para fazer isto eu não vou ficar aqui.'. Eu sabia que eu podia fazer mais (...) aí eu fui e conversei com o pessoal e eles foram me dando outras coisas e vendo se podiam confiar no meu trabalho (...) eu fui conhecendo outras áreas, fui passando pela parte fiscal, pela parte de pedidos, contato com fornecedores e atualmente eu estou passando para a área de compras (...) o meu contrato era de experiência, por uma agência de empregos, mas com cerca de dois meses eu fui efetivada."

○ Depoimento 11:

"A gente aqui é quase uma família. Eu vejo aqui como a minha segunda casa (...) agora nós vamos ter a festa de final de ano que é um momento em que o pessoal vibra muito, curte muito (...) então tomara que a gente consiga crescer e manter este ambiente de trabalho agradável e harmônico. Se a gente vai ganhar dinheiro assim eu não sei, mas se a gente conseguir ter um lucro razoável no final do ano e manter este clima bom de trabalho já é uma grande coisa (...) às vezes eu penso será que aqui na Muri nós inventamos uma coisa nova: trabalhar num ambiente sem fofoca, sem atrito e ganhando algum dinheiro? Será que eu mereço isto? (...) então se a gente conseguir manter isto por muito tempo vai ser ótimo, digno de diploma na parede (...)"

"Eu vejo outras pessoas reclamando que trabalham com um chefe brigando o tempo todo e outras situações desagradáveis e aqui nós temos um ambiente tranqüilo, é muito bom. As pessoas se motivam por trabalhar num ambiente assim (...) trabalhar com uma pessoa mal-humorada do lado, ou com um chefe mal-humorado é horrível (...) ou então trabalhar numa empresa onde tu não sabe o que fazer ou qual o rumo a ser buscado, é horrível também (...) a gente sente quando o ambiente numa empresa é desagradável, as pessoas estão desmotivadas, tu sente na cara das pessoas. Tudo que é coisa vira um 'problemão'. É aquele falatório: 'Fulano não fez isto, fulano não resolve aquilo'. (...) aqui nós temos um clima de tranqüilidade, de harmonia, com uma carga grande de trabalho. É assim que eu vejo."

○ Depoimento 12:

"Eu estou na Muri há cinco anos e meio (...) eu entrei por uma indicação, como estagiário (...) pelo meu perfil, pelo meu conhecimento, a Muri era o lugar para mim trabalhar (...) e fiquei como estagiário um ano e meio, depois passei pelo departamento de compras, colaborei com o desenvolvimento do sistema de informática (...) acho que tu tem que gostar do teu trabalho, até para poder manter este ritmo dia-a-dia aí, que é de pauleira, tem que gostar. Acho que o desafio diário aqui na Muri é o que é o mais compensador. Tu chegar todo dia de manhã e ter um desafio novo e depois a realização, no final do trabalho, é muito grande. Isto te motiva a estudar, a querer crescer. É cansativo, é desgastante, tu tem que gostar, senão tu não acompanha."

Nesta categoria basicamente pretendeu-se avaliar o nível de satisfação individual dos participantes da Muri. Contudo, a análise não se restringe aos depoimentos anteriormente expostos, já que utilizam-se impressões colhidas no conjunto das atividades de investigação.

Tanto nos depoimentos colhidos quanto nas observações empreendidas no cotidiano da Empresa, não se verificou qualquer indício mais forte de descontentamento com a Organização ou com a atividade desenvolvida. Nas atividades de observação desta pesquisa, não se notaram comportamentos que pudessem levar a concluir que algum integrante da Muri estivesse contrariado ou insatisfeito, a ponto de adotar estratégias de adaptação que visassem escapar do sofrimento no trabalho (Dejours, 1996), tampouco isto transpareceu nos depoimentos.

Ao contrário, encontraram-se algumas das condições sugeridas por Christophe Dejours (1996) para a sublimação do sofrimento: o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o espaço de palavra e o interesse pela atividade desempenhada, como argumenta Dejours: **"Em cada trabalhador dissimula-se um sofrimento que não deseja nada mais do que se transformar em curiosidade e interesse pelo trabalho bem feito."** (1996, p. 159).

Há nos funcionários da Muri um espírito de comprometimento bastante forte com a atividade desenvolvida. Os trabalhadores parecem tomar como seus os projetos a serem desenvolvidos. Também pôde ser observado um elevado grau de responsabilidade dos funcionários para com seu trabalho. Isto deve-se, provavelmente, ao nível de autocontrole que têm sobre a condução de suas atividades, pois não há na Muri, seja nas atividades de produção ou nas atividades administrativas, a figura do supervisor que *controle* o andamento do trabalho, ou que *inspecione* a correta execução das tarefas.

Os Encarregados desempenham na Muri, isto sim, um papel de coordenação e articulação, colocando-se no mesmo nível dos trabalhadores e estabelecendo com estes uma relação tipicamente dialógica.

Os trabalhadores na Muri demonstram estar capacitados e estimulados para o desempenho de suas atividades, executando-as com qualidade e criatividade. E, no processo produtivo da Muri, a criatividade é um aspecto fundamental, já que não se trata de um processo repetitivo. Cada máquina ou linha de montagem produzida possui sua especificidade e é diferente daquela produzida anteriormente.

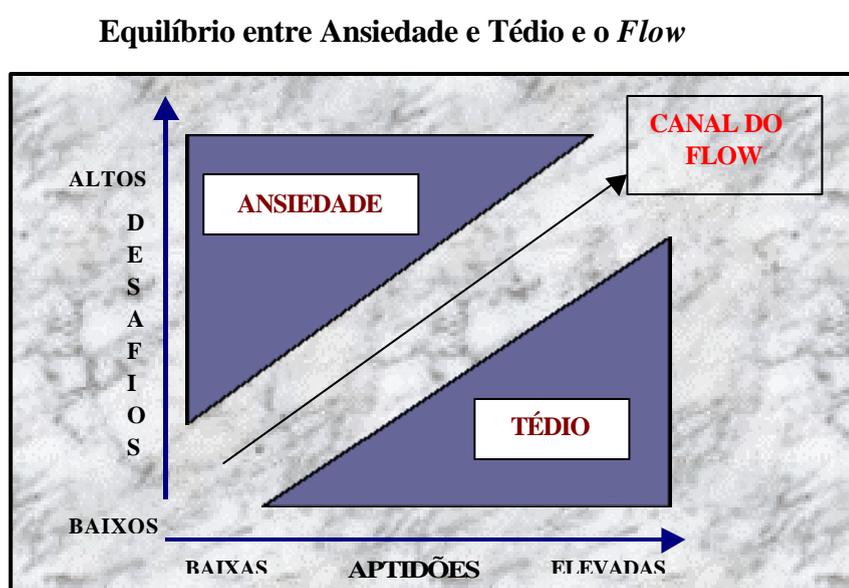
A motivação e a satisfação com que os trabalhadores da Muri desenvolvem suas atividades, parecem vir do equilíbrio dinâmico entre o nível de habilidades apresentado pelos trabalhadores e os desafios propostos pela Empresa, ensejando, assim, um ambiente favorável à criatividade.

Este enfoque encontra apoio na abordagem do psicólogo da motivação Mihaly Csikszentmihalyi (1992 e 1999), ao expor o resultado de suas pesquisas sobre o *flow*³⁵. Para o autor, a sensação do *flow* representa um envolvimento extraordinário com uma atividade desenvolvida, a ponto de o executante ficar tão concentrado ou "mergulhado" nela que, por instantes, despreocupa-se de outras atividades.

³⁵ A expressão *flow* pode ser traduzida para a Língua Portuguesa como fluir, ou fluxo. Contudo, o próprio autor refere que, por tratar-se de termo técnico, deve ser preservada em sua forma original.

Csikszentmihalyi começou a investigar este fenômeno a partir da observação do trabalho de pessoas envolvidas com atividades relacionadas ao mundo das artes (pintores, escultores, etc.). Posteriormente, porém, realizou pesquisas em diversos outros campos (trabalho, estudo, leitura, meditação, convívio com amigos, vida familiar, esportes, música, entre outros), que demonstraram que qualquer pessoa, em qualquer atividade que seja, poderia atingir a sensação do *flow*. Isto, desde que estivesse identificada com a atividade realizada e que, fundamentalmente, possuísse um equilíbrio dinâmico entre a ameaça do tédio e a ameaça da ansiedade.

A idéia pode ser melhor compreendida a partir da figura abaixo:



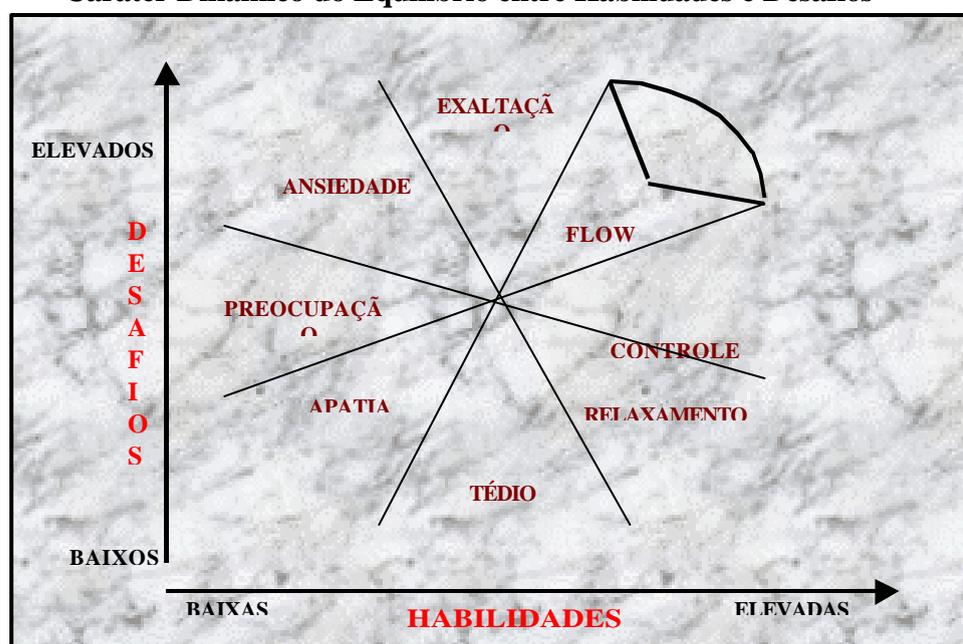
Adaptado de CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *A Psicologia da Felicidade*. São Paulo: Saraiva, 1992.

Assim, quando o indivíduo está submetido a um desafio que está acima, ou além, das habilidades que dispõe, ele estará em um estado de *ansiedade*. De outro lado, quando dispõe de habilidades bastante mais elevadas do que os desafios que encontra, ele estará em um estado de tédio. O *flow* acontecerá, segundo Csikszentmihalyi, quando houver um perfeito equilíbrio entre habilidades e desafios, de modo que o indivíduo possa desempenhar sua atividade com plena desenvoltura. Contudo, este estado de *flow* é transitório, isto é, poderá degenerar-se para o tédio se novos desafios não surgirem, ou poderá passar à ansiedade se suas habilidades forem insuficientes para enfrentar os novos desafios.

É bom ressaltar mais uma vez que, na visão de Csikszentmihalyi, qualquer pessoa pode atingir a zona de *flow*, desde que se identifique com a atividade que está desenvolvendo, isto é, que tenha afinidade com ela, e que lhe sejam possibilitadas as condições para buscar o equilíbrio entre habilidades e desafios. E é justamente neste ponto que este modelo ganha importância na análise da motivação e satisfação humana no âmbito trabalho, já que, quando a organização constrói metas claras e bem definidas, e quando o desempenho do trabalhador recebe *feedback* compatível sobre seu andamento, e quando os desafios e habilidades do trabalhador estão equilibrados, a atenção por ele dispensada à atividade recebe pleno envolvimento.

Entretanto, é fundamental destacar o caráter dinâmico deste modelo, que pode ser melhor visualizado a partir da seguinte figura:

Caráter Dinâmico do Equilíbrio entre Habilidades e Desafios



Adaptado de CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A Descoberta do Fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

A análise desta figura demonstra que, quando há equilíbrio entre habilidades e desafios, o indivíduo encontra-se em uma faixa desejável de satisfação, entre a exaltação, o *flow* e o *controle*. Quando começa a haver um demasiado desequilíbrio desta relação, pode-se ir, indesejavelmente, em um ciclo caracteristicamente dinâmico, que pode passar de uma zona para outra em direção ou ao *tédio* ou à *ansiedade*.

Assim, se o indivíduo está na faixa de satisfação, entre a exaltação, o *flow* e o *controle*, e suas habilidades começam a se mostrar mais do que suficientes para fazer frente aos desafios, ele poderá passar para uma situação de *relaxamento* e, depois, de *tédio*. Se os desafios começam a surgir em maior escala, sem que haja uma capacitação também crescente do indivíduo, seu estado de ânimo poderá migrar para a *preocupação* e a *ansiedade*. Quando os desafios e as habilidades são baixos, embora haja uma situação de equilíbrio, o indivíduo estará em uma zona de apatia, de indiferença e, portanto, certamente em uma zona de insatisfação.

Portanto, para manter o nível de satisfação do indivíduo numa espiral crescente, é fundamental que a organização esteja sempre preparando e desenvolvendo a capacitação de seus integrantes para vencer os novos desafios que são lançados, oferecendo as condições necessárias a este desenvolvimento, tais como: condições físicas, materiais e tecnológicas, treinamento, ambiente favorável ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento interpessoal, estabelecendo metas claras e bem definidas e proporcionando uma realimentação contínua (*feedback*) sobre o desempenho e as atitudes do indivíduo.

Na Muri, a situação encontrada foi semelhante à descrita acima, e, juntamente com o uso intenso da palavra, é a mais provável causa do elevado nível de satisfação e de motivação de seus funcionários. Os integrantes da Muri parecem possuir este equilíbrio entre habilidades e desafios, em um ciclo dinâmico. O fato de a Empresa reconhecer a capacidade e a disposição dos integrantes, mediante promoções também foi bastante comentado. Seguidamente eram referidos exemplos de pessoas que começaram em atividades mais simples e foram abrindo espaços através do desempenho.

Apesar disto, no que diz respeito à capacitação dos mecânicos-montadores, alguns indícios apontam para uma possibilidade de insatisfação, sugerindo a necessidade de maior investimento em T&D naquele segmento. Esta capacitação poderá evitar que, futuramente, os trabalhadores daquela área comecem a ingressar na faixa de *preocupação* e *ansiedade* (conforme demonstrado na figura acima), já que os desafios da Muri, principalmente em relação ao uso de novas tecnologias são crescentes (robótica, *laser*, etc.). Alguma insatisfação em relação aos materiais (ferramentas) disponibilizados também foi notada, mas restringiu-se a um depoimento.

A qualidade do ambiente de trabalho, em que há espaço garantido para o diálogo, para as críticas, para as sugestões, o reconhecimento social e a valorização da subjetividade, isto é, o reconhecimento do valor do indivíduo, também contribui para o nível de satisfação encontrado na Muri.

6.2.2 Análise das Categorias Intermediárias

Nesta seção, cada um dos processos e dinâmicas organizacionais será submetido à avaliação da intensidade da racionalidade substantiva, com o auxílio do *Continuum* previamente elaborado e do método de Análise de Conteúdo de Bardin (1975), por meio da análise das categorias intermediárias.

Para esta análise, foram utilizados pequenos fragmentos das falas dos entrevistados, que permitem identificar cada um dos processos organizacionais – ou categorias iniciais – com uma ou outra das categorias intermediárias (ação substantiva ou ação instrumental). A identificação via fragmentos de fala é corroborada, ou não, pelas conclusões retiradas das observações feitas no cotidiano organizacional da Empresa investigada, bem como da pesquisa documental lá empreendida.

Imediatamente abaixo de cada fragmento de fala identifica-se o elemento conceitual da forma de ação a que remete (substantiva ou instrumental).

Os critérios adotados para a classificação de cada categoria no *Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva* são os seguintes:

1º) Se na maioria simples (metade mais um) dos fragmentos expostos houver a presença de elementos da *ação racional substantiva*, ela será classificada como **Média**;

2º) Se em pelo menos dois terços dos fragmentos expostos houver a presença de elementos da *ação racional substantiva* e se pelo menos três destes seis elementos – **Autenticidade, Autonomia, Auto-realização, Entendimento, Julgamento Ético e Valores Emancipatórios** – puderem ser identificados, ela será classificada como **Elevada**;

3º) Se em todos os fragmentos expostos somente houver a presença de elementos da *ação racional substantiva* e se todos os seis elementos que a constituem puderem ser identificados, ela será classificada como **Bastante Elevada**.

A classificação **Plenamente Comunicativa**, localizada num dos extremos do *Continuum*, configura-se, como já foi mencionado anteriormente, em uma instância improvável de ser identificada em uma *organização produtiva*, visto que remeteria necessariamente à classificação da *ação racional instrumental* como **Inexistente**. A *ação instrumental* muito dificilmente deixaria de existir numa *organização produtiva*, e esta situação, provavelmente, só poderia ocorrer, na prática, em uma *organização substantiva*. Em face disto é que não se adotou um critério que permitisse classificar uma categoria como **Plenamente Comunicativa**.

É oportuno salientar que as categorias intermediárias são consideradas dentro do enfoque processual e dialético adotado nesta pesquisa e, por isto, não se considera uma categoria como excludente da outra (a *ação racional substantiva* excluindo a *ação racional instrumental* ou vice-versa). Isto justifica a utilização de um instrumento processual, que dá a idéia de movimento, como é o caso do **Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva**.

Evidentemente que este procedimento contraria um pouco uma das condições de Bardin (1979) para o uso da análise de discurso (*categorias excludentes*), mas este prejuízo não é total, apenas parcial, pois a escolha de uma das escalas de avaliação da intensidade da *ação racional substantiva* do *Continuum* irá determinar a automática classificação contrária da intensidade da *ação racional instrumental*. Isto já foi pormenorizadamente explicitado e exemplificado no capítulo destinado à discussão do método de análise dos dados.

A fiel adoção da condição de categorias excludentes determinaria que se assumisse a organização investigada como praticante puramente de uma ou outra forma de ação e isto, como já foi demonstrado teoricamente antes, muito dificilmente poderá acontecer em uma organização produtiva.

Expostos os critérios de avaliação da intensidade da *ação racional substantiva*, e feitos os necessários esclarecimentos sobre a constituição destes critérios, já se pode passar à análise, propriamente dita, das Categorias Intermediárias.

6.2.2.1 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Hierarquia e Normas

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Hierarquia e Normas

- Depoimento 1:

"Grande parte das vezes quando surge um problema, se busca a solução em conjunto (...)".

➔ **Entendimento.**

- Depoimento 2:

"(...) aqui dentro nós acreditamos que todo mundo é igual e tem o mesmo valor para a Empresa (...)".

➔ **Valores Emancipatórios.**

- Depoimento 3:

"O estilo de liderança da Muri é participativo, é de conversar, tem espaço para dar idéias. A Muri é aberta a todas as idéias, todo o pessoal pode dar idéias".

➔ **Entendimento.**

- Depoimento 4:

"Eu tenho liberdade para criticar e sugerir (...) aqui todo mundo é livre para fazer o que acha que pode ser feito, dentro da sua área (...)"

→ Autonomia.

○ Depoimento 5:

"Aqui se formou uma espécie de liderança tranqüila, eu diria assim, não existe aquela ordem de comando, não existe aquela obrigação cega de obedecer (...)"

→ Entendimento

○ Depoimento 6:

"O estilo de liderança da Muri é bastante democrático, bem democrático (...) é na base do diálogo, da conversa (...) o pessoal de chefia pega junto, não fica só dando ordens ou controlando, como em outras empresas."

→ Entendimento

○ Depoimento 7:

"Aqui tem espírito de equipe, sempre tem alguém disposto a ajudar, alguém que vem e pergunta se tá indo tudo bem, sempre tem alguém para a gente conversar(...)"

→ Entendimento

○ Depoimento 8:

"O trato com as pessoas aqui é muito bom, não tem assim aquela divisão de patrão e empregado. Todo mundo é tratado como colega de trabalho, como uma família, para dizer a verdade (...) não tem aquela coisa severa de dar ordens e tal."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 9:

"(...) quando a coisa aperta, todo mundo pega junto, até o pessoal do escritório, porque todo mundo tem um objetivo comum (...) todo mundo usa o mesmo uniforme e na prática todo mundo é igual mesmo (...) nas outras empresas que eu trabalhei era bem diferente. Tu sentia a diferença bem marcada entre as pessoas e as pessoas tentam passar por cima das outras."

➔ **Valores Emancipatórios**

○ Depoimento 10:

"(...) quando alguém me pede alguma coisa aqui ela não vem conferir depois se tu fez ou não fez aquilo. É uma questão de confiança na pessoa (...) se te pedem para fazer alguma coisa de uma determinada maneira (...) tu vai e conversa com a pessoa que te pediu e explica porque tu acha aquela maneira melhor e se chega a um consenso de como é melhor ser feito. É assim que funciona."

➔ **Entendimento e Autonomia**

○ Depoimento 11:

"(...) eu sou mais orientado às pessoas do que à formalização dos processos (...) esta formalização de ter um manual de regras, acho que nem cabe na Muri (...) esta informalidade é muito boa. Eu curto muito e acho que o pessoal todo também (...) a informalidade e a improvisação são aspectos interessantes em uma empresa como a Muri."

➔ **Autonomia**

Dos onze fragmentos de depoimentos acima reproduzidos, todos remeteram a elementos constituintes da *ação racional substantiva*, com ênfase em **Entendimento**, **Valores Emancipatórios** e **Autonomia**. O elemento **Auto-realização** apareceu uma vez.

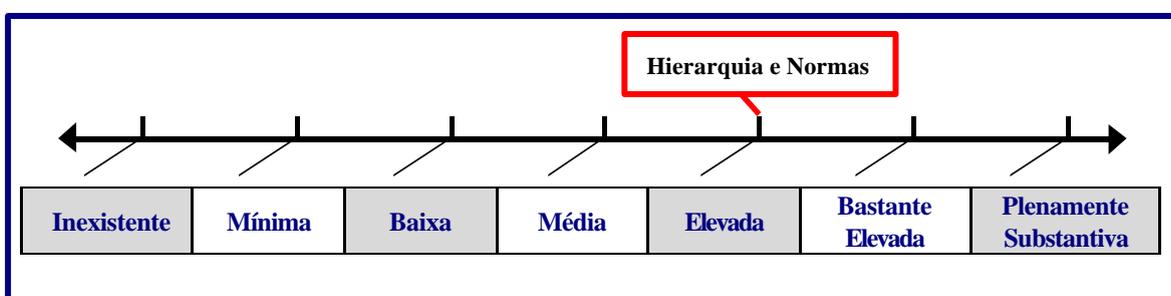
A categoria intermediária referente ao vetor **Hierarquia e Normas**, portanto, ficou assim configurada:

Categoria Intermediária referente ao vetor Hierarquia e Normas

| Categoria Inicial | Categoria Intermediária |
|---------------------|---|
| | Ação Racional Substantiva |
| Hierarquia e Normas | <p>Autonomia</p> <p>Auto-realização</p> <p>Entendimento</p> <p>Valores Emancipatórios</p> |

Como somente elementos da *ação racional substantiva* puderam ser caracterizados nos fragmentos acima expostos, como quatro dos seis elementos dela constituintes estiveram presentes nos depoimentos e, ainda, as técnicas da observação e da pesquisa documental confirmam a sua predominância, no que se refere à categoria **Hierarquia e Normas**, ela será situada no *Continuum* como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.2 Categoria Intermediária referente ao vetor Valores e Objetivos

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Valores e Objetivos

- Depoimento 1:

"(...) eu vejo o pessoal aqui motivado, a fim. É interessante, quando um tem uma dificuldade o outro ajuda, porque assim como hoje eu estou ajudando, amanhã eu posso precisar de ajuda (...) o pessoal conversa bastante (...) eu vejo o pessoal aqui bastante satisfeito."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 2:

"(...) desde a minha primeira conversa, sempre houve a indicação de que eu poderia ser importante para a Muri, a partir do momento que eu gostasse do que estivesse fazendo e ajudasse a empresa a evoluir, eu iria estar evoluindo junto. Se a empresa evolui, as pessoas evoluem também, desde o começo isto me foi mostrado (...) quase todo mundo aqui começou de baixo e vem evoluindo, vem se firmando cada vez mais."

→ Auto-realização

○ Depoimento 3:

"(...) quando as pessoas entravam na Muri já eram conscientizadas de que nós éramos um time de trabalho, uma equipe. Isto nós não tínhamos antes. Antes era: 'Me dá o que fazer e eu faço, não dá, tudo bem, eu não faço. O que interessa é que no fim do mês o salário esteja em dia!' Esta era a mentalidade aqui na Muri, há oito anos atrás (...) a gente tenta um ajudar o outro aqui, a gente sabe que isto é difícil, mas a gente consegue aqui dentro da Muri."

→ Entendimento e Valores Emancipatórios

○ Depoimento 4:

"Aqui se confia bastante nas pessoas, porque aqui a gente é um grupo, né. Nem teria por que ser diferente. Aqui se aposta nas pessoas, porque a maioria tá estudando, todo mundo praticamente tá estudando, só dois ou três que não estão. Então tá todo mundo tentando evoluir junto com a firma, crescer junto com a firma, então não tem por que não apostar no pessoal, né?"

→ Auto-realização

○ Depoimento 5:

"(...) a Muri não tem preocupação central com o lucro, com ganhar dinheiro, ganhar dinheiro de qualquer jeito. No nosso conceito a Muri tem como missão fazer boas máquinas, com prazo certo e satisfazer o cliente. Se isto estiver sendo feito, nós vamos ter lucro (...) nós procuramos muito fortemente passar isto para o pessoal. Eu me preocupo muito com isto."

→ Julgamento Ético

○ Depoimento 6:

"(...) aqui ninguém é peão, todo mundo é igual, todo mundo tem que ser tratado igual, sem distinção de função, nenhuma. A gente procura mostrar isto (...) a Muri valoriza nas pessoas a postura, uma postura uniforme. A mesma postura que tu tem na frente do 'fulano' [diretor], tu tem que ter na frente da dona 'fulana' [faxineira]. Isto é importante."

➔ **Autenticidade**

○ Depoimento 7:

"Espaço para idéias, críticas e sugestões existe, existe mesmo (...) eu sou muito 'cricri' neste lado aí e eu acho que a empresa é muito democrática. Nunca ninguém se opôs a eu dizer sim ou não, eu sempre converso, eu sempre troco idéias (...) a Empresa escuta o que tu fala (...) em todos os níveis (...) o objetivo de toda empresa é o lucro. Empresa que não visa lucro não é empresa (...) isto aqui não é uma instituição filantrópica, então o objetivo dela é lucro (...) mas este lucro não está acima de tudo (...) acho que a satisfação profissional das pessoas que trabalham aqui estaria em primeiro lugar."

➔ **Auto-realização e Autonomia**

○ Depoimento 8:

"Aqui não tem este negócio de ficar esperando que alguém diga o que tem que fazer. O próprio grupo cobra isto (...) não precisa ter ninguém em cima. O 'fulano' [Encarregado de Produção] não fica dizendo: 'Vamos lá, tu tem que fazer isto ou aquilo'. Não precisa isto não, cada um sabe da sua parte e que tem que ajudar o outro (...) acho que a Firma não pensa só em ganhar dinheiro, não. Ela se preocupa muito em competir e vencer, se não for o melhor, mas ser um dos primeiros. Fazer as coisas bem feitas e progredir."

➔ **Entendimento, Valores Emancipatórios e Êxito/Resultados**

○ Depoimento 9:

"Aqui se tem espírito de equipe sim. Todo mundo se ajuda. Se tu pede qualquer coisa o pessoal ajuda, é solícito. Não tem problema nenhum em relação a isto (...) eu acho que a Muri valoriza as pessoas e acredita nelas. O meu caso é um exemplo: com três meses de firma, eu fui convidado para ser Líder de Montagem. Mostrei meu trabalho e fui valorizado (...) se a pessoa mostrar capacidade e interesse ela tem espaço aqui sim."

→ Entendimento e Auto-realização

○ Depoimento 10:

"(...) acho que esta postura de pegar o problema e tentar resolver é de todos aqui. Todos estão envolvidos com a solução. Não tem aquela postura de dizer que isto é problema meu e isto é problema teu ou achar que o problema é só da empresa (...) mesmo na fábrica, que é onde eu não acompanho muito, acho que não se cruza os braços esperando a solução do problema (...) o pessoal sabe que nós somos um grupo e que todos tem que se envolver (...)"

→ Valores Emancipatórios

Nos dez fragmentos acima analisados, apenas um deles referiu-se a um elemento característico da *ação racional instrumental* – **Êxito/Resultados**. Nos demais, somente foram suscitados elementos da *ação racional substantiva*, com destaque para **Valores Emancipatórios**, **Auto-realização** e **Entendimento**, embora todos os elementos tenham surgido. As categorias intermediárias referentes ao vetor **Hierarquia e Normas** ficaram configuradas como se observa a seguir:

Categorias Intermediárias referentes ao vetor Valores e Objetivos

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|---------------------|---|----------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Valores e Objetivos | Autenticidade Autonomia Auto-realização Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Êxito/Resultados |

A maioria dos elementos que resultou da análise dos fragmentos configura a *ação racional substantiva*. Contudo, como houve a presença de elementos característicos da *ação racional instrumental*, no que se refere à categoria **Valores e Objetivos**, a *ação racional*

substantiva situa-se no *Continuum* como **Média**, atendendo aos critérios anteriormente estabelecidos.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



A observação e a pesquisa documental confirmam que há na Muri um equilíbrio entre as duas formas de ação racional. Em uma Organização Produtiva, como é o caso da Empresa investigada, dificilmente poderia haver uma predominância da *ação substantiva* no que tange aos seus valores e objetivos – principalmente nos objetivos – pois ali estarão, potencialmente, quase todos os elementos da *ação instrumental* – fins, maximização de recursos, êxito e resultados, desempenho, rentabilidade –, que estão intimamente ligados à própria natureza de uma empresa que vise lucro.

O fato de que não tenham surgido com mais evidência elementos da ação instrumental nos fragmentos das entrevistas mostra que – notadamente em relação aos valores – os integrantes da Muri pautam seu agir por orientações substantivas. A conclusão de que não haja uma clara predominância da ação instrumental na Organização investigada, isto é, que exista um equilíbrio entre as duas formas de ação racional, dentro do vetor Valores e Objetivos, já é um indicador de que a empresa possa estar caminhando na direção de um ambiente organizacional integrativo, amparado por valores éticos e valorativos.

6.2.2.3 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Poder e Processo Decisório

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Poder e Processo Decisório

○ Depoimento 1:

"Difícilmente aqui tu vê alguém usando o poder que tem (...) as pessoas que mais têm poder aqui dentro são os diretores 'fulano' e 'beltrano', justamente por serem os diretores e donos da Empresa, mas eu acredito que eles já estão auto-afirmados e satisfeitos, por tudo que já fizeram, e não precisam exercer o poder para se auto-afirmar cada vez mais. Este tipo de poder eu não sinto aqui. Mesmo, por exemplo, do encarregado de produção para com os montadores, eu não vejo esta forma de poder autoritária."

➔ **Valores Emancipatórios**

○ Depoimento 2:

"No caso de um esgotamento da capacidade de produção, eu tenho toda a liberdade de contratar mais gente (...) na minha opinião não há imposição, sempre vai existir uma reunião onde nós vamos levantar os pontos sobre o que precisa e o que não precisa para a gente fazer as máquinas, para a gente entregar no prazo (...) mas na decisão de vender eu não participo, depois sim."

➔ **Fins. Entendimento**

○ Depoimento 3:

"Eles [Diretores] realmente queriam mudar e mudaram e tão mudando a Empresa. Mas eles conversaram, fizeram reunião, disseram que tinha que mudar a maneira de trabalhar, porque a Firma tava mudando, entrando noutra ramo de mercado, que exigia mais. Então aquilo foi bem conversado (...) o pessoal aceitou bem (...) evoluíram junto com a firma, outros saíram (...)"

➔ **Êxito e Resultados, Fins e Maximização de Recursos**

"(...) aqui não é aquela coisa pesada, assim, de 'tem que fazer, porque tem que fazer'. Se troca idéia, se discute, se pode fazer ou se não pode fazer (...) aqui tu conversa livremente, tem democracia, né."

➔ **Entendimento e Julgamento Ético**

Neste depoimento, é importante que se registrem os dois momentos, acima expostos. Estes dois momentos, distintos entre si, servem para exemplificar uma característica dicotômica relevante, verificada no vetor Poder e Processo Decisório. Esta análise já foi empreendida quando dos comentários sobre esta categoria primária.

○ Depoimento 4:

"Diversas vezes nós já mudamos nossa opinião por insistência do grupo. Eu acho que isto ocorre muito freqüentemente, de nós estarmos com uma idéia e, ao discutirmos este ponto de vista com o nosso pessoal, eles apresentarem alguns outros pontos de vista e a gente muda. E muitas vezes em decisões importantes. Um aspecto importante é que depois de a decisão tomada, ninguém mais discute. A gente toma a decisão, mas eu diria que em muitas vezes o pessoal participa da decisão. "

→ Fins. Entendimento

○ Depoimento 5:

"Eu sempre admirei muito esta empresa (...) no supermercado tinha aquela divisão: peão e patrão. E aqui não, aqui não tinha isto. Eu percebi desde o início e isto permanece até hoje. Eu trabalhei em casa de gente rica e de gente mais ou menos razoável, trabalhei nos bancos e nos supermercados que eu lhe falei, então era assim: a chefia era a chefia e peão era peão. Aqui não tem disto. Aqui é bem diferente."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 6:

"As decisões aqui são tomadas sempre dentro de um consenso. Se expõe todos os problemas, em cima disto se estabelece prioridades, cada um se responsabiliza por aquilo que é de sua área, se estabelece um prazo, que todo mundo concorde que seja um prazo hábil para fazer aquilo, e cada um toca a sua função."

→ Entendimento e Julgamento Ético

Nos fragmentos acima expostos, houve um equilíbrio na presença de elementos da ação comunicativa e da ação instrumental. Em relação aos elementos da *ação racional substantiva*, a

ênfase foi em **Valores Emancipatórios, Julgamento Ético e Entendimento**. Já no que se refere à *ação racional instrumental*, o destaque foi para **Fins**.

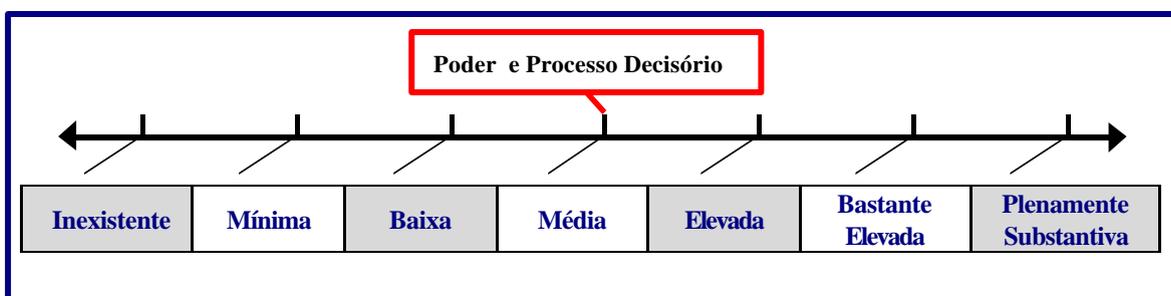
As categorias intermediárias referentes ao vetor **Poder e Processo Decisório** ficaram caracterizadas deste modo:

Categorias Intermediárias referentes ao vetor Poder e Processo Decisório

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|----------------------------|--|---|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Poder e Processo Decisório | Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Êxito/Resultados Fins Maximização de Recursos |

Em face deste equilíbrio, a intensidade da *ação racional substantiva* encontra-se situada no *Continuum* como **Média**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



O depoimento de número três, em que se fez questão de registrar dois momentos distintos, pode ajudar a exemplificar a dicotomia observada na Muri no que toca ao processo decisório. Como já foi analisado anteriormente, existe na Organização investigada uma característica distinta para o processo decisório no nível estratégico e outra para o processo de tomada de decisão nos níveis tático e operacional, e o depoimento em questão consegue demonstrar isto com clareza.

No primeiro momento do depoimento, o entrevistado fala da característica que teve o processo de mudança sofrido pela Muri nos últimos anos (este processo de mudança já foi relatado no capítulo destinado à apresentação da Empresa investigada). Ora, em um processo de mudança que

trate de reposicionamento mercadológico e estrutural de uma empresa, evidentemente estarão sendo implementadas decisões de caráter estratégico e, logo, serão tomadas no nível estratégico da organização.

A partir disto, observe-se, tomando por base a primeira parte do depoimento, que o processo de mudanças implementado na Muri foi comunicado e explicado aos integrantes da Muri, mas eles pouco participaram das tomadas de decisão. Claramente, estas decisões foram tomadas pela diretoria da Empresa, que, através de leituras e projeções de cenários, análises de forças e fraquezas internas, enfim, com base em todas as ferramentas de gestão estratégica, decidiu implementar o processo de mudança visando conduzir a Muri ao estágio pretendido. Foi, portanto, um processo centrado na diretoria e pouco, ou quase nada, participativo para os demais integrantes da Empresa.

Este estudo já lançou, em outro momento, um questionamento acerca da possibilidade de se descentralizar este tipo de decisão, de caráter eminentemente estratégico, tornando-o mais participativo. Uma alternativa de resposta para a indagação é apresentado nas conclusões do estudo.

Por outro lado, o mesmo depoimento utilizado, em seu segundo momento, demonstra, de modo cristalino, que o processo decisório nos níveis tático e operacional é bastante participativo e caminha invariavelmente na busca do consenso. Esta é uma dicotomia relevante que se evidencia na Muri em relação ao seu processo decisório. E um outro elemento de sua comprovação é justamente a referência, surgida algumas vezes no conjunto dos depoimentos, ao grau de dependência da Empresa em relação aos seus diretores, de modo muito mais acentuado no que tange às orientações estratégicas.

Um dos entrevistados chegou a afirmar que a Muri funcionaria bem por um considerável período, mesmo sem a presença dos diretores. Mas ele referia-se, evidentemente, ao andamento dos processos relativos aos níveis tático e operacional e, certamente, não ao planejamento de longo prazo, ou à busca de novos mercados, ou a outros procedimentos tipicamente estratégicos. Os próprios dirigentes da Muri registraram, com alguma preocupação, esta dependência que a Empresa tem de seus diretores.

Poderia-se fazer uma relação desta dicotomia evidenciada no processo decisório com uma eventual dicotomia existente também no uso do poder, já que as duas instâncias estão

seriamente imbricadas. Contudo, esta relação não será feita, já que as entrevistas, a observação e a pesquisa documental mostram que o uso do poder na Muri é exercido com bastante moderação, e dentro de um caráter ético e valorativo, conforme preconiza Mary Parker Follett (*in* Graham, 1997), ao desenvolver a idéia de *poder-com*, conforme se demonstrou anteriormente.

Os diretores da Muri usaram o poder inerente aos seus cargos para tomarem decisões estratégicas de forma mais centralizada em um momento em que a Empresa passou por uma série crise, que ameaçava até mesmo sua existência. Este é um aspecto que pode ser considerado normal em uma organização produtiva, principalmente quando o momento exige rapidez no processo decisório, sob pena de afetar a própria efetividade da empresa.

6.2.2.4 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Mecanismos de Controle

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Mecanismos de Controle

○ Depoimento 1:

"Na Muri não existem normas ou regras de comportamento (...) quando a pessoa está apresentando alguma dificuldade, a gente chama e conversa. Eu mesmo enfrentei um caso onde tive diversas conversas com um cara que vinha fazendo coisas erradas. Eu fui conversando com ele e ele foi melhorando aos poucos."

➔ Entendimento e Julgamento Ético

○ Depoimento 2:

"Se alguém vem tendo um comportamento que não é dentro do espírito da Muri, primeiro nós vamos conversar com ele (...) e vamos dar outra chance para o cara. Mas primeiro nós vamos conversar, eu converso, peço para o 'fulano' conversar também, e o cara vai ganhar nova chance, caso ele não mostre alguma mudança, aí é porque ele não quer mesmo"

➔ Entendimento

○ Depoimento 3:

"Aqui eu me sinto como se tivesse em casa, bem à vontade. Não tem aqueles problemas de se preocupar se o patrão tá me cuidando, se o encarregado tá me cuidando (...) não tem aquele controle, porque cada um sabe das suas obrigações, né?. Cada um sabe o que tem que ser feito (...) ninguém se atira nas cordas, o pessoal tem iniciativa, né?"

→ Auto-realização e Autonomia

○ Depoimento 4:

"É importante tu trabalhar num lugar onde tu te sente bem. Tu rende muito mais, tu consegue desempenhar as tuas funções muito melhor (...) elas [as pessoas] têm que trabalhar num lugar onde possam participar, conversar, esta é nossa crença."

→ Auto-realização e Valores Emancipatórios. Desempenho

○ Depoimento 5:

"Quando alguém não tá indo bem, é conversado com ele. Eu mesmo já errei e chegaram para mim e disseram que eu tava errado e foi argumentado o porquê. Eu tive espaço para dar as minhas razões e tive tempo para ver que tava errado e mudar. Aquela crítica para destruir a pessoa não existe (...) sempre é conversado (...)"

→ Entendimento

○ Depoimento 6:

"Aqui não tem muita reunião não. São poucas. Umas duas ou três por ano sempre tem (...) eu acho que isto é pela confiança que os chefes tem no pessoal, que não precisa ficar botando todo dia na cabeça das pessoas: 'Tem que fazer isto, tem que fazer aquilo.'. As pessoas já sabem o que fazer (...) porque aqui se confia nas pessoas"

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 7:

"Eu acho que o nosso ambiente de trabalho tem que ser tranqüilo, sem estresse (...) a nossa empresa é muito dependente do conhecimento e não se pode criar um clima de competição interna, como têm empresas que criam, porque isto vai provocar atrito entre os funcionários, um tentando passar por cima do outro, e vai trancar todos os processos da empresa."

→ Valores Emancipatórios. Fins

○ Depoimento 8:

"Aqui não tem aquela figura do chefe mandando e controlando (...) às vezes faz falta um pouco uma pessoa gerenciando tudo, porque de vez em quando as pessoas chegam lá pelo meio do serviço e não sabem mais o que fazer. Mas quando acontece isto a gente se reúne, senta, pára e discute o que fazer. Mas é que o pessoal da Muri atingiu uma maturidade que tudo mundo sabe o que tem que fazer."

➔ **Entendimento**

Na análise destes fragmentos, verificou-se uma predominância de elementos da ação substantiva em relação aos componentes da ação instrumental. Na caracterização da *ação racional substantiva* houve destaque para os elementos **Valores Emancipatórios, Auto-realização e Entendimento**.

Alguns depoimentos mostraram uma preocupação com a satisfação e realização dos indivíduos, mas associando-as à eficiência e eficácia nos processos ou procedimentos operacionais. Isto permitiu que se percebessem ali elementos da *ação racional instrumental* como **Desempenho e Fins**.

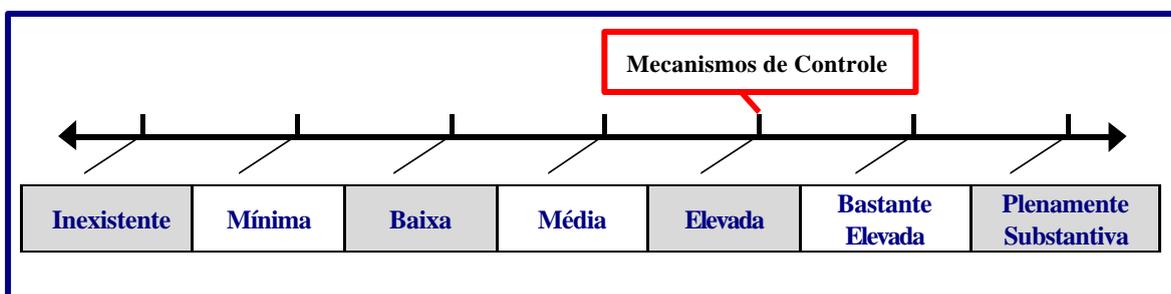
As categorias intermediárias referentes ao vetor **Mecanismos de Controle** ficaram configuradas como se observa a seguir:

Categorias Intermediárias referentes ao vetor Mecanismos de Controle

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|------------------------|--|----------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Mecanismos de Controle | Autonomia Auto-realização Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Desempenho Fins |

Diante deste predomínio de elementos da *ação racional substantiva* (mais de dois terços), e como cinco dos seus seis elementos constituintes estiveram presentes nos depoimentos, ela situa-se no *Continuum* como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.5 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Comunicação

Antes de expor os fragmentos de depoimento, é necessário mencionar que na análise do vetor *Comunicação* – tendo em vista a importância de que se reveste o tema comunicação neste estudo e considerado o destaque que ganha a comunicação na ambiência da Organização investigada – o processo de análise não se restringe aos depoimentos expostos na categoria inicial *Comunicação*. De modo mais amplo – e espera-se mais rico – utilizam-se fragmentos referentes a todas as demais categorias que bem possam expressar as características do processo comunicativo na Muri. A categoria *Comunicação* aqui será vista, portanto, como uma espécie de **metacategoria** – uma categoria que compreende todas as outras.

Fragmentos dos Depoimentos – Comunicação

○ Depoimento 1:

"(...) existe a liberdade de se dar idéias, sugerir alguma coisa (...) as pessoas te ouvem e a tua opinião é levada em consideração. Tu pode, através da argumentação, convencer o grupo de que a tua resposta pode ser a mais adequada para aquele problema."

➔ Entendimento, Auto-realização e Valores Emancipatórios

○ Depoimento 2:

"(...) eu mesmo já errei e chegaram para mim e disseram que eu tava errado e foi argumentado o porquê. Eu tive espaço para dar as minhas razões e tive tempo para ver que tava errado e mudar. Aquela crítica para destruir a pessoa não existe, isto não existe, sempre é conversado, tentando fazer a pessoa evoluir (...)"

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 3:

"Eu e o 'fulano' [Diretor executivo] estamos sempre disponíveis para o pessoal conversar com a gente (...) o pessoal tem espaço para se manifestar livremente, sem medo de coação (...) não há de nossa parte [Diretoria] nenhuma limitação para que o pessoal se manifeste, tanto que é muito freqüente, muito freqüente mesmo, o pessoal vir nos dar sugestão, fazer críticas, dizer coisas que acham que poderiam ser diferentes"

→ Autenticidade, Valores Emancipatórios e Autonomia

○ Depoimento 4:

"O sistema de comunicação da Muri vem evoluindo. De vez em quando a gente ainda tem algum ruído, mas é raro. Acho que ele funciona bem (...) as informações aqui são bem compartilhadas (...) não existe sigilo aqui, a troca de informações é bem feita."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 5:

"(...) espaço para idéias, críticas e sugestões existe, existe mesmo (...) eu sou muito 'cricri' neste lado aí e eu acho que a empresa é muito democrática. Nunca ninguém se opôs a eu dizer sim ou não, eu sempre converso, eu sempre troco idéias "

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios e Entendimento

○ Depoimento 6:

"Aqui não tem nada escondido, é tudo aberto. Eu fico sabendo de tudo aqui e nunca vi nada escondido, trancado num arquivo. É tudo aberto. Os negócios quando tão ruim, negócio quando tá bom, como é que o dinheiro tá saindo, como é que tá entrando, tudo a gente fica sabendo."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 7:

"As informações aqui fluem bem. Estas questões de números e resultados sempre é passado para a gente nas reuniões com o 'fulano' [Diretor] (...) as informações são abertas, sem problema."

→ Autenticidade

○ Depoimento 8:

"Os diretores não têm uma postura de impor as suas opiniões ou de fazer questão de mostrar que eles são os diretores e nem ficam trancados nas suas salas. Eles circulam bastante, conversam com o pessoal, trocam idéias, comentam alguma coisa nova que está para chegar e tal. São bastante abertos."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 9:

"Nós não escondemos informações aqui na Muri. Qualquer informação, desde o nosso pró-labore ou mesmo em aspectos comerciais, em uma negociação com um cliente, se alguém quer alguma informação a gente explica sem esconder nada. É uma forma de se criar a relação de confiança. Não haveria esta relação de confiança se, por exemplo, eu ficasse escondendo do pessoal quanto é o meu pró-labore (...)"

→ Julgamento Ético, Autenticidade e Valores Emancipatórios

○ Depoimento 10:

"(...) nós fazemos questão que todos tenham as informações, que o grupo participe do processo de geração do conhecimento (...) acho que esta é a melhor forma de se adquirir conhecimento e transmitir conhecimento."

→ Auto-realização

Na análise destes fragmentos, verificou-se apenas a existência de elementos característicos da *ação racional substantiva*. Houve uma forte presença dos elementos **Autenticidade e Valores Emancipatórios**.

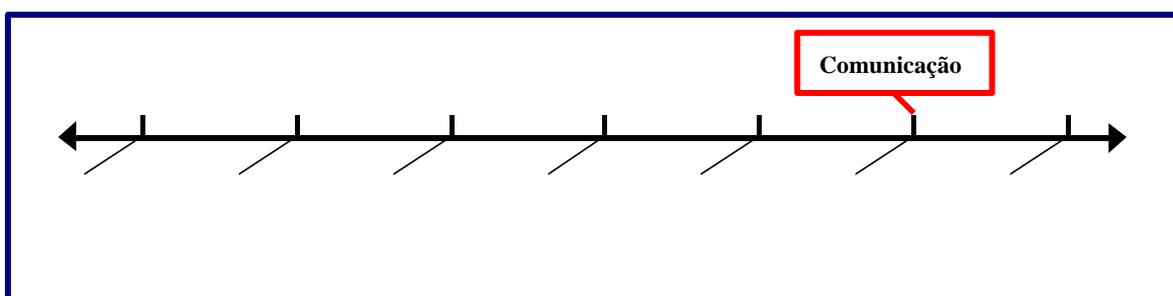
As técnicas da observação e da pesquisa documental comprovam a forte presença dos elementos da ação substantiva no processo de comunicação da Organização investigada. A categoria intermediária relativa ao vetor *Comunicação* restou deste modo caracterizada:

Categoria Intermediária referente ao vetor Comunicação

| Categoria Inicial | Categoria Intermediária |
|-------------------|--|
| | Ação Racional Substantiva |
| Comunicação | <p>Autenticidade</p> <p>Autonomia</p> <p>Auto-realização</p> <p>Entendimento</p> <p>Julgamento Ético</p> <p>Valores Emancipatórios</p> |

Como houve a presença de todos os elementos que caracterizam a *ação racional substantiva*, ela situa-se no *Continuum* como **Bastante Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



| | | | | | | |
|-------------|--------|-------|-------|---------|------------------|------------------------|
| Inexistente | Mínima | Baixa | Média | Elevada | Bastante Elevada | Plenamente Substantiva |
|-------------|--------|-------|-------|---------|------------------|------------------------|

6.2.2.6 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Relações Interpessoais

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Inicial Relações Interpessoais

- Depoimento 1:

"A gente é um grupo até bem interessante (...) não tem, assim, brigas, existe discordância de opiniões, é claro, mas é um grupo bastante unido, viu tchê! Existe discussão de opiniões, mas as pessoas tem que se respeitar."

➔ Autenticidade, Valores Emancipatórios

- Depoimento 2:

"O relacionamento aqui entre as pessoas é bem tranqüilo (...) é fácil conversar com as pessoas. Não é uma coisa que se fique constrangido ou receoso de falar com alguém (...) aos poucos eu fui aprendendo a ouvir as pessoas (...) aqui cada um confia no outro."

Autenticidade e Valores Emancipatórios

- Depoimento 3:

"Eu me sinto bem em trabalhar aqui dentro, porque a gente se dá bem com todo mundo aqui, não tem problema. Às vezes, surgem aquelas coisinhas bobas, mas não tem aquela coisa de brigar ou fazer alguma coisa de mal com alguém, um funcionário ou até mesmo um encarregado. É muito bom."

➔ Julgamento Ético, Entendimento

○ Depoimento 4:

"A gente é muito preocupado com detalhes e com elementos de relacionamento, eu e o 'fulano' [Diretor executivo], a gente se preocupa muito com relacionamento. É ruim tu trabalhar num lugar onde o pessoal tá em conflito, trabalhar em empresas em conflito é perigoso. A gente faz questão de ter um ambiente harmonioso, sempre foi uma preocupação central nossa."

➔ **Entendimento, Valores Emancipatórios. Fins**

○ Depoimento 5:

"(...) aqui existe um ambiente mais cooperativo, eu acho que ele ajuda melhor a atingir os objetivos da empresa do que o competitivo, a cooperação entre os funcionários é melhor para se ter os resultados"

➔ **Valores Emancipatórios. Êxito e Resultados**

○ Depoimento 6:

"Aqui o trabalho é em conjunto, em grupo. Um ajuda o outro, trocam idéias (...) é assim. As pessoas são francas, se tiver que dizer alguma coisa é ali na hora, é direto, não tem diz-que-diz-que, nem muito rodeio. Eu não vejo aqui aquele negócio de um querer passar a perna no outro e tal, ou esconder uma coisa do outro. Aqui ninguém esconde nada de ninguém."

➔ **Autenticidade, Entendimento, Julgamento Ético**

○ Depoimento 7:

"O pessoal ali é muito legal. Quando tu tá com um problema particular o pessoal pergunta e tá interessado em ti. Tu conhece a família de todos. No final de ano as famílias se reúnem, tem uma festinha. Agora a gente vai ter uma excursão e o pessoal vai estar todo mundo, vai todo mundo junto. Então é como se fosse uma família (...)"

➔ **Valores Emancipatórios**

- Depoimento 8:

"(...) eu posso até estar enganado, mas eu acredito mais em um ambiente de trabalho democrático, participativo e cooperativo (...)"

→ Valores Emancipatórios

- Depoimento 9:

"Aqui o ambiente é bem descontraído, com brincadeiras, fazendo a coisa séria, fazendo tudo bem feito, mas com um ambiente mais ameno, sem ser uma coisa rígida, de cara fechada o dia inteiro, ninguém ri, ninguém brinca (...) aqui não tem aquele negócio de que com 'um' eu me dou mais, com 'outro' eu me deu menos (...)"

→ Valores Emancipatórios

Nestes fragmentos, surgiram, em sua maioria, elementos característicos da *ação racional substantiva*. Houve destacada presença dos elementos **Autenticidade** e **Valores Emancipatórios** e **Entendimento**. As técnicas da observação e da pesquisa documental confirmam esta análise.

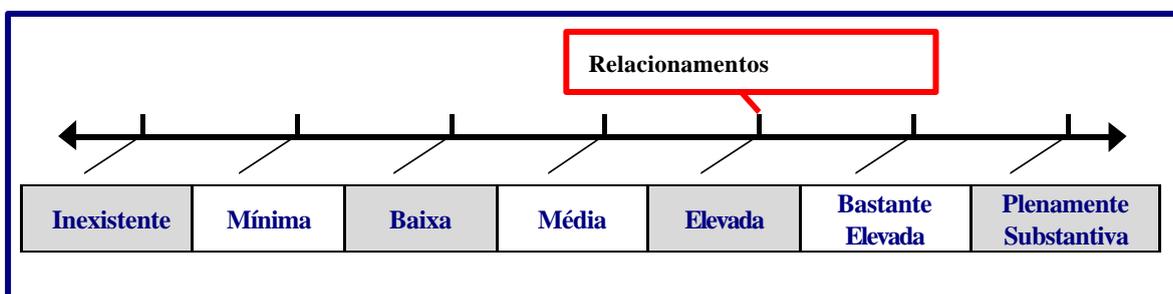
As categorias intermediárias relativas ao vetor *Relacionamentos Interpessoais* ficaram com a caracterização a seguir demonstrada:

Categorias Intermediárias referentes ao vetor Relacionamentos Interpessoais

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|-------------------------------|---|----------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Relacionamentos Interpessoais | Autenticidade Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Êxito e Resultados Fins |

Nesta análise, verificou-se a presença de mais de dois terços de elementos que configuram *ação racional substantiva* e pelo menos três dos seis elementos que a caracterizam estiveram presentes. Portanto, ela situa-se no *Continuum* como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.7 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Administração de Conflitos

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Inicial Administração de Conflitos

○ Depoimento 1:

"Quando existe um conflito, tudo é resolvido na base da conversa. O 'fulano' e o 'beltrano' [diretores] são muito abertos, muitas vezes eles mudaram sua opinião por sugestão do grupo, eles são bastante flexíveis."

➔ Entendimento

○ Depoimento 2:

"Se tu cometeu um erro o erro é nosso e agora nós vamos ter que arrumar (...) se alguém fez alguma coisa que deu certo, uma idéia que deu certo, o acerto é de todos (...) a Muri acredita nas pessoas, mas sem paternalismo. Se a pessoa tem problemas é conversado com ela e, na maioria dos casos, a pessoa muda e se incorpora no espírito da Empresa."

➔ Entendimento, Valores Emancipatórios

○ Depoimento 3:

"Os problemas aqui são resolvidos com base na conversa, são discutidos (...) não tem aquilo de fazer de tal maneira porque um manda ou porque tem mais tempo na firma. Tudo é muito discutido, fazem reuniões e se chama um que sabe uma parte, outro que sabe outra parte e eles chegam num acordo, em conjunto "

→ Entendimento

○ Depoimento 4:

"Os problemas aqui são sempre discutidos e as soluções não são impostas, são conversadas (...) a gente se reúne, discute o problema e tenta achar uma solução melhor (...) aqui tem espaço para troca de idéias, para a discussão, sempre teve este espaço"

→ Entendimento

○ Depoimento 5:

"Se tu tem algum problema, é sempre conversado. Se conversa uma, duas, três vezes (...) se conversa, se tenta muitas vezes, para que a pessoa esteja adaptada (...) neste período que eu estou aqui houve pouquíssimas trocas de pessoas, uma ou duas vezes"

→ Entendimento

○ Depoimento 6:

"Se a pessoa comete um erro, ela tem que saber que a empresa está ciente de que ela cometeu este erro, mas ela não pode ser sacrificada por este erro. Tem que se conversar com ela e demonstrar que não se perdeu a confiança e a estima por ela em função deste erro (...) a relação de confiança é sólida e frágil ao mesmo tempo, e isto é uma coisa muito interessante (...) ela se solidifica na sua própria fragilidade (...) e esta relação de confiança se transfere para todas as outras instâncias da Muri."

→ Valores Emancipatórios e Julgamento Ético

Nos fragmentos de depoimentos acima, estiveram somente presentes elementos da *ação racional substantiva*, com ênfase fundamentalmente em **Entendimento**. As técnicas da observação e da pesquisa documental corroboram o fato de que, na Organização investigada, os conflitos são reconhecidos, mas tratados na base do diálogo, da conversação, em busca, portanto, de entendimento.

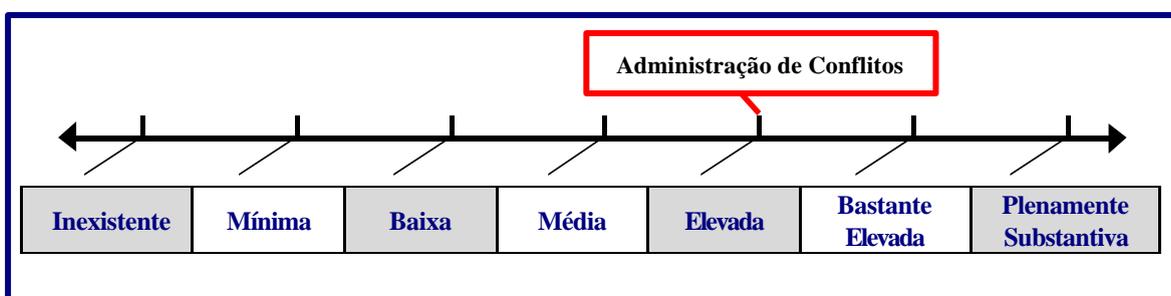
A categoria intermediária relativa ao vetor **Administração de Conflitos** ficou assim demonstrada:

Categoria Intermediária referente ao vetor Administração de Conflitos

| Categoria Inicial | Categoria Intermediária |
|----------------------------|--|
| | Ação Racional Substantiva |
| Administração de Conflitos | Entendimento Julgamento Ético Valores Emancipatórios |

Nesta categoria intermediária, ocorreu apenas a presença de elementos que caracterizam a *ação racional substantiva*. Três dos seis elementos que a compõem estiveram presentes e ela situa-se no *Continuum* como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.8 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Relações Ambientais

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Inicial Relações Ambientais

- Depoimento 1:

"A Muri é um ponto de referência para empresas menores (...) eu vou em outras empresas e vejo uma outra Muri, o mesmo padrão, o uso do uniforme, o padrão de limpeza, tudo igual, até a câmara de TV na entrada. As pessoas estão olhando a Muri e fazendo igual. Isto me deixa satisfeito."

→ Êxito e Resultados

- Depoimento 2:

"(...) existe muita abertura da Muri, ela é aberta às pessoas que queiram conhecer, que queiram visitar a Muri (...) isto não é só marketing, não é só para vender mais, é um valor interno, é uma coisa que está dentro das pessoas que trabalham aqui (...) não é só uma casca, é uma coisa que flui de dentro para fora."

→ Valores Emancipatórios

- Depoimento 3:

"O cliente quando vem aqui ele sai satisfeito. Normalmente o que acontece aqui é que a gente acaba fazendo mais do que o cliente esperava, superando a expectativa dele, por isto é que eles estão voltando (...) tem o caso da empresa 'x' que o cara disse: 'Aqui na Muri parece que eu estou em casa'. Ele disse isto várias vezes."

→ Valores Emancipatórios

- Depoimento 4:

"O conceito da Muri com os clientes é muito bom. Atualmente a gente recebe muitas visitas de clientes e todos eles elogiam a organização, a limpeza e tal (...) eu me senti muito satisfeito e orgulhoso de participar disto. Com relação aos fornecedores eu acho que existe de fato uma parceria com eles. O conceito da Muri com eles também é muito bom."

→ Valores Emancipatórios e Auto-realização

- Depoimento 5:

"Com os fornecedores eu não tenho muito contato. Mas com clientes eu tenho e eu sempre pergunto para eles (...) eles sempre elogiam muito e gostam bastante da organização, das pessoas na empresa."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 6:

"Eu visito bastante os clientes, para instalar as máquinas e para dar assistência técnica e todos eles elogiam bastante a Muri. Eles gostam muito da empresa (...) a gente nunca deixou ninguém na mão. São clientes que a gente já tem há bastante tempo e agora está entrando um monte de cliente novo."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 7:

"Acho que os clientes vêem a Muri como uma empresa ágil, interessada em resolver os problemas, em achar as soluções, que procura uma resposta (...) ou seja, a Muri não é difícil para ele. Os fornecedores vêem a Muri como uma empresa aberta (...) eles também vêem a Muri como uma empresa muito preocupada com qualidade. Eles sabem que não podem oferecer para a Muri alguma coisa abaixo do nosso padrão, do padrão que a gente tá acostumado a trabalhar."

→ Valores Emancipatórios, Êxito e Resultados

○ Depoimento 8:

"Em termos de fornecedores, aqueles com os quais eu tenho contato, eles vêem a Muri como uma empresa de muito potencial e de muita qualidade. A maioria não consegue enxergar concorrentes à altura da Muri em nível de Brasil (...) quanto aos clientes, eu acho que o nome Muri está a cada dia mais se fortalecendo. Eu não lembro de um caso em que a gente tenha vendido a primeira máquina e não ter vendido mais para aquele cliente, e tu não volta se tu está insatisfeito"

→ Valores Emancipatórios

A maioria dos elementos que surgiu a partir dos depoimentos acima caracteriza a *ação racional substantiva*, com ênfase nos **Valores Emancipatórios**. Em relação ao vetor **Relações Ambientais**, os valores emancipatórios representam a preocupação da Muri e de seus integrantes em estabelecer um relacionamento, com clientes e fornecedores, marcado pela ética e pelo respeito às suas necessidades.

Um outro aspecto que deve ser ressaltado é o orgulho que sentem os funcionários da Muri ao perceberem que a avaliação da Empresa, por parte de clientes e fornecedores, é positiva, sinal de que se sentem realmente parte integrante da Organização.

As interações da Organização investigada com clientes e fornecedores é caracterizada por uma visão de parceria negocial. Não há, portanto, apenas um anseio em maximizar o ganho ou o retorno financeiro desta relação. As técnicas da observação e da pesquisa documental, além das entrevistas informais que foram mantidas com representantes de clientes e fornecedores, confirmam esta característica da Muri. Contudo, há também uma preocupação com padrões de desempenho e com o retorno financeiro resultante destas interações, afinal a Muri é uma Empresa Produtiva, que tem o lucro como um de seus objetivos básicos.

Deste modo, as categorias intermediárias relativas ao vetor **Relações Ambientais** ficaram assim caracterizadas:

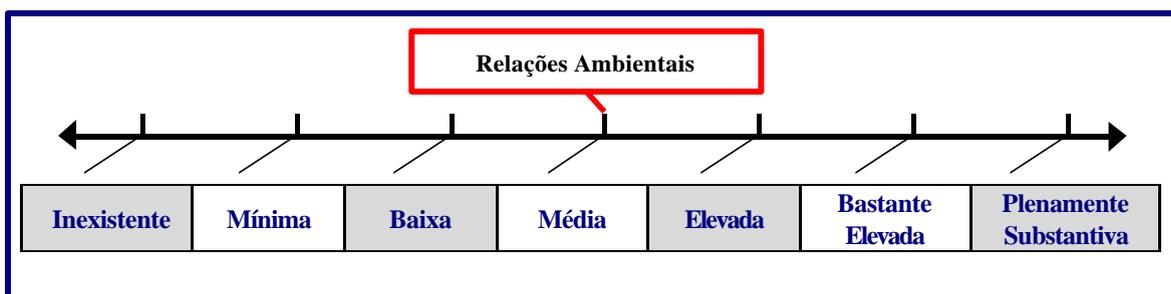
Categorias Intermediárias referentes ao vetor Relações Ambientais

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|----------------------------|---|-----------------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Relações Ambientais | Auto-realização Valores Emancipatórios | Êxito e Resultados |

Nestas categorias intermediárias, surgiram elementos das duas formas de ação conceituadas no presente estudo. A presença de elementos que caracterizam a *ação racional substantiva* foi, entretanto, predominante. Apesar disto, como não estiveram presentes pelo menos

três elementos da ação substantiva, obedecendo aos critérios estabelecidos anteriormente, ela situa-se no *Continuum* como **Média**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.9 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Reflexão sobre a Organização

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Inicial Reflexão sobre a Organização

○ Depoimento 1:

"(...) eu vejo uma necessidade de se investir um pouco mais em recursos humanos, um pouco mais de treinamento e também na parte espiritual, tipo uma biodança, para a pessoa relaxar. Não só treinamento na parte técnica, mas também espiritual e comportamental. Este é um dos itens que eu vou sugerir para o pessoal (...) com o volume de trabalho que a gente está tendo, o nível de estresse aumenta muito."

➔ **Fins, Desempenho**

○ Depoimento 2:

"Existe uma clara definição do que fazer, como fazer, uma empresa aberta a sugestões, não limita as pessoas que trabalham aqui, vai sempre buscando que as pessoas aprendam mais, que se desenvolvam (...) existe a possibilidade de crescer aqui dentro, de se aprender muita coisa, existe esta liberdade (...) eu, dentro deste processo, espero aprender bastante, adquirir uma boa base de conhecimentos técnicos, aprender inglês, saber comunicar e se expressar bem dentro da Empresa e até mesmo com os clientes, e que, com o tempo, venha a ser um consultor, um solucionador de problemas."

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios e Autonomia

○ Depoimento 3:

"Eu estou na Muri há bastante tempo, eu peguei aquela fase da Muri como metalúrgica, como serralheria e bah, evoluiu bastante, principalmente na parte de tecnologia e limpeza, tu pode ver aí dentro hoje como é que todo mundo trabalha, tudo limpo (...) não é como antigamente, tu entrava sujo e saía sujo. Tu trabalha com mais vontade, mais limpo. O serviço hoje é mais melindroso, mais refinado e isto te dá mais estímulo. A Firma evoluiu bastante mesmo, daria para dizer quase cem por cento, em relação ao que era antes."

→ Auto-realização

○ Depoimento 4:

"Eu já trabalhei em outras em empresas e aqui é bem diferente, é bem melhor (...) aqui tu tem uma vantagem, que tu faz coisas diferentes, tu cria alguma coisa, e a empresa acata o que tu cria, o que tu faz, e isto te valoriza mais, né (...) aqui tem bastante espaço para idéias, sugestões e até para criticar, é o que mais tem aqui (...) eu que decido o que vou fazer, eles aceitam tranqüilo, não tem aquele tipo de coisa: 'Tu vai fazer aquilo ali!'. E é aquilo ali e pronto.(...) Não é aquele negócio: 'Tá aqui no desenho e tu vai fazer assim e pronto!'. Então tu te valoriza mais, né. Tu te sente com mais vontade de trabalhar. É bom trabalhar aqui."

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios

○ Depoimento 5:

"Eu quero que a Muri tenha uma mente própria, que acredite firmemente que fazer boas máquinas de montagem para bons clientes é uma atividade que tem um bom campo e um longo caminho (...) se eu conseguir que no futuro a Muri tenha vida própria, eu vou estar satisfeito (...) a empresa não é para nós, a empresa sob um certo aspecto é um ente social (...) talvez a Muri ainda seja um pouco o 'fulano' [outro diretor] e eu , e isto me preocupa, eu vejo isto como um problema "

→ Valores Emancipatórios

- Depoimento 6:

"Aqui mesmo nesta sala a gente ministra um cursinho de inglês aberto para o pessoal. É importante cada vez mais aprender (...) a projeção para mim é cada vez mais solidificar o conhecimento em informática, já que hoje toda a nossa empresa depende de informática e é fundamental tudo estar funcionando e, em recursos humanos também quero aprender mais. Quero estar muito forte nestas duas áreas (...) a empresa tem uma perspectiva boa e eu vejo espaço aí para mim crescer também. Acho que eu sou um profissional importante para a empresa."

→ Auto-realização

- Depoimento 7:

"A Muri peca um pouco em não atualizar mais os montadores com cursos técnicos. Os cursos vêm sendo direcionados ao pessoal da engenharia e nós montadores temos que nos atualizar sobre novidades ou tecnologias através de troca de experiências e conversas com os engenheiros ou lendo alguma coisa (...) os pontos fortes da Muri são: a qualidade, a democracia, o atendimento ao cliente (...) as pessoas estão motivadas para crescer aqui dentro, aqui tem esta motivação (...) o tratamento que a empresa nos dá aqui dentro, o jeito que eles conversam com nós, a democracia que existe aqui dentro, isto é fundamental para te dar aquela vontade de crescer (...) aqui eu sou reconhecido como pessoa, como cidadão."

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios, Maximização de Recursos

- Depoimento 8:

"Aqui é uma segunda casa para mim. Se eu não venho trabalhar, eu sinto falta. Claro que eu preciso disto para sobreviver, e eu acho que da mesma forma eles também sentem a minha falta quando eu não venho, eles ficam meio perdidos (...) as pessoas aqui são tratadas de igual para igual, este é o ponto forte, toda vida. Isto motiva muito. Não tem aquela separação, aquela divisória entre patrão e empregado. Este é um dos pontos mais altos. Outro ponto é a empresa querer que a pessoa cresça (...) tem oportunidade para a pessoa crescer "

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios

- Depoimento 9:

"(...) aqui tu tem toda liberdade, começando que tu trata direto com os donos da empresa, isto é importante. Tu tem toda liberdade de conversar com eles. Tu chama eles pelos nomes, não é aquela coisa de 'seu fulano', 'seu beltrano'. Eles são francos e diretos (...) os pontos positivos da Muri são a amizade, o companheirismo, a gente é uma família, todo mundo se conhece (...) isto influencia, se tu tá trabalhando num ambiente legal, fazendo o serviço com satisfação, o teu serviço sai bem feito sempre, tu vai procurar melhorar sempre."

→ Valores Emancipatórios, Autenticidade, Autonomia

○ Depoimento 10:

"Aqui tu tem espaço para falar. Se tu acha que alguma coisa não tá bem, tu pode dar idéias, as tuas idéias são aceitas. As pessoas te ouvem, analisam se a tua idéia vai funcionar e colocam em prática, se for o caso (...) espaço para críticas tem, sem problema (...) um grande ponto positivo da Muri é realmente o fato de não ter aquela situação do tipo: 'Faz tal coisa, não olha para o lado e deu. Faz isto assim porque tem que ser assim'. Não existe isto aqui. Não existem ordens rígidas. Tu tem liberdade para fazer do teu jeito, para mudar."

→ Valores Emancipatórios, Autonomia

○ Depoimento 11:

"Pontos fortes da Muri são: a harmonia entre as pessoas, a identidade de objetivos, o respeito pelo desempenho das lideranças, a informalidade (...) na estrutura que nós temos, tudo está muito baseado na confiança entre as pessoas. Se eu receber alguma coisa de um fornecedor, uma vez que seja, tudo desmorona. Se numa época de crise eu resolver fazer uma viagem à França com o dinheiro da empresa, ou qualquer deslize destes que a gente vê todos os dias nas empresas, toda a nossa estrutura de confiança despenca (...) acho que um outro ponto fraco ainda é a possível dependência que a Muri tem dos diretores."

→ Valores Emancipatórios, Julgamento Ético

○ Depoimento 12:

"Acho que um ponto fraco da Muri é a maneira de avaliar o que cada um merece receber em termos de remuneração, pelo que contribui. Isto poderia ser melhor avaliado. O sistema de treinamento também poderia ser melhorado (...) se tu sente que a empresa tá te remunerando melhor ou tá investindo em ti em termos de treinamento, tu te

motiva mais (...) a engenharia tem mais treinamento que o pessoal da fábrica e eu acho que isto poderia ser mais nivelado (...) os pontos fortes (...) são o trabalho em equipe, a vontade de querer fazer sempre melhor. A visão da diretoria de te colocar sempre na função onde tu pode render mais (...) a Muri acredita nas pessoas. Salvo exceções, a pessoa só não vai para frente se não se esforçar, espaço tem."

➔ **Valores Emancipatórios. Fins, Maximização de Recursos**

Nesta análise, predominaram elementos que caracterizam a *ação racional substantiva*, com ênfase em **Valores Emancipatórios** e **Auto-realização**. Em relação à *ação racional instrumental* foram suscitados os elementos **Fins**, **Maximização de Recursos** e **Desempenho**. A observação e a pesquisa documental confirmam o predomínio na Organização investigada dos elementos característicos da *ação racional substantiva*.

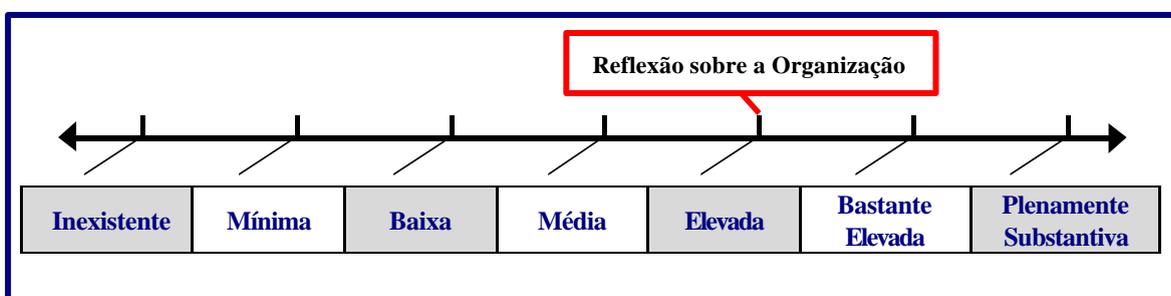
Assim, as categorias intermediárias referentes ao vetor **Reflexão sobre a Organização** ficaram assim configuradas:

Categorias Intermediárias referentes ao vetor Reflexão sobre a Organização

| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias | |
|------------------------------|---|---|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Reflexão sobre a Organização | Autenticidade Auto-realização Autonomia Julgamento Ético Valores Emancipatórios | Maximização de Recursos Fins Desempenho |

Nestas categorias intermediárias, surgiram elementos das duas formas de ação conceituadas no presente estudo, e a presença de elementos que caracterizam a *ação racional substantiva* foi predominante – mais de dois terços. Além disto, estiveram presentes mais de três elementos da ação substantiva, o que determina que ela seja situada no *Continuum* como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



6.2.2.10 Categorias Intermediárias referentes ao vetor Satisfação Individual

Fragmentos dos Depoimentos da Categoria Inicial Satisfação Individual

- Depoimento 1:

"Tenho grande satisfação em trabalhar na Muri, até porque eu sou valorizado dentro da empresa, tanto no aspecto financeiro quanto pessoal (...) tenho grande satisfação de trabalhar na Muri e uma coisa que trago sempre comigo é a vontade de vir trabalhar todo dia para que a gente consiga atingir as metas (...) aqui, não se chega às oito horas da manhã, olhando no relógio, louco para que chegue o meio-dia ou as seis da tarde."

→ Auto-realização

- Depoimento 2:

"Eu estou na Muri a seis ou sete meses. Eu comecei como estagiário ali na montagem e eu estou aprendendo ainda, tentando adquirir uma série de habilidades e de conhecimentos que eu preciso. Eu me vejo na Muri como uma pessoa que tem muito que aprender (...) às vezes eu ainda me sinto meio frustrado por não ter as respostas, por não ter as soluções."

→ Desempenho

- Depoimento 3:

"Acho que ainda não estou realizado na Muri (...) eu tenho muito para dar para Muri ainda e eu sei que a Muri tem muito para me dar também. Eu me esforço ao máximo, me dou por inteiro (...) eu me sinto gratificado de ver o que a Muri era quando eu entrei e o que é hoje. Eu não fiz nada sozinho, foi um trabalho de muitas pessoas, mas eu tenho alguma participação nisso, de organização, de mudanças... então isto me deixa gratificado, mas eu não estou satisfeito ainda, eu quero mais."

→ Auto-realização

○ Depoimento 4:

"Hoje (...) como montador eu me sinto bem melhor (...) Hoje tá bem melhor, acho que eu evolui bastante (...) hoje eu me sinto bem melhor, o serviço é mais complexo, me dá mais satisfação de trabalhar. Tu te sente bem mais valorizado."

→ Auto-realização

○ Depoimento 5:

"Eu acho que as pessoas dentro da Muri se sentem motivadas em trabalhar aqui (...) neste sentido, eu penso que eles projetam o seu futuro na Muri, sim. Que se sintam motivados a empurrar a Muri para frente, pelo espaço de crescimento que ela permite. Isto é importante para quem pensa a longo prazo (...) nós hoje somos uma empresa pequena (...) mas uma empresa com um grande capacidade de crescer e de se expandir e de abrir novos espaços para as pessoas."

→ Valores Emancipatórios

○ Depoimento 6:

"Eu comecei aqui como boy, fazendo serviço de rua, pegando a minha pastinha e fazendo serviço de rua, lá em 1990 (...) bom, então, por tudo isto que eu passei eu acho que, pelas oportunidades que a Muri me deu, que foram muito importantes, eu estou satisfeito, mas não estou totalmente realizado ainda, acho que tenho muito a crescer ainda (...) o ambiente de trabalho é muito bom e a Muri teve bastante paciência comigo (...) eu tenho segundo grau. Eu fiz vários cursos de RH e de Informática, mas não tenho formação superior. Eu estou pensando em fazer curso de Administração."

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios

○ Depoimento 7:

"Realizado eu nunca me sinto. Eu sempre tenho o objetivo de buscar alguma coisa melhor para mim. Eu sempre tenho que estar evoluindo dentro da minha profissão (...) se eu não gostasse do meu trabalho eu teria ido embora (...) eu só trabalho no que eu gosto, onde eu me sinto bem. Se eu não estiver me sentindo bem então eu pego meu boné e vou embora."

➔ Auto-realização

○ Depoimento 8:

"Eu estou há sete anos na Muri e para mim sair daqui só se eles não me quiserem mais. Só se eles me disserem: 'Não queremos ver mais a senhora aqui!' [risos] (...) eu gosto de trabalhar aqui porque eu tenho bastante serviço, eu tenho com o que me preocupar, com o que me envolver (...) e outra: aqui sou eu que me mando, tudo o que eu faço tá bom (...) às vezes eu vou perguntar para o seu 'fulano' [diretor] alguma coisa e ele me diz: 'Dona 'fulana', a senhora que é a chefe, a senhora que manda. Faça como achar melhor.'. Então porque eu vou dizer que não está bom aqui? Bah, é ótimo!"

➔ Auto-realização, Autonomia

○ Depoimento 9:

"O meu trabalho aqui é legal, eu gosto bastante. Mostrei quando eu entrei aqui que eu tinha capacidade de fazer o serviço. Tanto é que pouco tempo depois eles me chamaram para ser Líder de Montagem, apesar de ter outras pessoas aí com mais tempo de firma (...) me foi dada esta oportunidade e eu não quero perder, eu quero continuar, eu quero evoluir. A gente tá fazendo aqui o cursinho de inglês. Eu quero terminar o inglês, é uma coisa que eu gosto "

➔ Auto-realização

○ Depoimento 10:

"Eu sei que se eu estudar, se eu continuar me esforçando, batalhando, eu sei que eu tenho condições de ir mais longe. É uma empresa que dá esta chance, dá esta oportunidade para ti (...) eu entrei aqui como telefonista (...) com o passar do tempo eu fui mostrando que eu sabia fazer outras coisas (...) eu fui conhecendo outras áreas (...) atualmente eu estou passando para a área de compras."

➔ Auto-realização, Valores Emancipatórios

○ Depoimento 11:

"A gente aqui é quase uma família. Eu vejo aqui como a minha segunda casa (...) agora nós vamos ter a festa de final de ano que é um momento em que o pessoal vibra muito, curte muito (...) então tomara que a gente consiga crescer e manter este ambiente de trabalho agradável e harmônico. Se a gente vai ganhar dinheiro assim eu não sei, mas se a gente conseguir ter um lucro razoável no final do ano e manter este clima bom de trabalho já é uma grande coisa (...) às vezes eu penso será que aqui na Muri nós inventamos uma coisa nova: trabalhar num ambiente sem fofoca, sem atrito e ganhando algum dinheiro. Será que eu mereço isto? (...) então se a gente conseguir manter isto por muito tempo vai ser ótimo, digno de diploma na parede (...) aqui nós temos um clima de tranqüilidade, de harmonia, com uma carga grande de trabalho "

→ Auto-realização, Valores Emancipatórios

○ Depoimento 12:

"(...) acho que tu tem que gostar do teu trabalho, até para poder manter este ritmo dia-a-dia aí, que é de pauleira, tem que gostar. Acho que o desafio diário aqui na Muri é o que é o mais compensador. Tu chegar todo dia de manhã e ter um desafio novo e depois a realização, no final do trabalho, é muito grande. Isto te motiva a estudar, a querer crescer. É cansativo, é desgastante, tu tem que gostar, senão tu não acompanha."

→ Auto-realização. Desempenho

Nesta análise, houve o predomínio dos elementos que caracterizam a *ação racional substantiva*, com destaque para os **Valores Emancipatórios** e a **Auto-realização**. Já em relação aos elementos da *ação racional instrumental*, foi possível caracterizar a preocupação com o **Desempenho**.

A observação do cotidiano da Muri confirma o predomínio na Organização investigada dos elementos característicos da *ação racional substantiva*. É possível notar o grau de satisfação dos indivíduos em trabalhar na Muri. Mesmo com um grande volume de atividades, o clima é de descontração, companheirismo e constante diálogo.

As categorias intermediárias referentes ao vetor **Satisfação Individual** ficaram caracterizadas como observa-se a seguir:

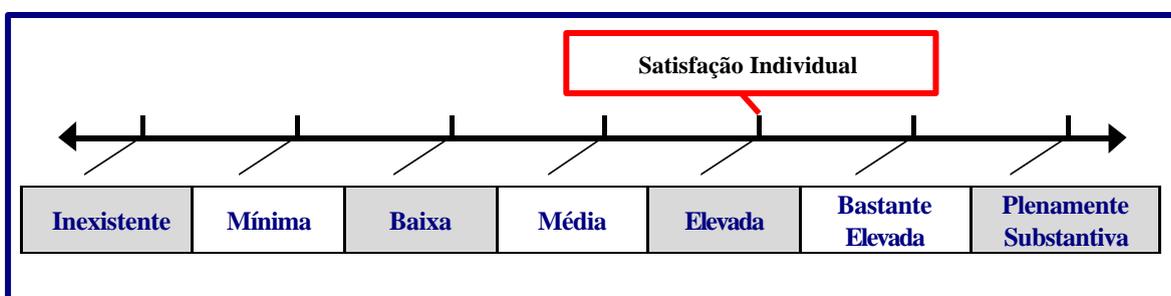
Categorias Intermediárias referentes ao vetor Satisfação Individual

| | |
|--------------------------|----------------------------------|
| Categoria Inicial | Categorias Intermediárias |
|--------------------------|----------------------------------|

| | | |
|------------------------------|--|-----------------------------------|
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental |
| Satisfação Individual | Auto-realização Autonomia Valores Emancipatórios | Desempenho |

A presença de elementos que caracterizam a *ação racional substantiva* foi predominante (mais de dois terços), e estiveram presentes pelo menos três elementos que a caracterizam. Portanto, ela situa-se no *Continuum* no quadrante **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva



A seguir, serão construídas as **Categorias Finais** do processo de análise dos dados coletados na pesquisa.

6.2.3 Análise das Categorias Finais

A análise das **Categorias Finais** constitui-se basicamente na apresentação da classificação final das formas de racionalidade predominantes em cada um dos processos e dinâmicas organizacionais da Empresa investigada, ficando, portanto, caracterizada como observa-se abaixo:

Quadro de Análise das Categorias Finais

| | | | | |
|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Categorias Iniciais | Categorias Intermediárias | | Categorias Finais | |
| | Ação Racional Substantiva | Ação Racional Instrumental | Racionalidade Substantiva | Racionalidade Instrumental |

| | | | | |
|------------------------------|------------------|--------|------------------|--------|
| Hierarquia e Normas | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |
| Valores e Objetivos | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA |
| Poder e Processo Decisório | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA |
| Mecanismos de Controle | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |
| Comunicação | BASTANTE ELEVADA | MÍNIMA | BASTANTE ELEVADA | MÍNIMA |
| Relações Interpessoais | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |
| Administração de Conflitos | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |
| Relações Ambientais | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA | MÉDIA |
| Reflexão sobre a Organização | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |
| Satisfação Individual | ELEVADA | BAIXA | ELEVADA | BAIXA |

Com base nos dados acima apresentados, já se pode avaliar a intensidade da *ação racional substantiva* no conjunto da Organização investigada, isto é, na Empresa como um todo.

O critério para classificação da Muri dentro do *Continuum* de intensidade da *ação racional substantiva* é o seguinte:

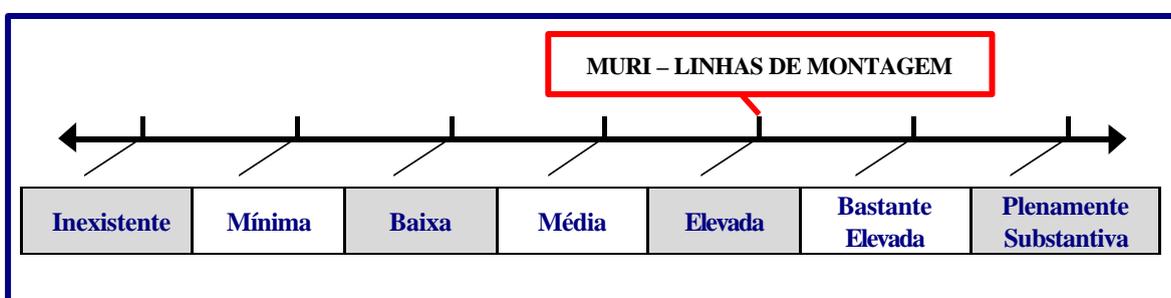
○ Como todos os processos e dinâmicas organizacionais possuem a mesma significância e representatividade, para efeito desta avaliação, o grau de intensidade que aparecer o maior número de vezes determinará a intensidade da *ação racional substantiva* na Organização investigada.

Com base neste critério, observa-se que a Organização investigada obteve a classificação **Média** para a intensidade da *ação racional substantiva* em três de seus processos – **Valores e Objetivos**, **Poder e Processo Decisório** e **Relações Ambientais**. Em um deles – **Comunicação** –, a classificação foi **Bastante Elevada**. E em seis processos e dinâmicas

organizacionais – **Hierarquia e Normas, Mecanismos de Controle, Relações Interpessoais, Administração de Conflitos, Reflexão sobre a Organização e Satisfação Individual** –, a intensidade da *ação racional substantiva* foi considerada **Elevada**.

Deste modo, após a análise e a avaliação do grau de intensidade de *ação racional substantiva* em cada uma dos vetores que caracterizam os principais processo e dinâmicas organizacionais da Empresa investigada, é possível atribuir à Organização como um todo uma classificação no *Continuum*. Assim, a intensidade da *ação racional substantiva* na Organização investigada – **Muri – Linhas de Montagem** – foi considerada como **Elevada**.

Continuum de Avaliação da Intensidade da Ação Racional Substantiva na Organização Investigada



Como a *ação racional substantiva* foi considerada de intensidade **Elevada** na Muri, por força do esquema de avaliação estabelecido por este estudo, necessariamente atribui-se à Organização analisada **Baixa** intensidade no que se refere à *ação racional instrumental*.

Isto permite considerar que, na empresa **Muri – Linhas de Montagem**, a forma de racionalidade que *predomina* na orientação sobre os procedimentos dos indivíduos nas suas interações com os demais indivíduos, grupos e ambiente externo é a da *racionalidade substantiva*. Sendo, portanto, a *racionalidade substantiva* predominante no conjunto de processos e dinâmicas organizacionais da Empresa investigada, a exemplo do que acontece nas *organizações substantivas* – cujo conceito e características já foram apresentados –, pode-se afirmar que a Muri possui um *ambiente organizacional integrativo*, onde há, efetivamente, uma identidade de interesses e objetivos dos trabalhadores e da Organização, onde existe um ambiente que permite ao ser humano buscar sua auto-realização, autodesenvolvimento e satisfação no trabalho.

Este *ambiente organizacional integrativo* foi construído sobre pilares fundamentais como a ampla possibilidade de utilização da palavra e do diálogo, a cooperação e solidariedade entre os integrantes, o incentivo à criatividade, o reconhecimento ao valor do indivíduo, a capacidade crítica e, tendo como pano de fundo para tudo isto, o julgamento ético-valorativo da ação humana.

O seguinte depoimento, concedido por um dos mecânicos-montadores entrevistados, dá a exata dimensão desta identidade de interesses e consolida empiricamente o que se pretende sugerir, de modo teórico, com o conceito de *ambiente organizacional integrativo*:

"Na Muri a empresa e os funcionários buscam um objetivo comum (...) aqui na Muri o interesse da empresa caminha junto com o do funcionário. Se tu pôr uma câmara em um canto da empresa filmando todos os funcionários, tu vai ver como é que é aqui. O funcionário se identifica muito com a empresa (...) [ao ser perguntado sobre o que a câmara filmaria, o entrevistado disse:] a boa vontade de todos, a boa vontade de todos de ajudar, de crescer, de correr atrás, de correr contra o relógio é a palavra mais certa. Para ajudar a Muri a crescer mais ainda, para a gente ter mais tranqüilidade (...) isto vem do ambiente de trabalho que foi criado. A empresa plantou bem esta democracia e eu acho que ela está colhendo ótimos frutos."

CONCLUSÕES

Este estudo pretendeu investigar a possibilidade de que fosse possível uma empresa produtiva brasileira, atuante no ramo industrial, construir um *ambiente organizacional integrativo*, com características similares às aquelas apresentadas pelas *organizações substantivas*, onde haja, efetivamente, espaço para a auto-realização, autodesenvolvimento e satisfação do ser humano no trabalho.

Foi premissa deste trabalho que a construção de um *ambiente organizacional integrativo* depende fundamentalmente da existência, naquele espaço, da *ação racional substantiva* e da *racionalidade substantiva*, elementos aqui descritos e analisados com o amparo das obras de Jürgen Habermas (1987 [a] e [b]), Guerreiro Ramos (1989) e Maurício Serva (1996).

Partindo da situação problemática antes descrita, empreendeu-se um trabalho de campo, através da metodologia do estudo de caso, que investigou uma empresa brasileira com atuação no ramo industrial, mais especificamente no segmento de produção de bens de capital, onde se buscou oferecer resposta às questões que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

Deste modo, conforme se viu no processo de análise dos dados, pôde-se demonstrar que a empresa pesquisada – **Muri – Linhas de Montagem** – possui, em seu ambiente organizacional, elementos característicos da *ação racional substantiva*, que permitem equipará-la a uma *organização substantiva*.

Nos dez processos e dinâmicas organizacionais que serviram como vetores de orientação da pesquisa empreendida, foram localizados elementos da *ação racional substantiva* – **Autenticidade, Autonomia, Auto-realização, Entendimento, Julgamento Ético e Valores Emancipatórios**.

Em três destes vetores da Organização investigada – Valores e Objetivos, Poder e Processo Decisório e Relações Ambientais –, constatou-se a presença de **Média** intensidade da *ação racional substantiva*. Em um deles – Comunicação –, a intensidade da *ação racional substantiva* foi considerada **Bastante Elevada**.

Nos demais vetores analisados – Hierarquia e Normas, Mecanismos de Controle, Relações Interpessoais, Administração de Conflitos, Reflexão sobre a Organização e Satisfação Individual –, verificou-se **Elevada** intensidade da *ação racional substantiva* na Organização pesquisada.

Em face disto, o grau de intensidade da *ação racional substantiva* na **Muri – Linhas de Montagem**, em sua totalidade, foi considerado **Elevado**.

A Muri, portanto, pôde ser classificada como uma empresa produtiva com predominância da *racionalidade substantiva* em seus processos. Isto permite considerá-la uma empresa com elevado grau de identificação com as *organizações substantivas*.

Estes resultados também permitem concluir que a Muri conseguiu construir um *ambiente organizacional integrativo*, já que fica evidente a integração de interesses da Empresa e de seus participantes, que surge sob a forma de um espaço efetivo para a busca da auto-realização, autodesenvolvimento e satisfação e do ser humano no trabalho.

É fundamental ainda destacar que a Organização pesquisada conseguiu construir este *ambiente organizacional integrativo* mesmo inserida no ambiente cultural brasileiro que foi caracterizado no referencial teórico deste estudo, ficando manifesto que elementos como concentração de poder, autoritarismo, hierarquização, personalismo e formalismo não estão presentes na forma de gestão e nas práticas administrativas da Muri. De outro lado, características culturais do brasileiro como a criatividade, a flexibilidade e a adaptabilidade foram preservadas e são incentivadas no cotidiano organizacional da Empresa.

Conforme demonstrado, já se podem considerar atendidos os objetivos geral e específicos propostos por este estudo, e se pode passar a comentar alguns pontos que merecem destaque na configuração atual da Muri. Na seqüência, analisam-se algumas dificuldades e desafios a serem enfrentados pela Organização investigada.

O uso intenso da palavra, a relação dialógica horizontal existente nas interações entre os indivíduos, o espaço democrático estabelecido, o julgamento ético-valorativo usado na avaliação dos procedimentos e nas ações dos indivíduos são evidências claras da existência na Muri de um ambiente onde os indivíduos podem pretender atingir sua satisfação, auto-realização e autodesenvolvimento.

Fundamentalmente, duas características existentes na Muri são defendidas por Jürgen Habermas como elementos imprescindíveis para a existência da *ação comunicativa* e para a busca de uma orientação ética baseada no discurso: a) a busca processual do consenso; e b) as relações intersubjetivas livres de coação.

Nos três meses em que se conviveu, quase diariamente, no ambiente organizacional da Muri, foi possível comprovar empiricamente que estas duas premissas fundamentais da teoria habermasiana estão presentes no cotidiano, nas práticas administrativas e nas interações dos indivíduos na Organização investigada.

Diante destas constatações e do relativo sucesso econômico-financeiro da Organização pesquisada, seria possível questionar-se: a Muri é então uma empresa sem problemas? Evidentemente a resposta seria não. A Muri enfrenta em seu dia-a-dia problemas semelhantes aos de diversas outras organizações produtivas. Contudo, na Organização pesquisada, procura-se buscar soluções consensuais para os problemas. Aliado este procedimento, existe ainda o fato de que a preocupação com os indivíduos, com sua subjetividade, é uma constante.

A missão, os objetivos, os valores da Muri estão disseminados ampla e uniformemente por todos os participantes da Organização, formando uma cultura organizacional harmônica e coesa. Existe uma efetiva coerência entre o discurso e a prática organizacional, isto é, não há distanciamento entre *aquilo que se diz e aquilo que se faz* na Empresa.

Estas características determinam que a Muri possa atender às demandas externas com maior agilidade e rapidez, contemplando com sucesso aos aspectos inerentes a toda organização produtiva, como eficiência, eficácia e efetividade, sem perder de vista a valorização do ser humano e a busca de sua satisfação, auto-realização e emancipação no trabalho.

Contudo, a Muri deve enfrentar algumas situações problemáticas e superar alguns desafios que se avizinham. Estas situações problemáticas foram muito bem capturadas e expostas pelos entrevistados em seus depoimentos e resumem-se aos quesitos apresentados abaixo.

a) Carência de maior investimento em treinamento do pessoal, tanto em relação à capacitação técnica quanto no que se refere ao desenvolvimento humano. O investimento em capacitação técnica deve buscar atingir também o nível operacional, e não apenas os integrantes dos níveis tático e estratégico.

b) Necessidade de buscar construir um sistema de remuneração que atenda melhor às expectativas de todos os participantes da Organização. É importante registrar que nenhum dos entrevistados mostrou-se insatisfeito com sua remuneração, que consideraram sempre, no mínimo, similar aos patamares do mercado. Apesar disto, alguns indícios de que esta insatisfação possa surgir ali adiante ficam evidentes. Como sugestão, este estudo propõe a análise da possibilidade de implementar-se um sistema de participação nos resultados da Empresa. Como a Muri busca privilegiar um ambiente interno cooperativo, e não competitivo, este sistema deve buscar valorizar o grupo e não apenas recompensa individual ao desempenho.

c) Carência de um sistema de Gestão de Recursos Humanos melhor estruturado, que possa atender com rapidez às demandas dos funcionários, em face do crescimento da Empresa.

d) Necessidade de buscar alternativas que visem reduzir a dependência de uma única fonte externa de projetos, já que no projeto está, talvez, a "alma" do produto da Muri.

e) Necessidade de superar a ainda elevada dependência de seus dois diretores para que os processos internos da Empresa possam fluir com eficácia, principalmente nos níveis tático e estratégico.

Entretanto, talvez o maior desafio a ser enfrentado pela Muri seja exatamente manter a sua característica de similaridade com as *organizações substantivas* na medida em que a Empresa comece a aumentar consideravelmente seu tamanho e sua estrutura. Guerreiro Ramos (1989) já chamou a atenção para o fato de que o crescimento da estrutura é uma forte ameaça às características emancipatórias e valorativas de uma organização.

No estudo realizado por Maurício Serva (1996), uma das organizações investigadas contava com uma estrutura de tamanho considerável, possuindo cerca de cinquenta funcionários. E esta organização pôde ser considerada pela pesquisa de Serva de elevado grau de ação comunicativa, orientada que estava, preponderantemente, pela racionalidade substantiva.

No enfoque deste estudo, é possível continuar contando com um *ambiente organizacional integrativo*, mesmo com o aumento do tamanho da estrutura da empresa, desde que:

- a) se consiga manter preservado um núcleo fundamental de valores;
- b) se utilize cada vez mais a comunicação e o diálogo com forma de disseminar estes valores – em vez de impô-los à cultura organizacional;
- c) se mantenha rigorosamente coerente a relação entre o discurso e a prática, isto é, entre aquilo que se diz e aquilo que se faz;
- d) se valorize e incentive cada mais a efetiva e autêntica participação dos indivíduos nos diversos processos e dinâmicas organizacionais.

Neste momento, deve-se oferecer uma alternativa de resposta às indagações antes expostas referentes à participação dos trabalhadores nos processos decisórios de caráter estratégico.

Uma organização produtiva dificilmente poderá ser efetiva e eficaz em seu processo decisório estratégico, se for buscar e considerar a opinião e a interpretação dos cenários emitidas por todos os seus integrantes, em todos os níveis hierárquicos. E, quanto maior for sua estrutura, certamente maior será sua dificuldade em ouvir um grande número de pessoas.

Apesar disto, com a atual busca por funcionários de perfil mais ativo, com o aumento da valorização do nível de participação dos funcionários – idéias trazidas pelas modernas técnicas de gestão – é recomendável que as organizações busquem estabelecer mecanismos que visem aproximar o maior número possível de seus integrantes nos seus diversos processos decisórios, mesmo os de caráter estratégico.

Este tipo de procedimento será, em tese, possível com o crescimento do investimento em treinamento e capacitação dos trabalhadores e com a criação de um sistema de planejamento estratégico de médio e longo prazo que busque, em todos os níveis da organização, idéias, críticas e sugestões dos seus integrantes. A riqueza e a diversidade de contribuições que daí advirão certamente poderão oferecer alternativas viáveis de atuação para a organização.

Um outro aspecto que é fundamental ressaltar é que se deve repensar a ótica de oposição entre capital e trabalho, talvez uma herança da visão exposta na teoria marxista. Capital e trabalho, como afirma Mary Parker Follett, devem aprender como atuar em conjunto, formando um sistema social integrado, desconstruindo-se a idéia de que possuam interesses antagônicos.

Não se pretende, obviamente, minimizar ou negar a importância da análise do capitalismo empreendida por Karl Marx. A teoria e a crítica marxista tiveram o inegável mérito de mostrar a necessidade de transcender-se ao modelo do capitalismo selvagem do final do século XIX. Além de propor um modelo socioeconômico alternativo ao capitalismo, a influência do marxismo também foi fundamental na construção de um modelo de sociedade baseado na social-democracia, em muitos países da Europa.

Apesar disto, é preciso que seja empreendida uma análise crítica, ou não-idealizada, das idéias do *filósofo da práxis*, como aquela empreendida pela Escola de Frankfurt e pelo próprio Jürgen Habermas, apontando algumas deficiências e impasses da teoria marxista como, por exemplo, o descrédito na capacidade de adaptação do sistema capitalista.

Pois é exatamente esta capacidade de adaptação do sistema capitalista que pode oportunizar uma reflexão crítica sobre suas atuais características, possibilitando uma revitalização, em seu interior, da *racionalidade substantiva*, minimizando os efeitos nocivos para a sociedade, a médio

e longo prazos, do uso exacerbado da *razão instrumental*, tais como a poluição ambiental, exclusão social, redução do potencial de realização do ser humano, entre outros.

As organizações, ao serem vistas como sistemas abertos que interagem com o ambiente macrossocial, possuem uma responsabilidade e um compromisso social. Como ficará o cenário para a atuação das organizações se o tecido social, que lhe serve de pano de fundo, estiver corroído?

As empresas precisam, como defende Eugène Enriquez ao comentar os desafios éticos das organizações modernas, tornarem-se cidadãs, favorecendo o surgimento em seu interior de um ser humano ativo, criador, responsável, parentético (para usar o conceito de Guerreiro Ramos), que possa exercer plenamente a relação direitos-deveres inerente ao conceito de cidadania (caberia lembrar do depoimento do integrante da Muri que afirma ser ali reconhecido como ser humano e cidadão) tanto internamente, quanto externamente à organização.

E, neste aspecto, a Academia tem um papel fundamental, ao empreender a crítica radical (no sentido de que vai à raiz do problema), mas sem sectarismo, e ao propor caminhos alternativos para a busca do fortalecimento da dimensão ético-valorativa nas organizações, principalmente levando-se em consideração as características culturais presentes no ambiente empresarial brasileiro (concentração de poder, hierarquização, formalismo, relações baseadas na autoridade, entre outras), apresentadas neste estudo com base em estudos recentes.

Crítica ao problema em sua raiz, mas sem sectarismo (como já alertou o educador Paulo Freire em seus trabalhos), pois o que aqui se propugna não é a substituição da racionalidade instrumental pela razão substantiva. Nem a obra de Habermas, ao que parece, defende esta idéia. O que o autor pretende é chamar a atenção para a existência e a importância de uma outra forma de racionalidade e de modo de agir do ser humano, que não seja aquela apenas preocupada com o cálculo, o êxito e a utilidade. Uma forma de razão que busque o entendimento, o consenso e o estabelecimento processual e intersubjetivo das verdades.

A razão cognitivo-instrumental possui o seu caráter positivo, pois é com base nela que se atinge a dimensão pragmática necessária à sobrevivência e evolução do ser humano. No

ambiente organizacional, acontece o mesmo, já que é inimaginável uma organização produtiva que não contenha em seu *ethos* a influência da racionalidade instrumental. O que se preconiza aqui, é a relação dialógica e dialética destas duas formas de racionalidade, isto é, a união ou a convergência dos vetores do "eu romântico" e do "eu pragmático", conforme sustenta Araujo Santos.

Contudo, não se deve ansiar por uma milagrosa "revolução" nas práticas administrativas, mas sim por pequenas, porém, profundas mudanças no cotidiano organizacional, construindo-se coletivamente, dia-a-dia, o espaço e o ambiente para o ressurgimento da *ação comunicativa*, a *ética do discurso* (Habermas) e da *racionalidade substantiva* (Guerreiro Ramos).

A busca pela "revolução", pela transformação completa, pode vir acompanhada pelo germe da frustração e abandono do projeto quando, após algumas tentativas de colocá-la em prática, não são notadas, a curto prazo, mudanças significativas. Por outro lado, a construção gradual e coletiva, estabelecida em bases profundas e sólidas, é capaz de demonstrar efeitos mais duradouros e efetivos, principalmente quando são perseguidos objetivos comuns, elaborados intersubjetivamente e ancorados na noção de identidade, e não antagonismo, de interesses entre trabalhadores e empresa.

Cabe ainda um esclarecimento ao leitor sobre a extensão dos depoimentos utilizados na análise dos dados: este estudo procurou, ao máximo possível "dar voz" aos integrantes da Muri, enfatizar, portanto, a sua visão sobre a Empresa através do uso da palavra. E a riqueza dos depoimentos obtidos talvez justifique o tamanho dos trechos transcritos das entrevistas.

Por fim, este estudo gostaria de ressaltar a significância das contribuições do filósofo alemão Jürgen Habermas para a edificação de um conjunto de concepções que possam conduzir a sociedade a reduzir algumas mazelas ainda existentes na sociedade pós-industrial.

A *Teoria da Ação Comunicativa* e a *Ética do Discurso*, propostas por Habermas, ao mesmo tempo em que se posicionam criticamente em relação às deficiências que perduram na sociedade contemporânea, oferecem uma consistente alternativa para a redução de tais mazelas, principalmente através da valorização do ser humano, como ser de palavra, como ser social.

Acreditando neste aspecto positivo contido na teoria habermasiana, é que este estudo buscou oferecer uma visão geral das principais idéias do filósofo alemão. Algum excesso que

possa ter havido no uso do referencial teórico justifica-se pela quase ausência de estudos na área da Administração, no âmbito brasileiro, que se utilizem das construções teóricas do filósofo alemão.

Apesar de estarem sendo analisadas com considerável interesse em alguns espaços acadêmicos como na Educação, Pedagogia e Direito, além obviamente da Filosofia e da Sociologia, as proposições de Jürgen Habermas são pouco conhecidas pela Teoria Administrativa, principalmente, pouco utilizadas em pesquisas que conciliem teoria e pesquisa empírica, buscando submeter os conceitos oferecidos pelo filósofo alemão à comprovação factual.

Tomara, então, que este trabalho, tenha possibilitado proveito e satisfação em sua leitura, e que se tenha oferecido uma contribuição, mesmo que modesta, ao desenvolvimento do tema analisado e, ao mesmo tempo, uma contribuição para o crescimento da Empresa pesquisada.

BIBLIOGRAFIA

1. ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**: fragmentos filosóficos. 7. impressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
2. AIDAR, Marcelo Marinho *et al.* **Cultura Organizacional**. In: WOOD Jr, Thomaz (coord.). **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
3. AKTOUF, Omar. **O Simbolismo e a Cultura de Empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
4. _____. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. Organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.
5. ARANHA, Maria. L. de Arruda. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Moderna, 1989.
6. _____. e MARTINS, Maria. H. Pires. **Filosofando**: Introdução à Filosofia. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1995.
7. ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-Organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
8. ARISTÓTELES. **Política**. 3. ed. Brasília: UnB, 1997
9. ASSOUN, Paul-Laurent. **A Escola de Frankfurt**. São Paulo: Ática: 1991.
10. BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
11. BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
12. BARROS, Betânia T. e PRATES, Marco A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
13. BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

14. CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr, Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.

15. CARVALHO Jr, José Mário de. **Estratégia de Produção: A Manufatura Como Arma Competitiva, Um Estudo de Caso.** Porto Alegre (RS): UFRGS, 1997. Dissertação de Mestrado em Administração, Ênfase em Produção e Sistemas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, 1997.
16. CASTRO, Ana Maria de e DIAS, Edmundo Fernandes (org.). **Introdução ao Pensamento Sociológico.** Coletânea de textos de Emile Durkheim, Max Weber, Karl Marx e Talcott Parsons. 9. ed. São Paulo: Editora Moraes, 1992.
17. CHANLAT, Jean-François. **A Caminho de uma Nova Ética das Relações nas Organizações.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 32, n. 3, pp. 68-73, jul./ago. 1992.
18. _____ . **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações.** In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas.** Volume I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
19. _____ . (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas.** Volumes I, II e III. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
20. CLEGG, Stewart R, HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais.** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
21. COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas Para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
22. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A Psicologia da Felicidade.** São Paulo: Saraiva, 1992.
23. _____ . **A Descoberta do Fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana.** Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
24. DAVEL, Eduardo P. B. e VASCONCELOS, João G. M. (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.
25. _____ . **Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras: Uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho.** In: DAVEL, Eduardo P. B. e VASCONCELOS, João G. M. (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.
26. DEJOURS, Christophe. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações.** In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas.** Volume I. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
27. _____ . **O Fator Humano.** Rio de Janeiro: FGV, 1997.
28. _____ . **A Banalização da Injustiça Social.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

29. DUTRA, Joel Souza. **Autonomia para o desenvolvimento profissional**: utopia ou realidade no contexto brasileiro. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
30. ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1989.
31. EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Research**. S/l. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.
32. ENRIQUEZ, Eugène. **O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 1, pp. 18-29, jan./mar, 1995.
33. _____. Prefácio ao livro "**Recursos**" Humanos e Subjetividade. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS João G. M. (org.). "**Recursos**" Humanos e Subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.
34. _____. **Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.37, n. 2, pp. 6-17, abr./jun, 1997.
35. FLEURY, M. T. Leme e FISCHER, R. Maria (coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
36. FRAGA, Marcelo Lorence. **Cultura Organizacional**: Uma abordagem antropológica. São Leopoldo: Unisinos, 1997. Trabalho de Conclusão de Curso para Graduação em Administração de Empresas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 1997.
37. FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
38. FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
39. FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1991.
40. FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 29.ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.
41. FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico, Que Todo Mundo Pode Saber, Inclusive Você**: explicitação das Normas da ABNT. 4.ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 1994.
42. GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
43. GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

44. _____ . **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

45. GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995[a].
46. GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, pp. 20-29, mai./jun. 1995[b].
47. _____. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 4, pp. 65-71, jul./ago. 1995[c].
48. GOLDIM, José Roberto. **Ética da Razão Comunicativa**. <http://www.ufrgs.br>
49. GONÇALVES, José E. Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 3, pp. 10-19, jul./set. 1997.
50. _____. **A Necessidade de Reinventar as Empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 38, n. 2, pp. 6-17, abr./jun. 1998.
51. GRAHAM, Pauline (org.). **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
52. GRAMSCI, Antônio. **Obras Escolhidas**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
53. _____. **Concepção Dialética da História**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.
54. HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987[a].
55. _____. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomo II: Crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus, 1987[b].
56. _____. **Pensamento Pós-Metafísico: Estudos Filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990[a].
57. _____. **O Discurso Filosófico da Modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990[b].
58. _____. **Passado como Futuro**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.
59. _____. **A Crise de Legitimação no Capitalismo Tardio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
60. _____. **La Necesidad de Revisión de la Izquierda**. 2. ed. Madrid: Tecnos, 1996.
61. _____. **Técnica e Ciência como "Ideologia"**. Lisboa: Edições 70, 1997[a].

62. HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa: complementos y estudios previos*. 3. ed. Madrid: Cátedra, 1997[b].
63. _____. **Direito e Democracia**. Entre facticidade e validade. Volumes I e II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997[c].
64. _____. *Conciencia Moral y Acción Comunicativa*. 5. ed. Barcelona: Península, 1998.
65. _____. **Comentários à Ética do Discurso**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.
66. HAGUETTE, Teresa Maria F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
67. HERMANN, Nadja Prestes. **Habermas e a Filosofia da Educação**. Enciclopédia de Filosofia da Educação. 07 jul 1999. <http://www.educacao.pro.br/habermas.htm>.
68. INGRAM, David. **Habermas e a Dialética da Razão**. 2. ed. Brasília: UnB, 1994.
69. JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo: A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1997.
70. KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
71. LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
72. _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991
73. LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
74. _____. **Novos Padrões de Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
75. LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
76. MATOS, Olgária C. F. **A Escola de Frankfurt: luzes e sombras do Iluminismo**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 1995.
77. MATTA, Roberto da. **Carnavais, malandros e heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro**. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.
78. _____. **A Casa & A Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.
79. McCARTHY, Thomas. **La Teoría Crítica de Jürgen Habermas**. 3. ed. Madrid: Tecnos, 1995

80. MORGAN, Gareth and SMIRCICH, Linda. *The Case for Qualitative Research*. S/1 *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, pp. 491-500, 1980.
81. _____. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
82. MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
83. MOTTA, Fernando C. Prestes e ALCADIPANI, Rafael. **Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 39, n.1, pp. 6-12, jan./mar, 1999.
84. RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**: um esboço de uma Teoria Geral da Administração. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
85. _____. **Modelos de Homem e Teoria Administrativa**: a ascensão do homem parentético. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, pp. 3-12, abr./jun. 1984.
86. _____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
87. ROCHA, Everardo P. Guimarães. **Como Mapear as Culturas Organizacionais**. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 21 abr. 1996.
88. SANTOS, Francisco de Araujo. **A Emergência da Modernidade**: Atitudes, Tipos e Modelos. Petrópolis: Vozes, 1990.
89. _____. **Empresa Aberta**: uma abordagem liberal. Porto Alegre: UFRGS, 1992.
90. _____. **Episteme e Paradigma**: crítica a Thomas Khun à luz do caso Galileu. Série Documentos para Estudo, n. 09/97. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1997[a].
91. _____. **A Malha Técnico-Científica**: uma reflexão pós-popperiana. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1997[b].
92. _____. **A Dialética dos Resultados** ou o que Hegel teria a dizer sobre a Administração de Empresas. XXI ENANPAD, Organizações, 1997[c], CD-ROM.
93. _____. **A Decisão Empresarial**: aspectos subjetivos e coletivos da "razoabilidade criativa". Mais uma lição de *Feitas Para Durar*. XXII ENANPAD, Organizações, 1998, CD-ROM.
94. SERVA, Maurício. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, pp. 36-43, mar./abr. 1993.

95. _____. e JAIME JÚNIOR, Pedro. **Observação Participante e Pesquisa em Administração:** uma postura antropológica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, pp. 64-79, mai./jun. 1995.

96. SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas**. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
97. _____. **A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 37, n. 3, pp. 18-30, abr./jun. 1997.
98. SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
99. SIMON, Herbert A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
100. TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
101. TENÓRIO, Fernando G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v. 32 (5), pp. 7-23, set./out. 1998
102. TRIPODI, Tony *et al.* **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
103. VALENTI, Geni D. **Ética do Discurso: A Emancipação do Homem no Trabalho e a Teoria Social Crítica de Jürgen Habermas**. São Paulo: FGV, 1995. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1995.
104. VASCONCELOS, João G. Moreira. **O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira**. In: DAVEL, Eduardo e Vasconcelos (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
105. YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.