

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas

Brasil

Russi De Domenico, Silvia Marcia; Mendes Teixeira, Maria Luisa

Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre
o fazer organizacional

Cadernos EBAPE.BR, vol. 12, agosto-, 2014, pp. 442-468

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323231567006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Valores relativos à competição organizacional e ação comunicativa: um novo olhar sobre o fazer organizacional

Values related to organizational competition and communicative action: a new look at the organizational making

Silvia Marcia Russi De Domenico¹

Maria Luisa Mendes Teixeira²

Resumo

As organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas por linguagem de forma estratégica ou comunicativa. Um dos aspectos que subjazem às ações de entidades sociais são valores. Definimos valores relativos à competição organizacional (VRCOs) como crenças socialmente construídas, com significado para um indivíduo ou grupo, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*. Este estudo visou a compreender como os VRCOs se reproduzem nas interações entre pessoas que agem como *stakeholders* em organizações atuantes em economia de mercado. O estudo foi desenvolvido segundo a abordagem de comensurabilidade paradigmática parcial entre o interacionismo simbólico e a teoria da ação comunicativa. Configurando-se como um estudo de caso, de natureza exploratório-descritivo-explicativa, foi realizado em uma das maiores empresas coligadas ao projeto Economia de Comunhão na liberdade (EdC), no Brasil. Os dados foram coletados mediante entrevistas, observação participante, conversas espontâneas, por meio de documentos e pela análise e interpretação dos resultados, inspiradas na pragmática e na hermenêutica. *Vis-à-vis* o recorte teórico, os resultados sugerem os valores relativos à competição organizacional como fruto da busca de equilíbrio dinâmico entre as visões de mundo do fundador – do mundo “como deveria ser” e “como ele é” – e as necessidades da organização, ora privilegiando ações estratégicas, ora baseadas em entendimento. Os VRCOs foram definidos em função de diferentes *stakeholders* e, ao mesmo tempo em que são produzidos nas interações, reproduzem os aspectos culturais das sociedades das quais os *stakeholders* fazem parte.

Palavras-chave: Valores relativos à competição organizacional. Teoria da ação comunicativa. *Stakeholders*. Economia de comunhão.

Artigo submetido em 30 de junho de 2013 e aceito em 01 de abril de 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39519330>

Agradecemos ao fundo MACKPESQUISA pelo auxílio a este estudo.

¹ Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professora Adjunta da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: PPGA/UPM - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 896 - Prédio 45 – Térreo, Consolação, CEP 01302-907, São Paulo - SP, Brasil. E-mail: silviarussi@mackenzie.br

² Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo; Professora Adjunta da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: PPGA/UPM - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 896 - Prédio 45 – Térreo, Consolação, CEP 01302-907, São Paulo - SP, Brasil. E-mail: malluluisa@gmail.com

Abstract

Organizations act in their daily life by means of their stakeholders, who relate to each other in interactions mediated by language in a strategic or communicative way. Values constitute an aspect underlying the actions of social entities. We define values related to organizational competition (VROCs) as socially constructed beliefs, meaningful to an individual or group, which drive social actions between stakeholders. This study aimed to understand how VROCs are reproduced in interactions between people who act as stakeholders in organizations operating in a market economy. The study was conducted according to the partial paradigmatic commensurability approach between symbolic interactionism and the communicative action theory. Configuring itself as a case study, with a descriptive, exploratory, and explanatory nature, it was conducted in one of the largest companies related to the Economy of Communion Project (EoC), in Brazil. Data were collected by means of interviews, participant observation, naturally occurring talks, through documents and the analysis and interpretation of results, inspired by pragmatics and hermeneutics. *Vis-à-vis* the theoretical frame, the results suggest the values related to organizational competition as deriving from the search for a dynamic balance between founder's worldview – the world "as it should be" and "how it actually is" – and organization's needs, sometimes favoring strategic actions, sometimes based on understanding. VROCs were defined considering different stakeholders and, at the same time they are produced in interactions, they reproduce the cultural aspects of societies to which stakeholders belong.

Keywords: Values related to organizational competition. Communicative action theory. Stakeholders. Economy of communion.

Introdução

A corrente econômica utilitarista defensora do autointeresse conseguiu impor-se de forma relativamente soberana até fins do século XX, apesar de seus males (BEN-NER e PUTTERMAN, 1999), apresentando suas consequências de forma mais contundente na primeira década do século XXI.

Após o estouro da bolha imobiliária nos EUA e o consequente efeito nas economias dos diferentes países de um mundo online, insistir que o único julgamento de valor sustentável pelo mercado deva ser o da eficiência – ou seja, da adequação dos meios no alcance da maximização dos interesses daqueles que apostam capital no jogo – passou a ser ingênuo e, até, perigoso.

O desempenho de um sistema econômico depende de quais concepções e modos de viver conseguiram ser dominantes em determinada época e lugar (ZAMAGNI, 2002). Talvez, esteja na hora de relembrarmos filósofos como William James e John Dewey, que veem as pessoas como agentes de mudanças sociais e políticas (e não apenas especuladoras).

Olhando para as organizações que interagem no mercado, disputando espaço, clientes, fornecedores, pessoas capacitadas, novos investidores e o reconhecimento da sociedade, entendemos que as firmas nascem de relacionamentos, crescem por meio da agregação de outros ao longo do tempo e esforçam-se por se manter através deles.

Certamente, as interações sempre existiram. Todavia, por se ter acreditado tanto na concepção de ser humano como homo economicus, – principalmente, no século XX –, as ações sociais ficaram resumidas a uma comunicação monológica, na qual a outra parte nada mais é do que um simples meio para se atingir o que se deseja. Esse pensamento em grande escala representa a realidade de um mercado predatório que predominou, pelo menos até o momento.

Em pesquisas transculturais sobre valores humanos, cobrindo mais de 70 países em cinco continentes, Shalom Schwartz, um dos expoentes no campo, evidenciou que o autointeresse é apenas um dos polos axiológicos quase-universais dos indivíduos. Contrapondo-se à busca da autopromoção, encontra-se a da autotranscendência, que implica o interesse por outros seres humanos (SCHWARTZ, 1992; 2005; 2006).

Este estudo se propôs a investigar organizações em ambiente competitivo, a partir das ações entre *stakeholders* e dos valores que as orientam. Esses valores, denominados aqui “valores relativos à competição organizacional” (VRCO), são subjacentes a essas interações, reproduzem-se e são modificados a partir delas, mediante a construção de significados por meio da linguagem.

Em sua proposta de teoria de ação, Habermas (2003a; 2003b) – um dos mais importantes filósofos e sociólogos alemães contemporâneos – faz uma distinção clara entre dois tipos de ação social, que denomina de estratégica e comunicativa.

Na ação estratégica, a estimativa do sucesso de um agente social atuando com vistas à realização de seus próprios objetivos depende da expectativa de decisão de, pelo menos, um outro que também busca seus próprios interesses. Dessa forma, ambos consideram a outra parte como instrumento em prol do que desejam individualmente.

Diferentemente, a ação comunicativa ocorre quando sujeitos – capazes de linguagem e de ação – criam uma relação interpessoal, de forma a chegarem a um entendimento, a um acordo comum sobre a situação, coordenando seus planos de ação de modo a conseguirem alcançar seus objetivos (HABERMAS, 2003a).

As decisões de caráter técnico que definem os fins a serem alcançados e os meios a serem utilizados resultam de um acordo prévio e intersubjetivo entre agentes que concordam sobre o que se diz, sobre a legitimidade da situação e de quem fala, bem como da sinceridade de cada uma das partes envolvidas. Assim, a proposta habermasiana leva a racionalidade instrumental a ficar subordinada à racionalidade comunicativa (MARCONDES, 2005).

Defendemos que é possível às organizações atuarem em ambientes competitivos por meio de ações sociais baseadas, predominantemente, no entendimento entre pessoas que atuam como *stakeholders*, visando à obtenção dos recursos necessários à permanência da empresa no mercado.

Os públicos de interesse, denominados propositalmente por Freeman (2004a, p. 229) de *stakeholders*, a fim de sublinhar que há outros envolvidos além dos *stockholders* (acionistas), são definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance da finalidade de uma corporação”. Isso incluiria tanto aquele que influencia de alguma forma, quanto o que sofre as consequências das ações organizacionais e que pode também afetar a empresa no futuro, em uma relação de reciprocidade. Segundo essa definição, os *stakeholders* são entidades sociais que têm (no presente e/ou no futuro) algum tipo de influência capaz de afetar a realização dos objetivos da organização.

Entendemos que as organizações são caracterizadas pelas interações entre os diferentes *stakeholders* tanto internos (sócios/acionistas, direção/gestores, empregados) quanto externos (clientes, fornecedores, financiadores, comunidade) que, ao mesmo tempo em que detêm recursos (produtos e serviços, dinheiro, competências, poder de afetar a imagem da empresa, entre muitos outros), agem entre si para obter aqueles necessários à participação das organizações no mercado. As interações no cotidiano organizacional ocorrem entre *stakeholders*-pessoas (MCVEA e FREEMAN, 2005), às quais subjazem valores.

Duas premissas, portanto, orientaram este estudo, uma vez que defendemos a orientação para a ação por meio de valores: a possibilidade da ação comunicativa entre pessoas diante da escassez de recursos,

característica do ambiente competitivo de mercado, e a concepção de ser humano como ser social e político, em contraposição àquela em que é visto sendo movido exclusivamente por interesses econômicos.

O objetivo de nossa pesquisa foi compreender como os valores relativos à competição organizacional se reproduzem nas interações entre *stakeholders* de organizações que atuam em economia de mercado. Para atingir tal objetivo, investigamos, a partir da abordagem de comensurabilidade paradigmática parcial entre o interacionismo simbólico e a teoria da ação comunicativa – um aspecto inovador deste artigo, os VRCOs e as ações sociais entre *stakeholders*, em uma organização brasileira da Economia de Comunhão na liberdade (EdC). A EdC é um projeto que nasceu no Brasil, mas cujas raízes encontram-se no Movimento dos Focolares, ligado à igreja católica, reunindo quase um milhar de empresas em todo o mundo, ao propor novas práticas de gestão.

Cabe sublinhar que os estudos de valores no âmbito de organizações é algo relativamente restrito e recente. Uma pesquisa na base de dados Scopus, em 6 de março de 2014, na área de *business, management and accounting*, revelou 9.916 artigos em periódicos ou anais de congressos com a palavra “values” como título, caindo para 160 quando se acrescenta “organization”, com tendência crescente de publicações somente a partir de 1995. Três publicações fazem-se presentes com “Habermas” no título, resumo ou palavras-chave, mas dizem respeito à apreciação da responsabilidade na liderança e à questão do gênero na lógica da contabilidade. Artigos que tratam de valores como construção social tampouco foram encontrados.

A seguir, expomos brevemente o referencial teórico, contemplando as interações segundo a teoria de ação habermasiana e, depois, valores no âmbito organizacional. Na sequência, abordamos o percurso metodológico, destacamos a discussão dos resultados, com a retomada da tese aqui proposta nas considerações finais.

Interações entre *stakeholders*

Os grandes players do jogo do mercado são, como apontado por North (1999), as empresas que produzem produtos ou serviços. Nelas, há pessoas de carne e osso que interagem, tomam decisões e agem. Para Freeman (2004a), os gestores devem levar em consideração os efeitos de suas ações sobre os demais *stakeholders*, bem como os efeitos potenciais recíprocos. Os gestores são responsáveis por ações sobre diversos grupos, dentre os quais os *shareholders* constituem apenas um deles (FREEMAN, 2004b).

Todavia, pensar os *stakeholders* somente como grupos pode não ser um bom caminho. McVea e Freeman (2005) colocam a necessidade de entendermos e tratarmos os *stakeholders* como indivíduos. Cada ser humano detém informações diferenciadas, interesses, bem como crenças e valores, mesmo sendo rotulado como cliente, empregado, investidor, fornecedor ou comunidade. As interações ocorrem entre seres humanos no cotidiano organizacional, não entre rótulos.

Habermas (2003a) considera a ação em si, do ponto-de-vista sociológico, como uma manifestação simbólica, na qual um ator social trava uma relação (interage), pelo menos, com o mundo das coisas existentes – denominado mundo objetivo. A ação é a realização de um plano concebido a partir da interpretação de uma dada situação e que permite uma decisão entre alternativas, as quais podem ser teleológicas, estratégicas ou comunicativas (baseadas em entendimento).

O mundo objetivo faz parte de todas as ações. Ao interagir somente com ele, as pessoas agem teleologicamente. As ações estratégicas, por sua vez, apesar de serem classificadas como ações sociais, são consideradas uma ampliação do modelo teleológico, já que os sujeitos, ao agirem estrategicamente, não

consideram a outra parte como indivíduo, mas como objeto. O sucesso de um ator passa a depender de um ou mais atores – percebidos como oponentes ou competidores. Um adversário pode tentar enfraquecer a posição dos demais, influindo em suas decisões ou colocando-os uns contra os outros. Para isso, recorrerão ao uso manipulativo dos meios linguísticos, que servem nesse caso tão somente como meio de instrumentalização dos atores, nunca de coordenação de ações (HABERMAS, 2003a).

Os conceitos de ação teleológica e estratégica – de cunho utilitarista, onde o agente seleciona meios e fins para maximizar a utilidade ou as expectativas de utilidade (a riqueza) – foram empregados, primeiro de tudo, pelos fundadores da teoria neoclássica, objetivando o desenvolvimento da teoria de decisão econômica, e também por Neumann e Morgenstern na teoria de jogos estratégicos. A cooperação que pode eventualmente acontecer dá-se como meio para os agentes obterem o máximo de utilidade para si, permanecendo as regras monológicas de ação. Os atores envolvidos representam, uns para os outros, informações que precisam ser acessadas de forma manipuladora (HABERMAS, 2003a).

Já as ações comunicativas são ações sociais não-estratégicas, portanto, orientadas ao entendimento, coordenadas por acordos intersubjetivamente obtidos e linguisticamente mediados entre, no mínimo, dois atores sociais – capazes de linguagem e de ação – que criam uma relação interpessoal, compartilhando convicções de maneira recíproca (HABERMAS, 1984; 2003a).

Diferentemente do que poderíamos supor, para Habermas (1984), a ação comunicativa representa a situação cotidiana. Seu modelo comunicativo de ação – que leva em conta o interacionismo simbólico de George Herbert Mead, o conceito de jogos de linguagem do segundo Wittgenstein, a teoria dos atos de fala de John Langshaw Austin e a hermenêutica de Hans-Georg Gadamer (HABERMAS, 2003a) – é o único que emprega todas as funções da linguagem. Ela aparece como um meio de entendimento entre os atores (falantes e ouvintes) que, tendo suas visões de mundo como pano de fundo (um horizonte pré-interpretado), negociam definições da situação capazes de serem compartilhadas por todos os envolvidos dentro de um contexto. Assumem, em conjunto, pretensões de validade com as quais uns apresentam-se perante os outros, a saber (HABERMAS, 1984; 2003a):

- o enunciado do que é colocado é verdadeiro para o falante (critério de verdade), mesmo que eventualmente possa estar errado;
- a ação pretendida é correta em relação ao contexto normativo vigente (as normas a que a ação está atendendo são legítimas) (critério de retidão ou legitimidade); e
- a intenção expressa pelo falante coincide com aquilo que ele pensa (critério de veracidade ou autenticidade).

Soma-se ainda uma quarta pretensão de validade – a inteligibilidade – que assegura aos participantes da interação terem seus enunciados entendidos por todas as partes, seja no plano semântico, gramatical ou fonético.

As quatro classes de pretensões de validade da fala constituem um plexo ao qual Habermas (1984, p. 121) denomina “racionalidade”. Tanto uma parte, que propõe com sua emissão uma pretensão de validade, quanto a outra, que a reconhece ou descarta, apoia suas decisões a partir de razões expostas mediante argumentação. O argumento é a razão que motiva os participantes a reconhecer as pretensões de validade de uma afirmação ou de uma norma, sendo a força do melhor argumento a “motivação racional” (HABERMAS, 1984, p. 140). As ações comunicativas envolvem, assim, um consenso rationalmente motivado, mediado linguística e intersubjetivamente, nas quais os interlocutores assumem a condição de participantes.

Não obstante as pretensões de validade habermasianas não se aplicarem necessária e simultaneamente a todas as interações comunicacionais cotidianas, são expectativas das quais os interlocutores partem em suas interações. Habermas pressupõe o princípio da cooperação apresentado por Grice; ou seja, “falamos para sermos entendidos, caso contrário sequer nos engajaríamos nesse processo” (MARCONDES, 2005, p. 32). Como afirma o próprio Habermas (2003a, p. 369): “o entendimento é imanente como finalidade na linguagem humana”.

Caso sejam retiradas, passo a passo, cada uma das pressuposições do uso da linguagem voltada ao entendimento, o agir torna-se meramente estratégico. Assim, se não levarmos em conta os contextos normativos, não dissermos o que pensamos, nem sustentarmos as verdades dos enunciados propostos, atuaremos de forma estratégica, onde os julgamentos sobre o que os outros dizem têm como ponto de referência as convicções de cada um. O que era dialógico deixa de sê-lo em relação a todas as pretensões de validade, o que permite considerar a ação estratégica um caso limite da ação comunicativa (HABERMAS, 1984).

Valores relativos à competição organizacional

Valores humanos são inerentes a entidades sociais, sejam elas individuais ou coletivas (grupo, organização, sociedade). Diferentes conceitos provenientes dos filósofos da axiologia (HESSEN, 1980) perpassaram as ciências sociais, sendo a psicologia social o solo mais fértil para os estudos do campo nos últimos 50 anos (ROHAN, 2000; ROS, 2001), notadamente, em sua perspectiva psicológica (ÁLVARO e GARRIDO, 2006), na qual o foco está no indivíduo.

Apesar de diferentes definições encontradas na literatura, os valores podem ser considerados crenças relativamente duradouras e transituacionais, que guiam as ações de entidades sociais ao longo do tempo, sejam individuais ou coletivas, servindo como critérios para a ação, mas também para julgar a conduta de outras entidades sociais (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 2005), aprendidas em processos de socialização.

A teoria de valores básicos ou gerais mais conhecida e aplicada no âmbito da psicologia social com enfoque individual é a de Shalom Schwartz. Este pesquisador, trilhando na teoria evolucionária e, portanto, no paradigma positivista, partiu da premissa de que os valores são construtos motivacionais, intrasubjetivos, que representam necessidades preexistentes nos indivíduos, na forma de metas visando à manutenção do organismo físico, da interação social coordenada e da manutenção dos grupos.

Dada a universalidade dessas três necessidades, todos os seres humanos possuem valores que podem ser agrupados, independentemente da cultura a qual pertencem, em 10 tipos motivacionais (universalismo, benevolência, tradição, conformidade, segurança, poder, realização, hedonismo, estimulação e autodireção) considerados categorias de valores (SCHWARTZ, 1992). Estas, por sua vez, podem ser reunidas em quatro tipos de segunda ordem, que constituem duas dimensões bipolares. A primeira contrapõe as metas motivacionais de busca do novo, do desafiante, estimulante e prazeroso (abertura à mudança) à manutenção do status quo, mediante regras, tradições e garantias de segurança individual e coletiva (conservação). A segunda faz oposição entre a busca de autointeresse (autopromoção) e a preocupação com os outros, próximos ou distantes (autotranscendência) (SCHWARTZ, 1992; 2012).

Essas dimensões também foram utilizadas no estudo de entidades coletivas. No caso das organizações, diferenciam-se as pesquisas que focam os valores organizacionais esposados (KABANOFF e DALY, 2002) daqueles percebidos como praticados, dentre os quais se destacam os estudos de Tamayo e colaboradores desenvolvidos notadamente no Brasil (TAMAYO, 2007).

Após uma investigação empírica preliminar (TAMAYO e GONDIM, 1996), Tamayo e colaboradores, apoiando-se nas teorias de Schwartz, elaboraram dois instrumentos visando à mensuração de valores organizacionais, entendendo que as organizações teriam um conjunto de valores “universais”, diferenciando-se na ordem de importância atribuída.

Em estudo mais recente, tendo como pano de fundo a teoria de valores básicos (SCHWARTZ, 1992), Oliveira e Tamayo (2004) consideraram as organizações como conjuntos de pessoas que compartilham valores e que possuem – organizações e indivíduos – similaridades motivacionais. Foram, então, identificados oito valores organizacionais relacionados, teoricamente, a nove dos 10 tipos motivacionais e aos quatro tipos superiores propostos.

Olhar para pessoas ou organizações como entidades possuidoras de valores que se comportam ou que desenvolvem suas práticas a partir de valores preexistentes é somente uma das formas de tentar entendê-las.

Escolhendo outra lente do caleidoscópio, não-positivista, entendemos as organizações neste estudo, como redes interacionais, cujos agentes constroem significados por meio de linguagem. Significados esses que irão depender do contexto (tempo e espaço) no qual estão inseridos. Propomos estudar valores levando em consideração o que, de fato, acontece com as pessoas que atuam como *stakeholders* no ambiente organizacional, interno e externo.

Considerando o legado de autores como Thomas e Znaniecki (2006), que desenvolveram um dos principais trabalhos na psicologia social sociológica do século passado (ALVARO e GARRIDO, 2006), para quem os valores são construídos a partir dos significados que um determinado grupo atribui a algo, entendemos que as pessoas, atuando como *stakeholders* elaboram, ao interagirem entre si, crenças que orientam suas ações sociais, diante da escassez de recursos, própria do ambiente competitivo, na forma de princípios-meta (metas definidas pela organização), visando à obtenção de recursos.

Diferentemente da concepção de homem *economicus*, defendemos a concepção de homem social e político que, mediante ações comunicativas, pode em ambiente competitivo de escassez de recursos agir em relação ao outro (pautado pelo entendimento entre as partes), quanto aos recursos necessários à sobrevivência organizacional, construindo práticas organizacionais e valores que contemplam a reciprocidade e o respeito mútuo.

Os valores relativos à competição organizacional (VRCO) constroem-se e reconstruem-se na dinamicidade do relacionamento com o outro, nas interações que se dão pelas ações sociais, mediadas por linguagem. Apresentam, portanto, além dos aspectos cognitivo e motivacional, o elemento de “significado”, definido intersubjetivamente. Por sua vez, as pessoas ao agirem, levam em conta esses valores nos relacionamentos com outras nos ambientes organizacionais, tendo, portanto, lócus interno.

Uma vez que pretendemos olhar os valores e as interações a partir da realidade no âmbito organizacional e que esses valores subsidiam as práticas organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), entendemos serem tais práticas o melhor caminho para apreendê-los, definindo-as como ações e procedimentos típicos (VERBEKE, 2000) adotados pelos *stakeholders* internos (sócios/direção/gestores/empregados), explícita e implicitamente (WENGER, 2001), visando obter recursos para a organização.

Percorso Metodológico

Uma das discussões mais delicadas relacionada à pesquisa diz respeito às crenças que subjazem aos interesses e ao encaminhamento das investigações científicas. Além de existirem diferentes tentativas visando classificar estudos e cientistas sociais – podendo-se citar as de, Burrell e Morgan (2000), Lincoln e Guba (2006) e Morgan e Smircich (1980) –, cada pesquisador, ao olhar para os trabalhos científicos de seus pares, tenderá a julgá-lo conforme seu entendimento do que seja fazer ciência.

Propondo-nos a investigar valores relativos à competição organizacional e tipos de ação social considerando práticas socialmente construídas nas diversas interações entre *stakeholders*, o ponto de partida são as ações comunicacionais entre pessoas (*stakeholders*), mediadas pela linguagem, contextualizadas em ambiente organizacional.

A perspectiva interacionista contemporânea é multifocal, incorporando várias abordagens, o que vem lhe proporcionando um “[...] período de triunfo e crescimento” (FINE, 2005, p. 91). Não obstante esse acolhimento de uma multiplicidade de enfoques, a maioria daqueles que se colocam explícita ou implicitamente nessa perspectiva acatam os princípios básicos da corrente: as coisas são conhecidas pelos seus significados, significados esses que emergem das interações sociais e que mudam em função dessas interações. A realidade é algo socialmente construído, por meio de um processo formativo que ocorre nas contínuas ações sociais (BLUMER, 1969).

Ao discutir a possibilidade de confluência entre paradigmas, Lincoln e Guba (2006) trazem a questão da acomodação e da comensurabilidade, de acordo com a permeabilidade que se considere entre os paradigmas. Entendem os autores ser a comensurabilidade parcial possível entre os paradigmas construcionistas, criticalistas (teoria crítica) e participativos.

Como propõe Tossato (2012), mesmo considerando a incomensurabilidade paradigmática para compreensão do mundo, é possível estabelecer pontos de comunicação entre teorias oriundas de diferentes paradigmas, ao compararmos aspectos que as compõem. Inclusive, Habermas, para desenvolver a teoria da ação comunicativa, recorreu a autores do interacionismo simbólico, como George Herbert Mead, sendo ela parte do conjunto de escolas e subdisciplinas que têm a interação como objeto de estudo (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004).

Em linha com o pensamento dos autores citados, foi adotada neste estudo a abordagem da comensurabilidade parcial entre o interacionismo simbólico e a teoria da ação comunicativa, restringida à concepção dos VRCOs (ao considerar que se constituem em interações mediadas pela linguagem) e ao método de pesquisa para investigá-los.

A estratégia e o método de pesquisa

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, de tentar compreender como os valores relativos à competição organizacional reproduzem-se nas ações sociais entre *stakeholders* de organizações que atuam em ambiente competitivo, optamos pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa. Essa escolha é recomendada, como observa Yin (2001), em investigações que procuram buscar respostas a “comos” e “por quês”, a partir de fenômenos contemporâneos investigados na vida real, quando não é possível ao pesquisador separar, deliberadamente, o fenômeno de seu contexto.

Adotamos o estudo de caso de tipo único, por entendermos que, se nossa intenção era mostrar a possibilidade de um modelo competitivo diferenciado, poderíamos estudar uma única organização, desde que fizesse parte de uma economia de mercado e apresentasse, em tese, uma proposta de gestão diferenciada. Isso foi possível elegendo, como ambientes potenciais de pesquisa, empresas afiliadas ou coligadas ao projeto da Economia de Comunhão na liberdade.

A EdC é considerada um projeto, lançado em 1991, em São Paulo, cuja prática vem sendo mais recentemente estudada e teorizada por acadêmicos de diversos países (FERRUCCI, 2007). Representa a expressão econômica do Movimento dos Focolares (ou Obra de Maria) fundado por Chiara Lubich e duas outras companheiras em uma situação de caos durante a II Grande Guerra, em Trento, na Itália, fundamentado na partilha. A base da EdC é que empresas, ou seja, pessoas jurídicas, coloquem em comunhão parte de seu lucro, na ajuda aos necessitados do próprio movimento, em um primeiro momento, e depois, da sociedade, para, em longo prazo, repetir humanitariamente o que foi obtido na igreja primitiva, no tempo dos apóstolos, na qual pela prática da comunhão não havia um só indigente (LUBICH, 2004). A proposta da Economia de Comunhão na liberdade é perenizar a partilha, na medida em que promove uma “comunhão de bens produtiva” (FERRUCCI, 1992, p. 12). Em outras palavras, havendo permanentemente empresas que coloquem o lucro em comunhão, permitindo assim sua redistribuição a quem precisa, os bens não se acabarão, mas sim, a pobreza. Analisando-se os princípios que regem a EdC (FERRUCCI, 2003), estabelecidos em congresso mundial por empresários de diferentes países, entendemos que a gestão das empresas que os adotam, em tese, fundamenta-se nas relações com os *stakeholders* baseadas em entendimento.

A empresa que nos abriu as portas para a pesquisa, aqui denominada “Ecom”, iniciou suas atividades em outubro de 1989, como fornecedora de mão de obra para manutenção industrial na região metropolitana de São Paulo. Posteriormente, essa empresa incluiu usinagem e caldeiraria leve/semipesada, bem como montagens eletromecânicas e serviços em redes de gás natural, atendendo a grandes indústrias nacionais e multinacionais predominantemente nos estados do Sudeste. Era a maior empresa brasileira EdC em número de funcionários, contando com mais de 150 empregados, cerca de 90% dos quais alocados na operação e o restante, na área administrativa. Tornou-se coligada ao projeto EdC em 1992, por decisão dos sócios-proprietários, membros do Movimento dos Focolares.

Para a investigação das ações sociais entre *stakeholders* da empresa-caso e os valores a elas subjacentes foi escolhido o método qualitativo, cuja força está em sua capacidade de focar “no que” e diretamente “onde” a prática social ocorre, olhando como as interações sociais se dão no dia a dia (SILVERMAN, 2000). A pesquisa qualitativa possibilita não só explorar um fenômeno ou descrevê-lo, mas também alcançar, quando for o caso, a natureza explicativa da pesquisa, na medida em que considera o contexto no qual os indivíduos (no caso, os *stakeholders*) interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações, permitindo compreender o comportamento humano e os fenômenos a ele relacionados (GODOY, 1995).

Uma vez que nossa pretensão foi estudar as ações sociais aceitando os pressupostos da teoria da ação comunicativa habermasiana, fez-se necessário conviver com os agentes sociais membros da organização pesquisada (*stakeholders* internos) e com os que com ela relacionavam-se de alguma forma (*stakeholders*), o que foi viabilizado por visitas regulares durante seis meses, em 2007, afora outras esporádicas, complementares, realizadas até a finalização do relatório de pesquisa, sem contar a participação em eventos nacionais e regionais da EdC.

Além de observação participante, lançamos mão de conversas espontâneas (*naturally occurring talkings*, SILVERMAN, 2000) e de entrevistas semiestruturadas e em profundidade (estas somente com os sócios-diretores), em um total de 20, além de consultarmos documentos (informações institucionais).

Tendo em vista que valores são mais facilmente identificados em situações de conflito, diante de decisões que precisam ser tomadas (SCHWARTZ, 1992), focalizamos, principalmente nas entrevistas, as práticas relacionadas à solução de problemas que envolviam diferentes *stakeholders*, evidenciando-se as crises pelas quais passou a Ecom. No entanto, preocupamo-nos também com o que chamamos de “interlúdios” (períodos de relativa estabilidade) que a elas se interpuseram, para analisarmos quais crenças efetivamente continuaram e quais foram deixadas para trás.

No tratamento, análise e interpretação dos materiais empíricos, seguimos o que Kvale (1996) chama de geração de significado ad hoc, que permite ao pesquisador procurar as técnicas mais apropriadas vis-à-vis o objetivo que pretende alcançar. Neste estudo, recorremos a categorizações e à análise do discurso baseada nos princípios da pragmática de Austin, Searle e Grice (MAINGUENEAU, 1996; 1997; 2005), tendo em vista, no estudo das interações, as quatro condições de validade que compõem o nexo da racionalidade comunicativa (HABERMAS, 2003a) apresentadas anteriormente. Todavia, Habermas (1984) aponta como critérios discursivos apenas duas delas – a verdade dos enunciados e a retidão ou legitimidade de seus conteúdos realizativos (entendendo-se a inteligibilidade como um pressuposto da comunicação, já que todos utilizavam a língua portuguesa, sem a presença de jargões). No caso da veracidade da intenção dos falantes, que se refere à expressão verbal sincera do que se pensa, somente pode ser verificada pelo acompanhamento (por um tempo suficiente) de suas ações, através da experiência, não apenas pelo discurso (HABERMAS, 2003a). No caso deste estudo, como o levantamento foi feito mediante a história organizacional, contemplando pessoas com mais tempo de casa e incluindo observação participante, consideramos a veracidade também como critério no estudo das ações sociais.

Por fim, para auxiliar na interpretação, lançamos mão de princípios hermenêuticos. Não obstante a hermenêutica seja tradicionalmente utilizada em textos de literatura, religião e direito (BRAIDA, 2008), mais recentemente vem sendo empregada em pesquisas interpretativas, baseadas em entrevistas (KVALE, 1996; KLEIN e MYERS, 1999), nas quais o significado de ‘texto’ foi ampliado para ‘discurso e ação’ (KVALE, 1996). Dessa forma, entendemos que os materiais escritos obtidos a partir da pesquisa de campo (anotações de diários elaborados durante as observações, transcrições de entrevistas e das conversas espontâneas e documentos) eram passíveis de análise hermenêutica. Além disso, estudos interpretativistas-hermenêuticos são empregados quando se buscam o desenvolvimento de conceitos e a geração de teoria (KLEIN e MYERS, 1999).

Apresentação e Discussão dos Resultados

Contemplaremos aqui os valores relativos à competição organizacional apreendidos ao longo do tempo, sua construção e reconstrução, bem como os tipos de ações sociais encontradas nas interações entre os *stakeholders* da organização objeto de estudo.

Valores relativos à competição organizacional no âmbito da Ecom

Ao final de 17 anos de história, a Ecom evidenciava 18 VRCOs e dois “antivalores” permeando as interações entre seus *stakeholders*, apresentados no quadro 1, onde aparecem também os significados e ilustrações retiradas dos materiais discursivos construídos ao longo da pesquisa.

Olhando o conjunto, fica claro que determinados valores estão presentes em interações reunindo *stakeholders* específicos, sinalizando que as crenças sobre como as interações devem ocorrer para obtenção

dos recursos necessários à empresa não possuem o mesmo significado para todos eles, o que nos fez definir “antivalores”. A organização possui alguns VRCOs que são apreendidos nas ações em geral, como “cooperação”, por exemplo, ou “esforço pessoal”. Porém, no caso do valor “sinceridade”, já ocorria de forma diversa.

Ao verificarmos que “sinceridade” estava presente nas ações apenas entre *stakolders* internos e externos (clientes e fornecedores), entendemos que esse valor não permeava determinadas práticas entre outros *stakeholders* internos, no caso, diretores e empregados da fábrica, originando o “antivvalor” “não-sinceridade com empregados”. De forma similar, nomeamos o antivvalor “não compromisso com governos e empregados”, à medida que notamos que nem sempre os impostos foram pagos, tanto no que condiz a obrigações com o governo quanto com os funcionários.

Portanto, alguns valores possuem significados diferentes, dependendo dos *stakeholders* que estão interagindo. Isso faz-nos lembrar Rokeach (1973) em sua discussão sobre a versatilidade dos valores na ótica do indivíduo: nem sempre os valores são desejáveis para todos. Transpondo para o nível organizacional, empregados podem ter crenças diferentes sobre como devem relacionar-se com colegas e com chefes; diretores idem em relação aos funcionários e clientes e (por que não?) em relação a tipos diferentes de empregados ou clientes. Assim, podemos dizer que a identificação de como os *stakeholders* são considerados nas organizações e, consequentemente, quais realmente contam (FREEMAN, 1994) pode ser feita mediante a apreensão e análise dos valores relativos à competição organizacional da empresa.

Três valores relativos à competição organizacional foram considerados como valores-chave no caso da Ecom: relacionamento baseado em confiança, cooperação e oferta além do contratado. Contudo, só puderam ser definidos dessa forma após a análise das ações dos *stakeholders* ao longo do tempo.

Quadro 1

Valores relativos à competição organizacional no âmbito da Ecom

VRCO	Sentido construído intersubjetivamente	Ilustração
Ideal transcendente	A organização é a tradução dos preceitos divinos em suas práticas	"porque...a raiz do Movimento (e da EdC)...tá na raiz...nascceu do céu...tá na raiz...é uma coisa que veio do Paraiso...então o que significa?...é uma coisa sagrada..." "[...] romper esse paradigma (de que não se mete Deus nos negócios)... não (vamos) transformar a empresa (em) uma igreja...mas, sim, transformar a empresa numa comunidade..."(fundador)
Enfrentamento de desafios	É preciso superar situações difíceis	"nunca escondemos (a situação em que a empresa se encontrava na crise) de ninguém...e ai fomos andando devagarzinho..." (diretor) "aconteceu de a gente chegar até duas ou três horas da manhã trabalhando direto...sabe?" (empregado operacional) "[...] é comum...muito comum...dependendo da obra...por exemplo...que eu estou fazendo um trabalho...vai durar vinte dias mais ou menos esse trabalho...eu fico quase que vinte noites...quase sem dormir..." (empregado operacional)
Esforço pessoal	As pessoas são capazes de dar o melhor de si	"eu saí num dia...de gerente e [...] no outro dia eu descii [quando abri a Ecom]...isso me ajudou...você não imagina como isso me ajuda terivelmente...a gente percebe que muita gente demora ou não dá certo porque não sai desse platamar (de executivo)"
Despojamento de si mesmo	Deixar de lado posição e as próprias necessidades em prol da organização	"você começa a fazer um pouquinho de tudo né?...você vai se desenvolvendo em outras coisas..." (empregado administrativo) "só que você entra aqui e faz tudo né? [...] aqui não é pegar e sentar aí e falar...não...eu só faço isso e não quero saber..."(cliente)
Flexibilidade	Achar caminhos alternativos para atender aos objetivos	"alguma coisa assim...a gente sempre procura os parceiros...(porque) não dá para confiar numa empresa que eu não conheço para chamar [uma emergência] me dar a mão de obra para realizar um serviço aqui dentro..." (cliente) "a parceria...às vezes...ultrapassa o (valor homem/hora contratado) o pessoal que está escrito no escopo (do contrato)"
Relacionamento baseado em confiança	Acreditar no outro per se, independentemente de qualquer contrato	"acho que você tem que ser bem transparente...bem claro com tudo , né? [...] com o cliente...ele...ele passa a acreditar em você..." "tiveram alguns fornecedores que seguraram nossa bandeira com a gente...atenderam a gente...sabendo que tava difícil e...grazas a Deus...superamos...e estão com a gente até hoje...porque a gente...a gente...reconheceu que eles [...] sofreram (conosco)"
Conhecimento especializado	Existe quem sabe mais do que nós e podemos nos ajudar	"você acredita que ele (o professor) é...juntos conseguimos equacionar..e nós levantamos todo o dinheiro da empresa? (fundador)
Sinceridade com fornecedores e clientes	Dizer a verdade e ser transparente	"ah...você trabalha né...e eu me sinto...meu caso aí...que fô acui dentro (da fábrica)...eu me sinto assim...não fui valorizado como membro...eu sou da caldeiraria há uns seis ou sete anos...mas existe aquele negócio né...[elê dizem] (Vocês) ganha menos do que os outros porque você fez curso no Senai para serradeiro...[depois para] caldeirão...[foi] promovido aqui (na fábrica)...para cada direito...então elas acham que fô devendo favor pra eles[...]"
Lealdade dos empregados à organização	Devemos ao fundador retribuição pelo auxílio que nos presta	"Deus permite que você pague né (por momentos difíceis)...primeiro para você não se achar soberbo (e dizer)...eu que tenho o conhecimento das coisas"...porque eu sou uma empresa EdC (lençóis) eu estou imune às coisas do mercado...eu fô numa redoma de vida protegido'...os outros passam dificuldades...eu não passo"...sabe...faz parte da vida isso (as dificuldades)[...] Ele (Deus) permite essas coisas...agora esse fluxo de entrada e saída...esses coisas do amor...ele não parou em nenhuma momento...eu tenho experiência desde o primeiro dia...até ontem...entendeu? (fundador)
Credibilidade junto à Providência	Fazer o que Deus espera que façamos	

continua

VRCO	Sentido construído intersubjetivamente	Ilustração
Cooperação	Ajudar quem precisa e quer ser ajudado	" [...] conforme a necessidade...um sai do seu departamento e vai ajudar o outro...iso acontece muito" (empregado administrativo) " [...] (o diretor industrial) deixa a pessoa à vontade mesmo né? ...procura ajudar mesmo as pessoas"
Informalidade nos procedimentos	Agir, sem se preocupar com registros	" [...] e acontece depois na hora agâ...o cara (fornecedor...dizer) 'ah...não tem...não foi isso que ele (orcamentista) me pediu'...já aconteceu várias vezes...é mais uma briga' [...] eu falo que vou pedir [da próxima vez por escrito]...mas não pego nada não...eu não gosto [...] Você acha que tem tempo de eu ficar pedindo por escrito?" (orcamentista)
Formalidade nos procedimentos	Escrever o que fazemos para que se possa saber o que fazemos	"eu vejo que a Ecom cresce [...] ela procura a ISO 9000...isto dá também ajuda muito a gente [...]" "as pessoas ficam com medo...por que?...porque na não conformidade...ela...ela é um registro...vai constar como registro...e vai ficar arquivado...e na não conformidade tem que ser colocado o nome da pessoa a quem ela tá abrindo [...] lepra quem ela tá abrindo ..." (estagiário)
Cumprimento de compromissos com fornecedores e clientes	Atender fornecedores e clientes em suas necessidades	"nós atendemos...porque a empresa (Ecom) é uma empresa séria...ela não ia abandonar a obra (do megacontrato)...mesmo dando prejuízo no meio do caminho...ela teve problemas...só que ela precisa atender o cliente" (empregado administrativo) "enós honramos todos os nossos compromissos (com os fornecedores)...um por um...sabe..."
Abertura ao diálogo	Ouvir e ser ouvido	" [...] é isso aí...é poder conversar..." (gerente-cliente comentando sobre diferencial da Ecom frente a concorrentes)
Agilidade	Achar rapidamente soluções aos problemas	"ali era um grande projeto (aliás)...um grande serviço sem nenhum projeto...então eu tive que ficar imaginando como seria o transportador...como seria o elevador...tudo assim sabe...rapidamente e aqueles horários ígitos também...é ruim...horário de um dia pra outro também..." (orcamentista)
Iniciativa	Não esperar por respostas prontas	"(ele...)funcionário Ecom) não fica só preso à escuta (sobre o trabalho que o cliente passou para o dia)...ele vê que tem alguma coisa melhor para se colocar...(e propõe)...vamos colocar (o roteiro) assim...e às vezes...nem(re)passa no custo" (cliente) "na verdade...o suporte que nós damos pra clientes no dia-a-dia é um negócio que ninguém faz...ou pouquíssima gente faz...caro que liga de madrugada...de noite...(e diz) 'vem aqui...faz não sei o que'..." (fundador)
Oferta além do contratado	Fazer mais do que o esperado, sempre	"as vezes eu estava dormindo...mês anotei...de madrugada e eles chramam [...] (é) tranquilo [...] qualquer coisa o meu telefone está ai (no cliente)...o meu endereço...tudo...então quando o telefone toca é o chefe da manutenção do cliente...pode ser meia noite...de madrugada...eu pego um carro [...] faz parte...faz parte da manutenção [...] sábado...domingo feriado...se a gente tiver em casa eles chamam [...] quando é feriado..." (empregado)
Não cumprimento de certos compromissos com empregados e governo (Antivalor)	É possível deixar de atender certas obrigações como o governo e como o empregado em prol da sobrevivência da empresa	" [...] não é o empresário da EdC (falando agora)...você faz aquilo que é possível para você fazer...(por)que a estrutura de imposto no Brasil é uma coisa extremamente selvagem..." (funcionário) "ai (voltar) a trabalhar na Ecom e fui ficando...fiquei seis meses...ai depois de seis meses eu falei...'é...não me registraram de novo'..." (empregado operacional)
Não sinceridade com empregados (Antivalor)	Nem tudo precisa ser dito aos empregados, se for conveniente.	"[dizia a área de RH] você (um dos melhores empregados operacionais) a gente vai te registrar...a gente está passando por um processo de mudança de documentação..." [...] (eu disse ao RH) 'quero ganhar igual...a gente tem a mesma função...eu quero salário igual...senão também eu não fico'...(depois de dizer isso)...[só] ai me registraram".

Fonte: Elaborado pelos autores.

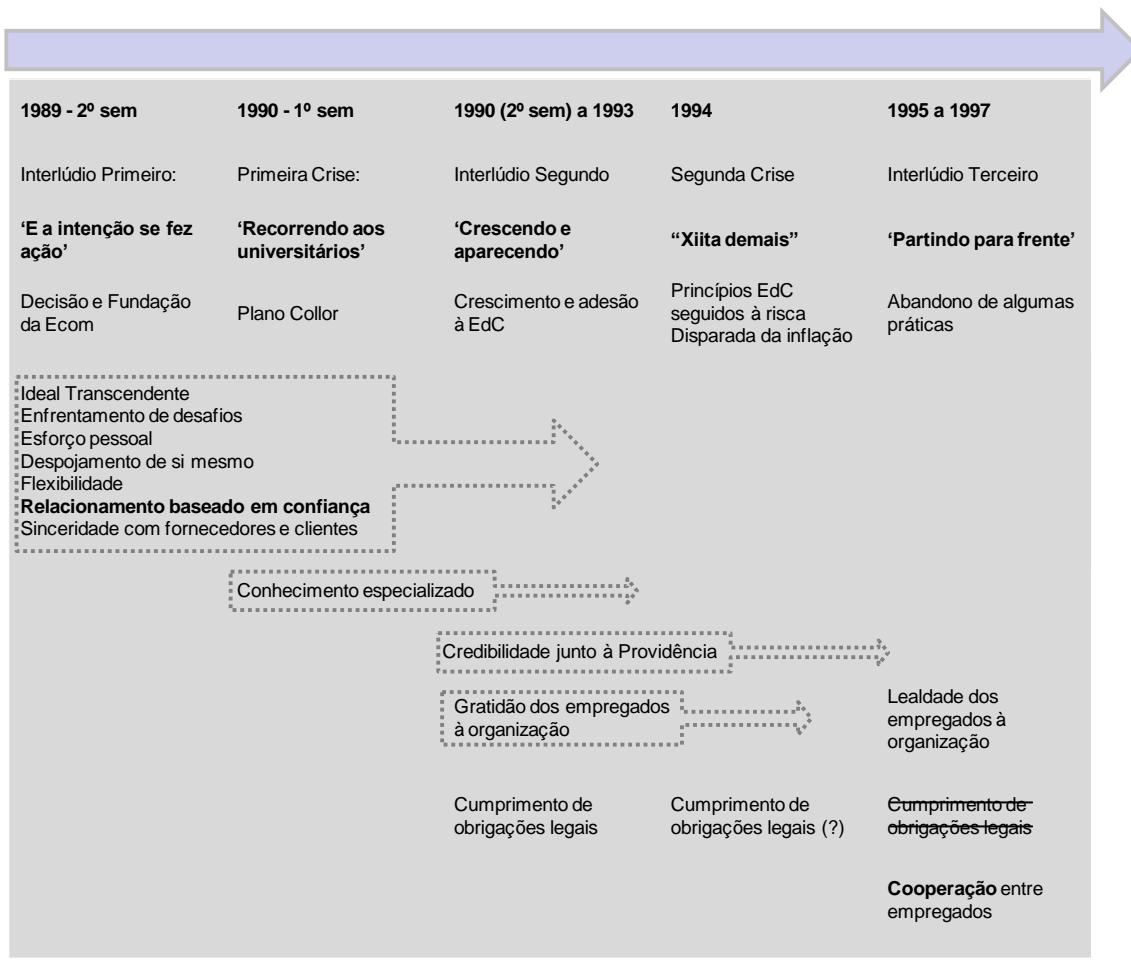
Construção e reconstrução dos VRCOs

Os VRCOs foram sendo construídos e modificados ao longo de 17 anos de história da Ecom, passando por cinco crises e seis interlúdios desde a fundação da empresa, no segundo semestre de 1989, até o segundo semestre de 2006.

As figuras 1 e 2 apresentam os períodos, a descrição (algumas vezes, usando códigos *in vivo*), a ocorrência mais relevante relativa ao período e os VRCOs apreendidos em cada um deles a partir das práticas reveladas pelos materiais discursivos.

Na fase de fundação da empresa (a partir dos relatos das primeiras interações com fornecedores, candidatos a funcionários e clientes), foram apreendidos sete valores (ideal transcendente, enfrentamento de desafios, esforço pessoal, despojamento de si mesmo, flexibilidade, relacionamento baseado em confiança, sinceridade com fornecedores e clientes) que refletiam os valores pessoais do próprio fundador da Ecom, permanecendo evidenciados nas práticas até o final do período estudado.

Figura 1
Crises e interlúdios da Ecom: da fundação até 1997



Legenda: ☐ Permanência no tempo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desde o início da organização, o fundador procurou erguer uma empresa diferente das que já havia participado como executivo. Uma empresa que pudesse tratar as pessoas – sejam elas empregados, clientes, fornecedores, pessoas do entorno ou outros sócios – de acordo com os próprios ensinamentos cristãos.

Contando apenas consigo mesmo, teve de ser flexível para agir como diretor, vendedor, recrutador, comprador e *office boy*, abrindo mão de qualquer pretensão de seguir carreira executiva. Pediu ajuda a amigos para recomendar o serviço que começava a colocar no mercado e contratou pessoas que quisessem fazer parte desse desafio. Logo no início, enfrentou a crise do governo Collor que confiscou o dinheiro que iria aplicar na companhia. Diante desse e de outros problemas advindos do contexto econômico, procurou cercar-se de outros profissionais especializados, dos quais incorporou conhecimentos importantes para enfrentar as crises e crescer

O segundo interlúdio durou pouco. Com a adesão ao projeto da economia de comunhão, o fundador e seu sócio tentaram colocar em prática, simultaneamente, todos os princípios EdC estabelecidos mundialmente. Nas próprias palavras do fundador, tornar-se uma coligada do projeto criado por Chiara Lubich “veio colocar em uso um monte de ideias que a gente tinha na cabeça... Aí, sim, eu consegui enxergar, pelo menos, aonde eu deveria carregar os meus objetivos... Aí, veio em relevo esse lance de colocar o homem como centro das atenções”.

Com a EdC, a figura divina, que já fazia parte da vida de ambos os sócios, por serem membros do Movimento dos Focolares, passou a exercer importante papel como *stakeholder* (Providência). Diante disso, era necessário manter a credibilidade para que se tornassem merecedores de sua ajuda, principalmente, nos momentos difíceis. Costumavam, inclusive, auxiliar os empregados quando passavam por necessidades pessoais, conforme comentou um dos supervisores:

[...] então... por exemplo... o funcionário... aconteceu um imprevisto... Alguma coisa... Eu tenho certeza que não importa se a faxineira (ou outro empregado qualquer)... Não importa quem seja... Precisa um socorro e precisa gastar... Um exemplo... cinco... dez mil reais... Precisa gastar, de hoje para amanhã, para resolver tal problema... Eu tenho certeza que se a Ecom não tiver em caixa... eles vão conseguir e vão fazer isso.

No entanto, ao serem “xiita[s] demais” nas interações entre os diversos *stakeholders*, somado ao contexto existente em 1994, houve perda de competitividade diante dos concorrentes, os quais, por exemplo, contratavam na informalidade e não pagavam todos os impostos.

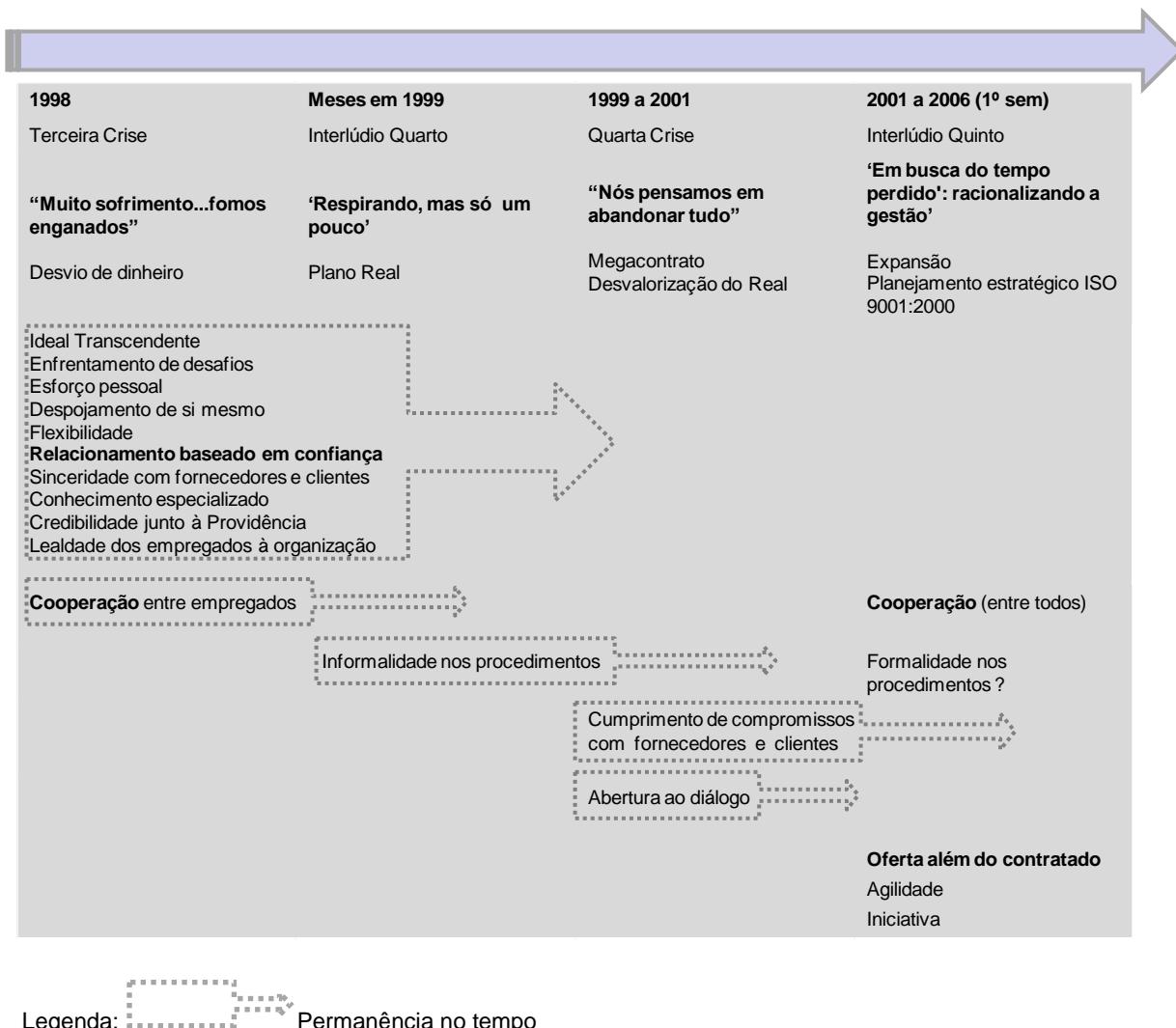
Um amplo aprendizado adveio da crise nesse período, levando à ressignificação dos relacionamentos. A primeira lição aprendida diz respeito à relação da direção da Ecom com seus empregados: apesar da relutância inicial, tiveram de demitir parte deles. A segunda lição refere-se à Providência, “porque na verdade [...] Deus não é feiticeiro... Eu (fundador) não vou chegar aqui, abrir minha gaveta e achar R\$100 mil porque eu preciso...”. Finalmente, o cumprimento das obrigações legais foi revisto: o compromisso a ser privilegiado era o pagamento dos salários, podendo haver atrasos em relação a outras obrigações. Além disso, a direção também lançou mão de contratações informais para suprir a fábrica, já que não poderia fazê-lo no negócio de fornecimento de mão de obra para a área de manutenção dos clientes, de forma a balancear os custos.

Observamos que, mesmo quando não mais conseguiram seguir à risca os princípios da Economia da Comunhão na liberdade, acharam saídas para driblar a consciência/Providência. Por exemplo, pagando os trabalhadores não registrados pelo teto da categoria e mantendo os benefícios, o que também era uma tentativa de evitar eventuais processos trabalhistas.

Essas interações com os empregados geravam, em grande parte deles, uma gratidão que com o tempo passou à lealdade. Assim, construiu-se um corpo de pessoal comprometido com a empresa independentemente das crises, embora, essas práticas também tenham originado os antivalores já mencionados.

Quando o governo implantou o Plano Real, a empresa conseguiu desfrutar de certa estabilidade. A informalidade subjacente aos relacionamentos com fornecedores e clientes (que também resultava em maior flexibilidade) e a ajuda mútua entre empregados colaboraram para a superação da terceira crise (figura 2), causada pelo desvio de dinheiro por um executivo contratado à época para alavancar a área de vendas.

Figura 2
Crises e interlúdios da Ecom: de 1998 até 2006



Fonte: Elaborado pelos autores.

A desvalorização do Real, em 1999, após o aceite de um contrato “estonteante” de montagem industrial, como classificou um dos sócios, maior do que todos anteriormente realizados e que contemplava além da fabricação, a importação de equipamentos a serem instalados na fábrica do cliente, levou a Ecom quase à falência. Foi um período em que os VRCOs até então construídos foram intensamente testados nas

interações. Cumprir o contrato, apesar do prejuízo a ele inerente e sobreviver foi o desafio supremo a ser enfrentado pela direção e seus empregados.

A exposição da situação da crise tal como ela era para os diversos *stakeholders*, apesar de fechar algumas portas, contribuiu para reforçar a confiança com a qual os relacionamentos com fornecedores e clientes haviam sido construídos, permitindo que pagamentos fossem adiados até o recebimento de novos pedidos. Foi feito um acordo com os empregados (“Olha... Eu [direção] não consigo te pagar hoje... Consigo te pagar daqui dois dias... Tudo bem?”) e as interações foram baseadas no diálogo (“O que as pessoas não aceitam é você não pagar e não falar nada [...] então... foi muito importante esse feedback, que era dado para as pessoas”).

O ideal transcendente e a credibilidade junto à Providência inspiraram as ações dos sócios que também ficaram em situação difícil: “então...não tinha dinheiro pra pagar os funcionários...também não tinha pra mim (fundador)...”. A cooperação e a lealdade à organização ajudaram a superar a crise: “e chegou um momento que a gente (empregados) falou ‘vamos nos dar as mãos e vamos lutar contra a situação’... É isso que a gente tem que fazer”.

O VRCO “informalidade nos procedimentos”, por outro lado, foi fortemente questionado. É que tê-lo considerado nas ações que levaram ao aceite do megacontrato responsável pela maior de todas as crises enfrentadas pela organização resultou num aprendizado que levou a Ecom a buscar, no período seguinte, uma maior formalização (certificação segundo norma da *International Organization for Standardization* (ISO). Entretanto, isso não eliminou alguns “jeitinhos” para agilizar os processos, motivo pelo qual ambos valores aparecem na figura 2.

No último período de pouco mais de cinco anos, a organização percebeu forte expansão, adotando práticas de planejamento e controle e reforçando significativamente alguns valores que, entendemos, sejam os responsáveis pela sua sobrevivência ao longo dos anos, dois deles já discutidos: relacionamento baseado em confiança e cooperação. O terceiro, “oferta além do contratado”, mediante a cooperação de todos os *stakeholders* internos, caracterizava-se pelo apoio incondicional aos clientes-parceiros, pelas relações de ajuda mútua com alguns fornecedores e pelo atendimento das necessidades dos funcionários em seus momentos de dificuldade, conciliando interesses individuais e coletivos no ambiente organizacional.

Por sua vez, observando-se a figura 3, na qual os valores relativos à competição foram agrupados a partir das quatro macrocategorias de valores de Schwartz (1992; 2012), os três VRCOs core estão reunidos no polo da autotranscendência, que remete à motivação de servir/auxiliar/estar aberto ao outro quando em interação, seja esse outro alguém próximo à Ecom (empregados, fornecedores, clientes ou vizinhos que residem na comunidade local), ou distante – em última análise, os necessitados do Movimento dos Focolares, auxiliados pela remessa de lucro da empresa. Os demais VRCOs (ideal transcendente, abertura ao diálogo, esforço pessoal, sinceridade com clientes e fornecedores e cumprimento de compromissos com clientes e fornecedores), relacionados ao cuidado com os outros, também fazem parte desse polo, ao refletirem a visão de mundo do fundador como este deveria ser, além de atender à necessidade de conciliação dos interesses das pessoas e da empresa.

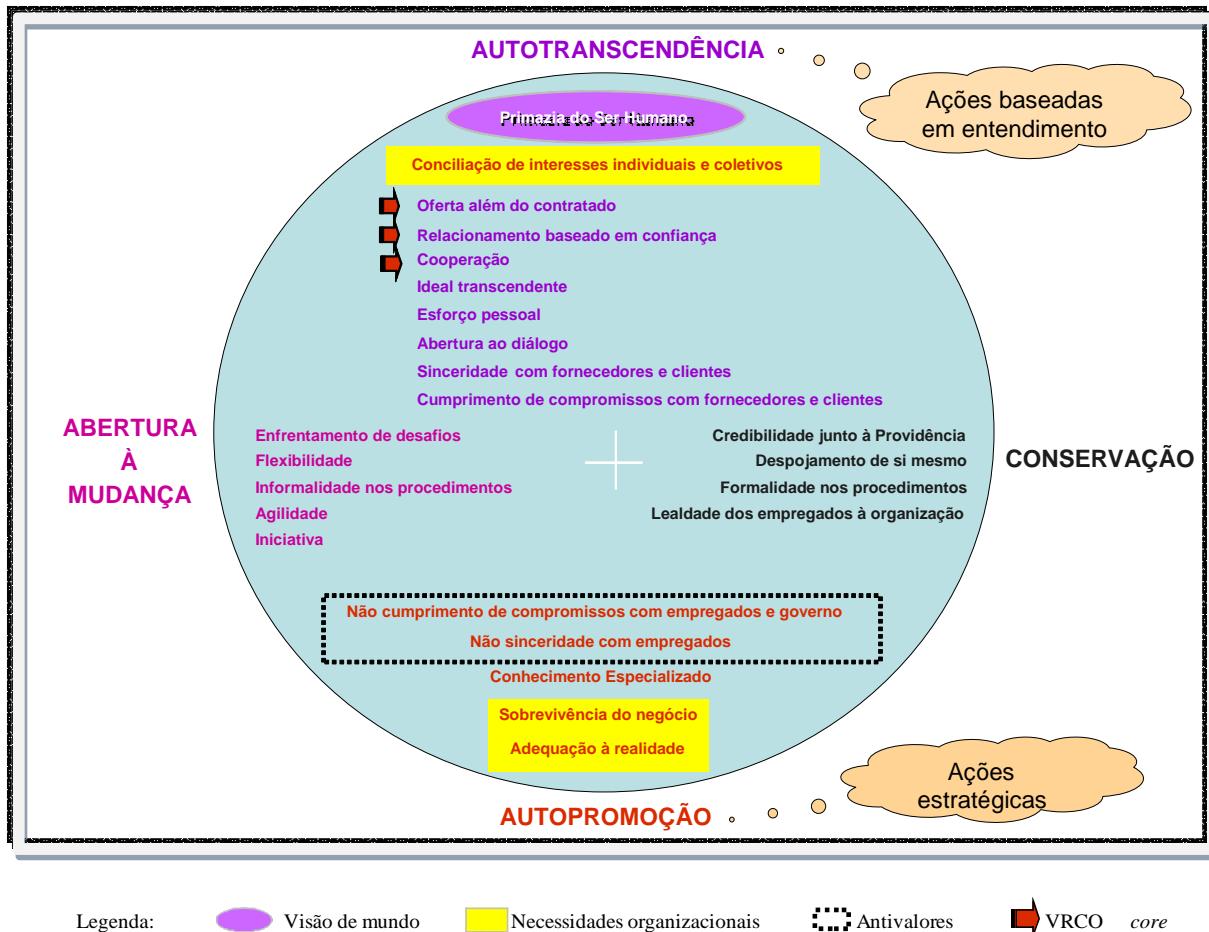
Em relação ao polo da autopromoção, alocamos valores relativos à competição organizacional de busca de influência, de domínio sobre os outros, tais como “não-sinceridade com os empregados” e “não-cumprimento de compromissos com empregados e governo”, presentes nas análises das práticas, por exemplo, de contratação e remuneração de funcionários. Também o VRCO “conhecimento especializado” faz parte desse polo, representando a competência no que se faz.

Outro conjunto expressivo de valores relativos à competição organizacional da Ecom diz respeito ao eixo Abertura à Mudança-Conservação (refletindo a busca do novo, da autonomia, da informalidade), ou, em oposição, dizem respeito à manutenção de regras e da ordem, à obediência, à resignação, à devoção. Era importante para a organização ter empregados leais (obedientes, gratos), que abriam mão de seus interesses

pessoais em prol dos objetivos da empresa (isto é, dos sócios-diretores), capazes de adotar procedimentos (algo que passou a ter significado em função da implantação das normas ISO 9000) e se responsabilizarem por suas ações, mantendo-se boas relações com o divino (a Providência). Por outro lado, era preciso enfrentar os desafios, ser flexível (“dar um jeitinho” para atender o cliente), ter iniciativa para buscar caminhos junto a eles, como também ser ágil para encontrar saídas para os problemas cotidianos internos e externos.

Figura 3

Ecom: VRCO, necessidades, visões de mundo e tipos de ações sociais



Fonte: Elaborado pelos autores.

Visões de mundo e necessidades organizacionais

Além de valores relativos à competição organizacional, a pesquisa revelou-nos outros dois construtos correlatos: necessidades organizacionais e visões de mundo, indicados também na figura 3.

A análise dos dados empíricos por meio de crises e interlúdios revelaram três necessidades da organização, entendidas aqui como requisitos para que uma empresa privada sobreviva em um contexto de mercado: sobrevivência do negócio, adequação das ações dos *stakeholders* em contexto dinâmico (momentos históricos com diferenciados cenários econômicos, políticos e sociais) e conciliação de interesses individuais e coletivos.

Foi possível notar a existência de duas visões de mundo do fundador, que afetavam as práticas organizacionais e, por sua vez, os VRCOs. Visões de mundo são crenças conscientes que envolvem os sistemas de valores individuais sobre “como o mundo é” e “como deveria ser” (ROHAN, 2000). A história da vida do fundador, boa parte dela desenvolvida no seio do Movimento dos Focolares, de origem cristã e católica, contribuiu para o desenvolvimento da visão de mundo sobre como o mundo deveria ser.

De acordo com a doutrina social da Igreja, “toda a vida social é expressão do seu inconfundível protagonista: a pessoa humana” (PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”, 2005, p. 71). Observamos que a palavra “protagonista” sempre esteve muito presente nas conversas informais com o fundador, ao comentar sua vontade de transformar as pessoas da organização objeto de estudo em “locomotivas” de suas próprias vidas. A primazia da pessoa humana refletia, portanto, essa forma particular de enxergar o mundo, que esteve presente na fundação da Ecom e encontrava-se representada na organização pelo conjunto de valores relativos à competição organizacional alocados no polo da autotranscendência; notadamente, naqueles identificados como chave – “oferta além do contratado”, “relacionamento baseado em confiança” e “cooperação” –, que permaneceram ao longo do tempo ao serem reproduzidos nas práticas organizacionais.

Contudo, quando esse fundador passou a atuar em um contexto empresarial, assumindo o papel não só de gestor (diretor), mas principalmente de investidor (sócio), em um setor específico de terceirização de mão-de-obra para a indústria, foi-se delineando uma segunda visão de mundo, a do mundo “como ele é”. Essa visão foi reforçada na observação do comportamento de concorrentes e nas interações com diferentes *stakeholders* ao longo das crises, que deixavam cada vez mais nítidas a necessidade de sobrevivência do negócio e da adequação à realidade. Essas necessidades, parafraseando Schwartz (1992), foram transformadas em valores como o “conhecimento especializado”, mas também em antivalores: “não sinceridade com empregados” e “não cumprimento de compromissos com empregados e governo”.

Entendemos que os fundadores buscavam equilibrar duas visões de mundo antagônicas e as necessidades organizacionais, o que ocorria cotidianamente nas interações com os vários *stakeholders*, refletidas nos VRCOs. Essa busca dinâmica de equilíbrio refletia a luta para assumir os princípios EdC em um ambiente competitivo, diante das dificuldades encontradas no próprio segmento, como mostra a fala de um diretor: “[...] mas não dá para ser cego às coisas...à realidade... E vai dizer o que?... Já houve casos de não entrar no jogo e simplesmente ser deixado de lado [...] o mercado é assim [...] é difícil ser cristão em terra de ateus”.

Desse modo, os VRCOs da Ecom, entendidos como crenças sobre como as interações deveriam ocorrer para a obtenção de recursos e alcance das metas organizacionais, revelaram simultaneamente quais princípios da EdC puderam ser adotados e quais foram modificados, sinalizando um processo de “apropriação”, não necessariamente de adoção desses princípios, *vis-à-vis* os diferentes contextos sociopolítico-econômicos com que se deparou a empresa nos períodos analisados.

Agir comunicativo? Agir estratégico?

Identificamos interações estratégicas e baseadas em entendimento entre direção/supervisão e empregados, entre empregados, mas também entre estes e clientes, entre a direção e clientes, com fornecedores e comunidade. No quadro 2, mostramos os resultados obtidos, procurando evidenciar o tipo de ação social predominante em cada interação (mediante a variação do tamanho da letra).

Quadro 2
Tipos de ação social entre stakeholders da Ecom

Stakeholders em Interação		Tipo de Ação Social
Internos	Direção-Empregado	Estratégica
	Direção-Pessoa do Empregado	Baseada em Entendimento
	Empregado-Empregado	Baseada em Entendimento Estratégica
Externos	Direção/Empregados-Cientes	Baseada em Entendimento Estratégica
	Direção-Fornecedores	Estratégica Baseada em Entendimento
	Direção-Comunidade	Estratégica Baseada em Entendimento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Notamos haver uma predisposição por parte da direção em agir com base no entendimento, seja com clientes já parceiros ou potenciais, seja com alguns fornecedores. Também encontramos situações de agir comunicativo quando se tratava de auxiliar outro ser humano em alguma situação particular, estivesse ele no ambiente interno da organização ou fora dele, na comunidade. Como exemplo, mencionamos os relacionamentos dos sócios-proprietários quando eram procurados por funcionários que passavam por dificuldades pessoais:

Eu (empregado) estava pagando um convênio de um apartamento... tal... né? Aí, surgiu a oportunidade das chaves... Aí, eu precisei da grana... Cheguei para o diretor industrial (e falei)... “Ó... vamos fazer um acordo...? Você me ajuda?”... Eles me ajudaram nisso... Eles me mandaram embora e me pegaram de novo [...] para sacar o Fundo (FGTS)... para (eu) dar entrada no apartamento... né?...[Para] pegar as chaves do apartamento...

Nessas interações, os sócios-proprietários tinham legitimidade para assumir o que estavam prometendo ao funcionário (eles eram as pessoas que mais tinham capital para emprestar na empresa, além de possuírem

autoridade para aprovar qualquer tipo de ajuda necessária). Por sua vez, o que estava sendo dito era verdadeiro: o funcionário tinha uma dívida e o diretor queria ajudar, pois era, no caso, um empregado merecedor, com quem sempre pudera contar. Havia, em princípio, autenticidade: o empregado ia receber, de fato, as chaves e o diretor queria que ele o fizesse ao aceitar o acordo. O plano de ação foi acordado e colocado em prática: o funcionário foi demitido e readmitido, com os custos que isso acarretou para a empresa.

Todavia, quando esse “ser humano” era rotulado como “empregado”, parecia haver uma mudança na racionalidade que dominava as interações. Podemos citar as reuniões que costumavam ocorrer nos primeiros cinco a 10 minutos iniciais do turno da manhã, denominadas Diálogos Diários de Segurança (DDS), as quais, teoricamente, visavam promover um espaço propício a interações. Contudo, na prática, o que notamos durante as observações realizadas foi a ausência de tempo para trocas efetivas, o que tornavam tais “diálogos”, na maior parte das vezes, interações monológicas, meramente informativas, não comunicativas, agravadas pelo fato de servirem para apontar comportamentos inadequados dos empregados, causando certo desconforto entre eles, mesmo que isso ocorresse sem “apontar culpados”.

Esse comportamento, apoiado na autoridade, não era exclusivo do diretor industrial que conduzia os DDS. Um dos empregados administrativos, em uma conversa informal, observou que as ideias com as quais o fundador não concordava acabavam desqualificadas como ideias “bobas”, levando à inibição. A nosso ver, as pessoas eram ouvidas, no que denominavam “prática de portas abertas”, mantida pelos diretores. Entretanto, a abertura ao diálogo não significava o seu exercício pleno.

Os eventos que marcaram o início e o final do processo de adequação à norma ISO 9001:2000 foram propícios para ilustrar as interações estratégicas entre gestores e empregados. No começo do processo, houve discurso do fundador e até música. No churrasco de encerramento, entretanto, conforme relato de um dos participantes da pesquisa, “não havia verba [...] era para fazer um churrasquinho simples para os funcionários... pois era para os funcionários (da operação...afinal...)”. Parecia que, depois de 18 meses de esforços de implantação dos novos procedimentos, os funcionários nada mais tinham feito além de cumprirem com a obrigação.

As práticas de recursos humanos que permaneceram ao longo do tempo denunciavam por si mesmas um agir estratégico, não havendo quase abertura por parte da direção, para tratar de questões que diziam respeito aos empregados da fábrica. O que se fazia era cuidar caso a caso de treinamentos, salários e promoção. Se, por um lado, podemos considerar que tratar individualmente seja um sinal de consideração e de abertura ao diálogo, por outro, se isso não é feito com base em políticas gerais que estipulam critérios claros, a interação chefia-subordinado perde em qualidade por causa da diferença de poder entre as partes, dificultando o agir baseado em entendimento.

Foi mais fácil encontrar exemplos de interações comunicativas no ambiente intraorganizacional, entre pares (da operação ou do administrativo), quando pelo menos o obstáculo hierarquia não existia. Também com os clientes e fornecedores, os diversos *stakeholders* internos procuravam estabelecer relacionamentos que buscavam a cooperação mútua, sempre que possível. Com a comunidade, não foi possível notar uma tendência.

Em suma, a Ecom não era movida por um único tipo de agir. Predominava uma racionalidade estratégica (no que dizia respeito às interações direção/supervisão e empregados) e comunicativa (nas ações entre *stakeholders* internos e clientes/fornecedores parceiros).

Tipos de ação social e valores relativos à competição organizacional

A análise segundo os eixos axiológicos propostos por Schwartz também nos dá pistas sobre como as interações entre os *stakeholders* da organização acontecem (figura 3).

Se atentarmos para o que foi colocado por Oliveira e Tamayo (2004, p. 131), no sentido de que a autopromoção privilegia os interesses do indivíduo, “mesmo às custas dos outros”, podemos entender que agir a partir de VRCO que estejam localizados nesse polo indica uma racionalidade estratégica. Contrariamente, as ações realizadas a partir de valores com conteúdos motivacionais relacionados à autotranscendência serão, em princípio, comunicativas.

Já aqueles associados aos polos axiológicos Abertura à Mudança e Conservação, podem tanto estar envolvidos em interações estratégicas como baseadas em entendimento.

Quando o empregado mostra uma solução melhor do que a imaginada pelo cliente, tomando iniciativa, provavelmente, estará agindo baseado no entendimento, desde que os dois lados estejam abertos à argumentação mútua. No entanto, ao valer-se de agilidade e procedimentos informais para dar conta de um orçamento no prazo solicitado pelo cliente, poderá estar sendo estratégico apenas para ganhar o pedido, caso depois não consiga realizar o serviço no tempo combinado (como acontecia, algumas vezes).

Podemos dizer que o eixo da “dimensão relacional”, numa releitura da dimensão autopromoção-autotranscendência, dá indícios do tipo de ação, ou da racionalidade presente nas interações entre *stakeholders*, enquanto o outro eixo, Abertura à Mudança-Conservação, reforça as formas de agir comunicativa ou estratégica.

Para sumarizar o que foi colocado até o momento, as organizações agem em seu cotidiano por meio de seus *stakeholders*, que se relacionam em interações mediadas pela linguagem, de forma a obterem os recursos necessários à sua sobrevivência dentro de uma dinâmica competitiva de mercado. Os *stakeholders*, tanto internos quanto externos, detêm recursos tangíveis e/ou intangíveis dos quais as organizações necessitam. As empresas diferenciam-se no modo como buscam esses recursos “em” e “por meio de” seus *stakeholders*, agindo de forma tanto estratégica quanto comunicativa.

A diferenciação entre as empresas vai ocorrer à medida que desenvolvem práticas, de natureza social, que nada mais são do que ações e procedimentos típicos que se mostraram efetivos na obtenção desses recursos. Um dos fatores que, entendemos, encontram-se subjacentes a tais ações, são os valores relativos à competição organizacional.

Os VRCOs resultam da busca de um equilíbrio dinâmico entre visões de mundo do fundador (e, possivelmente, da cúpula organizacional, quando a figura do fundador não se faz presente) e necessidades organizacionais, ambas consideradas aqui como seus antecedentes. As visões de mundo relativas a “como o mundo deveria ser” e a “como o mundo é”, ante as necessidades da organização em um ambiente de mercado, estão refletidas nos VRCOs praticados na empresa. Estes vão sendo reproduzidos nas interações entre os diferentes *stakeholders*, fazendo com que alguns permaneçam, outros sejam abandonados e alguns (re)construídos, conforme o contexto dinâmico em que as organizações se inserem. Por sua vez, o contexto se modifica com maior ou menor rapidez em decorrência de fatores diversos, como momento histórico, situação sociopolítica do mundo e do país em que a empresa se situa, concorrentes e características setoriais, entre outros.

Além disso, entendemos que os valores relativos à competição organizacional reproduzem aspectos culturais que se encontram em suas raízes, impregnando, por sua vez, as práticas organizacionais. Esta seria uma justificativa para a diferença encontrada entre as ações sociais contemplando “direção-empregado” e aquelas referentes à “direção-pessoa que representa o papel de empregado”. Enquanto estas eram predominantemente baseadas no entendimento (auxílio diante de necessidades pessoais), aquelas eram basicamente estratégicas.

Talvez, isso seja um resquício da diferença de poder e da hierarquia entre dominadores e dominados (RIBEIRO, 1995) ou da “moral das senzalas” (HOLANDA, 1995, p. 62), marcada pelo personalismo que predominou na administração, na economia e nas crenças religiosas do Brasil colonial.

A cultura da sociedade a que pertencem os membros da organização aparece, consequentemente, como outro possível antecedente dos VRCOs e parece estar na própria raiz desses valores, sendo por eles reproduzida a ponto de servirem de filtro para programas oriundos de outras culturas, como a EdC. Pois, alguns aspectos da Economia de Comunhão na liberdade foram absorvidos (como considerar a Providência divina um *stakeholder*), mas outros, transformados.

Considerações Finais

Neste artigo, entendemos o ambiente competitivo como uma grande rede de interações, onde os pontos são os diferentes *stakeholders* (não somente os *stockholders*), unidos por ações sociais mediadas pela linguagem (a linha que costura essa rede), cujos planos de ação constituídos intersubjetivamente, visam à obtenção de recursos a serem negociados entre todos os pontos, em um equilíbrio dinâmico.

A identificação dos *stakeholders* que realmente contam e são considerados pelos gestores de uma organização mostra que as ações sociais não ocorrem necessariamente da forma como proposta pela teoria de Freeman (2004). Este defende que os interesses dos *diversos públicos de interesse* são levados em conta de forma balanceada, o que exigiria racionalidade comunicativa praticamente em todas as interações, como propõem os princípios da EdC.

Nos ambientes organizacionais, há inúmeras ações sociais acontecendo cotidianamente entre pessoas que pertencem a grupos de *stakeholders* imersos em uma cultura (ou em várias). Assim, devemos tomar cuidado ao retirar a complexidade inerente às organizações quando fazemos uma avaliação totalizante. Acreditamos que a metodologia apresentada neste estudo para a apreensão e análise de valores relativos à competição organizacional destaca esse aspecto, no sentido de que há mais nuances no “agir organizacional” do que podem mostrar nossos manuais de gestão.

Da mesma forma, não podemos ser ingênuos em relação à influência nas interações da cultura e do ambiente externo, ou do campo, fazendo uma referência à teoria institucional. Para entendermos melhor essa colocação, é interessante trazermos, diante dos resultados da pesquisa, o estudo transcultural de Inglehart e Baker (2000) quanto ao aspecto das tradições religiosas que, particularmente, estão presentes de alguma maneira na organização objeto deste estudo.

Esses autores afirmam que países com tradição católica demonstraram dar menor importância à confiança interpessoal do que os de tradição protestante. O Brasil encontra-se no bloco latino, historicamente católico, com influência significativa de valores tradicionais, sendo um dos países com mais baixa confiança interpessoal.

A confiança é uma das características facilitadoras das relações, fazendo com que os controles ocorram na relação e não por procedimentos externos. Não havendo confiança, há uma tendência para a expansão da burocracia, bem como da utilização de relações mais instrumentais. Se não confiamos no outro, nos colegas de trabalho, nos fornecedores, nos empregados ou mesmo nos clientes (o que dizer, então, dos concorrentes?), está posto um ambiente competitivo com características predatórias, onde sempre acharemos que os outros querem levar vantagem sobre nós, uma das populares “leis” da sociedade brasileira.

No entanto, apesar desse traço cultural, o valor “relacionamento baseado em confiança” foi considerado um dos responsáveis por práticas que levavam ao diferencial competitivo da Ecom. Entendemos, então, que

existe um significado construído pelos membros da organização ao interagirem entre si e com os *stakeholders* externos, que faz com que esse valor tenha se reproduzido ao longo do tempo e por diferentes momentos históricos (não obstante a raiz cultural contrária a isso), reforçando a centralidade de cada pessoa que participa da interação. Conforme declara Karl Weick em Wicks e Freeman (1998, p. 132): “as pessoas são agentes ativos que moldam e dão significado a essas construções”.

Sabemos que há um embate entre os níveis micro e macrossocial na abordagem do interacionismo simbólico que tem promovido diversas pesquisas, seja de acordo com um ou outro enfoque (FINE, 2005; STRYKER, 1981), mas não existe um “ganhador” previamente definido. Podemos pensar que, se as organizações conseguirem desenvolver práticas que tenham por base a confiança, é possível que este VRCO oriente ações sociais comunicativas que estarão reproduzindo esse valor, a ponto de um dia ser o próprio “entendimento” o valor relativo à competição organizacional a orientar a economia e a sociedade.

Considerando que nessa rede de *stakeholders*, os agentes “vestem” a maioria dos papéis (quem é cliente, costuma ser fornecedor e assim por diante), é possível pensar em uma “contaminação” quanto a uma nova maneira das organizações se relacionarem nos mercados e na sociedade, que leve a uma melhor distribuição da riqueza a partir de suas ações.

Quer nos parecer, portanto, que as interações baseadas em entendimento poderão dar origem, ao longo do tempo, a um novo agir econômico, se vierem a ser, no lugar das estratégicas, as interações dominantes a construir os relacionamentos entre *stakeholders*, retomando nossa tese.

Se os interesses dos *stakeholders* forem alcançados via ações comunicativas, estaremos caminhando para um melhor viver, o que só acontecerá na medida em que os envolvidos em cada negócio existente ou a existir passem a considerar as consequências de suas decisões e ações antes de tomá-las, a partir de uma reflexão conjunta sobre quais e como os objetivos de todas as partes serão atingidos.

Como bem coloca Papastefanou (2001, p. 49), “[o] fato de o agir estratégico ocorrer mais frequentemente do que o comunicativo em nossos mundos não nos deve levar a confundir o ‘é’ com um ‘deveria’. O uso excessivo de meios estratégicos pode ser visto como sintoma de uma sociedade disfuncional”, mas que não necessita continuar assim e tem a força da mudança no seu cerne, por meio das ações sociais, de modo que se possa caminhar para ambientes organizacionais nos quais predomine a racionalidade comunicativa.

Dentre as contribuições teóricas deste estudo, destacamos o estudo de valores organizacionais através das práticas vivenciadas nas interações entre os *stakeholders* em busca de recursos, mediante a comensurabilidade parcial entre interacionismo simbólico e ação comunicativa. Outra contribuição diz respeito à importância de considerar-se a cultura em que as organizações se inserem para compreender as valores que permeiam o fazer organizacional.

Referências

- ÁLVARO, J. L.; GARRIDO, A. **Psicología social**: perspectivas psicológicas e sociológicas. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- BEN-NER, A.; PUTTERMAN, L. Values and institutions in economic analysis. In: _____. **Economics, values, and organization**. New York: Cambridge University Press, 1999. 3-69 p.
- BLUMER, H. **Symbolic interactionism**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- BRAIDA, C. R. Apresentação. In: SCHLEIERMACHER, F. D. E. **Hermenêutica**: arte e interpretação. [S.l.: s.n.], 2008.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 2000.
- CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.
- FERRUCCI, A. Produzir para compartilhar. **Cidade Nova**. Vargem Grande Paulista, nov. 1992.
- _____. A novidade das empresas EdC. **Economia de comunhão: uma nova cultura**, v. IX, n. 2, p. 7-9, maio, 2003.
- _____. A novidade das empresas da EdC. **EdC no Brasil**. Disponível em: <<http://www.edc-online.org>>. Acesso em: 9 jan. 2007.
- FINE, G. A. O triste espólio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 87-105, out./dez. 2005.
- FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik**, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004a.
- _____. Stakeholder theory and “The corporate objective revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, May/June, 2004b.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**: complementos y estudios previos. Madrid: Catedra, 1984.
- _____. **Teoría de la acción comunicativa, I**: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 2003a.
- _____. **Teoría de la acción comunicativa, II**: crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus, 2003b.
- HESSEN, J. **Filosofía dos valores**. Lisboa: Armenio Amado, 1980.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- INGLEHART, R.; BAKER, W. E. Modernization, cultural change, and the presence of traditional values. **American Sociological Review**, v. 65, n. 1, p. 19-51, Feb. 2000.

KABANOFF, B.; DALY, J. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, v. 27, n. Special Issue, p. 89-104, 2002.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 67-94, 1999.

KVALE, S. **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. B. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LUBICH, C. A. 29 de maio de 1991: nasce a economia de comunhão. In: _____. **Economia de comunhão**: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004. 11-16 p.

MAINIGUENEAU, D. **Pragmática para o discurso literário**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

_____. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

_____. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2005.

MARCONDES, D. **A pragmática na filosofia contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

McVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NORTH, D. C. Where have we been and where are we going? In: BEN-NER, A.; PUTTERMAN, L. **Economics, values, and organization**. New York: Cambridge University Press, 1999. 491-508 p.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./maio/jun. 2004.

PAPASTEPHANO, M. Interação e legitimação linguisticamente mediadas: consenso ou dissensão? **Revista de Ciências Sociais e Humanas**, v. 13, n. 29, p. 33-52, 2001.

PONTIFÍCIO CONSELHO “JUSTIÇA E PAZ”. **Compêndio da doutrina social da Igreja**. São Paulo: Paulinas, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROHAN, M. J. A rose by any name. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

ROS, M. Psicología social de los valores: una perspectiva histórica. In: _____; GOUVEIA, V. V. **Psicología social de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. 27-51 p.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. 21-55 p.

_____. Les valeurs de base de la personne: théorie, measures et applications [Basic human values: theory, measurement, and applications]. **Revue Française de Sociologie**, v. 42, p. 249-288, 2006.

_____. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000. 821-834 p.

STRYKER, S. Social psychology: trends, assessment, and prognosis. **American Behavioral Scientist**, v. 24, n. 3, p. 186-406, jan./feb. 1981.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. número especial, p. 17-24, 2007.

_____; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2006.

TOSSATO, C. R. Incomensurabilidade, comparabilidade e objetividade. **Scientiae Zudia**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 489-504, 2012.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 21, n. 5, p. 587-602, aug. 2000.

WENGER, E. **Comunidades de práctica**: aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós, 2001.

WICKS, A. C.; FREEMAN, R. E. Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism and the search for ethics. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 123-140, mar./apr. 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMAGNI, S. Humanizing the economy: on the relationship between the ethics of human rights and economic discourse. In: ZSOLNAI, L.; GASPARSKI, W. W. (Eds.). **Ethics & the Future of Capitalism – Praxiology**. Transaction Publishers: 2002, p. 89-110.