

**THE BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS MODEL DIMENSIONS IN THE ECONOMY OF
COMMUNION: A Study of the Polo Spartaco Business Companies**

**AS DIMENSÕES DO MODELO BUROCRÁTICO NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA DE
COMUNHÃO: Um Estudo Das Empresas Do Polo Empresarial Spartaco**

Cláudia Herrero Martins Menegassi, Dra.

Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, UniCesumar, Paraná

E-mail: claudia.menegassi@unicesumar.edu.br

Elisa Yoshie Ichikawa, Dra.

Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, UEM, Paraná

E-mail: eyichikawa@uem.br

Nelson Tenório Junior, Dr.

Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, UniCesumar, Paraná

E-mail: nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

RESUMO

O presente trabalho visa analisar a relação das empresas da Economia de Comunhão (EdC) com o modelo burocrático de organização. Apesar de ser considerado predominante nas organizações na atualidade por seus resultados, esse modelo possui uma série de disfunções que se referem, sobretudo, aos efeitos que ele produz na vida cotidiana dos funcionários das empresas que o adotam. Entre as abordagens que surgiram para amenizar essas disfunções está a Economia de Comunhão e, devido aos seus pressupostos, mostrou-se pertinente o estudo da burocracia dentro dessas empresas. Para tanto, foram eleitas para esta pesquisa oito empresas de EdC situadas no Polo Empresarial Spartaco para serem estudadas sob a perspectiva dimensional da burocracia. Por meio de questionários aplicados aos funcionários dessas empresas e de cruzamentos de outros dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a burocracia está presente em todas as empresas estudadas, porém em grau moderado. Deste modo, foi possível concluir que as empresas de Economia de Comunhão eleitas para o estudo não se afastam do modelo burocrático de organização, mas sim, reconhecem a necessidade do emprego do modelo para alcançarem seus objetivos econômicos, mas ao mesmo tempo mantêm seus pressupostos mais humanitários de gestão.

ABSTRACT

The aim of this study is analyze the relationship of the Economy of Communion (EoC) companies with bureaucratic organizations model. Although considered predominant in companies due to its results, this model has a number of disorders referring to its effects on daily life of companies employees. Among the approaches that have emerged to assuage these disorders is the Economy of Communion. Due to their assumptions has proved to be relevant to the study of bureaucracy within these companies. Thus, it was elected for these research eight companies in the Polo Spartaco Business Companies to be studied under the dimension perspective of bureaucracy. Questionnaires were given to companies employees and cross-linking data were obtained in the research. It was found that bureaucracy is present in all studied companies, but in moderate. Thus, it be can concluded that the Economy of Communion companies chosen for the study did not move away from the bureaucratic model of organization. They recognize the need to model employment to achieve their economic goals, but at the same time keep their assumptions more relief management.

1. INTRODUÇÃO

O modelo burocrático de organização, ou burocracia, é considerado o mais comum dentro do capitalismo e é o modelo no qual a maioria das organizações se pauta. Com sua origem remetida há mais de três milênios, a burocracia é vista como o tipo de sistema social dominante na atualidade, tendo sido considerada, inclusive, um modelo social fundamental na sociedade moderna (RAMOS, 1989).

Weber (1998), um dos autores que mais contribuiu ao estudo da burocracia, a descreve como uma série de atributos que, existente nas empresas, as caracteriza como burocrática e à medida que esses atributos estão mais presentes nas empresas, mais ela se aproxima ao tipo ideal da burocracia.

Alguns autores, como Hall (1961; 1978), Perrow (1976), Samuel e Mannheim (1970) aprofundaram esses atributos e passaram a conceber a burocracia em uma perspectiva dimensional, ou seja, perceberam que o tipo ideal, na prática, não existe, mas sim algo que se aproxima mais ou menos dele, isto é, a burocracia não está presente ou ausente nas organizações, mas sim presente em determinado grau.

Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978), com base nos principais autores que escreveram sobre a burocracia, elegeu, então, seis dimensões segundo as quais o modelo burocrático pode ser percebido: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica. Segundo essa percepção, a organização será mais ou menos burocrática conforme a intensidade da presença das dimensões burocráticas nela.

Muitos autores teceram críticas ao modelo burocrático. As principais se referem à condição dos funcionários dentro das organizações. Desta forma, mesmo reconhecendo a eficiência de grande parte daquilo que o modelo burocrático implica, algumas abordagens diferenciadas sobre a gestão surgiram, a fim de diminuir as disfunções no interno da própria organização (VIEIRA, 1989), ou ainda *humanizar* a organização burocrática. Dentro desse último perfil encontram-se as empresas da Economia de Comunhão, objeto de análise do presente trabalho.

A Economia de Comunhão (EdC) foi proposta como abordagem sobre a gestão de empresas em 1991 por Chiara Lubich. Essa abordagem compreende o aspecto do lucro das empresas, cuja destinação é orientada também a fins sociais e tem como pressuposto considerar como centro da atividade produtiva o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2003). Assim, as empresas vinculadas a esse projeto visam o estabelecimento de relações éticas e de respeito frente aos agentes a elas relacionados, como os clientes, fornecedores, concorrentes e, principalmente, frente aos seus funcionários, além do setor público e do meio ambiente.

Visto que a maioria das empresas reconhece a importância da burocracia em seu cotidiano e dado que existem também as suas disfunções, que aparentemente contrastam com uma abordagem mais voltada ao ser humano, tornou-se pertinente *analisar a relação das empresas da Economia de Comunhão com o modelo burocrático de organização*, objetivo do presente estudo. A fim de compreender melhor essa relação na prática das empresas, foram escolhidas como objeto de estudo as empresas da Economia de Comunhão integrantes do Polo Empresarial Spartaco, localizado na cidade de Cotia, estado de São Paulo. Esse é o polo pioneiro da EdC no Brasil e é considerado o projeto piloto para o desenvolvimento da EdC em outras partes do mundo.

2. A BUROCRACIA NA PERSPECTIVA DIMENSIONAL

A contribuição de maior relevância a respeito da burocracia foi a do alemão Max Weber (1963; 1978; 1998; 1999), cujas obras são a principal base teórica do presente trabalho e no qual outros autores se inspiraram e aprofundaram seus conceitos, ou mesmo os sistematizaram. Um desses autores é Richard H. Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978), que apresentou a burocracia em seis dimensões, sobre as quais se pauta toda a análise referente à burocracia realizada na presente pesquisa.

Primeiramente é necessário compreender o conceito de burocracia. Na visão de Weber (1963, p. 264), "a burocracia é o meio de transformar uma 'ação comunitária' em 'ação societária' racionalmente ordenada". Segundo Motta (1986, p.7):

Burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica.

Na atualidade, a organização burocrática é vista como o tipo de sistema social dominante (MOTTA; PEREIRA, 1986) e é reconhecida como um modelo social fundamental na sociedade moderna (RAMOS, 1989), apesar de sua origem ser remetida há aproximadamente 1550 a.C. (WEBER, 1963). Embora esteja presente em diversos tipos de organizações sociais, neste estudo a burocracia será entendida somente como modelo de administração de organizações, mais especificamente, **empresas**.

Segundo Campos (1978), uma das principais características da sociedade moderna é seu caráter burocrático. O modo de atuar das empresas e a difusão das mesmas características para vários outros tipos de atividades, fizeram da burocracia um modelo dominante. O crescimento dela se dá devido a várias razões, entre elas a pressão do mundo moderno por maior eficiência das organizações e a idéia de que as burocracias são mais eficientes (MOTTA; PEREIRA, 1986). De fato, quando está plenamente estabelecida, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir (WEBER, 1963) e seu poder "resulta da sua capacidade de coordenar ações" (MEYER, 2004, p.1403).

Muitas são as características que descrevem a burocracia. Inicialmente, seus pressupostos são baseados nas relações de poder, disciplina e dominação. No modelo burocrático, os meios de serviço materiais são concentrados nas mãos dos capitalistas e àqueles que não possuem esses meios, cabem a tarefa de empregarem-se nas empresas de quem os possui (MOTTA, 1986), sob as condições previstas no modelo.

Com base nos principais autores que escreveram sobre a burocracia e que apontaram certas características a ela, Richard Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978) elegeu seis dimensões segundo as quais o modelo burocrático pode ser percebido, principalmente no interior das organizações, conforme descritas a seguir, juntamente com a peculiaridade principal de cada uma:

- (1) A hierarquia de autoridade – o grau em que a tomada de decisão é pré-estruturada pela organização;
- (2) Divisão do trabalho – o grau em que as tarefas de trabalho são subdivididas através de especialização funcional decidida pela organização;
- (3) Presença de regras – o grau em que o comportamento dos membros organizacionais está sujeito ao controle organizacional;
- (4) Especificações de procedimentos – o grau em que membros das organizações devem seguir técnicas definidas pela organização para lidar com as situações em que se encontram;
- (5) Impessoalidade – o grau em que, tanto membros organizacionais, quanto o público externo são tratados sem consideração às qualidades individuais;
- (6) Competência técnica – o grau em que padrões ‘universalizados’, definidos organizacionalmente são utilizados nos processos de seleção e de promoção de pessoal (HALL, 1968, p.95, tradução nossa).

O aparecimento das dimensões burocráticas é o que determina o grau de burocratização de uma organização, variando também de uma organização a outra (SAMUEL; MANNHEIM, 1970) e podendo também não variar concomitantemente (HALL, 1961). Quanto mais elas aparecem, mais a organização se aproxima do tipo ideal de burocracia exposto por Weber (1998).

As dimensões burocráticas estão intimamente ligadas entre si, como quando um funcionário é recrutado: nesse momento são exigidas competências técnicas suficientes para o cargo oferecido, exigência esta que não se dá somente no momento da contratação, mas é constantemente presente durante toda a carreira do funcionário. É ela que determina, por exemplo, as eventuais promoções dentro da organização (HALL, 1968).

A **competência técnica** é tão importante para a burocracia que Weber (1963) afirma que o avanço da estrutura burocrática baseia-se na sua superioridade técnica. Em seus estudos observou que organizações com esse perfil apresentaram maior progresso. Merton (1978, p.109-110) defende a ideia de que "o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica devido à ênfase que dá à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discrição e por suas ótimas quotas de produção". Para que isso ocorra, a administração burocrática requer constantemente treinamento especializado e completo dos seus funcionários (WEBER, 1963).

É esperada dos funcionários, portanto, a especialização nas tarefas que desempenham e essa destreza é decorrente não somente de treinamentos específicos de capacitação, mas é também consequência da **divisão do trabalho**, outra dimensão burocrática. A divisão do trabalho foi proposta ainda em 1776 por Adam Smith (1985), que relatou, com exemplos quotidianos da época, a grande vantagem em se dividir as tarefas dentro de uma linha de produção, sobretudo, em termos de produtividade e de "destreza", pois se busca utilizar as principais habilidades de cada funcionário, o que gera precisão e a rapidez na execução das tarefas, já que cada um seria especializado somente em determinada parte da produção.

Nas organizações burocráticas a divisão do trabalho é considerada uma das mais importantes características (EISENSTADT, 1978). De fato, esse modelo propõe que haja máxima eficiência a menores custos possíveis

(MOTTA; PEREIRA, 1986) e essa foi a conclusão a que chegou Adam Smith (1985) a respeito da consequência da divisão do trabalho. Além disso, a divisão do trabalho facilita a supervisão e análise de desempenho dos funcionários, objetivo inerente à burocracia (SILVA; SILVA, 2002).

Interligada à primeira dimensão citada, a divisão do trabalho é feita de acordo com a especialização de cada funcionário e esta aumenta ainda mais com as repetições da mesma tarefa. Resultado disso, segundo os defensores do modelo, é a maior agilidade, especialização e produtividade, ou seja, em última instância, uma maior eficiência do trabalhador na tarefa que desempenha (PERROW, 1976).

Apesar estar ligado a uma tarefa específica, espera-se do funcionário que ele não se envolva pessoalmente com seu cargo, tampouco que insira nele características suas. Segundo Samuel e Mannheim (1970) a **impessoalidade** requerida diz respeito a totalidade dos aspectos do modelo burocrático, desde a relação dos funcionários com seus cargos até a relação entre eles e com os clientes.

A impessoalidade é definida no contexto da burocracia como "o contato interpessoal em que falta envolvimento emocional entre os participantes, [trata-se de] uma orientação universalista, neutra e específica que governa um processo de interação" (SAMUEL; MANNHEIM, 1970, p.220, tradução nossa). Entre as várias funções da impessoalidade apregoada pela burocracia está a de evitar que sentimentos ou tendências pessoais interfiram na tomada racional de decisões. Essa dimensão opera também como fator atenuante de suas próprias consequências: para que a rigorosa disciplina impessoal não diminua a motivação dos funcionários, o modelo burocrático prevê que os critérios de promoção dos funcionários também aconteçam de maneira impessoal, de modo que todos os funcionários tenham a segurança de que podem estabelecer, pelo cumprimento das normas e procedimentos, uma carreira dentro da organização (BLAU, 1978). Outra função atribuída à impessoalidade é a de evitar favoritismo e discriminação entre funcionários (PERROW, 1976).

Como, então, se espera que o funcionário execute sua tarefa? Seguindo rigorosamente um **sistema de procedimentos** que ordena sua atuação no cargo. Nessa dimensão são observados os procedimentos seguidos pelos funcionários para a execução da tarefa a ele confiada (HALL, 1961) de modo que sejam padronizados; assim se pode medir o desempenho dos funcionários, prever os resultados de seu trabalho e minimizar possíveis problemas que, seguindo à risca um protocolo como este, tende a diminuir (HAGE; AIKEN, 1969).

A burocracia ainda prevê, dentro de uma organização, que haja um claro **sistema de normas** que englobe os direitos e deveres dos funcionários. Esse sistema de normas apontado por Hall (1961) se refere, sobretudo, ao controle exercido sobre os funcionários. Dentro da filosofia do modelo burocrático, para que uma organização consiga atingir seus objetivos com o mínimo de problemas ou dificuldades, "necessita despende grande parte do seu tempo em exercer o controle, isto é, na distribuição de recompensas e punições" (MOTTA, 1986, p.47). A organização burocrática cria, por meio de seus administradores, um sistema no qual as normas são legitimadas de modo que cada funcionário tenha claro seu papel dentro da organização a fim de alcançar os objetivos desta.

Weber (1999) aponta que a administração moderna está profundamente arraigada a regras e a administração dos funcionários é pautada sobre elas. As regras são mais ou menos fixas e devem ser respeitadas pelos funcionários. Teoricamente esse aparato de normas deve estar na forma escrita, conforme ilustra Blau (1978, p.148): "o grau em que os procedimentos estão explícitos nas *normas* formais é indicado pela existência e tamanho dos manuais e pela especificidade das prescrições neles contidas".

A observância das normas é garantida por meio do controle e do mando exercido por um superior. A sociedade socializa indivíduos de modo a fazê-los submeter-se às estruturas de autoridade (PERROW, 1976). A burocracia vem legitimar isso por meio de práticas sistematizadas dentro das organizações. Ramos (1989, p.150) afirma, inclusive, que na sociedade moderna, "certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos, como um todo" e é disso que se trata a **hierarquia de autoridade**, bem definida em organizações altamente burocratizadas.

A hierarquia de autoridade é considerada uma das mais relevantes dimensões da burocracia (SAMUEL; MANNHEIM, 1970). Weber (1963, p.230) descreve que "os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores", ou seja, os cargos ocupados pelos funcionários são organizados em uma hierarquia, com limites definidos de autoridade e grupos definidos de subordinados (BLAU, 1978). Essa

dimensão se dá por meio de um aparato administrativo que representa os canais de comunicação entre os objetivos organizacionais e a execução das tarefas para atingi-los, o que significa que os primeiros dão as ordens e os funcionários as obedecem (BLAU, 1978).

2.1 As disfunções da burocracia

Apesar de o modelo burocrático ser considerado praticamente indispensável para o funcionamento das organizações modernas, ele traz consigo diversos aspectos problemáticos para a vida em sociedade, o que alguns autores chamam de disfunções da burocracia, tais como a falta de flexibilidade com relação a todo o processo, desde o produtivo ao contato com clientes, além da alienação que ela causa aos funcionários das organizações.

Segundo Perrow (1976), a burocracia é rígida, vagarosa e inóspita a mudanças e inovações; também os regulamentos podem ser contraditórios, pois se de um lado visam determinar o comportamento daqueles aos quais são destinados, por outro limitam a liberdade de ação. Vários outros efeitos negativos da burocracia são abordados, mas entre eles destacam-se aqueles que incidem sobre os funcionários das organizações.

Geralmente as disfunções estão ligadas aos funcionários, pois as várias características da burocracia recaem diretamente sobre eles. Meyer (2004) aponta a centralização das decisões, o isolamento dos trabalhadores e os jogos de poder para com os subordinados como disfunções relevantes da burocracia. Blau (1978) acrescenta, ainda, que a supervisão minuciosa de todas as decisões por parte dos superiores, além de ineficaz, produz sérias tensões aos trabalhadores.

Ainda com relação aos funcionários, Motta (1986) entende a burocracia como um instrumento de recalçamento e alienante, pois reduz cada um ao estrito papel de executar a tarefa de seu próprio cargo. Segundo ele, "o trabalhador se defronta com o produto de seu trabalho como um objeto que lhe é estranho, com o qual não se identifica" (MOTTA, 1986, p. 71). É a divisão do trabalho que, se por um lado visa maior produtividade, por outro conduz o trabalhador à falta de identificação e à alienação. Segundo Ramos (1989, p.135), o modelo oprime o trabalhador e é "incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas".

Com relação às normas, a crítica fundamenta-se no fato de que no decorrer do tempo elas deixam de ter sentido e passam a ter um fim em si mesmas, pelo hábito de obedecer a normas. Essa ênfase nos meios "produz rigidez e incapacidade de ajustamentos imediatos" (MERTON, 1978, p. 114). As regras e procedimentos causam também estes efeitos:

as ações baseadas em treinamentos e habilidades que foram aplicados com bom resultado no passado, podem redundar em reações inapropriadas para *circunstâncias novas*. Uma flexibilidade inadequada na aplicação das habilidades num meio modificado provocará desajustamentos mais ou menos graves (MERTON, 1968, p.274).

No caso da impessoalidade, exigida no modelo burocrático, o tratamento uniformizado não se adapta a casos particulares. Isso impede um relacionamento mais pessoal entre o profissional e o cliente (MILLS *et al.*, 1983). Já no interior das organizações, essa dimensão faz com que surja em alguns grupos que a legitimaram certa hostilidade em casos em que a relação acontece de maneira mais pessoal, pois ela é vista como favoritismo àquele a quem foi concedido um tratamento diferenciado (MERTON, 1968; 1978).

Dadas as disfunções percebidas na burocracia, surge a questão levantada por alguns autores, como Crozier (2004, p.1409, tradução nossa): "Por que tal modelo persiste já que não é eficaz?". A resposta a esta pergunta é complexa e nem mesmo o autor chegou a uma conclusão definitiva. Entretanto, o que se acena a esse respeito é que, apesar de todas as disfunções que derivam do modelo burocrático, ele é ainda visto como essencial para se obter previsibilidade e para manter a ordem e o bom andamento das organizações.

Alguns modelos e abordagens sobre a gestão foram propostos como alternativas ao modelo burocrático em decorrência das disfunções nele percebidas (CROZIER, 2004). Clegg (1990, *apud* DELLAGNELO, 2000) data na década de 1980 o início do aparecimento de novas práticas de gestão que questionaram o modelo burocrático de organização em vários de seus pressupostos, propondo, por exemplo, maior flexibilidade na organização e descentralização na tomada de decisões e das informações. Entre as várias abordagens que se distanciam um pouco do que propõe o modelo burocrático, está a Economia de Comunhão, objeto de estudo do presente trabalho.

3. A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A Economia de Comunhão (EdC) é uma abordagem sobre a gestão das empresas que surgiu no Brasil em 1991 por ocasião de uma visita ao Brasil de Chiara Lubich, italiana, fundadora e presidente do Movimento dos Focolaresⁱ. Nessa sua visita ao país, a realidade da pobreza presente nas favelas de São Paulo a impressionou e percebeu que a comunhão pessoal de bens, baseada na cultura da partilha vivenciada pelos membros do Movimento desde sua origem, poderia ser ampliada a proporções empresariais para amenizar a situação de pobreza existente.

Em 29 de maio de 1991 Chiara Lubich lança na Mariápolis Ginetta a um grupo de pessoas participantes do Movimento dos Focolares a proposta da Economia de Comunhão, que contou com a adesão de diversos empresários presentes na ocasião e por outros ao longo dos anos. Atualmente no Brasil encontram-se 122 empresas que adotaram essa abordagem e no mundo são 861 (A DIFUSÃO, *online*, 2015).

O projeto consiste em: criar empresas ou adaptar as já existentes, que sejam administradas por pessoas competentes a fim de que deem lucro. O lucro é então dividido conforme a seguinte proposta: parte para *reinvestimento na empresa*, parte para a formação de *homens novos*, ou seja, para fomentar iniciativas que difundam os princípios da EdC, e parte para os *necessitados*. Todavia, os empresários devem agir com liberdade. Na prática, as três partes não precisam ser necessariamente iguais e cada empresário decide como fazer para que a divisão dos lucros não comprometa o bom andamento da própria empresa. Evidentemente, para os sócios que não aderem à EdC, seus dividendos lhes são conferidos normalmente (MOLTENI, 2002).

Com o desenvolvimento do projeto, vários outros aspectos foram incorporados à questão da finalidade do lucro para que essa nova abordagem sobre a gestão fosse completa: não bastava somente pensar no lucro, mas em todo o sistema produtivo: as condições de trabalho dos funcionários, a preservação ambiental, o pagamento integral dos impostos, o relacionamento com fornecedores e clientes, entre outros aspectos. O objetivo da EdC seria então colocar como o centro do processo produtivo o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2003).

Muito teria para se dizer sobre cada um desses aspectos, desde a divisão do lucro proposta pela EdC até a relação das empresas com cada um dos agentes a ela relacionados. Entretanto, para o objetivo do presente estudo, a ênfase será dada na concepção do trabalhador dentro dessas empresas.

3.1 A relação das empresas de EdC com seus funcionários

Dentre os trabalhos publicados sobre a Economia de Comunhão, alguns se dedicaram ao estudo do relacionamento das empresas de EdC com seus funcionários, de maneira principal ou secundária. Alguns dos resultados que emergiram dos estudos acerca dessa temática serão apresentados a seguir.

Na pesquisa de Serafim (2001), o autor realiza um estudo empírico em uma das primeiras empresas de EdC no Brasil. Nesse estudo destacaram-se os aspectos relativos à motivação dos trabalhadores nas empresas de EdC, devido à constatação de que a empresa está atenta tanto às necessidades dos pobres quanto às de todas as pessoas ligadas a ela; e estes sentem segurança no emprego e espaço para expressarem-se.

Bispo *et al.* (2005), em um trabalho específico sobre a relação entre a EdC e a qualidade de vida no trabalho realizado em várias empresas de EdC, apontam algumas conclusões: existe proximidade e relação de confiança entre os dirigentes e os empregados; de maneira geral, as empresas pesquisadas oferecem qualidade de vida aos seus funcionários; os funcionários trabalham satisfeitos e não consideram suas atividades desinteressantes, pois o modo de realização dessas tarefas permite um maior nível de autonomia de seus executores; os empregados participam das decisões da empresa, pelo menos daquelas que lhes concernem; o sistema de controle é indireto; existe comunicação e troca de ideias entre os membros da empresa; há uma preocupação com o funcionário também com relação à sua família.

A pesquisa realizada por Mendes, Sá e Bispo (2004), sobre as relações interpessoais nas empresas de EdC, constatou que nas empresas estudadas destacam-se os seguintes aspectos: o sentido de equipe e o trabalho em grupo; o sentimento de camaradagem, solidariedade e um bom nível de confiança entre os funcionários e entre estes e seus dirigentes; o reconhecimento do esforço que as pessoas fazem pela organização; a reciprocidade entre o interesse da empresa pelos problemas dos seus funcionários e destes com os problemas da empresa.

Foi observado, tanto nesses como em vários outros estudos, como os de Gonçalves (2002; 2005), Lima (1999), Fandiño e Oliveira (2004), Gonçalves e Leitão (2001), Martins (2004), Menegassi (2013) e Almeida e Leitão

(2003), que a adoção da abordagem da EdC sobre a gestão das empresas estudadas proporcionou: ambientes mais saudáveis de trabalho; comprometimento recíproco entre diretores e funcionários; e em algumas empresas se observou aumento de produtividade. É a partir dessa relação desenvolvida que nasce o vínculo de reciprocidade entre a direção da empresa e seus funcionários e dos funcionários entre eles, o que gera uma maior propensão em melhorar o próprio trabalho (MENEGASSI, 2013).

Feito esse panorama a respeito do que prevê o projeto da Economia de Comunhão no que se refere aos funcionários das empresas, parte-se para o conhecimento de uma sua estrutura específica: os Polos Empresariais. O primeiro desses polos foi o escolhido para o estudo empírico desta pesquisa.

3.2 Polos Empresariais

A fim de dar suporte e consolidação ao projeto de Economia de Comunhão surgiu, primeiramente no Brasil, um Polo Empresarial no qual se instalaram algumas empresas inseridas no projeto da Economia de Comunhão. O empreendimento nasceu em 1994 e o Polo Empresarial Spartaco, como foi chamado, serviu de exemplo para o que se espera do desenvolvimento da EdC no mundo.

Também em outras partes do mundo, estão constituídos ou em construção Polos Empresariais com o mesmo intuito: em O'Higgins na Argentina o Polo Solidariad; o Polo Lionello em Loppiano (Incisa Val d'Arno, Itália), o Polo Mariapoli Faro na Croácia, o Polo Bélgica (Bélgica) e no Brasil ainda o Polo Empresarial EdC do Nordeste S/A, chamado Polo Ginetta, situado em Igarassú, Pernambuco. Outros estão em fase de estudo, como o Polo François Neveux, em Benevides (Pará/Brasil), o Polo Filipinas (Filipinas) e o Polo Ottmaring, na Alemanha (POLOS, *online*, 2015). Os Polos têm dupla função: "dar visibilidade ao projeto EdC, reunindo em um lugar mais empresas, de modo que se visualize um modelo econômico concreto; e servir como ponto de referência para todas as empresas de EdC de uma nação ou de uma região" (COELHO, 2004, p.2, tradução nossa).

O Polo Empresarial Spartaco, objeto do presente estudo, está situado na cidade de Cotia, estado de São Paulo e compreende uma área de 50.849,15 m². Foi projetado para abrigar dez empresas, o escritório da ESPRI S/Aⁱⁱ – Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais – e a área comercial e de serviços. O Polo está aberto a empresas que queiram instalar-se nele, desde que atendam aos princípios do projeto e sejam aprovadas pela diretoria e pelo conselho da ESPRI. O Polo Spartaco possui hoje, além da ESPRI S/A, seis empresas instaladas.

Tendo compreendido o significado dessa abordagem sobre a gestão, ao menos no tocante aos aspectos relevantes a este estudo, parte-se agora para os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa a fim de alcançar o objetivo proposto.

4. METODOLOGIA

O presente estudo foi baseado no modelo construído por Hall (1961) acerca das dimensões burocráticas das organizações. Deste modo, as técnicas de coleta e análise dos dados utilizadas nessa pesquisa foram também baseadas em seu modelo, que apresentou maneiras de medição na perspectiva dimensional da burocracia.

Para a execução dessa pesquisa foi utilizado o método de *Survey*. Malhotra (2001) afirma que *survey* é um método empregado na concepção da pesquisa descritiva. Babbie (2003) acrescenta que a maioria dos *surveys* visa a descrição e serve para descobrir traços e atributos sobre uma população. Nele, as unidades de análise são tipicamente pessoas.

Esse método é, segundo a definição de Malhotra (2001, p. 179), "um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população, destinado a provocar informações específicas dos entrevistados". Pressupõe, geralmente, um questionário estruturado com questões feitas segundo uma ordem especificada e do tipo de alternativas fixas, para as quais os respondentes tem um conjunto de respostas predeterminadas e escolhe uma delas (MALHOTRA, 2001). No caso desta pesquisa, foi utilizada a escala Likert.

Para a feitura do questionário, além da tese original de Hall (1961), foram utilizados outros artigos que usaram o mesmo modelo aplicando-o em situações específicas ou então usando somente uma ou duas das dimensões burocráticas como elementos de análise. Deste modo, o questionário final foi baseado, sobretudo, nos seguintes autores, além do principal, Hall (1961): Weber (1998), Hall (1962; 1963; 1967; 1968; 1978), Samuel e Mannheim (1970), Dewar, Whetten e Boje (1980), DeHart-Davis e Guensler (2005), DeHart-Davis e Pandey (2005) Reimann (1973) e Blau (1978). O questionário foi adaptado à atualidade e à realidade brasileira.

As afirmações foram feitas por dimensão e depois distribuídas pelo questionário, em um total de sessenta. O questionário contou com um cabeçalho no qual algumas informações foram solicitadas aos respondentes: empresa, cargo, sexo, escolaridade e tempo de trabalho na empresa, a fim de que outros cruzamento de dados pudessem ser feitos. O respondente permaneceu no anonimato. Ainda precedendo o questionário, o esclarecimento de alguns termos presentes, as orientações para a resposta, as opções de resposta e uma observação a respeito do modo de responder as frases que poderiam não se aplicar à realidade da empresa.

Para conseguir alcançar o objetivo do presente estudo fez-se necessário que os respondentes dos questionários fossem somente os funcionários das empresas, e todos os funcionários, de todos os cargos e setores, quando possível. Aos donos ou responsáveis pelas empresas foi solicitado o preenchimento de uma ficha com dados relevantes para a caracterização das empresas.

Oito empresas foram eleitas para a realização da pesquisa, todas elas integrantes do Polo Empresarial Spartaco: cinco delas situam-se no próprio Polo e três são *coligadas*, ou seja, empresas situadas na cidade de Vargem Grande Paulista, próximas ao Polo, cuja natureza da atividade não permite que se transfiram para lá, mas seguem as mesmas diretrizes do Polo e participam do seu desenvolvimento. Quatro delas são do setor de serviços e quatro da indústria. O ano de fundação das empresas variou de 1991 a 2000.

A escolha das empresas do Polo Empresarial Spartaco como recorte empírico da pesquisa justifica-se por duas razões: inicialmente pelo que ele representa para toda a Economia de Comunhão no Brasil e no mundo, seu pioneirismo e por ser considerado projeto piloto para o desenvolvimento da EdC. Além disso, é o lugar onde existe maior número de empresas de EdC próximas umas das outras, o que facilitou a coleta de dados feita pessoalmente, haja vista que, para a análise a que se propunha a pesquisa, um maior número de empresas seria o mais adequado.

O número de respondentes foi de 87, o que corresponde a 84,47% do número total de funcionários de todas as empresas. Ficaram ausentes da pesquisa os que se estavam em período de férias ou os que não se encontravam na empresa no momento da pesquisa. Os programas estatísticos utilizados para a análise dos dados foram STATISTICA versão 7 e o SAS versão 9.3. Quanto ao critério de confiabilidade, para os dados desta pesquisa, ou seja, para a amostra de 87 pessoas e 60 questões, o *alfa de Cronbach* que se obteve foi de 0,73, ou 73%, o que indica confiabilidade satisfatória nos dados utilizados, dado que para que haja uma confiabilidade satisfatória da consistência interna é necessário que o *alfa de Cronbach* seja superior a 0,6 (BOHRNSTEDT; KNOKE, 1988; MALHOTRA, 2001).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário aplicado aos funcionários das oito empresas da Economia de Comunhão pertencentes ao Polo Empresarial Spartaco proporcionou a identificação das dimensões burocráticas em todas as empresas estudadas e foi possível verificar que a burocracia está presente nelas, em maior ou menor grau, de acordo com algumas variáveis.

Para facilitar a análise dos dados obtidos, estes foram sistematizados por médias de cada dimensão. É pertinente lembrar que médias mais baixas indicam maior grau de burocratização, enquanto médias mais altas indicam menor grau de burocratização, devido à pontuação atribuída a cada opção de resposta.

O grau de burocratização das empresas estudadas variaram 22,26 a 26,61, o que indica grau moderado, ou seja, nesse recorte empírico foi observado que as empresas estão inseridas no modelo burocrático e agem dentro dele, entretanto, não de maneira acentuada, ou seja, o grau de burocratização medido por meio da análise de cada dimensão burocrática mostrou que nessas empresas a burocratização se apresenta de maneira comedida, ficando próxima às médias das demais e ao ponto central a partir do qual uma empresa tenderia a ser mais ou menos burocratizada.

Analisando as médias mínimas e máximas possíveis para este questionário, percebeu-se que as médias de todas as dimensões ficaram muito próximas ao ponto intermediário, a partir do qual uma média menor indicaria maior grau de burocratização e uma média maior indicaria menor grau de burocratização. Apenas as dimensões impessoalidade e competência técnica ficaram acima do ponto central, o que indica que a percepção geral da burocracia acerca dessas duas dimensões foi menor.

Nas demais dimensões as médias foram inferiores ao ponto intermediário, o que indica maior grau de burocratização no que se refere à hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas e sistema de procedimentos. Entretanto, é necessário atentar ao fato de que, tanto os valores obtidos das dimensões que ultrapassam o ponto intermediário quanto os das que são inferiores a ele, são próximos deste ponto, indicando que não há discrepâncias altas entre todas as dimensões, encontrando-se todas elas em um grau moderado de burocratização.

Pensando nessa análise por empresas, e agrupando todas as dimensões, o ponto intermediário passa a ser o ponto central entre a média mínima e máxima possível para cada dimensão, chegando aos valores 10 e 40, portanto o ponto intermediário passa a ser 25. Essa análise demonstrou que entre as duas empresas apresentaram maior grau de burocratização e as duas que apresentaram o menor grau, a diferença não foi significativa, ficando todas próximas ao ponto intermediário, o que indica que a burocracia está presente em todas as empresas estudadas, mas não de modo muito acentuado.

As análises estatísticas acerca da influência dos demais fatores sobre o grau de burocratização apresentaram os seguintes resultados: as empresas do setor da indústria se mostraram mais burocráticas que as do setor de serviços. As variáveis escolaridade, sexo e tempo de trabalho na empresa, embora tenham sido dados relevantes para a caracterização da amostra, em nada influenciaram a percepção acerca da burocracia nas empresas.

Já com relação aos cargos, observou-se que em cargos de gerência ou administração, pela natureza dos mesmos, as dimensões burocráticas encontram-se de maneira menos acentuada, uma vez que os procedimentos não são tão rígidos e pelo fato de que os problemas não podem ser previstos na maioria das vezes. Além disso, às pessoas escolhidas para ocupar estes cargos geralmente é dada certa autonomia para a tomada de decisões. Entretanto, a diferença entre eles foi pequena, o que representa que há diferença entre as percepções de ocupantes dos dois tipos de cargos, mas não significativa.

De acordo com todas as análises feitas, tanto por empresa como por dimensão e ainda com os cruzamentos destes dados com as demais variáveis obtidas no questionário, é possível concluir que a burocracia está presente nas empresas da Economia de Comunhão estudadas de modo claro, porém não muito acentuado. Deste modo, foi alcançado o objetivo do presente estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi analisar a relação das empresas da Economia de Comunhão com o modelo burocrático de organização, dado que a abordagem da EdC representa, por seus princípios, uma tentativa de amenizar os efeitos da burocracia dentro de suas empresas.

Na análise feita a partir da aplicação de um questionário de 60 questões a 87 funcionários de 8 empresas situadas no Polo Empresarial Spartaco, somente as dimensões impessoalidade e competência técnica apresentaram grau de burocratização com tendência para baixo. Isso se justifica, sobretudo, pelo propósito das empresas de EdC de colocar o homem como centro da atividade produtiva, o que envolve um relacionamento mais profundo com cada funcionário e com seu bem-estar, contraditório com o que se apregoa na dimensão impessoalidade. No caso da dimensão competência técnica, esta se justificou por duas razões: falta de mão-de-obra especializada na região e o propósito das empresas de dar também àqueles que não possui qualificações, a oportunidade de exercer uma atividade produtiva.

Já as dimensões nas quais as empresas aproximaram-se mais ao modelo burocrático, ou seja, apresentaram maior grau de burocratização, foram: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas e sistema de procedimentos. Essas dimensões caracterizam-se, sobretudo, por seu caráter disciplinar, o que se observa principalmente nas dimensões hierarquia de autoridade e sistema de normas, e também pela busca de eficiência e competitividade, presente nas dimensões divisão do trabalho e sistema de procedimentos, dimensões essas voltadas ao propósito de maior agilidade e padronização daquilo que é oferecido pela empresa, seja produtos ou serviços.

Esse resultado comprova a própria natureza das empresas de EdC, que não são de rompimento com o sistema, mas de busca de seu estabelecimento no setor onde atuam e do desenvolvimento da atividade de modo que a empresa prospere e possa assim atingir um maior número de beneficiários de sua atividade, além da busca cotidiana de uma maior humanização do meio empresarial.

Vários fatores foram considerados nessa análise, como a percepção dos funcionários sobre o grau de burocratização de suas empresas com base no tipo de cargo ocupado por eles, sexo e tempo de trabalho na empresa e também no setor em que se situam as empresas estudadas, que permitiram algumas conclusões, tais como: pessoas que ocupam cargos administrativos vêem a empresa como menos burocrática que aquelas que ocupam cargos operacionais ou não-administrativos; mulheres e homens têm praticamente a mesma percepção acerca da burocracia em suas empresas e, por fim, o tempo de trabalho não exerceu influência sobre a percepção da burocracia pelos funcionários nem tampouco a escolaridade e o setor ao qual as empresas pertencem.

Desta forma, foi possível concluir que as empresas que se propõem a atuar de acordo com uma abordagem voltada à valorização do homem e em busca pelo bem comum, como as empresas da Economia de Comunhão, não se afastam, necessariamente, do modelo burocrático, conforme foi observado nos resultados do estudo empírico realizado nesta pesquisa. Ao invés disso, esse tipo de empresa – ou pelo menos este grupo estudado – reconhece a necessidade desse modelo para o bom funcionamento e a competitividade das empresas, pois, apesar das disfunções já apresentadas acerca da burocracia, ela é ainda tida como predominante no mundo atual, justamente por ser considerada propulsora de eficiência.

As empresas da Economia de Comunhão estudadas conseguem conciliar a abordagem diferenciada de gestão que possuem com o modelo burocrático, sem que este exerça algum tipo de prejuízo aos propósitos que as empresas de EdC têm em sua prática cotidiana, o que se confirma pelo grau moderado de burocratização obtido nas análises que indicou que, apesar dos empresários da EdC compreenderem a necessidade de gerir suas empresas com base no modelo burocrático, a abordagem da EdC não coincide com um grau alto de burocratização nas empresas.

REFERÊNCIAS

- A DIFUSÃO. Disponível em: < <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/a-difusao.html>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2015.
- ALMEIDA, Marcelo Afonso; LEITÃO, Sérgio Proença. Empresas de Economia de Comunhão e razão substantiva. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2003.
- ARAÚJO, Vânia Carvalho (Org.). **ESPRI: empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. 2 ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BISPO, Ana Carolina K. A.; MACIEL, Saulo E. V.; MENDES, Nilda M. D.; SÁ, Maria A. D.; TRINDADE, Urânia C. M. Empresas de Economia de Comunhão: em busca da qualidade de vida no trabalho? *In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- BLAU, Peter M. O estudo comparativo das organizações. *In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 125-153.
- BOHRNSTEDT, George W.; KNOKE, David. **Statistical for Social Data Analysis**. 2nd Edition. New York: F. E. Peacock Publishers, Inc., 1988.
- BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.
- _____. Economia civile and pubblica felicità in the Italian enlightment. **History of Political Economy**, n.35, Supplement 1, p.361-385, 2003. Disponível em: <<http://dipeco.economia.unimib.it/Persone/Bruni/bruni-porta.pdf>>. Acesso em 21 de novembro de 2006.
- _____. The happiness transformation problem' in Cambridge Tradition. **European Journal of the History of Economic Thought**, v.11, p.433-452, 2004. Disponível em: <<http://dipeco.economia.unimib.it/Persone/Bruni/Pdf/happiness-cambr.pdf>>. Acesso em 21 de novembro de 2006.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- COELHO, Filipe. I poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione. *In: Convegno Internazionale - Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione*. [S.l.:s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel3-coelho.pdf>>. Acesso em: 21 de novembro de 2005.
- CROZIER, M. Bureaucracy, sociology of. *In: SMELSER. N. J.; BALTES, P. B (Eds.). Internacional Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768>> Acesso em 04 de abril de 2007.
- DEHART-DAVIS, Leisha; GUENSLER, Randall. Employers as mediating institutions for public policy: the case of commute options programs. **Policy Studies Journal**, v. 33, n. 4, p. 675-697, 2005.

- DEHART-DAVIS, Leisha; PANDEY, Sanjay K. Red tape and public employees: does perceived rule dysfunction alienate managers? **Oxford Journals Social Sciences Jnl. Of Public Admin. Research and Theory**, v. 15, n. 1, p. 133-148, 2005.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** 2000. 179 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DEWAR, Robert D.; WHETTEN, David A.; BOJE, David. An Examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 120-128, mar. 1980.
- EISENSTADT, S. N. Burocracia, burocratização e desburocratização. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 81-92.
- FANDIÑO, Antonio M.; OLIVEIRA, Márcia C. Empresas da Economia de Comunhão e gestão do conhecimento: análise comparativa. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. XXIII., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004, p. 3767-3782.
- GONÇALVES, Heloisa Helena A.B.Q. É possível sobreviver numa economia de mercado utilizando o Método da Economia de Comunhão na Liberdade? In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- _____. Marinheiro de Primeira Viagem? Trabalhar é preciso. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- GONÇALVES, Heloisa Helena A. B. Q.; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas da Economia de Comunhão: o caso Femaq. **RAP - Revista de Administração Pública**. v.35, n. 6, p. 33-59, nov. /dez. 2001.
- HALL, Richard Hammond. **An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics**. 1961. 147 f. Tese (Doutorado), The Ohio State University, Columbus, 1961.
- _____. Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. **Administrative Science Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 295-308, dec. 1962. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196212\)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196212)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- _____. The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment. **The American Journal of Sociology**, v. 69, n. 1, p. 32-40, Jul. 1963. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602\(196307\)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602(196307)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- _____. Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 3, p. 461-478, dec. 1967. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196712\)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196712)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- _____. Professionalization and Bureaucratization. **American Sociological Review**, v. 33, n. 1, p. 92-104, feb. 1968. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224\(196802\)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F](http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224(196802)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F)>. Acesso em: 23 de março de 2007.
- _____. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 29-47.
- HOPKINS, Terence K. O conceito de sistema de autoridade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 75-80.
- HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Routine technology, social structure, and organization goals. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 366-376, sep. 1969. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196909\)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196909)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I)> Acesso em 23 de março de 2007.
- HISTORIA. Disponível em: < <http://www.focolare.org/pt/movimento-dei-focolari/storia/> >. Acesso em 19 de fevereiro de 2015.
- LIMA, Maria Aparecida Barbosa. Economia de Comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. **READ – Revista Eletrônica de Administração**. v.5, n.4, nov./dez. 1999.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Cláudia Herrero. **A Economia de Comunhão como alternativa de gestão empresarial e desenvolvimento social**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2004.

- MENDES, Nilda Maria Domingos; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Relacionamento interpessoal em empresas de Economia de Comunhão: uma questão de valores éticos e cidadãos ou de estratégia empresarial? *In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, GRT 2350.
- MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. **Teoria axiológica de comunhão: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas da Economia de Comunhão**. 2013. 172 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2013.
- MERTON, Robert King. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- _____. Estrutura burocrática e personalidade. *In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 107-124.
- MEYER, M. Bureaucracy and Bureaucratization. *In: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B (Eds.). International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768>> Acesso em 04 de abril de 2007.
- MILLS, Peter K.; HALL, James L.; LEIDECKER, Joel K., MARGULIES, Newton. Flexiform: a model for professional service organizations. *In: The Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 118-131, jan. 1983. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425\(198301\)8%3A1%3C118%3AFAMFPS%3E2.0.CO%3B2-M](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425(198301)8%3A1%3C118%3AFAMFPS%3E2.0.CO%3B2-M)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- MOLTENI, Mario. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. *In: BRUNI, Luigino (Org.). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões*. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p.89-110.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia?** 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PINHEIRO, Márcia Baraúna. Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de Economia Solidária. *In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. Coleção economia. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. p.333-351.
- POLOS PRODUTIVOS. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos.html>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2015.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- REIMANN, Bernard C. On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 462-476, dec. 1973. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(197312\)18%3A4%3C462%3AOTDOBS%3E2.0.CO%3B2-X](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(197312)18%3A4%3C462%3AOTDOBS%3E2.0.CO%3B2-X)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- SAMUEL, Yitzhak; MANNHEIM, Bilha F. A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 216-228, jun. 1970. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(197006\)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(197006)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X)>. Acesso em 23 de março de 2007.
- SERAFIM, Maurício Custódio. **A ética no espaço de produção: contribuições da Economia de Comunhão**. 2001. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- SILVA, Gustavo Madeiro da; SILVA, Sueli Goulart. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações – investigação sobre sua natureza e suas causas**. 2. ed. V.1 São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SORGI, Tommaso. A cultura do dar. *In: COSTA, Rui et al. Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998, p.31-68.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Burocracia e coletivismo: um estudo de caso na associação de agricultores de Nova Ronda Alta**. 1989. 156f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1989.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1963.
- _____. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 15-28.

_____. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. v.1. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

_____. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. v.2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ⁱ O Movimento dos Focolares nasceu em 1943 durante a segunda guerra mundial, em Trento, norte da Itália. Chiara Lubich, de então 23 anos, ao buscar viver na prática o amor ao próximo, atraiu uma primeira comunidade a viver dessa forma o que acabou por originar o Movimento dos Focolares ou Obra de Maria, como é reconhecido pela Igreja Católica. O propósito que sintetiza o Movimento é a busca da unidade entre as pessoas e entre os povos. Portanto, é aberto também a pessoas de outras igrejas, religiões, ou que não possuem um referencial religioso, mas que almejem este mesmo propósito. Hoje o Movimento conta com aproximadamente 2 milhões de aderentes e simpatizantes em 182 países. (HISTORIA..., *online*, 2015).

ⁱⁱ A ESPRI S/A foi criada em 1993, com a finalidade de construir edificações que são alugadas para as empresas que se instalam no Polo, além de gerenciá-lo. Conta, atualmente, com cerca de 3.600 acionistas e seu capital é de mais de 2 milhões de reais, incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações. Estas têm valor definido anualmente quando ocorre o fechamento do balanço. O rendimento das ações tem origem na reavaliação dos imóveis, equivalente à valorização do mercado imobiliário local (ARAÚJO, 2004).