

# Estratégia & Negócios

---

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

**PRÁXIS DE COMUNIDADE ORGÂNICA NO TRABALHO: UMA ESTRATÉGIA QUE MELHORA A PERFORMANCE DA EMPRESA**

**PRAXIS FOR COMMUNITY ORGANIC AT WORK: A STRATEGIY THAT IMPROVIES PERFORMANCE OF THE COMPANY**

## **Jacir Leonir Casagrande**

Professor titular da Universidade do Sul de Santa Catarina- Unisul/Programa de Pós-Graduação/Mestrado em Administração.

Doutorado em Engenharia de Produção (Ergonomia) pela Universidade Federal de Santa Catarina.

E-mail: [jacir.casagrande@unisul.br](mailto:jacir.casagrande@unisul.br)

## **Zuleica Maria Patrício**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Doutora em Filosofia da Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC.

E-mail: [zucamp@hotmail.com](mailto:zucamp@hotmail.com)

Recebido em 19/11/2012. Aprovado em 18/07/2013. Disponibilizado em 30/08/2013.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.2, p.35-65, mai./ago. 2013

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

[ademar.unisul@gmail.com](mailto:ademar.unisul@gmail.com); (48) 3229-1932

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.2, p. 35-65, mai./ago. 2013



## RESUMO

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e do tipo estudo de caso, teve como objetivo compreender a práxis de comunidade orgânica desenvolvida no ambiente de trabalho de uma empresa brasileira e a relação com a qualidade de vida de seus trabalhadores. Os dados foram coletados no ambiente laboral, junto a 125 trabalhadores, por meio de observação participante e entrevistas. A análise dos dados, seguindo diretrizes qualitativas, foi conduzida pela técnica de identificação de categorias. A primeira análise mostra a dinâmica do ambiente laboral como uma práxis que é construída no cotidiano das diversas interações de trabalho. O processo de análise-reflexão-síntese dessa práxis evidencia um conjunto de categorias de dimensão técnico-humanística, que se caracteriza como um “construto de comunidade orgânica”. Essa práxis repercute na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, no ambiente laboral e fora dele, e também na vida da própria empresa. As concepções teórico-metodológicas evidenciadas no estudo se constituem como um referencial para análise de contextos de trabalho, com vistas a diagnosticar as condições do ambiente laboral e também a gerar reflexões no contexto acadêmico e organizacional, visando a suscitar pesquisas sobre a temática e a aplicação do construto de comunidade orgânica no cotidiano de organizações com a finalidade de promover a saúde da população envolvida.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia organizacional. *Performance*. Comunidade orgânica. Práxis. Qualidade de vida no trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho sempre ocupou um espaço importante na existência humana. Por meio dele e de seus produtos, o ser humano transforma o ambiente natural e a sociedade, transformando também a si mesmo. Estudos que abordam a relação entre trabalho e qualidade de vida do trabalhador mostram significados paradoxais, representando prazer/felicidade, desprazer/infelicidade e apontando para modelos que possibilitem a transformação do trabalho de *tripalium* para *ergon*, isto é, com

menor identidade de “sacrifício” e maior identidade de “satisfação e prazer”, na medida em que houver estímulo à participação ativa do trabalhador, com mais liberdade para o exercício do seu potencial criativo e relacional (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

Tentativas de mudanças na organização do trabalho se deparam com o fato de as técnicas de produção estarem em grande parte associadas à organização científica do trabalho, ainda separando o trabalho intelectual do trabalho manual e inibindo a atividade mental dos operários e suas subjetividade e expressão, seja pela rigidez de sua organização em suas exigências temporais, seja pelos aspectos físicos e sociais do ambiente laboral, especialmente pelas interações cotidianas desestimulantes e estressantes. Vários são os autores que têm se dedicado a chamar a atenção desses fatores, como por exemplo: Bauman (2000), Chanlatt (1996), Codo (1993), Dejours (2003), Maslach e Leiter (1999), Pinchot (1998) e Wisner (1994).

Felizmente, os paradoxos do mundo do trabalho e de seus produtos na qualidade de vida humana e de todo o planeta têm gerado insatisfações coletivas e crises de percepção, a ponto de estimularem a reconstrução de referenciais que possam resgatar das tradições a importância da subjetividade em seus aspectos culturais e afetivos.

A importância da qualidade das interações no ambiente do trabalho, talvez a ponto de gerar uma gestão organizacional mais humanizada é um referencial identificado como sistêmico, holístico e ecológico, no qual são considerados a complexidade da vida e os seus paradoxos, assim como as questões éticas e estéticas relacionadas aos processos e produtos desenvolvidos, incluindo a aplicação dos avanços tecnológicos e os valores da modernidade e a relação com a qualidade de vida e saúde; seus pressupostos orientam para processos de produção que viabilizem o desenvolvimento sustentável, uma vez que contemplam princípios de comunidade e organicidade focalizados na qualidade das interações humanas e de seus componentes de responsabilidade e de solidariedade (PATRÍCIO, 1999).

A reflexão crítica da realidade do mundo do trabalho, em conjunto com esses princípios, mostra a necessidade de abordagens que promovam a criação de sistemas de organização que contemplem em seus processos de produção a diversidade humana, o

sentido do trabalho para a satisfação individual e coletiva dos colaboradores e a melhoria da *performance* da organização; são processos de trabalho que funcionam como um sistema integrado de interações humanas, semelhantes a uma comunidade que integra significados do trabalhador e da empresa, em uma dinâmica de práxis, pela constante reflexão crítica sobre o pensar-fazer cotidiano, a ponto de gerar um movimento de organicidade que possa transcender o caráter mecanicista do mundo do trabalho (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

Considerando esses pressupostos, decidimos estudar o tema “Comunidade orgânica nas organizações”. Na revisão da literatura, percebemos a carência de significados dessa expressão e de estudos empíricos dessa natureza no ambiente de trabalho.

Este artigo, portanto, apresenta elementos teórico-empíricos, originados de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que teve como objetivo compreender a práxis de comunidade orgânica, tendo como unidade de análise o ambiente de uma organização de Santa Catarina e a relação dessa práxis com a qualidade de vida de seus trabalhadores.

A descrição e análise dos dados estão centradas na identificação e discussão de componentes de um construto de comunidade orgânica com base em um referencial teórico de caráter interdisciplinar, tendo em vista a diversidade e a complexidade da situação estudada.

A finalidade, aqui, é provocar reflexão crítica e discussão entre acadêmicos, pesquisadores e gestores, suscitando outros estudos nessa temática e motivando a aplicação do construto de comunidade orgânica, identificado no ambiente de trabalho estudado, levando em consideração a intenção de transformar o ambiente de trabalho em um espaço de boa *performance*.

## 2 COMUNIDADE, ORGANICIDADE E PRÁXIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O conceito de comunidade, em suas diferentes definições, tem sido instrumento para chamar a atenção para os fenômenos sociais. A diversidade de representações desse conceito traz imagens de agregados que vão desde um contexto de “simbiose” de natureza não social, sem conflitos e paradoxos, até aquelas mais efervescentes, trazidas por Maffesoli

(1984) e Bauman (2001), envolvendo questões da pós-modernidade relativas à necessidade do comunitarismo para a sobrevivência humana e o desejo da individualidade.

Considerando concepções clássicas sobre “comunidade” para a reconstrução de ideias, uma das referências que encontramos foi a de Florestan Fernandes (1973) que, com o título “Comunidade e sociedade”, resgata renomados cientistas sociais, com destaque para Wirth, Tönnies, Mclver e Page.

Em muitas áreas de pensamento, segundo Wirth (1973), a comunidade forma o elemento denotativo da legitimidade em associações tão variadas como o Estado, a Igreja, o Sindicato, o Movimento Revolucionário, a profissão e a cooperativa. Os homens, segundo esse autor, vivem em comunidade em virtude das coisas que têm em comum, e a comunicação é a maneira pela qual passam a possuí-las. Toda comunidade tem sempre esses dois aspectos: o de se viver junto e o de participar de uma vida comum. Na comunidade humana, é preciso compreender a participação dos indivíduos em empreendimentos comuns, nas mesmas esperanças e ideias, nos mecanismos de comunicação e de interação social, os quais existem na linguagem, nos símbolos coletivos, nas leis e nos costumes.

Pierson (1981) entende por comunidade a organização de indivíduos ou de grupos, biótica ou economicamente interdependentes, junto com a organização, a qual é inconsciente do que essa interdependência cria. A comunidade surge, então, e adquire organização como resultado dos processos de competição e de acomodação.

Para Maclver e Page (1973), comunidade é o termo que se aplica a um povoamento de pioneiros, a uma aldeia, cidade, tribo ou nação, onde quer que os membros de qualquer grupo, pequeno ou grande, vivam juntos, de modo tal que partilhem não desse ou daquele interesse, mas das condições básicas de uma vida em comum. As comunidades modernas, mesmo as muito grandes, segundo esses autores, são muito menos autossuficientes. A dependência econômica e, de modo crescente, a dependência política, constituem, dessa forma, importante característica de comunidades modernas.

O componente “dependência”, no conceito de comunidade desenvolvido por Fernandes (1973), é bastante reforçado, porquanto comunidade representa relações orgânicas, que existem no mundo dos animais, das plantas e nas relações humanas, entre

organismos da mesma espécie ou de espécies diferentes que vivem juntas em base simbiótica. Isso vale dizer que na relação há aproximação e benefícios comuns.

Quando encarada do ponto de vista de simbiose, segundo Tönnies (1973), a comunidade refere-se à vida grupal, a uma vida em conjunto fundada no parentesco e na interdependência econômica, em correspondência mútua de interesses. Assim, de acordo com o autor, pode-se compreender a comunidade como um organismo vivo, e, estranhamente, a sociedade como um agregado mecânico e artificial, visto que comunidade envolve uma unidade de vontades humanas, relações necessárias entre os diferentes indivíduos. Dessa forma, a própria relação e, conseqüentemente, as associações podem ser compreendidas como vida real orgânica, essência da comunidade.

O componente “simbiose” na relação entre pessoas, conforme Nisbet (1990), também tem sentido de algo para além do “local”, podendo ser identificado em diversos contextos como em sua expressão simbólica na religião, na nação, na raça, na profissão; o termo abrange todas as formas de relacionamento caracterizadas por um grau elevado de intimidade pessoal, profundidade emocional, engajamento moral, coerção social e continuidade no tempo; a comunidade é, assim, a fusão do sentimento e do pensamento, da tradição e da ligação intencional, da participação e da volição.

A constância da participação e do viver orgânico na representação de comunidade, associada às ideias de Maffesoli (1984) relativas à socialidade, invocam o sentido de práxis e o resgate do espírito de comunidade também no ambiente de trabalho.

Ao caracterizar como “práxis” esses processos de construção de comunidade nas organizações, estamos, como Gramsci (1985), valorizando o potencial humano de se transformar e mediar a transformação dos demais no conjunto de suas atividades.

O conceito de práxis, de modo geral, quase sempre tem o sentido de “prática”, mas há concepções das mais variadas. Há definições de práxis que expressam o simples enfoque de “atividade humana por meio da qual o homem modifica o mundo e a si mesmo” (GRAMSCI, 1985, p. 75), até aquelas que incorporam componentes que introduzem noções de liberdade, criatividade, universalidade, história, futuro, revolução, entre outros.

Partindo da ideologia de Marx, Bobbio et al. (1986) entendem práxis como um tipo de atividade peculiar dos seres humanos; referem-se à atividade, criativa e autocriativa,

por meio da qual o homem cria e transforma o mundo e a si mesmo; uma categoria epistemológica que descreve a atividade prática, constitutiva do objeto, dos indivíduos em seu confronto com a natureza. A unidade de teoria e prática é, portanto, o significado maior do conceito de práxis.

Habermas (1983) fala da práxis social focada na interação humana, dando destaque à práxis no trabalho. Mas, acima de tudo, concebe a práxis como atividade crítico-transformadora e caracteriza a sua esfera por seu grande potencial inovador.

Maffesoli (1984), por sua vez, inclui na práxis a consciência da totalidade e a sua realização por meio de processos orgânicos de socialidade. Nesse sentido, práxis implica, de certa forma, uma teia de relações humanas construída pelo envolvimento dos atores na vida cotidiana, apoiados na comunicação e em ações comuns (ARENDR, 2010).

Patrício (1995), ao trazer esse conceito para o contexto da qualidade de vida, concebe práxis como um movimento teórico-prático envolvendo questões de subjetividade, liberdade e criatividade, com o sentido de transformar limitações em possibilidades de viver saudável, mas que também transformam a própria pessoa que a desenvolve: essa transformação ocorre pelo seu conteúdo humanístico, ético e estético, que se expressa nas interações construídas nesse processo.

Todas essas concepções, colocadas no contexto atual, sugerem desafios de repensar e reformular conceitos que deem conta de compreender a complexidade que envolve o mundo do trabalho, o que estimula estudos sobre o construto de “comunidade orgânica” nesse ambiente.

A identidade do trabalho na vida humana, segundo Wheatley e Kellner-Rogers (1996), pode ser percebida em algumas práticas organizacionais que apontam para a direção de relações mais humanas nos seus ambientes de trabalho. Essa identidade implica que a organização contemple uma gestão do trabalho que integre a dimensão tecnológica com a dimensão humana.

A literatura mais consistente, nessa perspectiva, apresentou-se nas últimas décadas do século passado e início desse século. O resgate de alguns fundamentos desse período se faz necessário, dessa forma, para o entendimento de uma dimensão mais humana nas organizações.

Para Chanlat (1996), o ser humano nas organizações precisaria ser compreendido como: a) um ser ao mesmo tempo genérico e singular (genérico por pertencer à espécie humana e singular porque o ser genérico se faz real no cotidiano da vida sempre em um ser concreto, e é essa existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere especificidade); b) um ser ativo e reflexivo, para o qual pensar e agir são traços característicos (são os indivíduos, por meio de seus atos, que transformam a realidade social); c) um ser de palavra, pois é por meio da linguagem, da comunicação, que o ser humano tem acesso ao mundo das significações; d) um ser de desejo e de pulsão, que se manifesta por meio das relações que mantém com o outro, pelo jogo de identificações, contexto no qual ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não; e) um ser simbólico, pois o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e alegorias; f) um ser espaço-temporal, para o qual as dimensões espaço-tempo são inseparáveis e definem os quadros geo-históricos da ação, e considerando que existem diferentes concepções de temporalidade, o que significa que o tempo para uns não é o mesmo para outros; e g) objeto e sujeito de sua ciência, pois para as ciências humanas ele é dotado de subjetividade e de afetividade, o que pressupõe a importância de interpretar e compreender o sentido que o ser humano dá aos seus gestos, às suas ações e aos seus sentimentos.

Esses aspectos representam o trabalhador como ser ativo em todo o processo de trabalho. As teorias atuais de âmbito social, aplicadas à administração, propõem maior participação do trabalhador na organização da produção e na utilização de técnicas que aumentem a motivação no trabalho, como, por exemplo, processos que envolvam a consulta aos trabalhadores, descentralização nas decisões, delegação de autoridade e criação de grupos semiautônomos.

Essas ideias são encontradas em abordagens teóricas que reorientam a organização do trabalho para o incremento do conceito de capital social. Partindo de concepções de Bourdieu (1980), Coleman (1990) e Putnam (2000), discutidos nas obras de Higgins (2005), Boeira e Borba (2005) e Baquero (2003), entende-se capital social como um conjunto de características da organização social que insere relações de confiança e normas e sistemas vinculados ao incremento da participação das pessoas envolvidas.

Para Gozdz (1999), enquanto as organizações lutam para encontrar estruturas que se adaptem aos novos paradigmas, vão sentindo a necessidade de incorporar princípios de comunidade. E, mesmo que esse movimento esteja ainda em um processo inicial, segundo Pinchot e Pinchot (1994), já não surpreende o fato de que o desenvolvimento da comunidade em uma organização renda benefícios.

Segundo Handy (1997), lidar com o sentido de “organização como comunidade” envolve trabalhar cultura e sentimentos dos diversos atores sociais presentes nesses contextos, além de ter de administrar em conjunto as situações externas que se fazem dinamicamente presentes nesse processo, o que requer abordagem mais qualitativa.

A comunidade, de acordo com Pinchot e Pinchot (1994), serve como receptáculo da visão, dos valores e das conexões mutuamente benéficas que guiam o trabalho de indivíduos e equipes e moldam as interações. Essa compreensão começa pelo reconhecimento do valor de cada ser humano na organização. Para esse autor, isso significa ter valores básicos, como se preocupar com as suas vidas, o seu crescimento, as suas competências e com a sua felicidade; há que se combinar liberdade de escolha e responsabilidade pelo todo; os relacionamentos são colaborativos, educativos, compartilhadores de uma visão voltada para valores que orientam o mundo do trabalho.

Nessa visão, a empresa compartilha todos os seus números, os seus problemas e as suas preocupações com cada empregado. Como prática, essas organizações costumam exibir vídeos nas reuniões de equipes de trabalho, onde analisam todas as suas operações; assim, seus empregados são estimulados a conversar sobre valores e a desenvolver o conhecimento mais íntimo referente aos sucessos e problemas da empresa (PINCHOT; PINCHOT, 1994).

Conforme Maslach e Leiter (1999), dado que o local de trabalho é cada vez mais um empreendimento compartilhado, no contexto de comunidade, o trabalhador terá de trabalhar junto com seus colegas para lidar com o desgaste físico e emocional. Isso passa por procedimentos e estruturas sensíveis às pessoas, o que encoraja uma relação harmoniosa entre elas e o ambiente de trabalho, estimulando o compromisso com o processo e a prevenção do seu desgaste físico e emocional.

Nessa dimensão, a comunidade repousa sobre uma base de valorização das pessoas e do que elas podem alcançar. Podem ser os valores sociais que presumem que a melhor boa vontade surge quando as pessoas podem usar suas qualidades humanas únicas a serviço de si mesmas e de outras pessoas. Essa crença fundamentada no valor da humanidade deve ter importância no local de trabalho e no cotidiano da comunidade (MASLACH; LEITER, 1999).

A construção dessa abordagem requer um processo de esclarecimento e discussão dos valores organizacionais. Para Maslach e Leiter (1999), esse procedimento tem vários objetivos, como: identificar os valores fundamentais que unem uma empresa; identificar a gama de culturas de grupo de trabalho presentes na empresa; identificar de que modo valores específicos podem ser alimentados na empresa; identificar valores que orientem meios e também fins; e desenvolver uma forma de resolver os conflitos de valores em andamento na empresa.

Esse processo começa com grupos, utilizando-se um formato aberto, com os participantes criando uma lista abrangente dos valores que influenciam seu trabalho: os valores que trazem de suas vidas pessoais; os valores que proporcionam direção aos grupos de trabalho representados na reunião; os valores que são divulgados publicamente, bem como aqueles que estão apenas aparentes em um exame minucioso das ações da empresa. Nesse processo, cada grupo de trabalho da empresa percebe seus próprios valores e como estes se relacionam com os valores da organização maior (MASLACH; LEITER, 1999).

É importante produzir uma declaração concisa de valores para a qual haja um consenso organizacional claro. Essa declaração tem de ser um resumo descritivo dos valores, e não simplesmente uma lista esquemática de difícil entendimento; precisa indicar a relação de cada valor com a missão da empresa e a estratégia principal da organização para buscar cada um deles (PINCHOT, 1998).

O trabalho torna-se mais significativo e importante para o ser humano trabalhador quando os valores da empresa são discutidos em toda a organização. Esses valores, quando verdadeiramente compartilhados, podem ser elementos de maior força de coesão no ambiente de trabalho e de uma vida melhor, desde que vistos como adequação e compromisso.

Esses valores são traduzidos como: carga de trabalho sustentável; sentimentos de escolha e controle; reconhecimento e recompensa; senso de união; equidade, respeito e justiça; e trabalho mais valorizado. Nessa perspectiva de comunidade, segundo afirmam Maslach e Leiter (1999), as pessoas querem oportunidades para fazer escolhas e tomar decisões, para usar sua capacidade de pensar e resolver problemas e para dar alguma contribuição ao processo de obtenção dos resultados pelos quais serão responsabilizadas.

Estudos desenvolvidos por esses autores mostram o que seria o sentido contrário dos processos de construção da comunidade nas organizações, como: ambiente frio, hostil e que exige muito, econômica e psicologicamente, dos trabalhadores; pessoas sacrificando suas vidas e suas aspirações exclusivamente pelo bem das empresas; e valores que determinam a qualidade de vida da organização e que não são compartilhados pelos grupos de trabalho.

O sentido de comunidade construtiva se desenvolve, segundo Pinchot e Pinchot (1994), quando as pessoas encontram a intersecção entre o próprio interesse e o interesse comum a todos. Sendo assim, para aquele compromisso de trabalho, é necessário que haja sinergia entre os valores pessoais e os valores da organização, tornando-se esse sentido de comunidade uma poderosa força motriz no trabalho.

É como se fosse uma fonte de energia criativa, que estimula grupos e organizações inteiras a dar contribuições extras, e que permite a pessoas de diversas culturas, de diversas tendências políticas e de diversas situações econômicas trabalharem juntas. É dessa maneira que uma corporação justifica sua existência na comunidade, contribuindo para sua qualidade de vida geral e não apenas para seu bem-estar econômico. Essa contribuição agregadora de valor é essencial se a empresa quer crescer no longo prazo (MASLACH; LEITER, 1999).

A comunidade existe quando se valoriza quem contribui para o grupo inteiro. Nas organizações inteligentes, muitas das tarefas e das responsabilidades anteriormente detidas pela gerência burocrática são transferidas para os responsáveis pela realização do trabalho. Essa filosofia de trabalho exige mais das pessoas comuns, as quais precisam ser preparadas (PINCHOT; PINCHOT, 1994).

É importante ressaltar que o sentido de comunidade, para a maioria dos pesquisadores e estudiosos dessa temática, não é algo que se possa impor de cima para baixo, mas que, pela sua própria natureza, precisa ser criado pelas próprias pessoas. O máximo que se pode fazer é criar, em uma organização, um ambiente que predisponha as pessoas a criarem uma comunidade, o que sugere constantes interações pessoais no seu cotidiano. Essas interações com os colegas, possibilitadas no local de trabalho, segundo Maslach e Leiter (1999), produzem condições favoráveis para que as pessoas floresçam em comunidade.

Assim, a comunidade passa a estar intimamente ligada à formação de relacionamentos fortes que ajudam as pessoas a alcançarem a responsabilidade mútua e a examinarem os seus próprios interesses, concomitantemente com a maximização dos interesses coletivos, a ponto de envolver todos os interessados em processos de resolução de conflitos e de criação de novas soluções, com benefícios mais amplos (PINCHOT; PINCHOT, 1994; MASLACH; LEITER, 1999).

Segundo Gozdz (1999), as experiências mostram que a comunidade é antes um processo que um estado; a comunidade exige uma forte liderança, que deve se associar à responsabilidade para mantê-la; só por meio da disciplina e do estabelecimento de objetivos é que o processo da comunidade pode ser sustentado; e a atenção aos ciclos de desenvolvimento da comunidade também ajuda a assegurar sua manutenção. Isso reforça a importância do compromisso com o trabalho para a existência de uma comunidade.

Nessa perspectiva, a dedicação à comunidade por parte de uma liderança no trabalho é fundamental e tem de se refletir no esquema que define a própria razão de ser de uma organização. O segredo na construção de uma comunidade organizacional é que seus líderes a compreendam como um processo contínuo, reconheçam a importância dos princípios dessa construção e se engajem neles.

Isso pode ser percebido por meio da obra de Peck (apud GOZDZ, 1999), um dos pioneiros no estudo da expressão “comunidade”, quando nos passa a ideia de que esta revela o que poderá ser a vida de trabalho em equipe. A comunidade é inclusiva, não exclui ninguém que realmente queira fazer parte dela, mas não deixa de celebrar também a

diversidade. Na comunidade, todos os componentes preservam sua individualidade, mas, ainda assim, criam algo muito maior que a soma das partes.

Esse tipo de comunidade, conforme destaca Gozdz (1999), é um lugar seguro onde as pessoas podem mostrar-se vulneráveis e onde pode ocorrer o conflito. Portanto, uma comunidade se completa, analisa. É realista porque leva tudo e todos em conta. As decisões são tomadas por consenso e não por uma maioria de votos.

Só uma liderança com perfil específico pode convencer as pessoas a empenharem-se em um processo de comunidade dessa natureza, pois isso exige muito empenho na tecedura de uma disciplina comunitária, compreendendo o processo envolto nos inevitáveis ciclos que existem em qualquer organização, em sintonia com as interferências de dentro e de fora da organização.

Nessa perspectiva, todo trabalhador sabe que tem uma contribuição a dar ao grupo e que no devido tempo, na devida situação e quando a necessidade se apresentar, qualquer um poderá assumir os encargos de liderança. Segundo Marshall (1997), ainda que haja uma hierarquia, quando os indivíduos aderem ao processo de comunidade, essa hierarquia torna-se antes um sistema de eficiência do que um sistema de poder. Ela permite a todos entender suas responsabilidades e torna evidente que a responsabilidade do líder é orientar.

Outro aspecto referente à comunidade no ambiente de trabalho é que a mobilização para esse estado somente ocorre quando existe um problema que obriga os envolvidos a se agruparem nesse sentido.

Para Gozdz (1999), um dos fatores capitais que tornam confusa a construção de comunidade no seio das organizações é que, às vezes, a comunidade se mostra em caráter palpável somente em resposta a uma ameaça externa ou a uma tarefa desafiadora. Depois que o grupo supera a crise ou avança para outro nível de maturidade organizacional, o senso de comunidade desaparece, deixando os líderes com o desejo de reviver o espírito perdido.

Trata-se da comunidade composta pelos processos de ação recíproca de muitos, mas, mesmo assim, capaz de crescimento por si mesma, de desenvolvimento, de consciência e de aprendizado. Indivíduos e todo o grupo começam a aprender e a se transformar e, caso desejem se tornar organizações educativas, terão de compreender que uma organização

educativa é, por definição, uma comunidade que aprende. É necessário, também, compreender o trabalho como disciplina e esta como parte do esquema e da filosofia organizacional. Por disciplina não se deve entender uma linha dura ou meios de punição, mas um corpo de teorias e técnicas que deve ser estudado e dominado antes de ser posto em prática (GOZDZ, 1999).

Nesse sentido, Pinchot (1998) entende que uma organização que representa uma comunidade de trabalhadores tem como essência a fidelidade no local de trabalho, a lealdade com a organização e o alto nível de cooperação por meio de fronteiras essenciais na era da informação.

Nos estudos de caso analisados por Patrício e Casagrande (1999), quando o trabalhador sente-se comprometido com o trabalho, é enriquecido pela excitação que os desafios provocam, pela satisfação com o trabalho bem-feito, pelo prazer que trazem os relacionamentos com os outros e pelo orgulho de colocar esses valores em ação. Essas emoções positivas aumentam o compromisso e a motivação. Se o trabalho o faz sentir-se bem, ele quer continuar fazendo-o bem, o que o torna criativo e aberto a novas soluções.

Para Maslach e Leiter (1999), o processo de realização do trabalho estabelece uma concentração agradável da atenção e da energia, criando uma espécie de fluxo. À medida que o trabalho se torna mais tenso, menos agradável e menos compensador, a qualidade do tempo despendido com trabalhadores diminui e o local de trabalho não chega a constituir uma comunidade. Uma atitude utilitária em relação aos funcionários, individualmente, estende-se também aos grupos de trabalho.

Segundo Cappelli e Rogovsky (1994) e Pinchot (1998), nessa modalidade, saem de cena os mecanismos rígidos de controle e cobrança, e entra um sentido muito forte de responsabilidade, compartilhado por todos os componentes. Na verdade, a responsabilidade é inerente ao processo de construção da comunidade.

Como vimos em Pinchot e Pinchot (1994), a comunidade tem de combinar liberdade e responsabilidade, e as relações devem ser colaborativas, educativas e voltadas para valores comuns que orientam o processo de trabalho. Dessa forma, segundo Gozdz (1999), a comunidade é um processo e não um estado: exige liderança e responsabilidade; é

inclusiva; respeita a diversidade; nela os componentes preservam sua individualidade; e as potencialidades são aproveitadas em uma dinâmica permanente.

Nesse sentido, as organizações do futuro somente se manterão vivas por novas atitudes que se assemelhem a um organismo tão sintonizado com o seu ambiente que consiga se adaptar rapidamente, tornando-se uma comunidade voltada para o aprendizado, a fim de intensificar a plenitude e a diversidade da capacidade humana (MARSHALL, 1997).

Assim, uma organização que atua como uma comunidade é uma coletividade de estudantes perenes e com predisposição à mudança, receptiva ao desafio e consciente de um leque cada vez mais complexo de alternativas.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida seguindo os preceitos da abordagem qualitativa. Os métodos qualitativos são apropriados para estudar problemas que envolvem situações sociais e toda a subjetividade que as compõem, tais como expressões de crenças, valores, expectativas, motivações, conhecimentos, percepções, sentimentos, queixas, emoções e práticas, e tudo o que se refira à simbologia do viver humano (BOGDAN; BIKLEN, 1994; MINAYO, 2001).

Com esses métodos, segundo Patrício (1995; 1999), busca-se conhecer e compreender o significado e a intencionalidade dos atos individuais e coletivos, expressos pela comunicação verbal e não verbal, o que favorece a leitura da diversidade das inter-relações e da complexidade das estruturas sociais. Essa particularidade torna os estudos qualitativos apropriados para abordagens dialéticas, holísticas e sistêmicas, que envolvem situações do processo de viver em diferentes contextos.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por descrever, interpretar e compreender a realidade em foco, sem a preocupação com a quantidade da amostra, mas, sim, com a qualidade desta e sem intenção de testar ou comprovar hipóteses e estimular generalizações. Sendo assim, os resultados não incluem dados estatísticos (BOGDAN; BIKLEN, 1994; MINAYO, 2001; STRAUSS; CORBIN, 1990).

Seguindo o objetivo da pesquisa, o método da pesquisa caracterizou-se como Estudo de Caso. Conforme Triviños (1987) e Bogdan e Biklen (1994), nessa modalidade, busca-se estudar profundamente uma unidade específica, seja esta representada por um caso ou por multicasos, referentes a situações localizadas e sobre as quais não é possível exercer controle, pois estão expostas a vários fenômenos intervenientes.

Todos os pesquisadores da abordagem qualitativa são unânimes em considerar a importância de a coleta de dados realizar-se, preferencialmente, nos contextos em que os fenômenos são construídos, por meio de processos de interação entre pesquisador e atores sociais envolvidos, com apoio, quando necessário, em fontes documentais. Essa interação, conforme destaca Patrício (1999), diz respeito ao encontro entre observador e observado, o que exige do pesquisador qualitativo competência especial para colher e analisar dados, buscando a maior objetivação possível da realidade estudada. Tendo consciência de sua interferência no processo do estudo, o pesquisador já se provê de subsídios para respeitar a especificidade do rigor exigido nos métodos qualitativos.

Partindo desses princípios, os dados foram colhidos no próprio ambiente da empresa, por meio das fases “Entrando no Campo”, “Ficando no Campo” e “Saindo do Campo”, as quais ocorreram de forma interligada, em um ir e vir constante, diferenciando-se apenas por particularidades específicas (PATRÍCIO, 1999).

A primeira fase, denominada Entrando no Campo, caracteriza-se por interações voltadas a conhecer e delimitar melhor o tema, o ambiente e os sujeitos; aplicar o teste piloto; e apresentar a proposta aos sujeitos e solicitar participação, discutindo os preceitos éticos e negociando a operacionalização do estudo. A segunda fase, Ficando no Campo, caracteriza-se pelo processo de coleta, registro e pela primeira fase de análise dos dados. A última fase, Saindo do Campo, ocorre durante todo o processo, nas breves despedidas e agradecimentos, culminando com a análise dos dados, quando o pesquisador sai do local, com possibilidade de retorno ao campo para validar ou esclarecer dados, ou para se despedir definitivamente do campo e estabelecer detalhes do compromisso de devolução de dados aos sujeitos.

Todo o processo da pesquisa com os sujeitos respeitou os princípios éticos estabelecidos na Resolução no 196/96 do Conselho Nacional de Ética em Pesquisa, que fixa, no Brasil, as diretrizes para pesquisas que envolvem seres humanos.

A fase empírica da pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de Santa Catarina, cuja representação social regional a caracterizava como “organização humanizada”. Em 1976, “Andrômeda”, assim denominada por princípios éticos, iniciou suas atividades voltadas à produção de aparelhos de comunicação destinados à demanda de empresas estatais. Por conta da política de privatização, em 1999, precisou dirigir-se à iniciativa privada, obrigando-se a recriar sua filosofia administrativa, o que gerou o Programa de Qualidade e Gestão Participativa com capital 100% nacional e tecnologia própria.

As técnicas para coleta de dados foram: entrevista, com base em um formulário de questões semiestruturadas e na observação participante. Participaram das entrevistas 25 sujeitos, 18 trabalhadores da linha de produção (denominados “colaboradores”), 03 gerentes e 04 supervisores. Considerando os dados da observação participante, relativos à dinâmica dos processos de trabalho em 16 células, esse conjunto de sujeitos é de 125 participantes.

A análise dos dados desenvolveu-se seguindo quatro fases, caracterizadas pelo processo de “análise-reflexão-síntese”. A fase inicial destacou as primeiras categorias, o que possibilitou descrever mais objetivamente a realidade estudada. A segunda, a partir da construção de esquemas de categorias com base na técnica “Análise de Conceitos”, identificou os componentes do construto de comunidade orgânica; e a terceira, os temas emergentes (PATRÍCIO, 1995).

Por fim, na quarta fase de análise, na perspectiva de síntese, foram integrados ao referencial teórico de entrada todos os elementos encontrados no processo, associando outros autores que se fizeram necessários pela diversidade e complexidade da realidade encontrada.

Seguindo princípios éticos, os resultados da pesquisa foram apresentados à empresa por meio de uma exposição dialogada com os sujeitos do estudo, acompanhados de uma cópia do relatório do mesmo.

#### **4 A ESTRATÉGIA DE COMUNIDADE ORGÂNICA NO COTIDIANO DE TRABALHO: UM PROCESSO DE INTERAÇÕES ENVOLVENDO AFETIVIDADE, COMPROMETIMENTO, RESPONSABILIDADES E MELHORIA NA PERFORMANCE DA EMPRESA**

A leitura analítica do cotidiano de trabalho na empresa evidencia que a “comunidade orgânica” vai sendo construída em uma dinâmica permanente:

“[...] é um processo que está sempre em movimento. (Montadora). Quando eu entrei aqui, o sistema de trabalho era bem diferente. Não tinha nada a ver com aquilo que é hoje” (SUPERVISOR).

Esse contexto de comunidade começa a ser construído a partir da crise interna que emergiu quando se iniciou a política de privatização no Brasil. Desde então, uma nova história administrativa passou a ser construída com outros princípios, os quais estimulam a participação criativa, a colaboração mútua e o envolvimento técnico-afetivo dos colaboradores em todo o processo de trabalho da empresa.

Chegamos a uma administração participativa, onde se ouve muito o colaborador. Isso começou a ficar cada vez mais crescente. Estava na hora de construir um modelo diferente. Eu acho que a empresa soube aproveitar a crise. Foi o melhor momento da vida dela (SUPERVISOR).

O novo modelo de organização foi gradativamente estruturado e sistematizado visando a efetiva participação dos trabalhadores. A linha de produção se transformou em espaço de desenvolvimento contínuo, oportunizando o aperfeiçoamento dos trabalhadores por meio de um ambiente laboral favorável às interações. Essa “cultura organizacional” vai sendo, então, incorporada pelo o trabalhador desde a sua admissão na empresa:

“No meu ingresso aqui, houve uma preparação, uma apresentação da empresa: como ocorre a política da empresa; qual era a visão da empresa para com os colaboradores e como ela os considera. Isso ficou bem claro, bem transparente” (SUPERVISOR).

Sendo o sistema de trabalho voltado ao espírito de viver em equipe, a empresa se preocupou com a adaptação e integração dos trabalhadores, pois as interações exigidas nesse cotidiano tornam o ambiente convival mais complexo.

“Aos poucos, vamos aprendendo a trabalhar e viver com a equipe. No trabalho em equipe você vai cedendo um pouco para que todos fiquem bem” (SUPERVISOR).

Longe de seguir uma receita, o trabalho em equipe vai sendo construído na organicidade das interações no cotidiano de trabalho e, dessa forma, o sentido de comunidade cresce na dependência de como se processa a relação entre os componentes de uma mesma célula com as demais células e seus supervisores.

“Eu acho que a pessoa só aprende, mesmo, a trabalhar em equipe, trabalhando. Isso vem com a cumplicidade” (MONTADORA).

O rodízio de funções também reforça o trabalho em equipe, pois, implica em ampliar interações, estimulando a sincronia entre os trabalhadores, a responsabilidade e o comprometimento da equipe.

Cada pessoa na célula de trabalho é responsável por algumas atividades. Existe uma pessoa responsável pelos recursos humanos da célula, outra por vendas, outra pelo faturamento, outra pela produção [...] um ponto primordial na empresa é o envolvimento dessas pessoas na hora das decisões (GERENTE).

Nas células, a responsabilidade que é trazida para seus integrantes torna-se um elemento de motivação. Segundo Cappelli e Rogovsky (1994), a responsabilidade do poder de decisão deve ser transferida das estruturas administrativas aos trabalhadores.

Nesse contexto, segundo Maslach e Leiter (1999), as pessoas começam a perceber que são diferentes das máquinas, pois são chamadas a opinar e a participar de decisões importantes.

“Em todos os setores, eles se tornam mais comprometidos [...] nada melhor do que eles para pensar e sugerir melhorias” (SUPERVISOR).

“A própria responsabilidade que você transfere é motivação. O trabalho passa a ter mais conteúdo, não é só produzir [...] todos dão opiniões... Participam” (GERENTE).

Outro aspecto de “comunidade orgânica” evidenciado nessa empresa, diz respeito à qualidade das interações que ela promove. Nas células, os trabalhadores têm autonomia de planejar estratégias para alcançar a produção do dia e liberdade para criar seu cotidiano, como ouvir música, conversar, contar piada, comemorar aniversário e colocar fotos no mural, em cartazes, enviar recados e orações.

A conversa, o diálogo, a comunicação entre as equipes e os superiores imediatos tornam o ambiente de trabalho mais familiar e comunitário e, assim, mais solidário e agradável.

“Ali, a gente conversa, escuta rádio. Tem notícia, música... Duvido que alguém aqui, quando está em férias e levanta de manhã, não sente vontade de vir trabalhar” (MONTADORA).

“Uma pessoa é totalmente diferente da outra [...]. A gente conversa de trabalho conversa coisas fora do trabalho, tira um pouco da mesmice. Uma ajuda a outra, quando precisa, para que fique melhor o nosso ambiente de trabalho” (MONTADORA).

Para além das interações nos espaços laborais, a empresa organiza atividades que promovem integração e bem-estar, como a ginástica laboral diária e encontros de familiares dos trabalhadores na empresa.

A empresa foi abolindo mecanismos de controle, como o cartão-ponto e a figura de supervisores de cunho “policial”. Segundo Cappelli e Rogovsky (1994) e Pinchot (1998), nessa modalidade, saem de cena os mecanismos rígidos de controle e cobrança, e entra um sentido forte de responsabilidade compartilhada por todos os componentes.

Não temos mais cartão ponto. Os ônibus pegam e trazem os funcionários no horário certo. Até a medida de tempo quem dá são os trabalhadores. (Supervisor). A empresa dá liberdade, mas cobra responsabilidade de forma natural, não precisando dizer que tem responsabilidade. Se a pessoa não retribui, assim, é preciso ver o que está acontecendo (GERENTE).

Para Maslach e Leiter (1999), há três componentes fundamentais em uma comunidade: confiança, franqueza e respeito. Isso promove união entre as pessoas e maior colaboração no desempenho de suas atividades.

“A gente conversa muito no dia a dia. Escutamos todos. A confiança e fidelidade têm que ser condição mútua. Tem que tentar sempre se acertar” (SUPERVISOR).

Segundo Pinchot e Pinchot (1994), quando o processo de trabalho envolve liberdade com responsabilidade e valores comuns, as relações são colaborativas, educativas e geram um sentido mais orgânico.

Quando você envolve, você valoriza as pessoas, então muda o conceito de trabalho. Há participação criativa e desenvolvimento de iniciativas. Os trabalhadores idealizam o que fazem e são agentes de transformação do ambiente. (GERENTE).

A adesão dos trabalhadores aos propósitos da empresa também é estimulada pela participação destes nos lucros na empresa. No contexto da realização integral do sujeito, isso aumenta a motivação e satisfação das pessoas.

No conjunto das representações expressas nos dados, ficou evidente que a participação nos lucros da empresa não basta para envolver e satisfazer as pessoas no trabalho. É preciso que esse incentivo esteja associado a outros estímulos, como convivência interpessoal agradável, ambiente saudável e aprendizagem contínua no trabalho. Segundo os trabalhadores, é “bom” trabalhar naquela empresa porque o ambiente é “familiar”, “descontraído”, “de respeito”, “solidariedade” e de “muitas amizades”.

“É uma empresa ótima, maravilhosa... Você precisa ver o amor que a gente tem por aquilo que a gente faz” (MONTADORA).

“[...] a própria motivação provocada pelo recrutamento interno, para promoção, para fazer cursos de aperfeiçoamento” (SUPERVISOR).

Nesse processo interacional, a filosofia e a política da empresa vão sendo assimiladas aos poucos; os indivíduos vão se conscientizando de que estão sendo valorizados e de que estão construindo a cultura da empresa. Isso torna possível a construção daquilo que Maffesoli (1995) chama de “ambiente comunitário”.

“Quando eles chegam a esse nível de consciência, percebem que estão sendo valorizados e se comprometem mais com a empresa” (SUPERVISOR).

Como em qualquer sistema de comunidade, na empresa há intensa participação de seus integrantes nas tomadas de decisões; as reuniões são constantes para compartilhar conhecimentos técnicos, resultados de metas da empresa e também de problemas e preocupações comuns.

Além desses encontros formais, a empresa oportuniza espaço contínuo de comunicação geral.

“Nós temos jornal, mural, jornal eletrônico. Aqui, a abertura e transparência são grandes, não há nada a esconder. Quanto mais eles souberem da empresa melhor [...], vão estar mais satisfeitos” (SUPERVISOR).

De forma orgânica, todo esse contexto mostra processos de aprendizagem, nos quais há promoção e aplicação de conhecimentos e criação de alternativas no ambiente laboral e fora dele. Isso confirma que no contexto de “aprendizagem organizacional”, segundo Senge (1999), a empresa estimula o trabalhador na busca contínua de aprimoramento.

Eu valorizo muito essa oportunidade de aprender, poder aplicar os conhecimentos na própria vida. A gente aprende muito aqui no trabalho. A gestão é participativa mesmo, a opinião deles é considerada. É muito gratificante (GERENTE).

Outro aspecto a considerar na representação da “comunidade orgânica”, diz respeito à horizontalização da estrutura hierárquica. Pinchot (1998) reforça que, para haver valorização dos trabalhadores, é preciso diminuir a importância dos postos hierárquicos.

O que dá sustentação ao nosso modelo de organização é a valorização das pessoas que trabalham aqui. Não é aquela história de chefe e do empregado. O refeitório é o mesmo para todos, os diretores estão sempre no meio da turma. Isso dá um certo conforto e segurança. (Supervisor).

A organização do trabalho dessa empresa expressa um caráter de comunidade quando desenvolve ritos próprios, com valores e conhecimentos comuns, integrando o processo de produção com a vida pessoal, considerando a subjetividade de cada colaborador, discutindo, recriando e considerando direitos e deveres coletivos. Esse envolvimento e a valorização das pessoas estimulam um ambiente de trabalho mais agradável, menos estressante e mais saudável.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo aprofundado da complexidade de categorias, emergentes nas primeiras análises, revelou um conjunto de conceitos representando uma práxis de comunidade orgânica, caracterizada por um movimento constante de ir e vir de ações integradas construídas no cotidiano das interações do ambiente laboral, e os reflexos (transformações) dessas ações na vida particular e coletiva de seus trabalhadores e na própria *performance* da organização. Esse construto tem como base princípios que norteiam a empresa em sua missão e em seus objetivos.

Com base nesses dados, é possível validar “práxis” como atividade consciente, criativa e peculiar dos seres humanos, por meio da qual eles constroem seu mundo, e na qual se inclui tanto o trabalho como outras manifestações de interação social,

representando uma atividade crítico-transformadora que se manifesta por seu grande potencial inovador.

Assim, o ser humano estaria construindo no coletivo a expressão da subjetividade humana, na qual momentos existenciais marcantes, como angústia, náusea, medo, alegria, riso e esperança não se manifestam como experiência meramente passiva, e, sim, como parte da luta pelo reconhecimento do processo de realização da sonhada liberdade humana (KOSIK, 1969).

A práxis expressa a atividade humana, por meio da qual o homem modifica o mundo e a si mesmo, e atribui significados de liberdade, criatividade, universalidade, história, futuro e até “revolução”, no sentido dado por Marx. No contexto da práxis social cotidiana, esse sentido pode estar na dimensão de “aprendizagens e mudanças de consciência individual e coletiva, a ponto de gerar outros paradigmas” (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

Isso é possível pelo próprio atributo do “ser” humano. Segundo Gramsci (1985), cada indivíduo transforma a si mesmo na medida em que transforma e modifica todo um conjunto de relações em um dado ambiente; o ser humano é um processo, visto como uma série de relações ativas, conscientes, não mecânicas, mas organicamente constituídas e que, dentro de certos limites, são criadoras da vida nas condições do contexto e em determinado tempo e lugar.

Com base nessa concepção, identificamos naquela empresa um conjunto de expressões que pode ser caracterizado como um construto de “práxis de comunidade orgânica no ambiente de trabalho”. Esse construto expressa uma diversidade de componentes de dimensões humano-científicas que foi construído na dinâmica do cotidiano de trabalho, subsidiado por concepções próprias da organização e pela participação efetiva do colaborador, como indivíduo e coletivo, nos projetos e nas atividades cotidianas da empresa.

Associando ideias de Kerlinger (1985) e Leininger (1991), construto representa um conjunto de subconceitos agregados a um conceito maior, o qual é construído em uma dinâmica de diversos significados humanos.

Um construto tem identidade própria e, por isso, precisa ser contextualizado: representa um conjunto de componentes que expressa um significado particular-coletivo e que é construído intencionalmente a partir de princípios próprios, representando um conjunto de propriedades aplicadas a elementos concretos que, de certa forma, são a própria práxis.

O construto de comunidade orgânica, identificado no estudo, mostra expressões de envolvimento dos trabalhadores na filosofia e nos objetivos da empresa. Isso gera um movimento orgânico no ambiente de trabalho, o qual é construído na dinâmica das interações técnico-afetivas, espontâneas ou provocadas pela organização do trabalho.

Essa organicidade é possível porque a empresa adota uma dinâmica mais flexível nos seus processos de trabalho; promove a horizontalização dos níveis hierárquicos; expressa transparência na comunicação entre os participantes; estimula a dinâmica da troca das informações, assim como a criatividade e a iniciativa individual e coletiva. Isso faz emergir responsabilidade compartilhada e autonomia para a tomada de decisões, o que gera atitudes de comprometimento. Esse atributo é fortalecido ainda mais pelo incentivo financeiro oriundo da participação nos lucros da empresa, comum em trabalho comunitário, e de promoções por desempenho.

Nesse contexto de organicidade, há valorização do trabalhador, como ser que se comunica, pensa e sente, que reflete, opina e cria possibilidades. O reconhecimento de seus valores pessoais e profissionais, assim, estimula-o à contínua aprendizagem e participação.

Outros componentes de comunidade orgânica mostram ações de promoção de bem-estar e cuidados que, além de motivarem a integração das equipes, evitam riscos à saúde no ambiente de trabalho.

Mas, especialmente, o que favorece esse caráter orgânico na empresa é a possibilidade de um cotidiano de “estar-junto”. Segundo Maffesoli (1984), esse aspecto promove a socialidade e, com isso, a saúde social do grupo.

Na empresa, essa socialidade se expressa por atitudes de solidariedade e cumplicidade entre os componentes da célula, em situações que envolvem o trabalho ou a vida particular. Isso é possível pela integração constante entre os trabalhadores, pautada na ajuda e confiança mútua, no respeito às diferenças pessoais, incluindo a aceitação de

expressões emocionais e a construção contínua de interações de interdependência, mesmo em presença de conflitos.

O “espírito comunitário” é manifestado na socialidade, em tarefas rotineiras e pequenas atitudes, mesmo em situações de conflito, as quais também se fazem presentes em contextos dessa natureza. A diferença está na forma de administrar esse fenômeno que, em ambientes saudáveis, costuma ser trabalhado por processos dialéticos e afetivos.

Esse cotidiano gera dinamismo no ambiente laboral, expressando organicidade em todos os níveis, e promove satisfação do trabalhador com o seu próprio trabalho e com o produto deste. Isso valida as pesquisas de Casagrande e Patrício (2010) sobre o significado do trabalho para a qualidade de vida e saúde individual e coletiva.

Talvez, esse seja um dos grandes desafios do mundo do trabalho: “gerar satisfação pelo processo e pelo produto do trabalho”, o que poderia expressar um contexto de “produtividade humanizada” construído pela práxis de comunidade orgânica.

Nesse aspecto, há que se considerar a complexidade da vida e seus paradoxos com um olhar ético e estético, a ponto de: a) evidenciar a relação dos processos e produtos desenvolvidos – incluindo a aplicação dos conhecimentos e da tecnologia – com a qualidade da vida individual-coletiva; b) orientar processos de produção que viabilizem o desenvolvimento sustentável, focalizados em princípios de organicidade, centrados na qualidade das interações em seus componentes de razão e sensibilidade, com responsabilidade e solidariedade (CASAGRANDE; PATRÍCIO, 2010).

O sistema de “comunidade orgânica” não é um modelo pronto, implantado a partir de regras e conceitos fechados, mas, sim, um processo dialético, próprio de um cotidiano de pequenos gestos e modos de ser e fazer, que expressa talentos da subjetividade de cada trabalhador, potencializados pelo coletivo na prática da filosofia da empresa e da socialidade entre seus pares.

O trabalho na empresa vai se consolidando como “comunidade” na medida em que todos os seus setores vão se envolvendo e interagindo de maneira sincronizada. É um processo inacabado, em construção e aprimoramento contínuo, que, como práxis, está sempre mudando, muitas vezes significando sacrifícios e movimentos de superação, com vistas à melhoria da qualidade da vida dos seus trabalhadores, que depende e se expressa

pela saúde do ambiente laboral e da própria empresa.

Semelhante ao processo dessa práxis, o conhecimento também está continuamente sendo transformado, na medida em que cada descoberta mobiliza outros estudos, seja por controvérsias – porque dela emergem outras questões de pesquisa – ou pela necessidade de generalização desses conhecimentos ou de aplicação da pesquisa em outros contextos.

É com essa sensação que terminamos a apresentação desse estudo de caso. Seguindo o padrão qualitativo, os dados aqui apresentados descrevem, interpretam e compreendem uma dada realidade, com base no referencial proposto e em um dado momento histórico do objeto estudado. Talvez, outra pesquisa, com o mesmo objeto, mas com outros referenciais teórico-metodológicos e em outro momento, possa encontrar outros resultados.

Portanto, sugerimos pesquisas em outras organizações que possam aperfeiçoar o construto encontrado nesse contexto brasileiro, e até mesmo na própria “Andrômeda”, tendo em vista a dinamicidade e a mutabilidade do seu ambiente em razão dos processos de interação da organização com os contextos sociopolíticos, econômicos e culturais do ambiente externo.

**PRAXIS FOR COMMUNITY ORGANIC AT WORK:  
A STRATEGIY THAT IMPROVIES PERFORMANCE OF THE COMPANY**

**ABSTRACT**

Qualitative approach research, case-study, whose objective was to understand the organic community praxis performed in the workplace of a Brazilian company, and its relationship towards the quality of life of their employees. The data were collected from 125 employees of the company through participating observation and interview. The data analysis, following qualitative guidelines, was conducted with the aid of a class identification technique. The first analysis shows the dynamics of the work atmosphere as a praxis built on the various daily interactions of work. The process analysis-reflection-synthesis of this praxis gives proof to a set of technical-humanistic dimension classes which are characterized as an “organic

community construct". This praxis reverberates through the improvement of the employees' quality of life, within the workplace and outside of it, and also in the life of the company itself. The theoretical-methodological conceptions shown in the study make up a benchmark to analyze the work contexts, aiming at checking the work atmosphere conditions and to also provide reflections within the academic and organizational context in order to carry out researches on the topic and the use of the organic community construct into the daily activities of companies to promote health for the population involved.

**KEY WORDS:** Organizational strategy. Performance. Organic community. Praxis. Quality of life in the work.

## REFERÊNCIAS

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

BAQUERO, M. Construindo uma outra sociedade no Brasil: o papel do capital social na estruturação de uma cultura política participativa. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v. 18, n. 21, p. 64-81, nov. 2003.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: UnB, 1986.

BOEIRA, S. L.; BORBA, J. **Resenha da obra de Silvio Salej Higgins "Os Fundamentos Teóricos do Capital Social"**. Chapecó: Argos, 2005.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**. Paris, v. 4 n. 31, p. 3-4, jan. 1980.

CAPPELLI, P. ; ROGOVSKY N. Quelles qualifications pour les nouveaux systèmes de production? **Revue Internationale du Travail**. Genebra, v. 133, n. 2, p. 43-60, 1994.

CASAGRANDE, J. L; PATRÍCIO, Z. M. **Comunidade orgânica no trabalho: estratégia para a vida saudável do trabalhador e da organização**. Curitiba: CRV, 2010.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.



CODO, W.; SAMPAIO, J. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1993.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: o estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2003.

FERNANDES, F. **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.

GOZDZ, K. A construção da comunidade como disciplina da liderança. In: RAY, M.; RINZLER, A. (Org.). **O novo paradigma dos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1999.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

HABERMANS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HANDY, C. Futuros não imaginados. In: HESSELBEIN, F. *et al.* **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

HIGGINS, S. S. **Os fundamentos teóricos do capital social**. Chapecó: Argos, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUP, 1985.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

LEININGER, M. **Culture care diversity in university**: a theory of nursing. New York: National League for Nursing Press, 1991.

MACIVER, R. M.; PAGE C. H. Comunidade e sociedade como níveis de organização da vida social. In: FERNANDES, F. (Org.). **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973. p. 47-68.

MAFFESOLI, M. **A conquista do presente**. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

MARSHALL, S. P. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. In: HESSELEBEIN, F. *et al.* **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

MASLACH, C.; LEITER P. M. **Trabalho**: fonte do prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.



MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NISBET, R. Comunidade. In: FORACCHI, M. M; MARTINS, J. S. (Org.). **Sociologia e sociedade**: leituras de introdução à sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 1990. p. 255-263.

PATRÍCIO, Z. M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável**: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica. 1995. 215 f. Tese (Doutorado em Filosofia da Saúde-Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

PATRÍCIO, Z. M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M. F. (Org.). **Qualidade de vida do trabalhador**: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: PCA, 1999. p. 19-126.

PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L. A busca da satisfação no processo e no produto viver: a qualidade de vida do trabalhador na complexidade das interações do cotidiano. In: PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M. F. (Org.). **Qualidade de vida do trabalhador**: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: PCA, 1999. p. 339-368.

PIERSON, D. **Teoria e pesquisa em sociologia**. 18. ed. São Paulo: Melhoramentos. 1981.

PINCHOT, G. Desenvolvendo a comunidade no local de trabalho. In: HESSELBEIN, F. *et al.* **A comunidade do futuro**: ideias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SENGE, P. 1999. A arte e a prática da organização-aprendizado. In: RAY, M.; RINZLER, A. (Org.). **O novo paradigma dos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo: Cultrix, 1999. p. 125-134.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. California: Sage Publications, 1990.

TÖNNIES, F. Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais. In: FERNANDES, F. (Org.). **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973. p. 157-186.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WHEATLEY, M. J.; KELLNER-ROGERS, M. O paradoxo e a promessa de comunidade. In: HESSELBEIN, F. *et al.* **A comunidade do futuro**: ideias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1996.

WIRTH, L. Delineamento e problemas da comunidade. In: Fernandes, F. (Org.). **Comunidade e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973. p 114-156.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 1994.