

Ana Cláudia Morrissy Machado

**Economia de Comunhão: elementos para uma teoria
organizacional**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Engenharia Industrial.

Orientadora: Maria Angela Campelo de Melo
Co-orientador: Sergio Proença Leitão

**Rio de Janeiro
Agosto de 2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ana Cláudia Morrissy Machado

Economia de Comunhão: elementos para uma teoria organizacional

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Sergio Proença Leitão

Co-orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Roberto Cintra Martins

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Arthur André do Valle Freitas

Instituto Metodista Bennett

Prof. Paulo Vieira Reis

Fundação Getúlio Vargas - Rio

Prof. Antônio Glauter Teófilo Rocha

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Prof. José Eugenio Leal

Coordenador(a) Setorial do Centro Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de agosto de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Ana Cláudia Morrissy Machado

Graduou-se em Engenharia Civil em 1991, na UFRJ. É Pós-Graduada em Administração de Empresas e Negócios na FGV-RJ e Mestre em Engenharia Industrial pela PUC-Rio. Concluiu o Doutorado em Engenharia Industrial na PUC-Rio, em 2006. Trabalhou em diversas empresas na área de Engenharia Civil e, atualmente, trabalha no *Corporate Real State* do HSBC Bank Brasil. É professora em cursos de extensão da CCE da PUC-RIO, no Programa A Vez do Mestre da Universidade Cândido Mendes, no NTT Treinamento Avançado e na Andima. É autora de diversos artigos apresentados e publicados em congressos nacionais e internacionais.

Ficha Catalográfica

Machado, Ana Cláudia Morrissy

Economia de comunhão: elementos para uma teoria organizacional / Ana Cláudia Morrissy Machado ; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo ; co-orientador: Sérgio Proença Leitão. – 2006.
266 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Economia de comunhão. 3. Fundamentos organizacionais. 4. Teoria de EdC. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Leitão, Sérgio Proença. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

A todas as pessoas que enxergam a
urgência de se transformar o mundo.

Agradecimentos

A meus pais Affonso e Dirce Maria e aos meus avós Almir (em memória) e Dirce que me ensinaram o significado da vida e que tanto me apoiaram ao longo deste Trabalho;

A meu irmão Cláudio que, na ansiedade de me ver 'doutora', mostrou o tamanho do seu amor por mim;

A meu marido Piero por toda compreensão e companheirismo durante esses cinco longos anos de trabalho;

À Maria Angela Campelo de Melo que orientou esta Tese, sempre com dedicação, interesse e estímulo. Esses anos de convivência enriqueceram meus pensamentos e meu modo de ser;

A Sergio Proença Leitão que co-orientou este Trabalho, por toda ajuda e por nossas longas conversas que elucidaram tantas dúvidas e abriram tantos caminhos;

À Claudia, Isabel, Fernanda e Celi da Secretaria do DEI, pela paciência;

À Helô, pelos ouvidos sempre atentos ao meu discurso e pelo 'colo' que tantas vezes me serviu de conforto;

Ao CAPES, pelo apoio financeiro.

Resumo

Machado, Ana Cláudia Morrissy; Melo, Maria Angela Campelo de. Economia de Comunhão: elementos para uma teoria organizacional. Rio de Janeiro, 2006. 266p. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta Tese de Doutorado tem como foco o Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade – EdC, que apresenta uma maneira diferenciada de ver a gestão. As empresas que aderem a esse Projeto buscam aliar princípios de eficiência, produtividade e lucratividade a uma forma mais humana de gerenciamento de pessoas. Trata-se de um Projeto em fase inicial, cujos resultados são provenientes da prática das empresas e não da aplicação de bases teóricas, ainda inexistentes. Assim, o objetivo deste estudo é o de discutir fundamentos organizacionais para a construção de uma Teoria de EdC. Para tanto, é apresentada a Doutrina Social da Igreja que fundamenta a EdC e os princípios e os ideais do Projeto. Em seguida, são discutidos os elementos organizacionais conhecimento e aprendizado, poder, liderança, comunicação, motivação, tomada de decisões e mudança organizacional e são avaliadas abordagens que mais se aproximam dos aspectos que distinguem uma empresa de EdC de outra convencional. Na seqüência, caracteriza-se a empresa de EdC. Por fim, os elementos organizacionais e as abordagens discutidas são contrapostas aos princípios da EdC, buscando-se levantar quais são os pontos de confluência que permitirão elencar as primeiras bases para a construção de uma teoria sobre o tema.

Palavras-chave

Economia de Comunhão; Fundamentos Organizacionais; Teoria de EdC.

Abstract

Machado, Ana Cláudia Morrissy; Melo, Maria Angela Campelo de (advisor). *Sharing economy: elements for an organizational theory*. Rio de Janeiro, 2006. 266p. DSc. Thesis – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The focus of this doctoral thesis is the Sharing Economy Project – SEP, that presents a different way of managing adopted by some organizations that congregates principles of efficiency, productivity and profitability to a more human way of managing people. This Project is still in the beginning and its results come from the organizations' practices and not from the use of some theoretical basis, not yet developed. Thus, the objective of this study is discussing organizational foundations that can be useful for a future SEP theory. In this pursuit, the Social Doctrine of Catholic Church - that establishes the SEP basis – and the Project's principles will be presented. After this, some organizational elements like knowledge and learning, power, leadership, communication, decision making and organizational change are discussed and organizational approaches that are closer to elements that distinguish EdC organizations from conventional ones are considered. Then, one will show what an EdC enterprise means showing some of its characteristics. To finish with, the organizational elements and the approaches will be compared to the SEP principles in order to point out the confluent points that can serve as an initial basis for a theory construction.

Keywords

Sharing Economy; Organizational Foundations; SEP Theory.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. Motivação	13
1.2. O Problema	15
1.3. Objetivos	17
1.4. Delimitações do Estudo	17
1.5. Relevância do Estudo	18
1.6. Descrição dos Capítulos	19
2. Metodologia de Pesquisa	21
2.1. A Opção Metodológica	21
2.2. O Desenho da Pesquisa sob a Orientação da Abordagem Hermenêutica	22
2.3. Tomada de Consciência	23
2.4. Limitações do Método	28
3 A Doutrina Social da Igreja	30
3.1. Introdução	30
3.2. Encíclicas	33
3.2.1. <i>Rerum Novarum</i>	33
3.2.2. <i>Quadragesimo Anno</i>	35
3.2.3. <i>Mater e Magistra</i>	36
3.2.4. <i>Pacem in Terris</i>	37
3.2.5. <i>Populorum Progressio</i>	39
3.2.6. <i>Laborem Exercens</i>	41
3.2.7. <i>Sollicitudo Rei Socialis</i>	43
3.2.8. <i>Centesimus Annus</i>	45
3.3. A Comunhão Entre os Homens	48
4. O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão	52
4.1. Introdução	52
4.2. Movimento dos Focolares	53
4.2.1. As Quatro Dimensões do Movimento	57
4.2.2. A Espiritualidade do Movimento	59
4.3. Economia de Comunhão	64
4.3.1. A Cultura do Dar ou da Partilha	68
4.3.2. A Liberdade e o 'Homem Novo'	70
4.4. A Novidade da EdC	71
4.5. A EdC e a Racionalidade Substantiva	72
4.6. A EdC e o Desenvolvimento Sustentável	77
5. Fundamentos Organizacionais para a EdC	81
5.1. Introdução	81
5.2. Evolução Histórica da Teoria Organizacional: do Socialismo Utópico ao Funcionalismo	81
5.3. Paradigmas Organizacionais	85
5.4. Elementos Organizacionais Fundamentais	90
5.4.1. Aprendizado e Conhecimento	90
5.4.2. Mudança Organizacional	96

5.4.3. Comunicação	101
5.4.4. Motivação	110
5.4.5. Poder	122
5.4.6. Liderança	130
5.4.7. Processo Decisório	138
5.5. Abordagens Organizacionais	144
5.5.1. Abordagem Sociotécnica	144
5.5.2. Abordagem dos <i>Stakeholders</i>	148
5.5.3. Responsabilidade Social Corporativa	154
5.6. O Ser Humano nas Organizações	158
6. Empresa e a Economia de Comunhão	164
6.1. Introdução	164
6.2. As Empresas e a EdC	165
6.3. Estrutura das Empresas de EdC	170
6.3.1. Panorama das Empresas de EdC	173
6.4. Empresas em Tela: FEMAQ e Prodiel	176
6.4.1. A FEMAQ	176
6.4.2. A Prodiel	188
6.4.3. Resumo das Características Observadas	202
6.5. O Ambiente das Empresas de EdC na Perspectiva dos seus Empresários	204
7. Análise da EdC à Luz do Referencial Teórico	209
7.1. Introdução	209
7.2. A Espiritualidade da Unidade e a Doutrina Social da Igreja	209
7.3. O Paradigma Humanista e a EdC	212
7.4. Elementos Organizacionais e Projeto de EdC	216
7.4.1. Conhecimento, Aprendizado e Mudança Organizacional	216
7.4.2. Comunicação	220
7.4.3. Motivação	222
7.4.4. Poder e Liderança	225
7.4.5. O Processo Decisório	228
7.5. Abordagens Organizacionais e Projeto de EdC	230
7.5.1. Abordagem Sociotécnica	230
7.5.2. Abordagem dos <i>Stakeholders</i>	234
7.5.3. Responsabilidade Social Corporativa	237
7.6. O Ser Humano nas Organizações	238
7.7. E os Pontos, se Unem?	241
8. Enfim, Os Pontos Unidos	245
9. Referências Bibliográficas	255

Lista de Figuras

Figura 4.1 - As 12 Idéias-chave da Espiritualidade da Unidade	60
Figura 5.1 - Os Quatro Paradigmas Organizacionais	87
Figura 5.2 - O Processo Motivacional: Modelo Inicial	112
Figura 5.3 - Modelo Integrado do Processo Motivacional	113
Figura 5.4 - A Hierarquia de Necessidades de Maslow	114
Figura 5.5 - Comparação das Teorias de Motivação de Maslow, Herzberg e McClelland	119
Figura 5.6 – Aspectos da Abordagem dos <i>Stakeholders</i>	152
Figura 6.1 – Os Sete Aspectos das Empresas de EdC	170
Figura 6.2 – Porcentagem de Indigentes Ajudados Com o Envio dos Lucros pelos Continentes	175

Lista de Tabelas

Tabela 5.1 - Fatores de higiene e motivação	117
Tabela 5.2 - Paradigmas do Trabalho	148
Tabela 6.1 - A Distribuição das Empresas de EdC pelo Mundo	173
Tabela 6.2 - Empresas de EdC e Quantidade de Funcionários	174
Tabela 6.3 - Faturamento em Reais, em 2005, das Empresas Vinculadas à EdC.	174
Tabela 6.4 - Empresas de EdC x Setores de Atividade	174
Tabela 6.5 - Evolução do Número de Empresas Vinculadas ao Projeto de EdC no Brasil	174
Tabela 6.6 - Pessoas Ajudadas por Região do Brasil com o Valor Arrecadado do Fundo Internacional.	175
Tabela 6.7 - Características Observadas nas Empresas de EdC	203

Lista de Quadros

Quadro 4.1 – As Mariápolis Permanentes no Mundo	56
Quadro 4.2 – Desenvolvimento Sustentável e Cultura do Dar	80

1 Introdução

1.1 Motivação

“O político e o social reduzidos ao econômico e este ao financeiro é o duplo reducionismo que rege hoje os negócios do planeta. Entre a lógica da vida e a das finanças se joga o destino do mundo”
(René Passet, 1996, p. 231)

Há mais de dois séculos, com o advento da Revolução Industrial, a afirmação da razão e do progresso e as grandes revoluções políticas, americana e francesa, pode-se constatar que a sociedade entrou em um ritmo constante de movimento, ditado pelo crescimento econômico e as aspirações democráticas.

Segundo Chanlat (2000), as sociedades contemporâneas vivenciaram, especialmente nas últimas décadas, numerosas transformações sociais que, embora tenham conduzido a humanidade ao desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, ao progresso verificado atualmente, não foram caracterizadas por um caráter humanista. Essas transformações, de acordo com o autor, tiveram sua manifestação máxima na hegemonia do econômico, no culto da empresa e na influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas.

Chanlat menciona que a hegemonia do econômico é a expressão da lógica do capitalismo apoiada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais e na busca do lucro e da acumulação, aspectos disseminados por toda parte. Como decorrência desse triunfo, ou seja, das idéias capitalistas como dominantes do pensamento econômico e o mercado como entidade responsável pela regulação das trocas, acabaram sendo atribuídos à empresa um caráter peculiar e uma posição de destaque no cenário organizacional. O autor questiona o fato de a empresa, palco, durante muitos anos, de exploração, dominação e de alienação da maioria, ter passado a ser vista, principalmente após os anos 80, como um centro de excelência, fonte de riquezas e de cultura, capaz de resolver a maioria dos problemas com os quais as pessoas se defrontam habitualmente.

Agravando essa problemática, a área de Administração passou a buscar soluções, apenas, para questões de ‘como’ e ‘quanto’, raramente colocando questões referentes ao ‘porque’ e, principalmente, ao ‘para quem’ (AKTOUF, 1996). As empresas

personificaram-se a ponto de parecerem funcionar sozinhas, a sociedade transformou-se em uma incubadora e multiplicadora de *homo administrativus* - usando a expressão de Richard Déry (1997) – e o funcionário, novamente, ficou relegado a uma posição de ator coadjuvante, sem muita expressividade, nem importância. Como afirma Aktouf (1996, p.16):

“A questão, hoje e para o futuro, é saber se atualmente e no futuro o administrador pode permanecer estimulado por esta mentalidade e com desprezo dos conhecimentos e preocupações mais globais, mais fundamentais, mais ecológicos e mais sociais e humanos, simplesmente. O gerente pode impunemente continuar a conduzir-se, de maneira tão cínica como cientificamente atrasada, segundo o mesmo princípio de obtenção de excedente sobre o lucro ou de valor monetário adicionado indiferentemente? Devemos, portanto, apercebermo-nos que os custos de tal atitude começam a anular e a ultrapassar os benefícios realizados até o presente momento (a miséria crescente do Terceiro Mundo está tornando-se totalmente insolúvel, os dejetos industriais altamente perigosos são transportados por embarcações lotadas através de oceanos etc.). A economia do lucro, longe de frear os desperdícios, a poluição, os armamentos, a superpopulação, as desigualdades sociais, encoraja-os ou, pior, já não chega a controlá-los”.

Nesse ponto, uma parte da literatura sobre mudança organizacional (CHANLAT, 2000; AKTOUF, 1996; LEITÃO, 2004) afirma que propostas transformadoras encontram pouca aceitação porque sua execução altera o *status quo* das classes dominantes, ameaçando o poder e as vantagens obtidas por elas ao longo da história. Assim, o que se verifica são apenas propostas de mudanças adaptativas passivas, sobretudo no que concerne a problemas humanos decorrentes das relações entre capital e trabalho, em um mundo onde aumentam a violência, a pobreza e a destruição ambiental. Cabe enfatizar que mudanças transformadoras são mudanças paradigmáticas provenientes de mudanças de valor (GONÇALVES & LEITÃO, 2001) e que, por isso, alteram o estado de regulação e ordem decorrente do funcionalismo vigente.

Não se pode conceber mais, portanto, que a gestão seja vista apenas como um conjunto de técnicas e receitas, o que torna imperativo o rompimento com muitos elementos do passado (AKTOUF, 1996).

Cabe mencionar que, em meio a esse panorama tão nebuloso ou decorrente dele, podem-se verificar tentativas de mudança de percepção que, se levadas a sério, podem ser um primeiro passo na direção de novas relações entre empresas e, principalmente, podem garantir o resgate da dignidade do trabalhador e do significado do trabalho. Uma dessas tentativas é o Projeto de Economia de Comunhão, oriundo do Movimento dos Focolares. É nesse ponto que se insere esta tese de doutorado, cujo objetivo principal é discutir esse Projeto, seus princípios e seu diferencial, buscando analisar e estruturar um ponto de partida para seu delineamento teórico.

O Projeto de Economia de Comunhão – EdC é a vertente empresarial do Movimento do Focolares, movimento de cunho cristão e em prol dos menos favorecidos, que vem tentando trazer, por intermédio da prática, uma proposta de vida mais condizente com as necessidades humanas. Isso faz do Projeto de EdC um possível caminho a ser descoberto e estruturado.

1.2 O Problema

Com base no panorama apresentado, pode-se perceber que as relações capitalistas, que há muito tempo dominam as práticas das empresas, acabaram descaracterizando e destituindo o Homem do seu papel de sujeito-ator. Em vez de trabalhar para buscar seu desenvolvimento e sua realização, a grande maioria de trabalhadores do século XXI vende sua força de trabalho em troca de um salário que, muitas vezes, não supre sua própria subsistência.

Paralelamente a essa relação patrão/empregado, a deterioração não foi apenas no lado social. Verificam-se, como frutos da utilização indiscriminada e soberana da racionalidade instrumental, que é acrítica e não tem preocupação ética, uma degradação ambiental em escala acelerada, miséria, fome e violência em níveis alarmantes e um caminho futuro pouco sustentável.

Neste ponto, cabe questionar se não há como transformar esse quadro, se não há outra forma não ingênua de se olhar o mundo, de se usar os recursos disponíveis de forma consciente, de se reconhecer a dignidade do trabalhador e de se devolver ao Homem respeito por si e pela natureza. Essas perguntas só são passíveis de resposta se for possível admitir uma outra forma de enxergar a vida e de repensar os valores que norteiam as ações humanas. Assim, seria preciso uma mudança paradigmática que promovesse uma desconstrução das práticas vigentes e que trouxesse à tona o que há de mais valioso no Homem: sua essência.

Olhando as empresas ao redor do mundo, pode-se perceber já há movimentos, mesmo que incipientes, que objetivam respeitar o meio ambiente (as empresas 'amigas da natureza'), assumir responsabilidade social (mesmo que essa postura seja apenas para sustentar uma imagem positiva), estimular um aprendizado contínuo e enriquecedor (aprendizagem organizacional) e, também, os que propõem que a economia deveria ser

solidária em vez de competitiva (SINGER, 2002). Esse último aspecto é que mais interessa ao tema focado aqui.

Segundo Singer (2002), a competição na economia tem sido criticada por causa de seus efeitos sociais. Para ele, a competição chama atenção apenas para os vencedores, pois eles acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras. Singer (2002) apresenta uma proposta diferente em que o imperativo econômico perde sua força e aspectos como participação, cooperação, partilha e solidariedade passam a assumir posição relevante.

A partir desse ponto, é possível traçar um paralelo entre as idéias de Singer (2002) e os ideais do Projeto, pois a EdC busca associar, em suas práticas, os aspectos acima citados, com um tratamento especial das questões humanas de forma a obter uma gestão que respeite o Homem e o meio ambiente, ao mesmo tempo em que busca lucratividade. Nesse contexto, acredita-se que o ideal da EdC representa uma tentativa de mudança paradigmática, pois o nível normativo que a rege é composto por fatores provenientes da ética cristã, que se opõe ao paradigma vigente. Assim, estudar o Projeto de EdC significa contribuir para desbravar uma das possíveis alternativas ao estado de crise multidimensional observado no mundo atual.

A EdC, entretanto, não possui um arcabouço teórico que lhe dê sustentação e que permita sua fácil propagação (PELLIGRA, 2000). Os princípios que já foram preliminarmente delineados são decorrentes da prática de empresas que aderiram ao Projeto e não de um embasamento mais sólido. De acordo com Pelligra (2000), os próprios empresários que seguem a EdC ressentem-se da falta de uma teoria que lhes dê um norte e um apoio tanto nas atividades cotidianas, quanto frente às dificuldades emergentes.

Em face desse panorama, torna-se premente e relevante estudar elementos que possam contribuir para a formação de bases teóricas de um Projeto que pode ser uma outra via de sobrevivência principalmente para as micro, pequenas e médias empresas. Cabe frisar que essa via pode vir a constituir, no futuro, um caminho sustentável e mais humano para os atores envolvidos no cenário organizacional.

Com base no exposto, tem-se o seguinte **problema**:

É possível propor elementos para a formação de bases teóricas para a Economia de Comunhão, delineando uma Teoria do Projeto de Economia de Comunhão? Se isso for possível, como se interpenetram os princípios da espiritualidade cristã com essa teoria?

1.3 Objetivos

Esta pesquisa terá por **objetivo final**:

A partir da observação das práticas e princípios adotados no Projeto de Economia de Comunhão, apresentar elementos para o delineamento de uma base teórica para essa proposta, de modo a contribuir para balizar a atuação das empresas do Projeto.

São **objetivos intermediários** do trabalho:

1. A partir do estudo da Doutrina Social da Igreja, levantar os princípios referentes à ética cristã em relação à questão social e mostrar como eles estão ligados à Espiritualidade da Unidade, adotada pelo Movimento dos Focolares.
2. Comparar as teorias referentes a alguns elementos organizacionais selecionados (aprendizado e conhecimento, mudança organizacional, comunicação, motivação, poder, liderança e processo decisório) com as práticas das empresas e o próprio Projeto de EdC, verificando quais são os pontos de confluência e de divergência.
3. Confrontar as Abordagens Sociotécnica, dos *Stakeholders* e da Responsabilidade Social Corporativa com as práticas das empresas e o Projeto de EdC, verificando quais são os pontos que podem contribuir para um suporte teórico desse Projeto.

1.4 Delimitações do Estudo

Esta pesquisa está restrita a empresas vinculadas ao Projeto de Economia de Comunhão vistas como líderes nesse processo no Brasil. Liderança, nesse caso, está relacionada ao atendimento, da forma mais integral possível, aos princípios do Projeto, conforme definido por Chiara Lubich, fundadora do Movimento dos Focolares, que propôs o Projeto. Esse recorte é importante porque há empresas de EdC em diferentes estágios evolutivos, o que poderia conduzir a uma distorção das conclusões caso não houvesse a preocupação acima citada.

Outra delimitação importante é a escolha das empresas de EdC que serão apresentadas no Capítulo 6. Os resultados que concernem às empresas de EdC apresentados neste trabalho foram extraídos de pesquisas de campo realizadas por outros estudiosos do tema. Dentre elas, somente duas empresas possuíam todas as informações necessárias para embasar os assuntos aqui discutidos. Acrescente-se a isso que questões como tempo de existência e porte dessas empresas também foram características relevantes, levadas em consideração nesta escolha. Nesse ponto, é imprescindível mencionar que não fará parte dos objetivos dessa tese discutir a rentabilidade das empresas de Economia de Comunhão, assunto que foi tratado na tese de Brandalise (2003).

Uma última questão que merece ser mencionada é a escolha dos elementos e abordagens organizacionais que constam como referencial teórico desta pesquisa. Há uma diversidade de elementos e abordagens organizacionais que poderiam ter sido escolhidos em vez dos que serão aqui apresentados. No entanto, conforme será discutido no Capítulo de Metodologia, foram esses os aspectos, com base em estudo prévio do material correlato à EdC, que se mostraram mais importantes ao Projeto.

1.5 Relevância do Estudo

Este estudo é importante por dois motivos.

O primeiro diz respeito à importância de se analisar a EdC como um possível caminho para a gestão de empresas. Conforme discutido na introdução deste Capítulo, percebe-se que a situação social mundial atingiu níveis alarmantes. As disparidades existentes são muitas e é crescente o abismo que separa um conjunto de pessoas que detém o poderio econômico da grande massa que vende sua força de trabalho em troca de sobrevivência. Não bastasse isso, nota-se que a ideologia vigente enfatiza o consumo, o 'ter por ter', afastando-se dos ideais de partilha, de cooperação e de solidariedade. As conseqüências disso já são amplamente visíveis atualmente e tendem a se agravar com o passar dos anos, até que a situação mundial se torne insustentável. A EdC, com suas raízes cristãs, mostra uma forma mais humana de se olhar o mundo, a partir da qual acredita-se ser possível reconduzir o homem ao seu papel de ator no cenário organizacional, ao mesmo tempo que busca a eficiência e a eficácia das empresas.

O outro motivo concerne aos estudos já feitos sobre este assunto. As dissertações e teses até agora defendidas discutem como aspectos específicos são tratados pela EdC e por suas empresas. Este trabalho é um esforço menos reducionista do que aqueles, por ampliar o ambiente teórico e torna-se relevante dado seu caráter exploratório que abre caminho a futuras pesquisas empíricas e à formulação de hipóteses mais precisas.

1.6 Descrição dos Capítulos

Esta pesquisa foi estruturada em oito capítulos.

Este primeiro Capítulo contextualiza o estudo e apresenta os objetivos final e intermediários deste estudo. Nele, também são discutidas as delimitações e a relevância deste trabalho.

O segundo Capítulo é o da Metodologia. Nele, é apresentada a Metodologia escolhida para este estudo, além de ser descrito, em detalhes, o caminho percorrido desde o início desta tese. Em função de método adotado, faz-se, também, na última parte desse Capítulo, uma exposição de pontos de vista da pesquisadora sobre os assuntos tratados.

Na seqüência, a Doutrina Social da Igreja é apresentada. O Capítulo três abrange um estudo sobre as Encíclicas Social da Igreja, além da explicitação dos Princípios nelas contidos. São apresentadas também, algumas visões da Igreja e de Martin Buber sobre a questão da comunhão entre os homens.

No quarto Capítulo, o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão são apresentados. Enfatizam-se três aspectos a eles pertinentes: a Espiritualidade que norteia o Movimento, a Cultura do Dar e a formação de um 'homem novo', além dos princípios do Projeto de EdC.

O quinto Capítulo é composto pelas visões teóricas que servem de base a este estudo. Nele, são apresentados os elementos e abordagens organizacionais escolhidos para este trabalho, bem como aspectos relativos ao ser humano na organização.

Em seguida, são apresentadas as empresas de Economia de Comunhão. O sexto Capítulo explicita aspectos correlatos à prática dessas organizações, além de fornecer

dados quantitativos sobre as empresas de EdC no Brasil e no mundo. Acrescente-se a isso, a apresentação de duas empresas de EdC que se encontram na vanguarda do Projeto no Brasil. Suas histórias e práticas são narradas e são revelados depoimentos de funcionários, clientes e fornecedores que corroboram as questões citadas.

No sétimo Capítulo, é feita a comparação dos elementos e abordagens organizacionais com os princípios da EdC e a prática de suas empresas de forma se verificar pontos de confluência e divergência entre eles. O intuito dessa parte é analisar o que, entre as visões escolhidas, pode servir de ponto de partida para o delineamento de uma Teoria de EdC, além de se enfatizar como isso deve ser feito.

O último Capítulo traz um resumo do que foi feito neste trabalho, bem como as conclusões daí decorrentes. Os objetivos propostos para esta tese são novamente apresentados e é mostrado o quanto eles foram atingidos. Por fim, são tecidas algumas importantes considerações acerca do problema sobre o qual este estudo se debruçou, elencando, a partir dos elementos e abordagens organizacionais aqui apresentados, pontos de partida para uma Teoria de EdC

Outro aspecto que merece igual ênfase é a utilização da abordagem hermenêutica (PATTON, 1990). Segundo Campos (*apud* CAPALBO, 1983), a Hermenêutica trata do problema fundamental da essência e das estruturas de compreensão, suas condições e seus limites. Nesse sentido, continua o autor, os processos de compreensão estão ligados ao aspecto da projeção, fenômeno que ocorre tanto do texto sobre o sujeito, como do sujeito sobre o texto, e que conduz à interpretação.

Em outras palavras, um texto possui um sentido múltiplo, constituindo um espaço de significação, autônomo em relação a seu criador, e que se torna livre à interpretação do leitor. Além disso, acrescenta Campos (*apud* CAPALBO, 1983), o texto é uma obra de totalidade singular, o que impede sua redução a uma sequência de frases inteligíveis individualmente. Para o autor, o que deve ser interpretado em um texto é a proposição de mundo e, essa proposta, é, apenas, insinuada, nunca descrita. “É nessa tensão entre o expresso e o não expresso que a interpretação, propriamente dita, vai se colocar também, sugerindo uma construção que tem em vista a apropriação do sentido oculto, mas latente do discurso” (CAMPOS *in* CAPALBO, 1983, p. 41).

A compreensão da mensagem intrínseca ao texto, ou seja, a interpretação que cada pessoa dele fizer, passa pela sua maneira de ser. Se cada um se apegar a seus pressupostos de conhecimento, valores e crenças, não abrindo espaço para o novo antes de qualquer processo interpretativo, o resultado daí decorrente será, apenas, sua própria projeção. Assim, compreender torna-se, simultaneamente, um despojar-se de toda forma canônica do eu e uma aceitação de novas possibilidades.

Nesse ponto, Campos (*apud* CAPALBO, 1983) frisa que o problema da hermenêutica consiste das múltiplas questões e suas divergentes interpretações, pois cada pessoa compreende um fato a partir da sua própria pré-compreensão, ou seja, a partir da sua visão de mundo que é um produto histórico-cultural. De acordo com o autor, a hermenêutica se prende ao problema sócio-cultural como pressuposto de discernimento interpretativo. A consciência do que se concebe como verdade, ou seja, da postura que se adota frente ao mundo, permite uma avaliação crítica da situação e instaura uma postura dialogal e de acolhimento de outras posições.

Para a hermenêutica, compreender o expressar humano implica compreender sua significação, fazendo aparecer além da totalidade das suas conexões e das suas interrelações, o que está por baixo dessas implicações.

Essa pequena explanação sobre hermenêutica explicitando suas características mais relevantes é justificada por ela representar o método que foi utilizado neste trabalho. Ao longo dos capítulos, os assuntos foram sendo estudados e interpretados, buscando-se não só pontos convergentes e divergentes, mas, também, o que provocava esses movimentos. Acrescente-se a isso, que os pressupostos de conhecimento, os valores, as premissas e diversos outros aspectos intrínsecos à autora desta Tese permearam toda essa discussão. Influenciaram, também, a escolha dos temas visitados e a própria estrutura do trabalho.

Assim, escolhido o método, torna-se necessário apresentar o desenho da pesquisa realizada à luz de suas recomendações. É o que será feito a seguir.

2.2

O Desenho da Pesquisa sob a Orientação da Abordagem Hermenêutica

O tipo de pesquisa realizado nesta Tese de Doutorado pode ser caracterizado, segundo a taxionomia proposta por Vergara (2000) e Gil (1991), por meio de dois critérios básicos: quanto aos fins ou objetivos e quanto aos meios ou delineamentos.

Quanto aos objetivos, este trabalho apresenta um forte cunho exploratório no sentido *lato* do termo. Considera-se que ele seja exploratório em função da pouca profundidade com que a Economia de Comunhão tem sido tratado na literatura especializada e da carência de trabalhos científicos críticos sobre essa proposta, especialmente no que tange à elaboração de premissas teóricas para o Projeto de Economia de Comunhão, com visão abrangente do conjunto de teorias organizacionais.

Com relação aos meios, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica e documental. É bibliográfica porque foi realizada uma varredura nos materiais publicados em artigos acadêmicos, livros, redes eletrônicas e nas mais diversas fontes acessíveis ao público em geral. É também documental porque serviram como fonte de dados documentos emitidos pela ESPRI – uma empresa fomentadora do Projeto, que será apresentada no Capítulo 6 - e informações trocadas por intermédio eletrônico com representantes do Movimento dos Focolares – Movimento do qual nasceu a Economia

de Comunhão – EdC - e que será discutido no Capítulo 4. Acrescente-se a isso que foram utilizados, nesta pesquisa, dados que Mario Soares Pinto e Heloísa Helena Gonçalves coletaram de estudos de caso múltiplos realizados em empresas de Economia de Comunhão, apresentados em suas teses de doutorado.

2.3 Tomada de Consciência

Nesta Seção, será feita uma apresentação da visão de mundo da pesquisadora. Como aqui sou obrigada a me referir a mim mesma, o rigor acadêmico permite uma utilização da primeira pessoa do singular.

Nasci e cresci no Rio de Janeiro, no seio de uma tradicional família carioca de classe média. Cursei o ginásio e o científico em escola pública (Colégio de Aplicação da UFRJ) e fiz a graduação em Engenharia Civil na UFRJ. Após a universidade, fiz mestrado em Engenharia de Produção na PUC-Rio e um MBA em Administração de Empresas e Negócios na FGV-RJ, pois sentia uma grande necessidade de enveredar por outras áreas de conhecimento que ultrapassassem o que era passível de ser provado matematicamente. Em 2002, ingressei no Doutorado da Engenharia Industrial da PUC na busca de ampliar mais ainda meus conhecimentos.

Fui educada dentro de rígidos padrões morais, em um ambiente impregnado de valores considerados ultrapassados e invadido por uma visão utilitária da vida. Quanto ao aspecto religioso, nunca tive uma religião definida dada a quantidade de crenças professadas em minha família (pais espíritas, avó católica, avô agnóstico, irmão judeu, tios e primos protestantes etc.), mas sempre acreditei em Deus, em uma força maior, capaz de me ajudar a vencer os obstáculos da vida e que, acima de tudo, nutre por mim um amor incondicional. Apesar disso, não posso me considerar uma pessoa religiosa.

Em termos profissionais, atuei desde formada no campo da Engenharia Civil, ora fazendo projetos, ora dando consultoria e, mais recentemente, na área de controle patrimonial de um Banco. Enquanto trabalhava como autônoma, pude perceber, em inúmeras ocasiões, os sofrimentos a que eram submetidas as pessoas dentro das organizações. Agora, integrada a uma organização não só os verifico mais de perto, como também os vivencio. Isso ativou, sobremaneira, minha percepção sobre as

necessidades humanas e me faz, não raro, assumir as rédeas de determinadas situações para resolvê-las de uma forma menos racional e mais emotiva.

Com relação à minha consciência sobre as coisas em que acredito, cabem vários comentários.

Sempre vivi em um ambiente impregnado pelo paradigma positivista funcionalista, de forte orientação tecnicista. Tive a formação típica de uma engenheira, sempre atenta às formas instrumentais de pensar. Sou fruto típico do conhecimento modernista e, mesmo não acreditando em muitas das premissas dele provenientes, não havia, antes do início desta Tese, parado para questioná-lo. Eu olhava ao meu redor e via a grande maioria das pessoas desenvolvendo suas atividades de maneira bastante semelhante, que parecia ser um consenso geral e, até mesmo, um ‘modo certo’ de agir. Tudo dentro desse ambiente em que a ciência positiva é a única expressão confiável da verdade, apoiada pela neutralidade da técnica, parecia tão bem estruturado, tão lógico e tão convincente que se voltar contra ele poderia ser um sinal de insanidade.

Ao longo do tempo, entretanto, fui tendo liberdade para perceber que vivemos dentro de grandes modelos que limitam nossa capacidade de pensar e fazem com que não se tenha consciência do que se sabe, nem do que se pode conhecer: são ‘pacotes cognitivos’ passados de geração em geração e utilizados para manipulação e cerceamento da capacidade crítica e criativa das pessoas. Até agora não cheguei à conclusão se esse movimento é fruto de algo deliberadamente pensado pelas elites dominantes, que assim podem submeter política, econômica e socialmente as demais pessoas, ou se isso é um movimento natural do mundo, o que permite que haja comandantes e comandados. Não obstante, o mais importante foi perceber que posturas críticas e visões antagônicas às que se têm são a mola mestra para um crescimento individual (e, talvez, coletivo), servindo para estimular o processo de aprendizagem, pois essas visões divergentes levam a questionamentos que podem ser pontos de partida para lugares, posturas, idéias e convicções não antes percebidas e exploradas.

Outro aspecto que me chamou bastante atenção ao longo de toda pesquisa foi o fato da ciência, ao longo dos anos, ter fragmentado quase todos (se não todos) os seus objetos de estudo, como se fossem partes não complementares e como se a análise de cada uma dessas partes pudesse ser feita independentemente do todo ou do conjunto ao

qual pertence. Muitos fatores indissociáveis foram avaliados independentemente de seus contextos e o resultado foi o surgimento de inúmeras visões fragmentadas e, muitas vezes, mutiladas. Concordo que há necessidade de decomposição do todo em partes para certas avaliações, mas não se pode esquecer, contudo, que essa parte estudada não tem sentido se separada de sua unidade. Dessa forma, manter-se a conexão das partes com suas fontes ou origens é imprescindível para que o objeto sob análise possa ter sentido, sobretudo no mundo humano-social onde se insere o Projeto de EdC que assumiu uma visão transdisciplinar de mundo, pois associa o que é ciência e técnica com o que é espiritual.

A questão do Homem como personagem central de todos os temas sempre foi alvo de minhas preocupações, haja visto minha dissertação de mestrado que já abordava tal tema. Com esta Tese, percebi que sempre se falava em organizações, métodos, procedimento, formas de conduta etc., fazendo-se pouca menção à questão do Homem enquanto ser social. A corrente dominante na Teoria Organizacional, conforme a crítica de Motta (1986), mostra descompromisso com a condição humana no processo produtivo, face a excessiva instrumentalidade do seu ver. Ela omite a finalidade última das coisas, que requeria a dominância de uma visão substantiva do ser humano e da vida organizacional. Era como se as organizações, com suas estruturas físicas e burocráticas, tivessem vida própria e pudessem sobreviver sozinhas, relegando a atuação do Homem a um segundo plano. O Homem, principal responsável por todas as modificações e por todo processo criativo, nunca ocupou sua real posição dentro das organizações. Recentemente, muito tem sido falado acerca do papel do indivíduo nas organizações, conferindo a importância e o destaque a ele pertinentes. Contudo, o que se observa na prática é que, dentro das organizações, pouco movimento de valorização do ser humano enquanto funcionário e ser social tem sido praticado. Sabe-se a real importância do Homem para as organizações, mas a adoção de idéias que permitam colocar o funcionário na posição de destaque que lhe é devida esbarra em questões de poder e em limites impostos pelos modelos tradicionalmente adotados pelas organizações. Pode-se, a partir daí, entender muitos dos problemas que ocorrem dentro das organizações e ter-se a certeza de que suas resoluções serão impossíveis se não houver uma mudança de visão paradigmática.

E que mudança de visão seria essa? Seria isso algo realmente possível? Para mim, cada indivíduo traz consigo uma bagagem que nada mais é do que todo o filme da

sua vida, sua história, suas crenças, seus valores, sua forma de ver a vida, seus dogmas, enfim, tudo que descreve o seu ser e, portanto, sua forma de agir. Essa bagagem construída desde que nascemos é o que permite que enfrentemos ou fuçamos do que nos é imposto ao longo do nosso caminho e é um reflexo de todos os modelos que nos foram transmitidos e que, consciente ou inconscientemente, seguimos. São os nossos pressupostos de conhecimento e mesmo sem tê-los conscientemente detalhados, os utilizamos a todo momento quando nos defrontamos com novas e antigas situações, pois as percebemos e as interpretamos usando essa bagagem pessoal. Chama-me atenção o fato de eu nunca ter parado antes deste trabalho para pensar quais são meus pressupostos de conhecimento e em quais deles eu realmente acredito. Questiono se isso seria uma autodefesa, pois ao buscar meus pressupostos de conhecimento, ou seja, minhas 'bases', estaria mexendo com um núcleo interior, desconhecido, em constante ebulição e, portanto, pronto para agir como um agente desestabilizante. A busca desse 'eu' interior e de tudo que está ligado a ele é muito dolorosa, porque se vê que tudo que se tem como sólido é, na verdade, bastante fluido e passível de uma fácil destruição. O que pude perceber é que o conhecimento e, conseqüentemente a aprendizagem, só ocorrem, realmente, quando se está disposto a abrir mão de uma postura fechada e se permitir uma avaliação de novas visões e possibilidades. Para tanto, tem-se que tomar consciência do quão instável as pessoas, o que inclui a nós mesmos, são e de quão incertas são nossas crenças de segurança e estabilidade.

Isso explica porque pessoas com idéias aparentemente semelhantes têm percepções tão diferentes acerca dos mesmos assuntos e, também, porque trabalhar e conviver em grupo é tão difícil. Decorrem daí muitas das barreiras para o processo de tomada de decisão em grupo (em que podem ocorrer choques de visões) e muitas das dificuldades relativas ao exercício de posições de comando e liderança ou de destaque (dentro das organizações, na vida pessoal, nos relacionamentos dos mais variados tipos etc.) que abranjam autoridade e poder.

Ainda com relação a esse aspecto, pude perceber que, atualmente, há uma pressa muito grande em se decidir. Modelos ainda não testados que podem estar utilizando metodologias questionáveis e que ainda não têm base de sustentação confiável são indiscriminadamente divulgados e utilizados como ferramentas poderosas para o 'sucesso organizacional'. Contudo, eles acabam sendo inviabilizados porque são usados de forma inconsequente, procurando prescrever o que ainda não foi descrito e

entendido. O problema, então, está na utilização de uma objetividade e prescritividade em detrimento de uma ação que procure, inicialmente, compreender o processo e seus fundamentos. Só quando se tem noção bastante clara das bases de sustentação de determinado modelo é que ferramentas passíveis de serem utilizadas com sucesso podem ser criadas, divulgadas e implementadas.

Outra questão que me atrai a atenção é a relação entre razão e emoção. Sempre acreditei não ser possível separar uma da outra e acredito ser difícil imaginar uma pessoa que só consegue agir de forma puramente racional ou puramente emocional. Para mim, o homem esconde sua emoção sob a lógica. Parto do princípio que o ser humano é basicamente emocional e a lógica é uma ‘estrutura’ posterior que vai lapidando (ou encarcerando) o homem dentro de certos padrões e moldes vigentes na cultura de onde ele vive. Assim, aos meus olhos, quando o ser humano raciocina, ele está, verdadeiramente, utilizando toda uma teia emotivo-lógica que dá forma a seus pensamentos e ajusta razão e emoção para a situação em questão.

Outro aspecto que faz parte de minhas premissas é a crença de que o Homem é um ser único em sua forma de ser e fazer e que duas pessoas, por mais parecidas que possam ser, são, na realidade, bastante distintas. Conviver com essas diferenças e equilibrar as desigualdades de forma que se possa chegar a um denominador melhor aceito é uma arte que demanda muito esforço e libertação de outras características do ser humano como o egoísmo, a vaidade, a necessidade de poder etc.

Acrescento, também, que o pensar instrumental é necessário à sobrevivência das pessoas em ambientes cada vez mais turbulentos e desiguais, porém, não esqueço que tudo isso tem que estar fundamentado em um pensar substantivo que é o que permitirá a ligação do ‘fazer’ com o ‘ser’ do homem, dando a ele algum sentido e apontando a direção a seguir da mesma forma que anteriormente me referia ao necessário suporte da razão instrumental pela razão substantiva que é crítica e moralmente comprometida.

No que concerne à Economia de Comunhão, sinto que ela provocou uma grande transformação em mim. Cheguei a questionar, em determinados momentos, o que teria me levado a ela, mas concluí que foi o inverso que aconteceu: foi ela que me encontrou. Eu, certamente, já tinha uma inclinação natural para o novo, ou seja, já estava emocionalmente preparada. O mesmo, entretanto, não ocorreu no lado intelectual.

Muito teve que ser lido e interpretado sob diversas óticas para fazer sentido. Apesar das dificuldades encontradas que me imobilizaram diversas vezes, houve a sofrida, mas gratificante construção desse caminho permitida pela postura hermenêutica adotada.

Algumas brechas nas minhas ansiedades foram preenchidas e ficou visível que não é mais possível, pelo menos para mim, enxergar uma coisa qualquer, sem buscar suas origens, sem saber onde elas se encontram escondidas e quais são suas interconexões. Em síntese, foi esta maneira de ser, essas crenças e pressupostos aqui brevemente referenciados, por vezes contraditórios, que estiveram subjacentes durante toda a análise feita das teorias e do Projeto de EdC. Tudo foi ‘lido’ por mim a partir desse quadro de fundo.

2.4 Limitações do Método

Pesquisas que utilizam abordagem hermenêutica usam métodos qualitativos para estabelecer o contexto e o significado para o que as pessoas fazem. Assim, utilizar esse tipo de abordagem implica estar ciente de que se está construindo uma realidade por intermédio da interpretação de fatos e dados, obtidos a partir de outros atores. Isso significa que se o estudo for feito por outros pesquisadores que tenham bagagens de conhecimentos diferentes, utilizem diferentes métodos ou tenham objetivos diferentes, que outras reações possam ser desenvolvidas, outras questões possam ser focalizadas e, conseqüentemente, um diferente cenário possa ser desenvolvido. Essa é a grande limitação da hermenêutica.

Acrescente-se a ela, a questão da escolha das duas empresas de EdC como representantes das empresas do Projeto. A primeira vista, essa amostra reduzida prejudicaria a credibilidade do estudo. Todavia, os dois casos estão entre os casos de vanguarda do Movimento, sendo, sob esse aspecto, representativos dos ideais de Chiara Lubich. Acrescente-se a isso que eles são os únicos entre os tantos estudados por Mario Pinto e Heloisa Gonçalves que apresentam conexões com o todos os elementos teóricos escolhidos para este trabalho. As conclusões referem-se mais a eles do que à Economia de Comunhão como um todo, pois sempre pode haver um contra-exemplo dentro do próprio Projeto que poderia colocar em dúvida o que foi encontrado neste trabalho.

Um comentário final deve ser feito. O Projeto de Economia de Comunhão está em franca evolução e este trabalho representa uma fotografia da situação atual. Em

outro momento, o pesquisador provavelmente se defrontará com aspectos distintos aos aqui abordados.

3 A Doutrina Social da Igreja

3.1 Introdução

A Doutrina Social da Igreja, que para a Igreja Católica é um elemento fundamental, baseou-se, inicialmente, nos ensinamentos dos profetas do Antigo Testamento que evocavam a justiça como referência para a conduta social e religiosa (BIGO, 1969). Nessa época, o santo era o justo.

O Novo Testamento dá outra dimensão a essa questão, pois, para Cristo, a base é o amor. A caridade aperfeiçoa toda a justiça, é seu cumprimento e sua superação. Como consequência dessa nova visão, o tema do humilde e do pobre passou a ocupar lugar essencial no Evangelho. A questão da propriedade também passou a ser analisada. Ela, em si mesma, não é condenada, mas a acumulação e o uso dos bens além da necessidade constituem pecado.

Padre Laércio Moura (2002), em suas reflexões acerca dos impactos sofridos pela pessoa humana em decorrência da constante mutação do mundo, relata as transformações sofridas pela humanidade no decorrer dos séculos. Ele salienta que o progresso das ciências, bem como diversas descobertas e inúmeras invenções, colocaram à disposição dos homens recursos de tal potencialidade que alteraram profundamente as condições de vida de grande parte da humanidade.

No campo da organização política, verificaram-se, ao longo da Idade Contemporânea, o fortalecimento do Estado e o de tendências de implantação de novos Estados. Com essa tendência, acentuou-se, também, a necessidade de explicitar e exigir, com maior rigor, a pertinência de cada ser humano a um determinado Estado.

No âmbito da vida social, Moura salienta que foram verificadas inúmeras transformações que causaram impacto negativo sobre grandes proporções da humanidade. A Revolução Mercantil contribuiu para a expansão das empresas capitalistas e, em seguida, para a formação de grandes agrupamentos de empresas com poder em todos os domínios, inclusive o político. A atuação do capitalismo, buscando

somente o lucro, provocou a ‘questão social’, que discute problemas humanos e sociais do operariado.

Nesse panorama, cabe questionar como a Igreja foi percebendo a mutante realidade e como foi se posicionando frente aos novos acontecimentos.

As primeiras comunidades cristãs viviam valores evangélicos de tal maneira que se tornaram sinais visíveis do amor de Cristo, levando a conversões cada vez mais numerosas.

Na Idade Média, as comunidades, mesmo sem a força dos primeiros séculos, dedicavam lugar privilegiado às relações sociais do Homem. Emery e Trist (1973) mostram que é a partir dessa época que surgem as grandes regras de igualdade: a social – igualdade do homem diante de Deus -, a legal – igualdade do homem na sociedade – e a constitucional – igualdade do homem perante o Estado.

Segundo Freitas (1998), a decomposição dessas comunidades dá-se, no campo político, com a Revolução Francesa e, no campo econômico, com a Revolução Industrial. Esses eventos provocaram grandes implicações sociais, que levaram ao surgimento de um novo pensamento social cristão.

Ávila (1972) aborda a evolução desse pensamento em autores franceses que antecederam Marx, dentre os quais destacam-se:

- Lamennais (1782-1854) - sacerdote e fundador do jornal *L’Avenir*. Propagou idéias sobre a separação da Igreja e do Estado, a liberdade de ensino, a liberdade de imprensa e de associação, o voto popular, o princípio da soberania do povo levado ao direito de insurreição e de deposição da autoridade constituída. Sofreu sanções de Roma, que condenou suas teorias e, em decorrência dessa pressão, suspendeu a publicação do jornal, abandonou o sacerdócio e dedicou-se ao jornalismo e à política, sem, contudo, abandonar a prática religiosa.

- Montalembert (1810–1870) - colaborador de Lamennais, que dele se afastou quando ele abandonou o sacerdócio. Pregou, também, a separação entre Igreja e Estado, lutou para que a Igreja abrisse mão dos privilégios e ficasse próxima ao povo. Foi a favor da intervenção do Estado, no plano social, para corrigir excessos do liberalismo capitalista, como na questão do trabalho infantil.

- Lacordaire (1810 – 1861) - sacerdote dominicano e companheiro de Montalembert. Discutiu a questão da propriedade da terra sendo contrário à apropriação coletiva que concentra poder nas mãos de uma burocracia anônima e onipotente e a favor de que a propriedade individual fosse limitada pela consciência dos proprietários. Como essa solução mostrou-se ineficaz, os

Estados modernos criaram mecanismos sociais, como as imposições tributárias, para suprirem, em parte, essa falta de consciência.

- Antoine Ozanam (1813-1853) - fundador das conferências de São Vicente de Paulo. Para ele, o progresso significava renovar sempre, nunca destruindo totalmente. Assim, opôs-se ao socialismo de Saint Simon, censurando a destruição do direito de propriedade. Considerou que antes de se fazer o bem ao grande público, devia-se experimentar fazer o bem a alguns. Foi o primeiro a falar de democracia cristã, desvinculando o cristianismo do que o antigo regime chamava de cristandade. Antecipou-se a Marx na denúncia da exploração do homem pelo homem.

Para Ávila (*in* FREITAS, 1998), a demora da Igreja em pronunciar-se favoravelmente ao pensamento social cristão expresso por religiosos e leigos fez com que o catolicismo social perdesse a grande chance, no século XIX, de se afirmar como uma posição descompromissada com sistemas e ideologias, sendo não só portadora de uma mensagem alternativa, como, também, catalisadora de energias disponíveis.

Ante o exposto, percebe-se a necessidade de estudar como se deu o posicionamento da Igreja com relação ao aspecto social. A análise dos Documentos da Igreja permite traçar um paralelo entre o discurso eclesial e as transformações que ocorreram no mundo ao longo do tempo.

A Economia de Comunhão, tema desta tese, tem suas bases no Evangelho e na DSI. Assim, a execução dos seus princípios deve estar atrelada aos valores e à ideologia propostos pelo catolicismo, o que vem a corroborar a necessidade de conhecer tais escritos. Acrescente-se a isso que a Encíclica *Centesimus Annus*, recém lançada na ocasião da proposição da Economia de Comunhão, ter sido uma das fontes que inspirou Chiara Lubich - fundadora do Movimento dos Focolares – a propor essa nova maneira de organização da empresa.

Nesse contexto, objetiva-se apresentar, neste Capítulo, a posição da Igreja com relação à questão social, levantando os princípios sobre os quais sua Doutrina Social repousa. Para tanto, serão apresentados os principais pontos das Encíclicas Sociais, documentos baseados no Novo Testamento. Esses princípios servirão de base para a análise proposta neste estudo.

3.2 As Encíclicas Sociais

3.2.1 *Rerum Novarum*

A Encíclica de Leão XIII é um marco na Igreja e pode ser colocada ao lado das grandes definições conciliares e das encíclicas pontíficas mais importantes pela ressonância social produzida e pela influência que exerce até hoje. Ela aborda, principalmente, a questão operária e opõe-se à ação socialista.

Marx e Leão XIII, partindo da verificação da grande desigualdade econômica entre plutocracia e proletariado, quiseram, ambos, realçar a classe dos operários, oprimida pelo liberalismo econômico que consagrava a opressão dos mais fortes sobre os mais fracos.

Marx quis resolver o conflito entre capital e trabalho, suprimindo o capital e reduzindo tudo a trabalho. Segundo a visão marxista, para que não houvesse fuga da sujeição de tudo e de todos à economia de produção, a espiritualidade e a religião deveriam ser expulsas do sistema. Isso culminou em um aumento ilimitado do círculo de escravidão.

Em oposição às idéias marxistas, a encíclica de Leão XIII foi assumindo importância ao longo do tempo, à medida que os acontecimentos davam razão ao Pontífice. O documento critica a supressão das corporações de artes e ofícios sem que nada fosse colocado em seu lugar, deixando os trabalhadores sem proteção e a secularização das instituições públicas, o que concorreu para uma concorrência desenfreada e uma usura exploradora.

Leão XIII afirma a solução marxista como algo subversivo da ordem social e contra ela reivindica o direito do homem à propriedade particular, pois a terra e seus bens foram dados ao homem para usufruto universal. Ele frisa que a conversão da propriedade particular para propriedade coletiva, preconizada pelo socialismo, não teria outro efeito senão tornar a situação dos operários mais precária, retirando-lhes a livre disposição do seu salário e roubando-lhes toda a esperança e possibilidade de engrandecerem seu patrimônio para melhorarem sua situação.

Com relação à luta de classes, menciona que o erro é crer que as duas classes são inimigas natas, como se a natureza tivesse armado ricos e pobres para duelarem um contra o outro. Afirma que, ao contrário, elas têm imperiosa necessidade uma da outra, pois não pode haver capital sem trabalho e trabalho sem capital. Assim, contra as teorias de luta de classes, propugna a colaboração dos operários e patrões no respeito mútuo dos direitos e na prática recíproca das obrigações.

No tocante à riqueza, o Papa recorda a distinção entre posse e o seu uso, sendo a primeira particular e, a outra, universal. O fundamento dessa doutrina está na distinção entre a justa posse das riquezas e o seu legítimo uso, acrescentando-se que desde que cada pessoa tenha o suficiente para satisfazer à necessidade e ao decoro, é um dever dele dar o supérfluo aos pobres.

Quanto à pobreza, o Papa ressalta a questão da dignidade do homem que reside nos costumes, ou seja, na virtude. Para ele, a virtude é o patrimônio comum dos mortais, ao alcance de todos. A Igreja, para quem todos os homens de todas as classes são iguais por serem filhos do mesmo Pai, orienta para a solução de justiça e caridade na concorde colaboração das classes. É no amor fraterno que essa união há de se realizar. Nesse ponto, o Estado também deve, segundo Leão XIII, concorrer para a solução desejada, protegendo os legítimos direitos e atividades de todos - com especial cuidado dos pobres e fracos-, salvaguardando a propriedade particular, protegendo a vida religiosa e reprimindo a exploração dos operários com trabalhos excessivos e salários insuficientes. O Papa enfatiza que querer que o poder civil invada arbitrariamente o santuário da família é um erro grave, mas se existe em alguma parte uma família que se encontre em uma situação desesperada e que faça esforços vãos para sair dela, é justo que o poder público venha em seu auxílio.

A Encíclica chama, também, atenção para a questão salarial, afirmando que quando o salário é compatível com o que a justiça natural demanda, o operário pode acumular economias, com as quais constitui uma propriedade podendo elevar-se socialmente aproximando-se da classe remediada. Assim, as distâncias que constituem o perigo da luta de classe seriam reduzidas e realizar-se-ia uma divisão mais equitativa da riqueza.

Leão XIII compraz-se em antever os benefícios religiosos, morais e materiais que o reagrupamento dos operários católicos dará a eles, às suas famílias e à comunidade inteira.

3.2.2 Quadragesimo Anno

No quadragésimo aniversário da *Rerum Novarum*, o Papa Pio XI, movido pelo sentimento da mais viva gratidão, propôs-se a comemorá-la apresentando esta encíclica que objetivava apresentar os benefícios da *Rerum Novarum*, defender o desenvolvimento da doutrina social de Leão XIII e discutir as notáveis mudanças ocorridas desde a *Rerum Novarum*.

Os benefícios da *Rerum Novarum* foram observados em três campos: na ação da Igreja, na ação da autoridade civil e na ação dos interessados.

No tocante à Igreja, verificou-se o empenho de sacerdotes e leigos tanto no estudo das ciências sociais, criando uma filosofia social católica, quanto no trabalho para melhorar as condições do proletariado. Acrescente-se a isso, que a doutrina ensinada na encíclica *Rerum Novarum* impôs-se àqueles que, separados da unidade católica, não reconheciam a autoridade da Igreja. Assim, os princípios de sociologia católica foram, pouco a pouco, entrando no patrimônio de toda a sociedade humana e as verdades eternas passaram a ser citadas e defendidas em jornais e livros acatólicos e, também, em parlamentos e tribunais.

Quanto aos Estados, pode-se dizer que mesmo antes da encíclica de Leão XIII, alguns poucos governantes já proviam as necessidades mais urgentes dos operários, reprimindo as injustiças de maior vulto a eles feitas. Mas foi só depois que a palavra apostólica ressoou para o mundo inteiro, que os governantes se preocuparam em desenvolver uma política social mais ativa. Nasceu, então, uma jurisprudência desconhecida nos séculos passados que se propunha a defender com ardor os direitos dos operários, provenientes da sua dignidade de homem e de cristão.

No campo das relações entre patrões e empregados, a *Rerum Novarum* influenciou o reconhecimento do direito de associação operária e a criação de numerosos sindicatos. Antes dela, os governantes, impregnados pelo liberalismo, não só não eram favoráveis às associações operárias, como, também, abertamente as

hostilizavam. A *Quadragesimo Anno* considera que a doutrina relativa ao direito natural das associações, defendida por Leão XIII, começou também a aplicar-se a associações não operárias, úteis por aliarem os interesses econômicos à formação espiritual.

Nesta Encíclica, Pio XI desenvolve o Princípio da Subsidiariedade, segundo o qual deve haver uma adequação das relações do Estado com as pessoas e os grupos intermediários ou comunidades. O Estado deve ajudar, criar condições e estimular a capacidade de iniciativa das pessoas ou grupos sociais, orientar e harmonizar os esforços para o bem comum e suprir as deficiências observadas no cumprimento das obrigações. Cabe ao Estado, então, ajudar os membros do corpo social a fazerem o que podem realizar por si mesmos, sem se sobrepor a eles.

Esta Encíclica aponta para a fundação de associações católicas e de grupos em que haja o estudo segundo os princípios da fé.

3.2.3

Mater e Magistra

Em 1961, o Papa João XXIII promulga esta Encíclica que amplia a questão da justiça social e aborda a distribuição desproporcional de riqueza e miséria e a existência de países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Esta encíclica parte dos ensinamentos da *Rerum Novarum* e da *Quadragesimo Anno*, fazendo esclarecimentos e ampliações de seus ensinamentos, chegando a discussão de outros aspectos da questão social, considerados novos para a época.

Nesta Encíclica, destaca-se o Princípio da Primazia do Bem Comum que visa garantir a todos e a cada um o que lhe é de direito. Demanda, assim, atuação do Estado no tocante à promoção do bem comum que deve ser entendido como o conjunto de condições da vida social que permita que todas as pessoas atinjam, da melhor maneira possível, sua perfeição. Dessa forma, as pessoas devem ter condições de atender às suas necessidades materiais (habitação, saúde, alimentação etc.) e as instituições devem estar calcadas em sistemas sócio-político-econômicos que permitam salários justos, oferta de emprego, justiça social, entre outros aspectos.

João XXIII afirma que o avanço da história fez ressaltar as exigências de justiça e equidade que não intervém apenas nas relações entre operários e empresas, mas dizem

respeito, também, às relações entre os diversos setores econômicos e entre zonas economicamente desenvolvidas e menos desenvolvidas, tanto no plano nacional como internacional. Ele chama atenção para o respeito às características próprias de cada comunidade, enfatizando que deve haver, por parte das nações, reconhecimento e respeito mútuo da individualidade de cada uma, o que impediria que uma tentasse projetar sua imagem sobre a outra. Conclama, também, o respeito pela hierarquia dos valores, salientando que progressos científicos e técnicos, desenvolvimento econômico, melhoria nas condições de vida etc. constituem elementos positivos de uma civilização, mas não são valores supremos, não correspondem aos aspectos mais importantes dos valores humanos.

3.2.4 ***Pacem in Terris***

Esta Encíclica, datada de 1963 e de autoria do Papa João XXIII, discute a questão da Paz na Terra, ressaltando a harmonia que deve existir entre o avanço da ciência e da técnica e a ordem universal. Segundo João XXIII, as relações de convivência entre os indivíduos e sua respectiva comunidade devem ser guiadas não pelas leis que regem as forças e os elementos do universo, mas por leis calcadas na natureza humana. São essas que indicam, claramente, como regular na convivência humana as relações das pessoas entre si, as dos cidadãos com as respectivas autoridades públicas, as relações entre os diversos Estados, bem como as dos indivíduos e comunidades com a comunidade mundial.

Com relação à ordem entre os seres humanos, João XXIII alerta que, para uma convivência bem constituída e eficiente, cada ser humano deve ser visto como uma pessoa, dotada de inteligência e livre arbítrio. Trata-se de enxergá-lo como alguém que possui direitos e deveres universais, invioláveis e inalienáveis.

Os direitos apontados por essa Encíclica referem-se:

- À existência e a um digno padrão de vida – direito à integridade física e aos recursos correspondentes a um digno padrão de vida, como: alimento, vestuário, moradia, repouso, assistência médica etc;
- Aos valores morais e culturais – respeito de sua dignidade, de seu caráter, de liberdade de manifestação, de instrução de base e de formação técnica e profissional;

- A honrar a Deus – liberdade de prestar culto a Deus de acordo com sua própria consciência e de professar a religião privada e publicamente;
- À liberdade na escolha do próprio estado de vida – constituição de uma família na base de paridade de direitos e deveres entre homem e mulher, o celibato ou então, dedicação ao sacerdócio ou à vida religiosa;
- Ao campo econômico – liberdade de iniciativa e direito ao trabalho. Execução de atividades com senso de responsabilidade, que não lesem a integridade moral e física e que possuam justa remuneração;
- À reunião e associação – provém da sociabilidade natural da pessoa humana, permitindo que seja conferida às associações, a forma que seus membros julgarem mais conveniente para a consecução dos objetivos desejados;
- À emigração e imigração – livre estabelecimento ou mudança de domicílio dentro da comunidade política de que é cidadão;
- Ao caráter político – ativa participação da vida pública, trazendo sua contribuição pessoal ao bem comum dos concidadãos.

Os deveres tangem:

- A indissolúvel relação entre direitos e deveres na mesma pessoa – aos direitos naturais acima considerados, vinculam-se, na mesma pessoa humana, os respectivos deveres;
- Reciprocidade de direitos e deveres entre pessoas diversas – no relacionamento humano, a determinado direito natural de uma pessoa, corresponde o dever de reconhecimento e respeito desse direito por parte dos demais;
- A colaboração mútua – sendo os homens seres sociais por natureza, é preciso que convivam uns com os outros e promovam o bem mútuo;
- Senso de responsabilidade – com base na dignidade da pessoa humana, deve-se buscar um agir responsável e livre. Uma convivência baseada em relações de força, apenas reprime a pessoa, não a estimulando a buscar seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento;
- Convivência fundada sobre a verdade, a justiça, o amor e a liberdade – a convivência humana só poderá ser considerada bem constituída e fecunda quando fundada sobre a verdade, quando se reconhecer tanto os próprios direitos quanto os deveres de cada um para com os demais, quando for conduzida por um amor que sinta as necessidades alheias como próprias e quando houver a procura de uma perfeita comunhão de valores culturais e espirituais.

Quanto à questão da relação entre os seres humanos e os poderes públicos dentro das comunidades políticas, João XXIII afirma que a sociedade humana não estará bem constituída a não ser que a presida uma autoridade legítima que salvguarde as instituições e que dedique o trabalho e o esforço ao bem comum. Segundo ele, todo cidadão e todos os grupos intermediários devem ajustar os próprios interesses às necessidades dos outros, empregando bens e serviços na direção indicada pelo governo, dentro das normas de justiça e na devida forma e limites de competência. Além disso,

continua João XXIII, é função essencial dos poderes públicos harmonizar e disciplinar devidamente os direitos com que os homens se relacionam entre si, de maneira a evitar que os cidadãos, ao reivindicar seus direitos, não prejudiquem os de outras pessoas, ou que alguém, para salvaguardar os próprios direitos, impeça outros de cumprirem seus deveres. Por outro lado, cabe que os poderes públicos operem positivamente no intuito de criar condições sociais que possibilitem e favoreçam o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres por parte de todos os cidadãos.

O último aspecto abordado trata das relações das comunidades políticas entre si. A *Pacem in Terris* frisa que essas relações devem basear-se na verdade, o que implica a eliminação de todo e qualquer racismo e a crença no princípio da igualdade de todos os povos. As relações entre os Estados devem regular-se pelas normas de justiça, comportando tanto o reconhecimento dos mútuos direitos, como o cumprimento dos deveres recíprocos. Acrescente-se a isso, que os poderes públicos dotados de autoridade no plano mundial e de meios competentes para alcançar com eficácia os objetivos que constituem os conteúdos concretos do bem comum universal, devem ser instituídos de comum acordo entre todos os povos e não com a imposição da força.

Por fim, cabe lembrar o Princípio da Subdiariedade. Como as relações entre indivíduos, famílias, organizações e os poderes públicos das respectivas comunidades políticas devem estar reguladas e moderadas no plano nacional segundo esse princípio, assim também devem disciplinar-se as relações entre poderes públicos de cada comunidade política com os poderes públicos da comunidade mundial.

3.2.5 ***Populorum Progressio***

A Constituição Pastoral *Gaudium et Spes* (1963), no Concílio Ecumênico Vaticano II, estudou a vida econômica e social à luz do estado de miséria e subdesenvolvimento de milhões de seres humanos. Depois desse passo, uma renovada conscientização das exigências da mensagem evangélica traz à Igreja a obrigação de se por a serviço dos homens para os ajudar na percepção dos graves problemas – fome, miséria, doenças endêmicas etc. – que os circundam e para os convencer da urgência de uma ação solidária que modifique a história da humanidade. Assim, em 1967, o papa Paulo VI escreve esta Encíclica que visava abrir os horizontes para o pleno desenvolvimento a partir de uma visão cristã. Buscava-se uma ação organizada para o

desenvolvimento integral do homem e para o desenvolvimento solidário da humanidade.

Na visão cristã do desenvolvimento, esse não se reduz a um simples crescimento econômico. Para ser autêntico, deve ser integral, ou seja, deve promover todos os homens e o homem todo. Além disso, o homem tem vocação para o crescimento pois lhe é dado, desde o nascimento, um germe que será desenvolvido por meio da educação recebida do meio ambiente e do esforço pessoal e que permitirá que cada um se oriente para o destino que lhe propõe o Criador. Acrescente-se a isso que esse crescimento não é facultativo, pois como toda criação está ordenada em relação ao Criador, é dever pessoal do homem orientar sua vida espontaneamente para Deus. No campo comunitário, lembrando que cada homem é membro da sociedade, ele tem o dever de buscar a solidariedade universal. Segundo o Princípio da Solidariedade, o desenvolvimento integral do homem e de todos os homens só será possível com o desenvolvimento solidário da humanidade, apontando um avanço significativo em relação à postura individualista e de consumo em massa decorrente da sociedade industrial.

A *Populorum Progressio* destaca que, tanto para os povos como para as pessoas, possuir mais não é o fim último, pois, embora necessário para permitir ao homem ser mais homem, pode torná-lo prisioneiro. A busca exclusiva do ter forma um obstáculo ao crescimento do ser e opõe-se à sua verdadeira grandeza. Assim, se a procura do desenvolvimento pede um número cada vez maior de técnicos, exige, paralelamente, uma reflexão cada vez mais profunda em busca de um humanismo novo que permita ao homem um encontro de si mesmo, assumindo os valores superiores do amor, da amizade, da oração e da contemplação.

Segundo esta Encíclica, busca-se um caminho para condições mais humanas que retratem a passagem da miséria à posse do necessário, a vitória sobre os flagelos sociais, o alargamento dos conhecimentos, a aquisição da cultura, a consideração crescente da dignidade dos outros, a cooperação no bem comum, a vontade da paz, o reconhecimento, pelo homem, dos valores supremos e o entendimento de que Deus é a origem e o termo deles. Para tanto, a *Populorum Progressio* proclama o Princípio do Destino Universal dos Bens que pressupõe que a terra e tudo que ela contém deve ser acessível a todos os Homens, com equidade, justiça e caridade. Há um direito

inalienável de todos terem acesso aos bens criados e produzidos pelo esforço humano e que sejam necessários a uma vida digna.

Com relação ao desenvolvimento solidário da humanidade, o Papa Paulo VI frisa que é urgente seu começo, pois são muitos os que sofrem e aumenta, rapidamente, a distância entre nações e entre pessoas. Para ele, deve-se buscar formas de organização e de cooperação, concretas e práticas, para por em comum os recursos disponíveis, realizando uma comunhão entre pessoas e nações. Esse dever, continua o Pontífice, diz respeito, em primeiro lugar, aos mais favorecidos – que têm o dever de solidariedade, de justiça social e de caridade universal -, mas isso só não basta, pois não se trata apenas de vencer a fome, nem tampouco de afastar a pobreza. Trata-se de construir um mundo em que todos os homens sem exceção de raça, religião ou nacionalidade possam viver uma vida plenamente humana.

Por fim, esta Encíclica considera a necessidade de um planejamento participativo entre os poderes públicos, iniciativas privadas e organismos intermediários para se elaborarem programas bem organizados para o desenvolvimento.

3.2.6 *Laborem Exercens*

Lançada em 1981, esta Encíclica comemora os 90 anos da *Rerum Novarum* e discute o trabalho humano, ressaltando os novos problemas, as novas esperanças e as ameaças relativas ao tema. Aspectos como automação, aumento do custo da energia e das matérias-primas etc. irão influenciar o mundo do trabalho e da produção, requerendo uma reordenação e um reajuste da economia e da distribuição do trabalho.

Não compete à Igreja analisar cientificamente as possíveis conseqüências de tais aspectos para a convivência humana, mas é sua tarefa fazer com que sejam respeitados os direitos e a dignidade do trabalhador e que sejam estigmatizadas as situações em que esses são violados para que homem e sociedade possam progredir.

Nesta Encíclica, João Paulo II trata da questão do trabalho humano que precisa ser visto como a chave essencial de toda a questão social e como dimensão fundamental da existência do homem sobre a terra. O trabalho humano é uma participação na obra de Deus e deve ser entendido como uma atividade transitiva, ou seja, uma atividade que, iniciando-se no sujeito humano, se endereça para um objeto exterior, pressupõe um

específico domínio sobre a terra e, por sua vez, confirma e desenvolve tal domínio. A expressão ‘dominar a terra’ significa, segundo esta Encíclica, submeter todos os recursos que a terra tem escondidos em si e que, por intermédio da atividade consciente do homem, podem ser descobertos e utilizados por ele.

A *Laborem Exercens* discute o trabalho em dois sentidos: o objetivo e o subjetivo.

No sentido objetivo, o trabalho é apresentado como técnica, ou seja, como um conjunto de meios que o homem utiliza no próprio trabalho de submeter a terra. João Paulo II frisa que a técnica é aliada do homem – uma vez que lhe facilita e aperfeiçoa o trabalho – mas, também pode transformar-se em adversária, quando reduz o trabalho do homem ou elimina seu emprego.

Por outro lado, destaca-se o papel do ser humano no trabalho, que João Paulo II denomina de sentido subjetivo do trabalho. Trata-se de como o homem deve submeter ou dominar a terra, pois, segundo a *Laborem Exercens*, o homem, como imagem de Deus, é um ser dotado de subjetividade, capaz de agir de maneira programada e racional - decidindo por si mesmo - e passível de se realizar enquanto pessoa. Assim, é como pessoa que o homem é sujeito do trabalho, realizando diversas ações que fazem parte do processo de trabalho. Tais ações, independentemente de seu conteúdo objetivo, devem servir para a realização de sua humanidade e para o cumprimento da vocação de ser pessoa, que lhe é própria em razão de sua humanidade.

Acrescente-se a isso, que o valor do trabalho não está no gênero de quem o realiza, mas, sim, por ser executado por uma pessoa. O homem é sujeito do trabalho e é, também, a finalidade de todo o trabalho. Assim, o trabalho é para o homem e não o homem para o trabalho.

Essa Encíclica adverte para o perigo de se tratar o trabalho como uma mercadoria – que o trabalhador vende a seu empregador – ou como uma força anônima necessária à produção – a “força- trabalho”. Tais aspectos decorrem de uma visão materialista que dá mais importância à dimensão objetiva do trabalho que à subjetiva. Sob o ponto de vista da ética social, a *Laborem Exercens* exalta a importância da solidariedade dos trabalhadores como reação contra a degradação do homem enquanto sujeito do trabalho e contra a exploração que o acompanha.

A Encíclica também apresenta três dimensões subjetivas do trabalho humano. Na vida social, o trabalho aumenta o bem comum e multiplica o patrimônio de todos os homens. Na vida familiar, o trabalho constitui o fundamento sobre o qual é possível edificar a família. Na vida pessoal, o trabalho é um bem útil, que exprime e aumenta a dignidade do homem.

Na *Laborem Exercens*, João Paulo II destaca o Princípio da Primazia do Trabalho sobre o Capital que afirma que o trabalho não pode ser visto apenas como gerador de lucro. De fato, ele é o meio legítimo pelo qual o homem adquire a posse coletiva ou privada dos bens e pelo qual se realiza enquanto pessoa humana. Tudo que a humanidade tem é fruto do trabalho e tudo aquilo que possa vir a ter também será decorrente do trabalho.

Em defesa desse princípio, há uma crítica à concepção do materialismo prático – que considera o homem exclusivamente segundo sua finalidade econômica – e à visão do materialismo teórico – que considera o homem não como sujeito do trabalho, mas como dependente do que é material, ou seja, das relações econômicas e de produção predominantes em uma época determinada. Com relação a esse último aspecto, a Igreja diverge tanto do coletivismo quanto da forma praticada de capitalismo pelo liberalismo. Segundo ela, a diferença está na maneira de entender o direito de propriedade: absoluto e intocável, no liberalismo ou, no socialismo, destinado ao uso comum que, do ponto de vista da Igreja, fere o Princípio da Destinação Universal dos Bens.

3.2.7

Sollicitudo Rei Socialis

Lançada em 1987, vinte anos depois da *Populorum Progressio*, essa Encíclica retoma o tema de desenvolvimento dos povos tendo como base a nova configuração do mundo.

João Paulo II verifica que as esperanças de progresso, bem vivas na *Populorum Progressio*, não se concretizaram, embora diversas iniciativas religiosas, humanas, econômicas e técnicas tenham sido tomadas. Alguns resultados puderam ser alcançados, mas a situação do mundo sob o ponto de vista do desenvolvimento deixou uma impressão prevalentemente negativa.

Verifica-se o alargamento do fosso entre o Norte desenvolvido e o Sul em vias de desenvolvimento. Elementos como: desigualdades sociais que chegam, mesmo em países ricos, ao extremo da miséria, manifestações de egoísmo e de ostentação de riqueza, abundância de bens e serviços principalmente no Norte, em contraposição ao atraso do Sul, diferenças de cultura e dos sistemas de valores entre os vários grupos de população etc. tornam muito mais complexa a questão social, precisamente porque ela atingiu uma dimensão universal.

O quadro traçado, segundo João Paulo II, ficaria incompleto se a esses índices econômicos e sociais do subdesenvolvimento, não se juntassem outros índices igualmente negativos, como os pertencentes ao plano cultural: o analfabetismo, a dificuldade ou impossibilidade de ter acesso aos níveis superiores de instrução, a incapacidade de construção da própria comunidade nacional, as diversas formas de opressão – econômica, social, política e religiosa - da pessoa humana e dos seus direitos e a discriminação de todos os tipos. Assim, esta Encíclica afirma que o subdesenvolvimento não é apenas econômico, mas, também, cultural, político e humano.

Ela denuncia e existência de mecanismos econômicos, financeiros e culturais que, embora conduzidos pela vontade do homem, tornam mais rígidas as situações de riqueza de uns e pobreza de outros e dedica especial atenção às questões do desemprego e do subemprego. Esse fenômeno, segundo João Paulo II, comporta uma série de efeitos negativos que se estendem desde a degradação até a perda do respeito que cada pessoa deve a si mesma.

O cerne de toda essa questão está na dicotomia ‘ter’ e ‘ser’, outrora discutida na Encíclica *Populorum Progressio*. João Paulo II reitera que ter objetos e bens não aperfeiçoa a pessoa humana se não contribuir para a maturação e para o enriquecimento do seu ‘ser’, isso é, para a realização da vocação humana. Essa diferença, entretanto, não deve se transformar em uma antinomia, pois o mal não consiste em ‘ter’ enquanto tal, mas em possuir sem respeitar a qualidade e a hierarquia dos bens em relação aos benefícios daí decorrentes para o ‘ser’ do homem e para a sua verdadeira vocação.

Segundo esta Encíclica, o desenvolvimento não pode consistir do uso, do domínio e da posse indiscriminada das coisas criadas e dos produtos da indústria

humana, mas, sim, da subordinação dessa posse, domínio e uso à semelhança divina do homem e à sua vocação para a imortalidade. É essa, segundo João Paulo II, a realidade transcendente do ser humano, que é transmitida desde a origem ao homem e à mulher e que é fundamentalmente social.

3.2.8 ***Centesimus Annus***

Nesta Encíclica, publicada em 1991, João Paulo II busca atualizar a Doutrina Social da Igreja face às ‘coisas novas’ que surgiram. Nela, considera-se que o erro fundamental do socialismo é de caráter antropológico, pois tal sistema considera cada homem como um elemento ou uma molécula do organismo social, fazendo com que o bem do indivíduo pareça totalmente subordinado ao funcionamento do mecanismo econômico-social. O homem é reduzido a uma série de relações sociais e desaparece o conceito de pessoa como sujeito autônomo de decisão moral, que constrói, por intermédio dessa decisão, o ordenamento social. Assim, o homem privado de algo que possa dizer seu e da responsabilidade de ganhar a vida por sua iniciativa, acaba dependente da máquina social e daqueles que a controlam. Isso torna muito mais difícil o reconhecimento de sua dignidade de pessoa (Princípio da Dignidade da Pessoa Humana) e impede o caminho para a constituição de uma autêntica comunidade humana.

A *Rerum Novarum* e toda a Doutrina Social da Igreja afirmam que a sociabilidade do homem não se esgota no Estado, mas realiza-se em diversos aglomerados que se estendem da família até os grupos econômicos, sociais, políticos e culturais. É o que João Paulo II designa de subjetividade da sociedade que foi anulada pelo socialismo real.

A *Centesimus Annus* aponta os fatores que concorreram para a crise mundial e enfatiza que a vilã dessa situação é a violação dos direitos humanos, há muito praticada. Para contorná-la, será necessário grande esforço de forma a mobilizar e destinar recursos para crescimento econômico e desenvolvimento comum das regiões mais pobres, redefinindo as prioridades e escalas de valores que servem atualmente de base para as decisões econômicas e políticas.

Segundo João Paulo II, será necessário abandonar uma mentalidade que considera os pobres – pessoas e povos – como um fardo e como algo que pretende consumir tudo o que os outros produziram. Os pobres, continua ele, devem ter o direito de participar no usufruto dos bens materiais e de fazer render a sua capacidade de trabalho, contribuindo para a criação de um mundo mais justo e mais próspero para todos. Decorre daí, que o progresso não pode ser entendido de modo exclusivamente econômico, mas, prioritariamente, em um sentido humano. Não se trata apenas de elevar os povos ao nível que hoje gozam somente os países ricos, mas de construir no trabalho solidário uma vida mais digna, permitindo o afloramento da criatividade de cada pessoa.

Esta Encíclica também alerta contra o primado da força sobre a razão, levado ao extremo nos regimes totalitários e autoritários. Neles, o homem foi obrigado a suportar uma concepção de realidade imposta pela força e não criada pelo uso da razão e da liberdade. Assim, faz-se necessário abater esse princípio, reconhecendo integralmente os direitos da consciência humana ligada à verdade. Essa questão torna-se de extrema importância porque se percebe, principalmente nos países desenvolvidos, um grande apelo aos valores puramente utilitários, com solicitação dos instintos e tendências ao prazer imediato, o que torna difícil o reconhecimento e respeito da hierarquia dos verdadeiros valores da existência humana.

A *Centesimus Annus* discute a questão do trabalho e da terra, lembrando que, outrora, a fecundidade natural da terra era o principal fator de riqueza, sendo o trabalho uma espécie de ajuda e apoio a tal fecundidade. Atualmente, torna-se cada vez mais relevante o papel do trabalho humano como fator produtivo das riquezas espirituais e materiais. Trabalhar passou a ser visto como um trabalhar com os outros e para os outros, sendo tanto mais fecundo e produtivo, quanto mais o homem for capaz de reconhecer as potencialidades produtivas da terra e de perceber as necessidades do outro homem para o qual é feito o trabalho. Assim, pode-se dizer que a riqueza principal do homem é, em conjunto com a terra, o próprio homem. É seu trabalho disciplinado, em colaboração solidária, que permite a criação de comunidades de trabalho cada vez mais amplas e eficientes para operar a transformação do ambiente natural e do próprio ambiente humano.

Em resumo, se antigamente o fator decisivo de produção era a terra e mais tarde o capital – visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais -, hoje é cada vez mais o próprio homem, isso é, sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, sua capacidade de organização solidária, sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro.

Contudo, a *Centesimus Annus* não pode deixar de denunciar os riscos e problemas relativos a esse tipo de processo, pois muitos homens não conseguem entrar de modo efetivo em um sistema de empresa e não têm a possibilidade de adquirir os conhecimentos de base que permitam exprimir sua criatividade e desenvolver suas potencialidades. Em resumo, se não são propriamente explorados, vêem-se amplamente marginalizados e o progresso econômico desenvolve-se alheio a eles. Assim, apesar das grandes mudanças verificadas nas sociedades mais avançadas, as carências humanas do capitalismo, com o conseqüente domínio das coisas sobre os homens, ainda não desapareceram. Para os pobres, à carência dos bens materiais, juntou-se a do conhecimento e da ciência, que lhes impede de sair do estado de subordinação.

Outro aspecto referente à questão econômica e discutida pela *Centesimus Annus* é a questão do lucro. A Igreja reconhece a justa função do lucro como indicador do bom funcionamento da empresa, mas aponta que esse não pode ser visto como o único objetivo da empresa. Com efeito, o objetivo da empresa não é simplesmente o lucro, mas a própria existência da empresa como uma comunidade de homens que, de diversos modos, procuram satisfazer suas necessidades fundamentais e constituem um grupo especial a serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida da empresa, mas a ele devem ser associados outros fatores humanos e morais que, a longo prazo, são igualmente essenciais para a vida da empresa.

Nesta Encíclica, João Paulo II atenta, também, para a questão do consumismo. Ele afirma que o sistema econômico, por si só, não possui critérios que permitam distinguir corretamente as formas novas e mais elevadas de satisfação das necessidades humanas, das necessidades artificialmente criadas. Assim, torna-se necessária e urgente uma grande obra educativa e cultural que abranja a educação dos consumidores para um uso responsável do seu poder de escolha e para a formação de um alto sentimento de responsabilidade nos produtores. Não é mal desejar uma vida melhor, mas é errado o estilo de vida que se presume ser melhor, quando ele é orientado ao ter e não ao ser e

deseja ter mais não para ser mais, mas para consumir a existência no prazer. É necessário, por isso, esforçar-se por construir estilos de vida nos quais a busca do verdadeiro, do belo e do bom e a comunhão com os outros homens no intuito de um crescimento comum sejam os elementos que determinem as opções do consumo, da poupança e do investimento. Acrescente-se a esses aspectos a questão da caridade, isto é, o dever de dar o supérfluo e o necessário para garantir o indispensável à vida do pobre.

Igualmente preocupante, de acordo com João Paulo II, é a questão ecológica, pois o homem mais tomado pelo desejo de ter e do prazer do que pelo de ser e de crescer, consome de maneira excessiva e desordenada os recursos da terra e de sua própria vida.

Todas as críticas da *Centesimus Annus* são direcionadas não tanto contra um sistema econômico, mas contra um sistema ético-cultural. De fato, a economia é apenas um aspecto e uma dimensão da complexa atividade humana. Se ela for absolutizada, se a produção e o consumo das coisas acabarem por ocupar o centro da vida social, tornando-se o único valor verdadeiro da sociedade – não subordinado a nenhum outro – a causa da atual conjuntura terá de ser procurada não tanto no próprio sistema econômico, mas no fato de que todo o sistema sociocultural, ao ignorar a dimensão ética e religiosa, ficou debilitado, limitando-se apenas à produção dos bens e dos serviços. Isso pode ser resumido afirmando, novamente, que a liberdade econômica tem que ser vista e entendida apenas como um elemento da liberdade humana. Quando o homem é visto mais como um produtor ou um consumidor de bens do que como um sujeito que produz e consome para viver, a liberdade perde sua necessária relação com a pessoa humana e acaba por alienar e oprimir.

3.3

A Comunhão Entre os Homens

Lebret (1961), em seu “Manifesto por uma Civilização Solidária”, considera que a preocupação essencial da humanidade deveria deslocar-se da acumulação dos meios de poder e destruição, que deixa em um segundo plano o combate à miséria, para a acumulação de meios de sobrevivência, visando, assim, a instauração de uma economia humana que tenha como causa a ascensão humana de cada pessoa, tornando a humanidade cada vez mais solidária.

A economia humana, para Lebret (1961), não é sinônimo de economia social, pois essa última refere-se, apenas, a um aspecto da ciência econômica que vê o homem, sua situação, o meio em que vive e suas necessidades como um apêndice da economia política e das estruturas políticas, sem a preocupação de modificá-las radicalmente. Ele enfatiza que social e econômico não podem ser separados, pois não se trata de adotar medidas sociais apenas corretivas, paliativas, em uma economia incrustada do mal humano, mas, sim, de instaurar um regime integralmente social e personalista que objetive a ascensão humana universal. Nessa perspectiva, a economia humana deve encarar além dos problemas propriamente econômicos, os problemas de uma nova civilização, necessariamente, mais humanista.

Lebret afirma que, para que isso aconteça, toda a mudança deve estar calcada em um amor pela humanidade, que confie na força da verdade e na boa vontade de muitos homens e que capte o sentido do universal e do essencial, procurando o justo equilíbrio entre necessidades e possibilidades. Ele enfatiza sua crença na eficácia do amor de todos os homens e salienta que a agressividade das massas populares contra os abastados e contra o capitalismo é fruto de baixos salários, excesso de trabalho, insegurança no emprego, habitação miserável, percepção dos contrastes entre miséria e opulência e, principalmente, do sentimento dos trabalhadores de que não são amados, sendo vistos, apenas, como fatores de produção e lucro e não como homens.

Nesse sentido, Lebret lembra que se os empregadores tivessem sido capazes de amar, não teriam esperado a pressão reivindicativa das leis sociais para darem aos seus funcionários o que lhes era cabido por direito. Afirma, também, que se os economistas tivessem sido capazes de amar, não teriam concebido a economia política como uma abstração indiferente ao homem. Quanto aos políticos, ele acredita que esses não teriam esperado tanto tempo para decidir a proteção contra acidentes, a supressão do trabalho das crianças, a redução da jornada de trabalho e a previdência social.

Lebret sustenta que cada homem, cada camada social, cada população regional ou nacional, enfim, toda a humanidade, é digna de amor. Quando esse é vigoroso, continua ele, é capaz de empreender sem precisar de muito dinheiro ou armamentos. Por amor, é possível que alguém se faça semelhante ao outro, se identifique com seus problemas, dê expressão e voz às suas aspirações. Por amor, pode-se associar muitos homens de boa vontade, que não querem desperdiçar a própria vida, e provocar reações

de generosidade. Para ele, o amor autêntico é a mais poderosa de todas as forças, capaz de contornar ou vencer obstáculos, abrir novas perspectivas, combater a injustiça, denunciar os egoísmos, enfrentar insucessos, incompreensões e ingratidões e recomeçar quantas vezes for necessário.

Lebret enfatiza que aquele que ama o outro, vendo nele os seus valores atuais ou potenciais, é um homem novo, libertado de si mesmo, das convenções e conformismos e de qualquer tipo de escravidão. A dialética do amor, conclui ele, não produz só uma transformação do homem, mas, postula, também, uma exigência de justiça para a sociedade, afirmando um regime de direitos definidos e exigindo uma política objetiva adaptada às necessidades do homem. Essa dialética constitui o dinamismo criador de condições de civilização.

A importância de uma postura solidária é discutida por Moura (2002) em seu livro “A Dignidade da Pessoa e os Direitos Humanos”. Para ele, o convívio e o contato com outros seres humanos são imprescindíveis para o desenvolvimento gradual e pleno da pessoa humana. Sendo inteligente e livre por natureza, o ser humano tem, no seu íntimo, a tendência e a necessidade de se comunicar com seus semelhantes e de lidar com eles na base do amor. O autor enfatiza que é na medida em que se abre para os seus semelhantes, que o ser humano se realiza enquanto pessoa e se prepara para o seu relacionamento com Deus.

As idéias expostas por Lebret e Moura foram corroboradas por Karl Rahner e Martin Buber.

O teólogo jesuíta Karl Rahner, em 1964, já destacava os aspectos analisados por Moura e afirmava ser o movimento de abertura para o outro, o momento em que o homem experimenta a necessidade de dividir os bens que possui, sobretudo os intelectuais e os espirituais. Ele acrescenta que o ser humano cresce enquanto pessoa, valorizando-se como ser, na medida que se dá ao seu semelhante e ressalta que só um ser espiritual pode dar de si. Agindo dessa forma, conclui o autor, o homem alcança idéias mais profundas no esforço de expressá-las para outras pessoas e atinge afetos cada vez mais puros na medida que os exercita.

Por outro lado, o filósofo Martin Buber, em seu livro *Eu-Tu*, datado de 1974, já dizia que o homem é um ente de relação, ou seja, que a relação *Ihe* é essencial ou o

fundamento da sua existência. Para ele, o relacionamento de uma pessoa com seu semelhante é um ato essencial do homem, representando uma atitude de encontro entre dois parceiros na reciprocidade e na confirmação mútua. Em outras palavras, o Homem realiza-se na relação com o outro, só podendo ser compreendido a partir dessa perspectiva e nunca a partir de si mesmo.

Os aspectos aqui citados trazem à tona preocupações éticas, responsabilidade e liberdade de escolha sob uma ótica que existe, apenas, quando um ser humano consegue enxergar o outro como um semelhante.

Os seis princípios aqui discutidos da Doutrina Social da Igreja, a saber: subsidiariedade, solidariedade, respeito à dignidade da pessoa humana, primazia do bem comum, destinação universal dos bens e primazia do trabalho sobre o capital, aliados aos aspectos levantados por Lebrecht, Moura, Rahner e Buber têm, no papel desenvolvido pelo Homem e na própria razão de ser desse, um lugar privilegiado para serem colocados em prática.

A EdC, baseada nesses princípios e aspectos, procura resgatar o que de mais genuíno existe no homem no tocante a seu papel frente a sociedade: sua essência, que servirá como guia para sua atuação.

No próximo Capítulo, serão apresentados o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão, com base nos escritos de sua fundadora – Chiara Lubich – e dos participantes do Movimento. Os princípios aqui apresentados permearão os próximos assuntos discutidos. Serão explicitados origem, princípios e estruturação da EdC de modo que seja possível ter uma visão mais clara dos fundamentos que estão contidos no Projeto que vem sendo estudado como uma via alternativa à prática organizacional vigente.

4 O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão

4.1 Introdução

Ramos (1981) afirma que o homem está vivendo um período sem precedentes históricos. Segundo ele, o mercado transformou-se na força modeladora da sociedade e o tipo peculiar de organização que corresponde às suas exigências assumiu o caráter de um paradigma para a organização de toda a existência humana. As forças econômicas passaram a ser os imperativos da vida humana associada e o homem vem perdendo, gradativamente, sua capacidade de pensar criticamente e de avaliar o mundo sob outras óticas que não sejam as baseadas nos pressupostos de conhecimento do paradigma funcionalista vigente (RAMOS, 1981).

Sobre essa questão, Aktouf (1996) salienta que o comportamento dos homens de negócio, chefes de indústrias e administradores, que se preocupam apenas com a frutificação rápida dos lucros e com a especulação, contribui não para a melhoria econômica ou progresso, mas para uma destruição a longo prazo.

Nesse contexto, faz-se necessário esclarecer que o avanço tecnológico trazido pela instrumentalidade das organizações tradicionais é indiscutível, mas, por outro lado, também são indiscutíveis os efeitos destruidores de todo esse avanço. A atenção voltada apenas para o processo produtivo e a maximização da riqueza fez com que os elementos não pertencentes a esses aspectos ficassem relegados a um segundo plano abrindo espaço, assim, para a degradação do meio ambiente, a aceleração da escala de pobreza, a alienação do homem no tocante à sua própria condição humana, a violência, a droga, a corrupção, entre diversos outros fatores.

Ante o exposto, cabe questionar que mundo é este que se está construindo, quais suas perspectivas futuras e sua sustentabilidade. Por que tantas novas práticas de gestão acabam implementando, quando conseguem atingir tal estágio, apenas mudanças adaptativas passivas e não transformadoras? Será possível mudar essa situação? Quais os

caminhos?

É nesse contexto que se encaixa a Economia de Comunhão – EdC – como um possível caminho a ser seguido. Analisa-se a EdC como uma práxis que vai na contramão das práticas do mercado e que, talvez, seja capaz de reatar relações inter e intrapessoais, trazendo à tona valores há muito esquecidos e criar um oásis de desenvolvimento sustentável, capaz de proliferação.

Neste Capítulo, objetiva-se apresentar a EdC, explicitando suas raízes, princípios e características. Para tanto, será necessário caracterizar o Movimento dos Focolares, que, calcado na Espiritualidade da Unidade, constitui a base da EdC. Por fim, será discutida a questão da racionalidade substantiva presente na EdC.

4.2 Movimento dos Focolares

O Movimento dos Focolares, também conhecido como Obra de Maria ou Movimento da Unidade, é um movimento da Igreja, centrado na unidade, que oferece ao homem uma espiritualidade moderna, um modo de viver o cristianismo, enfrentando os problemas atuais e abrindo-se aos horizontes já descerrados pelo Concílio do Vaticano II (LUBICH, 1988). Ele promove o diálogo entre cristãos de diferentes confissões, fiéis das grandes religiões e pessoas que mesmo tendo outras convicções ou sendo agnósticas, anseiam por valores universais. Assim, sua missão é buscar a unidade entre os cristãos e construir uma rede de diálogo com fiéis de outras religiões e com ateus, de forma a vislumbrar soluções para os problemas que afligem a humanidade (GONÇALVES, 2005).

Fundado por Chiara Lubich em 1943, é fruto de reflexões dela e de amigas que com ela se reuniam, em Trento, durante a II Guerra Mundial (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), com o objetivo de criar um movimento baseado em princípios cristãos, que libertasse o mundo da pobreza e das guerras.

A base do Movimento dos Focolares está na crença de Chiara e de suas companheiras nos escritos do Evangelho sobre amor ao próximo e sobre a unidade. Apoiadas nesses princípios, essas mulheres esperavam os bombardeios sobre Trento

cessarem para sair às ruas e ajudar as pessoas sem teto, famintas, doentes, mutiladas e pobres que precisavam de comida, remédios e roupas (LUBICH, 1991). Segundo Lubich (1991), elas davam tudo que tinham e, apesar de serem tempos de guerra, recebiam imediatamente muitas outras doações que eram novamente distribuídas e que geravam mais e mais doações.

Eram experiências pequenas, mas de grande valor humano que fizeram com que a comunhão de bens nascesse. Desde o início, a partilha apresenta-se como uma expressão típica da unidade das pessoas que ofereciam à comunhão seus bens, globalmente e em absoluta liberdade.

O desenvolvimento do Movimento ocorreu de forma não esperada. No início, espalhou-se apenas na Itália, com a adesão, paulatina, de pessoas que comungavam dos mesmos ideais. No final da II Guerra, já eram mais de 500 pessoas ajudando os necessitados não só em Trento, mas por toda a Itália e partilhando dos princípios de amor ao próximo e unidade (LUBICH, 1991). De 1958 em diante, propagou-se em todos os países da Europa, difundindo-se pelos cinco continentes. Nesse ano, o Movimento chegou ao Brasil (ARAÚJO, 1998), difundido-se, em seguida, pelo país e atraindo pessoas de diversas categorias sociais. Hoje, encontra-se presente em cerca de 182 países, congregando cerca de oitenta mil membros, um milhão e meio de aderentes – que são pessoas que compartilham da espiritualidade do movimento – e milhões de simpatizantes, suscitando uma renovação espiritual e social em 7 milhões de pessoas de todas as idades, condições sociais, raças e culturas (GONÇALVES, 2005). Nascido de leigos e restituindo aos leigos seu peso e importância (LUBICH, 1988), superou não apenas divisões políticas, mas, também, barreiras erguidas há séculos entre igrejas, o que pode ser constatado por sua difusão entre anglicanos, luteranos, ortodoxos e outras denominações.

Essa expansão ocorreu, acredita Lubich (1988), porque todas as relações pessoais que se estabeleceram entre cada um de seus membros e seus próximos eram orientadas pelo princípio do Evangelho ‘amar ao próximo como a si mesmo’. Disso decorre a unidade entre as pessoas, o identificar-se com os problemas, as dores, as necessidades e as alegrias do outro. O próximo amado dessa maneira, quase sempre retribui o amor (LUBICH, 1988).

O inimigo, surpreso por essas atitudes, muitas vezes se torna amigo e, assim, passa a amar. É assim, segundo Lubich (1988), que o movimento se propaga.

A ligação entre os membros do grupo tornou-se tão forte e os princípios que os embasavam eram tão verdadeiros aos olhos de todos, que o Movimento continuou crescendo e se ramificando.

Uma das ramificações do Movimento são as ‘cidadezinhas’ testemunho ou Mariápolis permanentes, cidades pequenas onde se concentram os focolares. Esses últimos são formados por pessoas de profissões, nacionalidades e costumes diferentes que dão testemunho da espiritualidade vivida no trabalho, nas relações sociais, no estudo e na oração, ou seja, são comunidades congregadas na unidade pregada por Cristo.

Nesse ponto, cumpre esclarecer que a origem do termo focolare vem de ‘lar, lareira’, local onde o fogo está permanentemente aceso, fornecendo calor e luz (LUBICH, 1988). O primeiro focolare era apenas uma casa, em Trento, habitada por Chiara e suas companheiras durante a II Guerra Mundial. Atualmente, eles são pequenas comunidades modernas em que se procura viver o Evangelho de uma forma concreta, usando-se o ideal da unidade, o amor ao próximo e colocando-se os bens materiais e relacionais à disposição um do outro (LUBICH, 2001).

O focolare é regido por um estatuto, atualizado e aprovado pela Santa Sé em 29 de junho de 1990 (GONÇALVES, 2005), que regula a vida da comunidade. A regra, que é o alicerce de tudo o que acontece com eles, é a caridade contínua. Como resultado, afirma Chiara, o estilo de vida possui uma ascese poderosa: é necessário estarem sempre prontos a dar a vida um pelo outro, a levarem o peso e as preocupações um do outro e a compartilharem, também, as alegrias. Uma vida assim, conclui a autora, traz uma mística moderna, comunitária, porque gera a presença de Cristo que ilumina os membros sobre como devem agir.

Enfim, as Mariápolis Pemanentes são uma amostra do que seria o mundo se a lei da convivência humana fosse o Evangelho. Cumpre mencionar que a primeira cidadezinha surgiu em Loppiano, Itália, e mais tarde outras foram aparecendo. Agora, são 21 em todo o

mundo (Quadro 4.1), mas esse número está aumentando. Nelas, hospedam-se, permanentemente, pessoas das várias vocações da Obra que, além de frequentarem escolas de formação diversificadas, dão testemunho da espiritualidade vivida no trabalho, nas relações sociais, no estudo e na oração.

Quadro 4.1 – As Mariápolis Permanentes no Mundo.

País	Cidade	Nome da Mariápolis
Itália	Loppiano (Florença)	Renata
Suíça	Montet	Foco
Suíça	Baar	Pietra Angolare
Alemanha	Ottmaring	Nuova Legge
Bélgica	Rotsellar	Vita
Espanha	Castel D'Aro	Loreto
Croácia	Krizevci	Faro
Polônia	Varsóvia	Fiore
Argentina	O' Higgins	Andrea
Brasil	Vargem Grande Paulista	Araceli Ginetta
Brasil	Recife	Santa Maria
Brasil	Manaus	Centro Mariápolis
Brasil	Porto Alegre	São Leopoldo
Brasil	Belém	Glória
México	Acattzingo	El Diamante
USA	Hide Park (New York)	Luminosa
Camarões	Fontem	Maria Mai
Kenya	Nairobi	Piero
Costa do Marfim	Man	Vitória
Filipinas	Tagaytay (Manila)	Pace
Austrália	Melbourne	Marilen

Extraído de GONÇALVES, 2005, p. 86.

A outra ramificação são os Centros Mariápolis: lugares – auditórios ou grandes salas de reunião - em que se realizam encontros para que as pessoas se aprofundem nos vários aspectos da espiritualidade, atualizem-se na vida da Obra e, principalmente, desenvolvam uma comunhão de vida segundo uma prática que remonta aos primórdios do Movimento (ARAÚJO, 1998). Eles estão localizados nas Mariápolis permanentes. Além do Centro Mariápolis de Castelgandolfo, em Roma, existem outros trinta e nove em várias regiões do mundo.

Com relação ao Movimento, pode-se afirmar que há pessoas que se doam inteiramente e em todos os sentidos a ele e desejam que ‘Cristo habite entre elas’ (LUBICH, 1988, p. 44). Há, também, pessoas que participam do Movimento, mas não moram nos focolares: são os voluntários – que continuam em suas famílias e em seus trabalhos, embora o dediquem a Deus -, os sacerdotes e os religiosos de muitas Ordens e Congregações.

Juntando-se todos esses aspectos, percebe-se que a estrutura do Movimento pode ser vista, então, como um instrumento para sua expansão: os focolares, os núcleos de voluntários, os presbitérios sacerdotais, as comunidades religiosas e as unidades Gen (LUBICH, 1988). Esses últimos, assim chamados por se referirem às gerações novas, surgiram em 1967 e constituem a segunda geração do Movimento dos Focolares. Congregam dezenas de milhares de jovens, no mundo inteiro, que perceberam que o Evangelho responde aos seus desejos de doação completa e, assim, passaram a vivê-lo colocando Deus em primeiro lugar.

Para completar a estrutura do Movimento, há, também, os Movimentos de Massa, considerados “braços” da obra e que servem para sustentá-la. São eles:

1. Movimento Famílias Novas - segundo Lubich (1991), é uma ramificação específica do Movimento dos Focolares, surgida em 1967, e voltada às famílias. Essas famílias, que aprenderam a propor valores verdadeiros, têm grandes possibilidades de influência, pois estão unidas por relacionamentos autênticos e não opressivos. São abertas à sociedade que as circunda e deixam-se conduzir por opções claras em favor da vida e dos filhos, recuperando relações dilaceradas entre as gerações, redescobrimo a função dos idosos etc.
2. Movimento Humanidade Nova – que testemunha como os leigos podem empenhar-se de uma maneira total em uma nova dimensão de Igreja e laicato (LUBICH, 1988), ou seja, esse movimento leva o espírito evangélico ao mundo da ciência, da arte, da escola, da medicina etc. Para tanto, voluntários e voluntárias estão voltados a animar e renovar evangelicamente toda a estrutura social por meio de seu testemunho nos âmbitos profissional, familiar e político (GONÇALVES, 2005), construindo, assim, uma ‘Humanidade Nova’.
3. Movimento Jovens por um Mundo Unido - é formado pelos Gen e consiste da procura, por parte desses, de caminhos que conduzam à unidade: unidade entre gerações, entre minorias étnicas, entre pessoas de diferentes raças, povos, culturas, classes sociais, entre o homem e natureza etc (LUBICH, 1988).

4. Movimento Juvenil para a Unidade – É idêntico ao anterior, agindo na mesma linha desse. É conduzido, entretanto, apenas por adolescentes.
5. Movimento Paróquias Novas – segundo Lubich (1988), tende a contribuir para a transformação da paróquia em uma comunidade viva que irradie a espiritualidade da unidade. Assim, alimentando uma unidade cada vez mais profunda entre os fiéis e o pároco, são geradas relações de comunhão fraterna entre todos e é promovido o diálogo entre as diversas realidades existentes na paróquia.

Apresentadas, em linhas gerais, a origem, a estrutura e como se processa a expansão do Movimento, cumpre focar a sua essência: as dimensões que o norteiam e a espiritualidade nele contida.

4.2.1 As Quatro Dimensões do Movimento

O Movimento dos Focolares possui quatro dimensões complementares entre si: a social, a moral, a religiosa e a econômica (BIELA, 1998).

A dimensão social está baseada no caráter comunitário do Movimento, que evidencia valores profundos que remontam aos vínculos existentes entre os cristãos dos tempos das primeiras comunidades. Com seu carisma, o Movimento reaviva nas pessoas de uma mesma família, vizinhança, local de trabalho, paróquia ou bairro a esperança de que é possível basear suas relações em valores como a honestidade, a confiança e o respeito, entre outros (ARAÚJO, 1998).

A dimensão moral, segundo Biela (1998), pode ser explicada como o reconhecimento do valor intrínseco de cada pessoa, o que acarreta a atitude moral de busca das melhores soluções não só para a pessoa em questão, mas, também, para o grupo a que ela pertence. Não se trata de um discurso de amor, benevolência ou amizade, mas de indicações, tiradas da vida comum, de como se pode ajudar as pessoas no próprio círculo familiar, no local de trabalho, na rua, seja com um gesto, uma palavra de conforto ou uma renúncia em favor de alguém mais necessitado. Isso não é uma busca de alguma situação abstrata e extraordinária na qual se faria o bem às pessoas, mas sim, a identificação dessas ocasiões em situações simples, cotidianas, naturais (BIELA, 1998).

A dimensão religiosa, a mais profunda delas, anuncia a mensagem da unidade e, portanto, não é estranho que esse Movimento esteja vivo não apenas na Igreja Católica,

mas, também, em outras igrejas cristãs, constituindo uma nova onda de renovação para o movimento ecumênico, construído sobre um fundamento prático. O Movimento dos Focolares está presente entre fiéis da religião de Moisés, muçulmanos e budistas do Extremo Oriente que se deixam conduzir pelos ideais focolarinos de unidade e fraternidade entre os homens (BIELA, 1998).

A dimensão econômica reflete a promoção e a organização de um sistema econômico baseado em princípios de solidariedade aos necessitados e de ajuda concreta. Para Araújo (1998), esse sistema econômico formado a partir de princípios da nova economia é a manifestação do paradigma da unidade e da solidariedade entre os homens, que deveriam compartilhar tanto os resultados do trabalho quanto a responsabilidade de dividir o risco da atividade econômica. Ela afirma, também, que essa dimensão não é uma utopia social ou econômica, mas a proposta da EdC, uma proposta real, que já foi concretizada em muitos países do mundo.

4.2.2 A Espiritualidade do Movimento

A espiritualidade, segundo Chiara, é uma maneira de viver o cristianismo. Nesse contexto, afirma ela, o fundamento espiritual do Movimento dos Focolares é a espiritualidade da unidade representada pela “tradução do Evangelho em vida” (LUBICH, 1988, p. 72).

A experiência de vivenciar a espiritualidade desencadeou, em pouco tempo, uma pequena revolução entre os membros do Movimento. Chiara narra que esse novo estilo de vida que congregava pessoas isoladas e dispersas em uma comunidade de notáveis proporções e na qual havia comunhão de bens espirituais e materiais, escandalizava o mundo. Na prática, afirma Lubich (1988), um numeroso grupo de cristãos constituía-se em uma porção viva da Igreja. Foi quando acreditavam estar vivendo simplesmente o Evangelho, que eles perceberam as palavras-chave – enviadas por Deus – que se tornaram as idéias básicas da sua espiritualidade. Essas idéias, em número de doze, são apresentadas na figura 4.1 e compõem a malha da Espiritualidade da Unidade, representando o cristianismo visto pelo prisma do Movimento.

A primeira representa Deus-amor, ou seja, significa aceitar Deus na sua essência verdadeira e perceber, como decorrência disso, que o homem não está sozinho decidindo a sua própria existência, mas que Alguém está com ele: Alguém que o ama, que pensa nele, que é seu Pai, muito mais que um pai terreno. Além de acreditar que Deus o ama, o homem deve retribuir esse amor, com seu próprio amor (LUBICH, 1988).

Em seguida, em concordância com as palavras do Evangelho que ensinavam como responder com amor ao amor de Deus, os membros do Movimento descobriram que era necessário fazer a vontade de Deus. Lubich (1988) comenta que isso não significava, entretanto, resignação, mas um “abandonar-se em Deus para realizar aquele plano que Ele tem para cada um de nós” (LUBICH, 1988, p. 74). Chiara enfatiza que, hoje em dia, o objetivo de muitas pessoas é alcançar uma boa posição econômica e social e que, assim, o trabalho passa a ser visto como um meio para se ter, à disposição, os instrumentos necessários a esse bem-estar. Esse objetivo único e de âmbito terreno, segundo ela, provoca a perda do caráter cristão, oferece pouca felicidade aqui na terra e não prepara para a vida eterna. Assim, Chiara enfatiza a necessidade de se fazer a vontade de Deus, manifestada de diferentes formas: pela voz da consciência, pelos deveres de estado, pelos Seus mandamentos ou, ainda, pelos próprios acontecimentos.

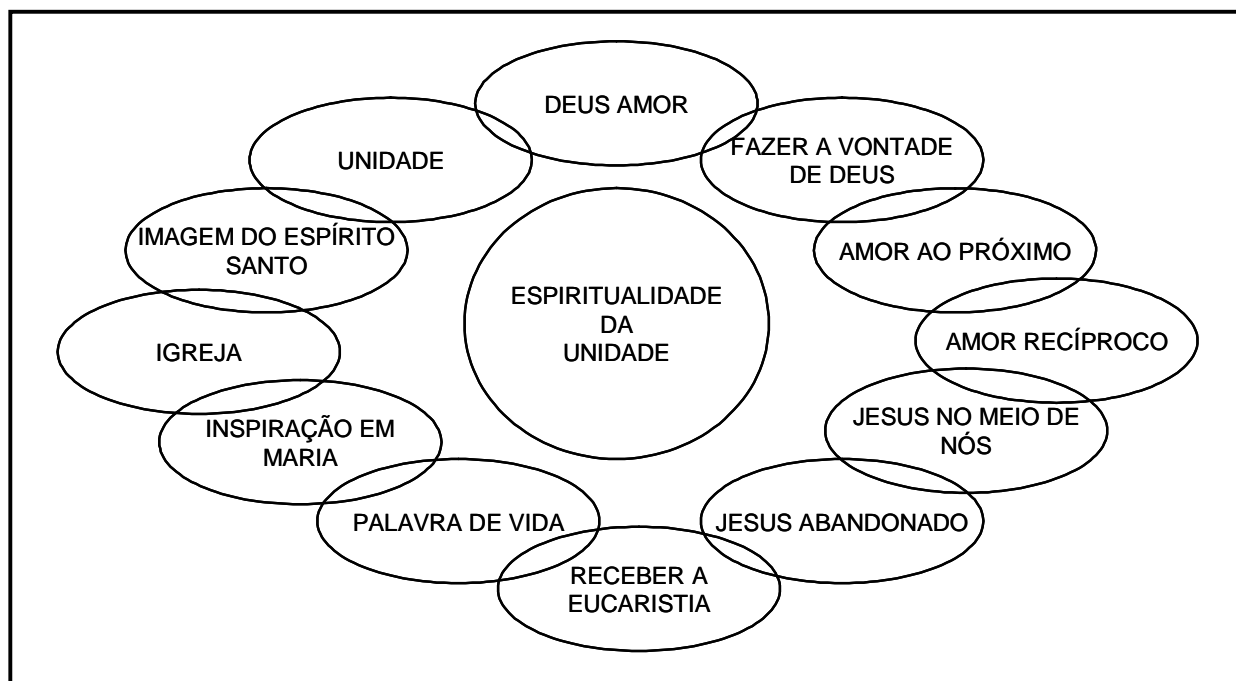


Figura 4.1 – As 12 Idéias-chave da Espiritualidade da Unidade.

A terceira palavra-chave é o amor ao próximo, ou seja, amar todas as pessoas, conscientes de que Jesus considera feito a Ele mesmo tudo o que for feito ao próximo. Assim, segundo o Evangelho, deve-se vestir, dar de comer, dar de beber, consolar, aconselhar, amparar o outro sabendo que isso é uma forma de amar (LUBICH, 1988). Esse princípio, que serve de base de relacionamento, deve se estender ao outro de forma desinteressada, ou seja, não objetivando ganhos pessoais e não tendo a expectativa de que seja retribuído da mesma forma (ROSSÉ, 1992).

Nesse sentido, cabe frisar que o amor cristão não flui, apenas, em uma direção. Não se dirige somente aos outros, mas deve retornar também para cada pessoa e é, então, que surge a quarta palavra-chave: o amor recíproco. Segundo Chiara, cada vez que uma pessoa ama o próximo, esse se sente em um ambiente em que é querido, em que encontra conforto e bem-estar e, assim, pode passar a amar também, irradiando e disseminando tal sentimento. O amor recíproco implica que uma pessoa se coloque no lugar da outra com uma legítima preocupação com seu bem-estar. O amor como relação não anula a realidade individual e a autonomia dos seres entre os quais se estabelece, mas tende a reforçá-los por meio de um intercâmbio, no qual um procura o bem do outro como seu próprio (ROSSÉ, 1992). Assim, tem-se a reciprocidade do amor.

De acordo com Lubich (1988), amando um ao outro como Jesus amou a todos, um fenômeno acontece: Jesus faz-se espiritualmente presente entre todos, pois Ele disse: “Onde dois ou três estiverem reunidos em meu nome eu estarei no meio deles (Mt 18,20)”. Como decorrência, tem-se a quinta palavra-chave que é o Jesus no meio de nós.

Outra idéia-força do Movimento é a imagem de Jesus Abandonado, a consideração e a aplicação da paixão e morte de Cristo na vida de cada um. O abandono sentido por Jesus na nona hora e expresso por sua exclamação: “Meus Deus, meu Deus, por que me abandonastes? (Mt, 27, 46)” mostra a dor que Jesus experimentou e comprova seu amor pelos homens ao assumir, como própria, a separação que os mantinha longe do Pai, preenchendo-a Ele mesmo. Assim, segundo Chiara, amando Jesus Abandonado, o cristão encontra o motivo e a força para não fugir de seus males, de suas separações, mas aceitá-las por meio d’Ele, consumi-las e dar, assim, a sua própria contribuição para remediá-las.

“Jesus Abandonado é chave da unidade, o segredo de toda renovação” (LUBICH, 1988, p. 77).

Um ponto fundamental do Movimento é a Eucaristia, ou seja, o receber todos os dias o Jesus Eucaristia que é o vínculo da unidade. Por meio da Eucaristia, realiza-se a comunhão dos homens com Deus e dos homens entre si.

A Palavra de Vida é um ponto importante da espiritualidade do Movimento. A cada mês, os membros do Movimento procuram viver uma frase do Evangelho, batizada por eles de Palavra de Vida, que lhes é apresentada com um pequeno comentário exegético. O Movimento sempre procurou dar o mesmo valor à Comunhão com a Palavra quanto à Comunhão com o Corpo de Cristo. Dessa forma, eles vêem a palavra de Cristo como a presença de Deus, tornando-os livres, purificados, convertidos, alegres e confortados e procuram viver essa Palavra durante todo o mês.

Outro princípio operante é Maria, que é modelo para cada membro do Movimento porque além da função primordial de ser mãe de Cristo enquanto homem, deve preceder todas as outras mulheres, dando Cristo ao mundo. Ela é, para o Movimento, a discípula por excelência, a cristã perfeita, a Palavra de Deus viva.

Uma outra idéia força é a presença de Jesus na hierarquia da Igreja, fazendo-o presente nos seus ministros, no Papa, nos Bispos, enfim, em todos os seus participantes. Além dessa, tem-se, também, a imagem do Espírito Santo que, segundo Chiara, impele todos os cristãos à reunificação após séculos de imobilismo e que ilumina o Papa a estender o diálogo entre católicos e cristãos de outras denominações, com fiéis de grandes religiões e homens de boa vontade, favorecendo a formação de um só povo.

Assim, Chiara afirma que a idéia básica que norteia o Movimento é a unidade, pois todas as outras idéias-chave reunidas apontam para uma espiritualidade comunitária, apropriada aos tempos atuais, cheios de perigos e sobressaltos, que precisam ser professadas juntas para que uma nova realidade seja construída. Segundo o ideal da unidade, o indivíduo não se anula perante o coletivo (humanismo socialista), nem o coletivo perante o indivíduo (humanismo liberal), mas considera que existe uma tensão

entre o 'eu' e o 'nós', entre a máxima distinção e a máxima unidade, criando uma interdependência entre a dimensão individual e a dimensão coletiva (ROSSÉ, 1992). Essa tensão, essa relação recíproca entre as dimensões tem como finalidade construir um mundo unido.

Apresentadas as doze idéias-chave, cabe frisar, ainda, que há uma forte relação entre amor recíproco, ideal da unidade e comunhão de bens. Segundo Rossé (1992), a comunhão de bens está a serviço da unidade, sendo motivada pelo amor recíproco. Ela é uma categoria advinda das duas anteriores. Não se trata de uma simples doação ou de se desfazer de algum bem, mas se constitui como um uso ativo dos bens, praticando uma partilha contínua, sistematizada e organizada. A comunhão de bens é um reflexo, uma consequência do princípio do amor recíproco e do ideal da unidade, tendo, portanto, coerência com as exigências e características dessas duas categorias.

Um outro ponto relevante que se destaca no Movimento e que está intrinsecamente ligado à questão da propriedade privada e à concepção do homem, é o que Paulo VI denominou de 'humanismo total'. Na visão cristã da pessoa humana, o ter não constitui uma verdadeira riqueza, mas a possibilidade efetiva de usufruto e de uso dos bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento. Em função disso, o ter adquire seu significado mais profundo na possibilidade de partilhar.

Sendo o homem um ser social, o seu ser não pode prescindir do relacionamento com o outro. Como consequência, pode-se concluir que o ter encontra o seu verdadeiro significado em uma dimensão social. De acordo com a antropologia cristã, a natureza do homem requer a doação e a natureza dos bens materiais implica ser instrumento para o bem da comunidade (ARAÚJO, 1992).

Essa dicotomia entre a natureza do homem e a natureza dos bens materiais é reforçada pela exigência de que o homem encontre a própria realização justamente no amor, na doação e não no consumo ou na aquisição de coisas. Esse princípio conduz ao 'homem novo', característico do Movimento dos Focolares, cujas motivações e ações agregam o princípio e as categorias já mencionadas. O homem novo realiza-se como pessoa na partilha, na doação. Ele é motivado pelo amor recíproco e pelo ideal da unidade,

sendo que uma de suas manifestações na esfera do agir é a comunhão de bens. Em relação ao dilema entre ser ou ter, proposto por Erich Fromm (1987), o que o homem novo escolhe é partilhar.

Foi apresentado, aqui, o Movimento dos Focolares, buscando-se explicitar origens, princípios, estrutura, disseminação e espiritualidade. Pode verificar-se, em todos os aspectos tratados, suas raízes na Doutrina Social da Igreja e a ênfase dada aos aspectos amor recíproco, ideal da unidade e comunhão de bens, categorias que terão influência direta na proposta da Economia de Comunhão, apresentada a seguir.

4.3 Economia de Comunhão

O Projeto EdC nasceu por ocasião de uma visita que Chiara Lubich fez, em maio de 1991, à comunidade do Movimento dos Focolares no Brasil. Ao sobrevoar a cidade de São Paulo, Chiara percebeu o contraste entre dois mundos bem distintos: uma periferia pobre e quase sem dignidade e um centro desenvolvido, passível de ser comparado aos países mais industrializados. Sua última visita ao país datava de 1965 e, ao invés de uma mudança positiva no cenário socioeconômico, o que ela pode constatar foi um agravamento, de profundas dimensões, da situação social.

Surgiu, então, a necessidade de propor algo que pudesse aproveitar as potencialidades do local, visíveis pela opulência de determinadas localidades, para que problemas de caráter social fossem resolvidos.

“É preciso suscitar no mundo uma comunhão de bens mais justa e a solidariedade entre todos. Mas sabemos que os bens não se movem sozinhos. É preciso antes mobilizar os corações, difundindo, da forma mais ampla possível, a idéia e a prática da fraternidade; e, considerando a amplitude do problema, é preciso que haja uma fraternidade universal. (LUBICH in Economia de Comunhão: uma nova cultura , 2004, p. 4)”

Assim, inspirada na encíclica *Centesimus Annus*, publicada naquele ano, na realidade social do Brasil e na intuição de construir uma ‘cidadezinha’ onde se pudesse testemunhar como seria o mundo se todos vivessem o amor recíproco, Chiara vai além da comunhão de bens vivenciada pelo Movimento dos Focolares e propõe a Economia de Comunhão (QUARTANA, 1992). Pode-se dizer que a EdC tem sua origem na imediata e intensa relação que Chiara estabeleceu com o povo brasileiro e com sua sofrida situação

social e econômica (COSTA, 1998). Com a Economia de Comunhão, procura-se resgatar o que existe de mais genuíno no homem: sua capacidade de amar, de se doar livremente, com um amor que se traduz em comunhão, em reciprocidade, aberta para os outros, para suas necessidades.

A Economia de Comunhão consiste em direcionar a empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltadas à produção de bens e serviços – e a usar os lucros em vista de uma sociedade solidária aos excluídos, aos marginalizados, aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho.

Para isso, são necessárias pessoas profundamente convictas. Por isso, parte dos lucros das empresas de EdC é usada não só para o desenvolvimento da própria empresa, mas, também para formar ‘homens novos’ - capazes de propagar esse estilo de vida – e para desenvolver as estruturas das ‘cidadezinhas’ (ARAÚJO, 1998). Nesse ponto, Araújo (1998) frisa que não se trata de doar dinheiro para atingir os fins mencionados, mas de criar empregos, investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum a experiência adquirida, a capacidade gerencial e até mesmo patentes. No Movimento, entende-se que partilha não é apenas de bens materiais, mas também de propósitos, de tempo, de capacidades. (QUARTANA, 1992).

Trata-se de colocar talentos, capacidade empresarial e profissionalismo a serviço do bem comum, respeitando, sempre, a liberdade de escolha. Quartana (1992) menciona que o projeto se realizará à medida que amadurecer esse espírito de partilha na livre consciência de cada um.

Nesse ponto, cabe frisar que os aspectos levantados pelo Movimento dos Focolares, tais como amor recíproco, ideal de unidade e comunhão de bens, têm um cunho de distribuição ou redistribuição da riqueza. Como a proposta de Economia de Comunhão surgiu nesse Movimento, ele lhe emprestou princípios, valores e visão de mundo, ou seja, todo o paradigma para a atuação econômica do trabalho e da produção. A novidade que a EdC traz é o desenvolvimento da produção a partir desses aspectos. Sorgi (1998, p. 40) afirma que esse esforço consiste em “fazer frutificar os próprios bens, a fim de que

produzam outros, em multiplicá-los de forma que se tenha mais bens ainda para colocar em comum, para distribuir (...)”.

Por outro lado, é imperativo mencionar que o Movimento está calcado na Doutrina Social da Igreja Católica, o que torna necessário entender seus pontos relevantes para um melhor entendimento dos fundamentos e características da EdC, o que é feito no Capítulo 3. Cabe frisar que um dos aspectos centrais da DSI é como conciliar a destinação universal dos bens com a propriedade privada. Essa conciliação ocorre por meio de uma hipoteca social – sujeição da propriedade ao pagamento da dívida adquirida com a comunidade por dela usufruir – na qual a propriedade privada é considerada legítima apenas se for destinada à função social. A função social de uma propriedade é entendida como sendo a instrumentalização dessa para o bem de todo o gênero humano, pela criação de trabalho útil e partilha da riqueza.

Nesse ponto, cabe frisar que essa discussão sobre a busca da conciliação entre a destinação universal dos bens e a propriedade privada é relevante porque a cultura capitalista desencadeou a mentalidade de acumular, não tendo estimulado a circulação de bens e a comunhão, mas o consumo individualista. A dignidade, a autonomia, a liberdade e a responsabilidade da pessoa não consistem no ter pelo ter, no ter para especular ou acumular. A dignidade da pessoa exige a propriedade para que haja possibilidade de se dispor de um certo volume de bens, de poder se apropriar de bens que estejam disponíveis no momento em que as necessidades se evidenciarem (ARAÚJO, 1992). Assim, levantar a questão do papel da propriedade privada como instrumento de apropriação e destinação dos bens torna-se imprescindível, uma vez que muitas pessoas não têm a possibilidade efetiva de usufruto e do uso de bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento.

Urge mencionar ainda que é essencial olhar o homem nas dimensões do seu ser e existir e não como sujeito somente de necessidades econômicas (*homo economicus*). Falta um fundamento cultural autenticamente humano na concepção capitalista da economia de mercado, ou seja, o homem precisa ser visto como sujeito cultural e ético, cuja realização decorre da busca cultural da verdade e da propensão à ética e à liberdade.

Para Zappalla (1992), a raiz do erro capitalista deve ser procurada, em primeiro lugar, na cultura capitalista, não no sistema econômico, pois o desvio básico do capitalismo consistiu na sua pretensão de elevar o livre mercado a um sistema absoluto que tudo engloba e tudo explica e que é capaz de interpretar e determinar normativamente, em termos econômicos, o ser e o agir do homem. Trata-se de uma cultura embasada e direcionada pelo auto interesse e pelo egoísmo (LUX, 1993).

Com relação à questão acima explicitada, cumpre esclarecer que a EdC não objetiva a modificação de certas características do capitalismo, mas busca a renovação da dimensão cultural, de modo que possa haver uma recuperação da multidimensionalidade do homem. Isso fará com que o dinamismo econômico possa ser reconectado a uma ética verdadeiramente humana, que respeite a liberdade e a dignidade do homem.

Na visão da Economia de Comunhão, o elemento que permite o desenvolvimento da economia é o relacionamento entre as pessoas. A atividade econômica é vista não como um território de interesse próprio, mas como um espaço onde as pessoas colocam os próprios talentos e bens em um jogo de reciprocidade e onde o proveito econômico pessoal é apenas uma das facetas do agir econômico. Bruni (2002) salienta que o mercado não é rejeitado, mas considerado uma das instituições – não a mais importante – que participa da organização da comunidade.

Nesse ponto, cabe atentar para Guerreiro Ramos que abordou essa questão em seu livro ‘A Nova Ciência das Organizações’, lançado em 1981. Nesse livro, Ramos define sua teoria sobre vida humana associada e enfatiza que a vida humana compreende uma multiplicidade de dimensões, havendo necessidade de que existam espaços diferenciados onde cada indivíduo possa exercer seus múltiplos aspectos e, assim, tornar-se completo. O estudo desses espaços permitiu que Ramos (1981) propusesse um modelo multidimensional da organização social, segundo o qual o espaço econômico, que inclui o sistema de mercado, é uma dimensão que serve às necessidades biológicas do ser humano. De forma alguma, segundo o autor, ele representa o espaço para o exercício dos aspectos sociais e políticos.

4.3.1

A Cultura do Dar ou da Partilha

A cultura do dar ou cultura da partilha, que renova a dinâmica cultural no âmbito capitalista, é contrária à cultura do ter e é considerada a cultura do Evangelho. Segundo Lubich (2003, p. 94), ela é capaz de “despertar as energias meio adormecidas” e de “suscitar propósitos sérios e que demandam esforços” em muitos operadores de empresa.

A cultura do ter, característica do paradigma capitalista e do ambiente organizacional atual, caracteriza-se pela consideração de que o consumo é o maior objetivo da existência humana. A ênfase dessa cultura está na quantidade de coisas que podem ser consumidas, encontrando o homem satisfação apenas no consumir em si e para si, não estimulando a circulação de bens e a comunhão. É uma cultura que encontra no consumo o máximo de bem-estar, traduzido como qualidade de vida e que vê o possuir como aquilo que traz felicidade ao homem. Isso, muitas vezes, reduz os relacionamentos entre as pessoas a intercâmbios interesseiros, faz com que as aspirações humanas fiquem voltadas apenas para a busca de um maior rendimento e transforma a sociedade em um espaço anônimo no qual se visa a afirmação individualista na ilusão de uma paridade de oportunidades para pessoas e povos.

A cultura da partilha, cuja raiz está na prática da comunhão de bens que caracteriza o Movimento dos Focolares, exprime-se, segundo o Bureau Internacional de Economia e Trabalho (1999), em dois níveis: o de opções individuais e o de organizações produtivas.

No tocante às opções individuais, a cultura do dar é verificada:

- na aspiração a uma comunhão com o outro, feita de abertura recíproca, de estima, de respeito e de partilha da condição humana;
- em um estilo de consumo sóbrio e crítico, que respeita os recursos comuns da humanidade e a busca natural de uma igualdade substancial com os outros homens;
- em um uso responsável da própria riqueza, de forma que ela sirva à promoção do bem comum;
- na participação ativa em iniciativas econômicas para o bem comum, que gerem emprego e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade;
- na partilha das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, mantendo um relacionamento de dignidade.

Com relação às organizações produtivas, a cultura da partilha exprime-se:

- na conciliação das exigências de eficiência e rentabilidade, com o objetivo de tornar a atividade econômica um verdadeiro lugar de encontro de todos os sujeitos envolvidos;
- na participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa;
- no empenho concreto pela melhoria do âmbito social no qual as organizações estão imersas, não ficando alheias ao bem comum e às necessidades urgentes das pessoas menos favorecidas com as quais entram em contato;
- no estabelecimento de relações de abertura recíproca e de confiança entre consumidores, fornecedores, concorrentes, entre a comunidade local e a administração pública, tendo a atenção voltada para o interesse geral;
- na vivência e na promoção do pleno respeito pela ética e pelo ambiente.

Araújo (2002) frisa que nem todo dar conduz à cultura da partilha, pois existe um dar contaminado pela vontade de exercer poder sobre o outro, que busca a dominação e mesmo a opressão de indivíduos e povos. Existe um outro dar que busca satisfação e prazer no próprio ato de dar e que, no fundo, é uma expressão egoísta de si e é percebida por quem recebe como humilhação ou ofensa. Há, também, continua ela, um dar utilitarista, interessado, presente em certas tendências atuais do neoliberalismo, mas que busca o proveito próprio, o lucro e que, assim, não é algo que crie uma mentalidade nova. Por fim, há o dar que os cristãos chamam de evangélico, ou seja, um dar que respeita a dignidade dos indivíduos ou povos e que inclui usos, costumes, tradições e cultura (ARAÚJO, 2002). É esse o dar que a Economia de Comunhão utiliza, pois ele gera a partilha, permitindo que uma pessoa se abra à outra, que a busque respeitando sua dignidade e procurando o seu bem como fim último.

A cultura da partilha propõe uma lógica capaz de conter não só um novo sujeito, mas, também, uma nova atitude que se manifesta e se revista da própria novidade do sujeito. Não se trata de um ‘eu possuo’, ‘ninguém possui’ ou ‘alguém possui’, mas, sim, de um ‘todos partilhamos’.

Ante o exposto, Araújo (1998) afirma que se a EdC for apresentada somente como uma estrutura econômica, ela não será entendida. Com ela, não se está apenas desenvolvendo um projeto econômico ou gerencial, mas se está criando uma nova lógica de se atuar na

realidade, uma nova cultura, chamada cultura da partilha.

4.3.2

A Liberdade e o ‘Homem Novo’

Dois aspectos precisam ser mencionados para caracterizar a EdC: a questão da liberdade de escolha e a questão do ‘homem novo’.

Com relação ao primeiro aspecto, cabe mencionar que o Projeto é marcado por ter uma escolha feita na Liberdade. A EdC exige que toda ação de partilha ocorra de maneira livre. Dessa forma, a adesão ao Projeto tem a exigência de ser feita na liberdade.

Como o Projeto visa resgatar a dignidade do ser humano no âmbito econômico, a adesão tem que ser isenta de toda pressão de mercado, de toda crise de consciência, de todo cálculo de custo/benefício, enfim, de tudo que não possa ser derivado de uma escolha livre (ARAÚJO, 1992). Segundo a autora, a adesão à EdC não pode ser imposta ou obrigada, seja por meios coercitivos ou subliminares, como os utilizados pelo *marketing*.

Costa (1998) conclui que, ao ser exercida, a liberdade de escolha implica responsabilidade humana e profissional, o que não é compatível com uma adesão superficial que vise vantagens imediatas.

A questão do ‘homem novo’ surge na EdC como um modelo capaz de legitimar a posição de centralidade do homem nas ações econômicas e organizacionais. As organizações são feitas, no entendimento do Projeto, para o ser humano e não ao contrário. Há, assim, uma hierarquia bem definida de valores entre os meios e os fins.

Cabe frisar, entretanto, que não basta colocar o homem no centro da organização, pois se ele for egoísta ou individualista, ele manterá um relacionamento com seu semelhante que não possui valor em si, pois ele utilizará o outro como um meio para atingir seus interesses próprios (BRUNI, 2002). Esse ‘homem novo’ deve tornar verdadeira a própria individualidade, transcendendo-a, isso é, colocando-se em relação com os outros (ZAPPALLA, 1992). Dessa forma, continua Zappalla, a essência da pessoa consiste no seu ‘se relacionar’, no ‘se descentralizar’ e se doar aos outros.

O ‘homem novo’ tenta romper a cultura do ter, pois entende que sua auto-realização está relacionada com o outro, sendo essa relação embasada na partilha. A nova atitude é justamente a capacidade da pessoa de partilhar, desinteressadamente e com o outro, seus bens e ela mesma. Assim, tem-se a transcendência do trabalhar com para um trabalhar para (SORGI, 1998). Essa última dimensão é a mais profunda e é alcançada quando são superados todos os obstáculos, distâncias e diversidades a fim de se ter algo para doar, sendo que tal doação deve ocorrer no sentido da proposta da EdC.

Costa (1998) afirma que a categoria do homem novo conduz à superação do caráter de polarização ou antagonismo entre funcionários e empresários pela doação recíproca. Em vez de se lutar contra (ou seja, vencer o adversário), procura-se lutar para (procurar os objetivos que constroem). Assim, a dualidade que opõe empregado e empregador pode ser substituída pela complementaridade e interdependência (COSTA, 1998).

Em resumo, o homem novo tem a consciência voltada a promover a dignidade humana, sempre em uma relação do ‘eu’ com o ‘outro’. Ele procura manter a coerência entre ações e discursos e ações da vida privada, com as da vida pública. Dessa forma, ao procurar a coerência nos dois âmbitos citados, ele consegue se identificar.

4.4 A Novidade da EdC

A modelagem do ser humano como um ente que teria um comportamento racional - consistente com a teoria econômica e, portanto, previsível – possui limites, uma vez que não passa de uma representação simplificada da realidade. Ela não considera, por exemplo, uma série de comportamentos do homem atual que transcendem a lógica do lucro, como é o caso do voluntariado (FERRUCCI, 1998).

Assim, segundo Ferrucci, não é correto limitar as motivações humanas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações mais profundas e objetivos mais completos: ele trabalha para viver, para se manter e manter sua família, para ser aceito e respeitado pelos outros da comunidade, para criar coisas novas e válidas, para ser valorizado e amado e para auto realizar-se, entre tantas outras coisas. Esses são elementos complexos que englobam dimensões da natureza humana que nada têm de econômico (FERRUCCI, 1998).

A Proposta da Economia de Comunhão traz, na sua essência, um convite à releitura das motivações humanas, colocando no foco a pessoa humana e sua felicidade, sendo que essa felicidade não existe sem a felicidade das pessoas que a cercam.

Ferrucci (1998) enfatiza que o que leva a pessoa à ação não teria apenas o aspecto econômico, mas buscaria, em primeiro lugar, a promoção da comunhão com as outras pessoas. Assim, o relacionamento – que inclui o lado econômico – baseia-se na capacidade de homem se colocar no lugar do seu semelhante, de buscar o que é melhor para ele, sem pressioná-lo ou constrangê-lo.

Sob esse prisma, a EdC traz o desafio de transformar a ação humana em uma cooperação entre todos e de ver os resultados econômicos como o fruto da comunhão entre todos. (FERRUCCI, 1998). Assim, na EdC, o tratar bem o próximo - seja esse um cliente, um fornecedor, um amigo ou, simplesmente, outro ser humano, nasce de uma motivação diferente: do empenho de todos crescerem e prosperarem juntos (SORGI, 1998).

4.5 A EdC e a Racionalidade Substantiva

Analisando-se os aspectos que norteiam a EdC, constata-se que sua filosofia constitui uma visão de mundo em confronto com a vigente no mundo empresarial. Buscando caracterizar essa nova visão, discute-se aqui a razão substantiva, mostrando-se que as empresas que aderem ao Projeto de EdC, seguindo fielmente seus princípios, podem se tornar organizações substantivas.

Segundo Almeida e Leitão (2003), as empresas e as pessoas encontram-se tão arraigadas a crenças e valores que esses acabam por determinar o que elas podem ou não aprender ou questionar. Essas crenças e valores estão ligados à política cognitiva vigente, entendida como o uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida que leva a se observar a realidade apenas sob um determinado prisma, geralmente ligado à visão da classe dominante (RAMOS, 1981).

Dessa visão dominante, emergiu o paradigma funcionalista vigente que, de acordo com Ramos (1981), originou-se no início do século XVIII e pressupõe que todo

conhecimento científico, portanto todo conhecimento válido, baseia-se em fatores externos ao indivíduo. Assim, somente merece ser considerado como válido o que for mensurável e provier da razão e da experimentação, o que constitui uma visão materialista da vida, conforme ressaltam Almeida e Leitão (2003). Esses autores afirmam, conforme será apresentado mais detalhadamente na Seção 5.3, que o paradigma funcionalista vê o homem como um ser econômico, que maximiza seus recursos apenas para atingir determinados fins que lhe dão retorno econômico, e que é capaz de vender sua força de trabalho para executar tarefas muito aquém de sua capacidade, negligenciando aspectos psicológicos. Assim, o Homem passa a ser visto apenas como um detentor de um emprego, meio por ele encontrado para sobreviver. Ampliando essa perspectiva, Almeida e Leitão salientam que a característica humana de buscar a auto-atualização fica anulada, porque se espera do homem apenas que ele cumpra o que lhe foi mandado, sem exercer um julgamento crítico. Acrescente-se que o funcionalismo não considera a dimensão simbólica da vida humana, voltada para a compreensão do seu próprio sentido e utiliza uma comunicação instrumental: o 'eu' entra em contato com o 'outro' apenas se necessário for (RAMOS, 1981).

Considerando o paradigma funcionalista e os diversos problemas decorrentes do uso indiscriminado de seus princípios, Almeida e Leitão (2003) afirmam que as organizações atuais são mais destruidoras do que agregadoras de valor, porque à medida que elas adicionam valor para si, destroem valor no ambiente, comprometendo a sobrevivência das futuras gerações.

Segundo esses autores, a racionalidade instrumental, um dos aspectos do paradigma funcionalista, supervaloriza o indivíduo em relação ao coletivo e afirma que o culto ao ego e ao interesse próprio pode conduzir ao bem-comum. Nesse contexto, a sociedade atual tem como base o positivismo funcionalista, o cálculo utilitário, o individualismo, o consumismo, o mecanicismo e o materialismo, dentre outros.

No outro extremo, tem-se a racionalidade substantiva. De acordo com Almeida e Leitão (2003), essa racionalidade, originária da Grécia antiga, fundamenta-se em valores e princípios éticos, associados à busca do bem-comum e a uma avaliação crítica da realidade. Assim, uma forma de pensar substantiva caracteriza-se por aspectos na tomada de decisão que envolvem auto-realização, entendimento interpessoal, julgamento ético, valores

emancipatórios - que podem ser conseguidos pela auto-realização com responsabilidade social e ambiental - e liberdade de ação e expressão (ALMEIDA; LEITÃO, 2003).

Aplicando a questão da racionalidade às organizações, os autores dizem que organizações substantivas são aquelas capazes de utilizar uma racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais. Por outro lado, enfatizam que as organizações instrumentais se caracterizam pela ênfase no cálculo, pelos fins econômicos e tecnológicos, pela maximização de recursos, resultados e desempenho. São caracterizadas, também, por um agir individualista, por uma idéia de dominação do homem sobre a natureza, pelo controle das variáveis, pelo estudo das relações causa e efeito e por uma dicotomia entre os valores e os fatos, ou seja, os meios utilizados para que se atinjam determinados fins não são levados em consideração.

Deve-se ressaltar, porém, que as duas formas de pensar dependem uma da outra. Nas organizações ditas substantivas, entretanto, o instrumental está subordinado ao substantivo e nas organizações instrumentais, o ético é tido como uma variável externa ao indivíduo, ocupando um segundo plano de importância.

Com base no exposto, pode-se dizer que promover a transformação de organizações instrumentais para organizações substantivas implica elevar o bem estar hoje restrito a poucas pessoas e diminuir (ou mesmo eliminar) a insatisfação no trabalho.

Almeida e Leitão (2003) salientam, também, não ser possível integrar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, uma vez que as necessidades humanas são várias e numerosas, impossibilitando que um único tipo de organização as satisfaça. Salientam, contudo, que se pode, pelo menos, reduzir a insatisfação no trabalho e as desnecessárias pressões a que são submetidos os funcionários, introduzindo-se aspectos substantivos nas práticas de gestão.

Dessa forma, eles sugerem que para a humanização do trabalho e construção de um sistema organizacional transformador seria necessário buscar um equilíbrio entre o que é instrumental e o que é substantivo, ligando as atividades instrumentais, necessárias ao

operar cotidiano das empresas, com um pensar e agir éticos voltados para o bem-estar de todos os *stakeholders*.

Quanto a isso, Ramos (1981) frisa que as organizações não podem ser totalmente instrumentais (o que as faria perder os limites morais e a capacidade de tecer julgamentos críticos) ou totalmente substantivas (o que as tornaria utópicas e ineficazes no tocante ao bom andamento da vida humana). Devem, sim, procurar um equilíbrio que lhes permita enfrentar os inevitáveis desafios e dificuldades e, ao mesmo tempo, balizar suas ações com julgamentos e ações éticos, com um pensar crítico e em direção ao bem estar de todos.

Com base nesse panorama, pode-se dizer que humanizar as organizações torna-se, cada vez mais, uma prioridade, sendo imprescindível que os aspectos substantivos sejam nelas inseridos. Contudo, as maiores dificuldades para essa inserção residem em fatores como a estrutura (hierarquia, liderança, poder e divisão de trabalho), a tomada de decisão e os sistemas de controle e normas (Ramos, 1981). É preciso refutar a antiga visão de que o sistema econômico regula todas as atividades da vida humana e eliminar práticas tradicionais de gestão para que seja possível estabelecer novas formas de liderança, novas estruturas de poder e novos meios de se dividir o trabalho.

Outros fatores que podem causar dificuldades na implantação de aspectos substantivos são a comunicação e a motivação dos funcionários. Falhas na comunicação afetam diretamente a motivação dos funcionários, porque eles reagem a mudanças que sejam impostas ou cujos fins desconhecem.

Deve-se mencionar, ainda, a necessidade de efetiva participação dos funcionários na vida da empresa (em todos os aspectos) e de uma percepção apropriada do conhecimento, de forma que as organizações possam ser sistemas de aprendizagem contínua. São requeridas mudanças interpessoais e interorganizacionais radicais, pois não é mais possível olhar o homem como um animal econômico, mas, sim, considerar na gestão a dimensão simbólica da vida humana, pois é essa dimensão que confere sentido à existência do Homem.

Para a transformação das organizações de *business* para organizações substantivas, é preciso mais empatia e menos impessoalidade (ALMEIDA; LEITÃO, 2003) e é preciso, primordialmente, que o social delimite o técnico.

Analisando a razão substantiva e os princípios que norteiam a EdC, verifica-se que os valores desse Projeto se constituem como raízes éticas muito fortes, que servem de base para a implantação dos princípios de uma organização substantiva. Assim, as empresas que seguem integralmente os ideais do Projeto configuram arranjos organizacionais passíveis de representar organizações substantivas. As empresas que nascem nos ideais da EdC, teoricamente, já incorporam seus princípios, calcados nos ensinamentos cristãos, que representam uma forma diferenciada de visão do mundo. As que estão centradas no mercado, entretanto, têm que se despir de uma série de crenças e valores para que suas práticas de gestão possam ser alteradas. Pode-se dizer que essas últimas têm que estar abertas a uma mudança profunda, no nível normativo, capaz de provocar transformações em sua visão de mundo e, conseqüentemente, em sua forma de agir. De qualquer maneira, a empresa de EdC terá que vencer inúmeras barreiras, de forma que possa conquistar seu espaço, permanecendo fiel aos seus princípios.

A implantação de projetos de EdC enfrenta dificuldades extra e inter-organizacionais. Por um lado, o ambiente externo opõe valores e normas opostos aos preconizados pelo Projeto. Por outro, é exigida, de cada empresário, uma habilidade gerencial, para a condução das mudanças, que lhe possibilite conquistar a adesão dos funcionários e sua satisfação, de modo que eles se identifiquem com o Projeto. Tornar claros os ideais do projeto de EdC e esclarecer o motivo das mudanças é essencial na condução das transformações.

Outro aspecto importante é a formação de 'homens novos', de uma nova mentalidade, necessária para que o projeto possa ter continuidade no longo prazo, sem perder sua força.

Os próprios empresários precisam ter um conhecimento profundo do sentido do respeito pelo próximo e devem superar dificuldades, conseguir captar o potencial das

diversidades e harmonizar o grupo. É na gestão de pessoas que repousa os princípios mais fortes da EdC.

É imprescindível que os empresários possuam um conjunto de habilidades cognitivo-afetivas, principalmente no tocante à interação pessoal, e uma visão ambiental global para que suas ações não venham a prejudicar o meio-ambiente.

4.6 A EdC e o Desenvolvimento Sustentável

A expressão Desenvolvimento Sustentável foi cunhada no contexto ambiental, no início da década de 1970, em função dos dramáticos acontecimentos que irromperam nessa época: a crise do petróleo e as profecias de Meadows (MEADOWS *et al.*, 1972) que anunciavam um iminente futuro sem energia e sem recursos naturais. As discussões que se seguiram sobre o tema, fizeram crescer, de forma notável, a consciência ambiental, ultrapassando os círculos de discussão de ambientalistas e tornando-se um tema debatido por toda a sociedade (BURCKART, 2002). Em 1972, a ONU organizou, em Estocolmo, a primeira conferência para tratar do assunto, abrindo espaço para outros inúmeros encontros que foram ocorrendo ao longo dos anos subseqüentes nas diversas partes do mundo. Nesse contexto, segundo Burckart (2002), essa expressão foi cunhada em um cenário dramático e polêmico, fato que explica o porquê dela ser encontrada, na maioria das vezes e até hoje, em uma acepção exclusivamente ambiental. Deve-se frisar, entretanto, que tal interpretação redutora não permite captar a verdadeira dimensão da idéia de Desenvolvimento Sustentável.

Uma mudança na compreensão desse conceito só passou a ser percebida em 1997, durante a 19ª Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas para avaliar e reavivar os esforços para a atuação do Desenvolvimento Sustentável. As declarações da Assembléia, a seguir, são exemplos dessa mudança (ONU, 1997, par. 27):

“A redução das atuais desigualdades na distribuição das riquezas e no acesso aos recursos, nos países e entre eles, é um dos problemas mais urgentes que a humanidade enfrenta. [...] Por conseguinte, a erradicação da pobreza será um dos temas primordiais do Desenvolvimento Sustentável nos próximos anos.”

Nota-se, a partir de tal declaração que a ONU tem uma concepção de Desenvolvimento Sustentável que vai muito além da questão ambiental. De fato, de acordo

com Burckart (2002), a sua abordagem foca primeiro o lado social, apresentando uma visão ampla e integradora, o que pode ser corroborado por (ONU, 1997, par. 42):

“Estamos convencidos de que a consecução de Desenvolvimento Sustentável exige a integração dos seus componentes econômicos, ambientais e sociais. Empenhamo-nos novamente em colaborar – com espírito de solidariedade mundial – a fim de multiplicar os nossos esforços conjuntos para satisfazer de modo equânime as necessidades das gerações presentes e futuras.”

Ante tal afirmativa, chega-se, então, às bases do conceito de Desenvolvimento Sustentável estabelecidas pela Comissão Mundial da ONU para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também chamada de Comissão Brundtland. Essa comissão percebeu que a definição desse conceito exige uma ampliação de horizontes, não sendo possível discutir o problema ambiental sem perceber que esse é apenas uma das facetas de uma realidade complexa e interdependente (BURCKART, 2002). Percebeu, também, que a tecnologia e a globalização representam grandes oportunidades e grandes problemas acarretando a necessidade de se ter uma visão holística, global e sistêmica do mundo, da humanidade e do conceito de Desenvolvimento Sustentável que foi redefinido como “um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades (WECD, 1991, p. 43)”.

Burckart (2002) ressalta como essa nova definição assinala uma mudança de direção, transferindo a ênfase do problema de sustentabilidade da natureza para a área social, criando um novo desafio: a necessidade de uma nova cultura. Mas em que deve consistir essa cultura? Para ele, ela deve estar baseada na questão social, de modo particular na erradicação da pobreza em nível global, deve ser caracterizada por um grande respeito à natureza e deve trazer em seu bojo novos paradigmas econômicos, tecnológicos e legislativos que abranjam os padrões de produção e de consumo.

Nesse ponto, Burckart (2002) aponta a cultura do dar, promovida pelo Movimento dos Focolares, como algo que pode fornecer elementos que contribuam para a construção dessa nova cultura requerida pelo Desenvolvimento Sustentável. Para ele, o paradigma interdisciplinar da unidade, que é o fundamento da cultura do dar, constitui base metodológica para a construção de modelos teóricos, de estratégias de pesquisas empíricas e de esquemas de aplicação. Além disso, continua o autor, o paradigma da unidade consiste fundamentalmente em levar sistemas complexos a um estado de subsistência e equilíbrio e, por esse motivo, poderia mostrar-se vital para os fins da atualidade do Desenvolvimento

Sustentável.

Para Burckart (2002), a cultura do dar do Movimento dos Focolares e o Desenvolvimento sustentável constituem, cada qual a seu modo, um novo esforço para realizar um sonho antigo e ambicioso do ser humano: viver em uma sociedade justa, na qual não haja pobres e em que haja a geração de valores e processos que sejam a base da felicidade. O quadro 4.2 mostra como esses esforços se completam.

Nessa mesma linha, Burckart (2002) posiciona o projeto da Economia de Comunhão. Sendo esse a projeção da cultura do dar do Movimento dos Focolares na dimensão econômica da sociedade, nele encontram-se muitos dos elementos assinalados.

O projeto de EdC nasceu como uma medida concreta para lutar contra situações de pobreza e, desde o início, o “dar” ocupou um lugar central nas atividades por ele exercidas. Os lucros tornam-se recursos para ajuda imediata aos pobres, para saneamento do tecido social a longo prazo e para reinvestimento na empresa. Dessa forma, pode-se dizer que o projeto vai muito além de sua inspiração inicial, em direção a uma humanização da economia e, assim, apresenta-se como uma alternativa econômica para a sociedade atual. A sua força consiste em dispor, como projeção da cultura do dar sobre a dimensão econômica da sociedade, de toda a experiência do paradigma interdisciplinar da unidade. Assim, “o projeto de EdC coloca-se ao lado das propostas que aceitam o desafio de uma visão complexa, interdependente e interrelacionada da realidade, cuja atualidade também é evidenciada pelo conceito de Desenvolvimento Sustentável (BURCKART, 2002, p.79).”

No próximo Capítulo, serão discutidos diversos elementos organizacionais fundamentais como liderança, comunicação, motivação, mudança, processo decisório, aprendizagem organizacional e poder. Conforme afirmado no Capítulo 2, esses foram os aspectos que parecem distinguir as empresas de EdC das demais. Além disso, serão apresentadas três abordagens que servirão de base para a análise em tela: a Abordagem Sociotécnica, a Abordagem dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa. Pela mesma razão anterior, essas abordagens serão analisadas, pois há indícios de trazerem elementos que refletem ideais da EdC. Por fim, será discutida a questão do ser humano nas organizações, objetivando ressaltar dimensões esquecidas do indivíduo e relevantes para o estudo em tela. O intuito é discutir diferentes visões sobre os aspectos elencados que

permitam propor elementos que possam vir a constituir as bases para uma Teoria de EdC, assunto que será tratado no Capítulo 7.

Quadro 4.2 – Desenvolvimento Sustentável e Cultura do Dar

Dimensão	Desenvolvimento Sustentável	Cultura do Dar
Leitura da Realidade	- Visão holística - Ênfase na interdependência e inter-relação	- Paradigma interdisciplinar da unidade
	- Ênfase na dimensão lógico-sistêmica - Evidencia a necessidade urgente de novos instrumentos científicos	- Ênfase na dimensão espiritual-histórica - Possui potencial de consolidação metodológica de construção de modelos teóricos, estratégias de pesquisa empírica e modelos de aplicação
Tratamento da Dimensão Tempo	- Pensamento a longo prazo - Os aspectos de curto prazo são deduzidos a partir dos de longo prazo	- Interação intensa entre o futuro e o presente (Escatologia e Princípio de Esperança)
Objetivo do Processo de Desenvolvimento	- Satisfazer a necessidade (em especial, dos mais pobres) - Tendência a um “mínimo realista”	- “Realização” do “ser humano em comunidade”. Felicidade. - Tendência a um “máximo profético”
Principais Dinamismos	- Melhorar o dinamismo inter-relacional entre economia, tecido social e ambiente - Estratégia “todos vencedores”	- Novo dinamismo para conduzir a complexidade à unidade - Conceito-chave deste dinamismo: “dar”
	Ênfases: prevenção e solução dos problemas	Ênfases: aspectos sociais e ontológicos
Estratégias	- Construção de um esquema teórico de referência - Políticas em nível internacional, nacional e regional - Novos padrões de produção e de consumo	- Construção de uma base teórica (no início) - Experiências vitais e construção de “lugarejos-modelo” - Projeto “Economia de Comunhão” (perspectiva prática e teórica)
	Ênfases: ainda no ambiente, mas transferindo-se a aspectos sociais e culturais	Ênfases: aspectos sociais e ontológicos
Antropologia	- Centrada no homem	- Centrada no “homem em relação”
	Nota: - Até agora não há uma antropologia clara - Excessiva ênfase no ambiente	Nota: Uma visão intersubjetiva nova que concorda a tendência atual da “sociedade de organizações”

Sociedade equânime sem pobres

Extraído de BURCKART, 2002, p. 78.

5 Fundamentos Organizacionais para a EdC

5.1 Introdução

A História da Administração é, na maior parte do tempo, a história das cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. As idéias de seus precursores, os socialistas utópicos, trazem preocupações e visões, ainda não resolvidas, porém presentes no cenário organizacional atual. As visões que se seguiram a essas formaram uma perspectiva teórica conhecida como modernismo que “defende a renovação da interpretação tradicional do cristianismo através de métodos exegéticos modernos e da consideração de uma problemática voltada para o mundo atual” (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001, p. 185). O foco dessa perspectiva está nos resultados dos processos e na crença de que a mudança é uma disfunção transitória e acidental. Acrescente-se a isso que ela supõe uma relação causal no entendimento dos fenômenos e se apóia em uma visão dualista da realidade.

Dado que a maioria das Teorias da Administração, incluindo as que foram escolhidas para esta tese, é originária dessa perspectiva, cabe iniciar este Capítulo fazendo um breve resumo histórico, que se limita ao contexto das teorias que serão apresentadas nas Seções seguintes. O intuito é apresentar, resumidamente, os pressupostos nelas contidos.

Em seguida, são evocados os paradigmas organizacionais. O paradigma funcionalista vigente orienta o pensar administrativo em uma direção que, hoje, se mostra insustentável. As mudanças percebidas no cenário atual são, apenas, de ordem adaptativa, conduzindo a modificações marginais no sistema. Mudanças transformacionais, que alterem a forma de ver e sentir das organizações, demandam uma análise, sob outros ângulos, dos elementos que constituem a organização. E como as organizações são formadas por homens, analisar questões organizacionais significa analisar a própria forma como o homem percebe o mundo no qual está inserido. Assim, discute-se a questão dos paradigmas organizacionais de modo que as formas de se ver o mundo sejam explicitadas.

Na sequência, chega-se ao objetivo maior deste Capítulo que é apresentar elementos (Aprendizado e Conhecimento, Comunicação, Motivação Liderança, Poder, Mudança Organizacional e Processo Decisório) e abordagens organizacionais (as Abordagens Sociotécnica e dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa) que poderão trazer contribuições para uma futura Teoria de EdC.

Por fim, no intuito de trazer à tona aspectos pouco mencionados na Teoria das Organizações, será discutida a questão do ser humano dentro das organizações na perspectiva de um indivíduo dotado de pulsões, desejos, medos, necessidades, entre outros fatores.

5.2

Evolução Histórica da Teoria Organizacional: do Socialismo Utópico ao Funcionalismo

Utopia é o título de um livro do inglês Thomas Morus, escrito em 1516 que descreve uma sociedade ideal que possibilita igualdade e justiça para todos. Segundo Engels (2005), utopia passou a designar todo pensamento que defendesse a igualdade social, mas sem apontar claramente o caminho para se chegar a ela. Assim, continua o autor, não chegou a constituir uma doutrina, pois o que os utópicos pregavam eram modelos idealizados.

Para Buber (1988), apesar da inovação de pensamento e da percepção crítica dos socialistas utópicos, eles pecaram ao não se aterem objetivamente ao modo de transformar a sociedade. De acordo com ele, os utópicos idealizaram modelos sociais prontos, mas deixaram uma série de dúvidas sobre como seria possível se chegar a eles. Assim, há o enorme valor dos socialistas utópicos, que deixaram lacunas que o socialismo científico, sobrepondo-se ao utópico, viria a tentar suprir posteriormente (ENGELS, 2005).

Engels (2005) destaca algumas idéias de alguns dos pensadores do socialismo utópico, que enfatizam aspectos há muito discutidos e ainda sem solução.

- Morelly - Reivindicava que a igualdade não se limitasse aos direitos políticos, mas que se estendesse às condições sociais de vida de cada indivíduo. Ele propunha formação e treinamento do trabalhador, frisando que a atividade a ser desenvolvida deve estar de acordo com a habilidade do trabalhador.
- Conde de Saint-Simon - Insistia no dever do Estado de planejar e organizar o uso dos meios de produção de modo a se manter continuamente a par das descobertas científicas. Desejava um estado industrializado dirigido pela ciência

moderna, em que a sociedade seria organizada para o trabalho produtivo pelos homens mais capazes. O alvo da sociedade seria produzir as coisas úteis à vida. Suas obras gravitaram em torno da idéia de que sua época sofria de um individualismo doentio e selvagem resultante de uma quebra da ordem e da hierarquia. Por outro lado, afirmava que a época continha também as sementes de sua própria salvação, que deviam ser buscadas no nível de crescimento da ciência e da tecnologia e na colaboração dos industriais e dos técnicos que tinham começado já a construir uma ordem industrial nova. A união do conhecimento científico e tecnológico à industrialização inauguraria o governo dos peritos.

- Robert Owen - Preconizava que o caráter do homem é, por um lado, produto da sua organização inata e, por outro, fruto das circunstâncias que o envolvem durante a sua vida, sobretudo durante o período do seu desenvolvimento. Para ele, o objetivo primordial e necessário de toda a existência deve ser a felicidade, mas essa não pode ser obtida individualmente. É inútil se esperar pela felicidade isolada: todos devem compartilhar dela ou, então, a maioria nunca será capaz de gozá-la.
- Charles Fourier - Defendeu a propriedade comunitária, formulou a federação das comunidades de trabalho. Considerava que o homem construía a sociedade de maneira egoísta, prevendo sempre o lucro, o que o impedia de desenvolver sua própria personalidade e capacidade. Sonhava com a adaptação das ocupações às inclinações e capacidades, entendendo que o trabalho, repelente e monótono, deveria se transformar em fonte de prazer para que as melhores energias fossem canalizadas para a produção. Suas obras trazem o objetivo de liberdade e prazer, que, para ele, são as paixões do homem, surgidas espontaneamente. Enfatiza que o homem deve se libertar da inveja e da rivalidade, ficando num amor fraterno na sociedade.
- Louis Blanc - Imaginava que seria possível construir uma sociedade igualitária a partir do Estado, que, por sua vez, poderia promover reformas sociais. Para ele, o Estado seria obrigado a proporcionar trabalho ao cidadão capaz, e ajudar e proteger anciãos e incapacitados. Segundo ele, não se pode obter tais resultados a não ser por um poder democrático.

Tomando como foco central a racionalização do trabalho e da sociedade, Buber (1988) afirma que esses precursores da teoria da administração propõem idéias específicas sobre a reorganização do trabalho e da sociedade, por meio de mecanismos operacionais e institucionais. Assim, de acordo com Engels (2005), vão desde a necessidade da formação e treinamento do trabalhador, pontos salientados por Morelly e Owen, até a busca da adequação da cultura não-material aos avanços da cultura material, adaptando ocupações às inclinações e capacidades e transformando o trabalho em fonte de prazer, como ressaltado por Fourier.

Cabe frisar que no início do século XX, surgiram os pioneiros da Teoria da Administração que ficaram conhecidos como os fundadores da Escola Clássica¹. As idéias básicas dessa escola eram as de que um bom administrador é aquele que consegue planejar cuidadosamente os seus passos, organizar e coordenar as atividades dos seus subordinados, além de comandar e controlar seus desempenhos. Taylor é a principal expressão em função da questão da produtividade do trabalho. A racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, o conceito do *homo economicus* e crença na existência de uma única maneira certa de se realizar algo para maximizar a eficiência datam dessa época. Em 1916, Fayol publicou um livro que complementa o trabalho desenvolvido por Taylor e que é voltado para a racionalização da estrutura administrativa.

A partir de 1927, Mayo desenvolveu várias experiências que buscavam relacionar condições físicas de trabalho e produtividade. Para ele, o comportamento humano não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, pois o homem é movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. As idéias de Mayo inspiraram uma corrente administrativa, conhecida como a Escola das Relações Humanas, e provocaram um deslocamento da atenção da organização formal para a informal, além de certa ‘psicologização’ das relações de trabalho.

Na tentativa de estudar o sistema social em que a administração ocorre, a preocupação com produtividade cede espaço à preocupação com a eficiência do sistema e, assim, a organização passa a ser vista como uma rede de tomada de decisões. Sua eficiência dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. A teoria busca essa articulação e, como resultado, é desenvolvida uma linha teórica conhecida como *behaviorismo* que tem, no processo decisório, o foco da sua atenção.

A década de 60, nos EUA, representa a consolidação do funcionalismo na Teoria das Organizações, inicialmente pelo Estruturalismo e, posteriormente, pela Teoria dos Sistemas Abertos. Essas visões seguem um mesmo paradigma, cujos postulados são: i. a sociedade industrial pode ser entendida como um sistema em mudança contínua; ii. o conflito entre os grupos sociais deve ser visto como um processo social básico; iii. o conflito entre os grupos tende à institucionalização; iv. a resolução dos conflitos entre os

¹ Desse ponto em diante, os assuntos apresentados nesta Seção, salvo indicações contrárias, estarão baseados em Motta (2001)

grupos determina a direção da mudança; v. o bem-estar social está na dependência do resultado dos conflitos entre os grupos.

Dentre os modelos teóricos baseados na Teoria Geral dos Sistemas, destaca-se o de Trist e Rice. Esses autores focalizam a relação entre organização e ambiente, vendo a primeira como um sistema sóciotécnico, ou seja, como sendo composta de um subsistema social e de um subsistema técnico. O primeiro é dotado de normas, valores, propósitos e o segundo tem como principais elementos as demandas da tarefa, a implantação física e os equipamentos existentes, implicando em uma eficiência potencial. Segundo tais autores, a eficiência real só se dá pela conjugação dos dois subsistemas.

Outras tendências teóricas vieram após essas. São exemplos: a Teoria da Contingência, o Participacionismo, as Teorias Ambientais, a Ecologia Populacional, a Teoria das Configurações Estruturais, a da Dependência de Recursos, entre inúmeras outras. Nota-se, atualmente, novas manifestações de orientação humanista, que aceitam contribuições de diversas áreas como Psicologia, Psiquiatria, Biologia, Neurofisiologia e outras ciências e que vêm tanto tratando de novos temas na Teoria Organizacional (gênero, emoção nas organizações, sofrimento humano nas empresas etc. são exemplo) como revisitando outros (ecologia, espaço e tempo no trabalho, mudança organizacional etc.).

Esta Tese utiliza teorias que vêm de visões funcionalistas, estruturalistas e sistêmicas, bem como outras que vêm visões humanistas. O objetivo é buscar formas distintas de se olhar questões similares que possam contribuir para um esboço de uma Teoria de EdC.

5.3 Paradigmas Organizacionais

A definição de paradigma não é precisa. Kuhn, reconhece que, em seu trabalho *The Structure of Scientific Revolution*, de 1962, esse termo é usado de, pelo menos, vinte formas diferentes. Apesar disso, Burrell (1999) afirma que o significado do termo gravita em torno da idéias de ‘leis clássicas’ e ‘modos de vida comunitários’. Nessa perspectiva, o autor enfatiza que paradigmas definem, de acordo com um senso comum, uma forma de ver o mundo e um meio de como esse deveria ser estudado. Ele ressalta

ainda que esse ponto de vista é compartilhado por um grupo de cientistas que vivem em uma comunidade marcada por uma linguagem conceitual comum - que origina uma bagagem conceitual daí decorrente - e que são imbuídos de uma postura política bastante defensiva com relação aos que não comungam das mesmas idéias.

Burrell e Morgan (1979), identificaram quatro paradigmas organizacionais mutuamente excludentes formados, obrigatoriamente, pela adoção de uma posição a partir de duas dimensões conceituais básicas: a natureza da sociedade – que pode apresentar inclinação a mudanças radicais ou à manutenção da ordem vigente - e a natureza da ciência – que pode tender mais ao objetivismo ou ao subjetivismo (Figura 5.1). São eles²:

- Paradigma Funcionalista – É dominante no campo das teorias organizacionais e é direcionado à estabilidade, ou seja, à manutenção da ordem, do equilíbrio e da estabilidade da sociedade. Assim, preocupa-se com mudanças que tenham, apenas, um caráter adaptativo. Obedece também à dimensão objetiva, procurando regularidades que permitam prever e controlar os fenômenos sociais. Usa o positivismo como método científico para a construção de teorias e acredita que a realidade deva ser mensurada para que sua compreensão seja possível por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito;
- Paradigma Interpretativo – Assim como o Funcionalista, também pressupõe ordem, acreditando em mudanças que tenham cunho marginal. Adota, porém, uma visão subjetiva da realidade, aceitando a espiritualidade do mundo social. Segundo essa visão, a realidade social é construída pelos atores sociais e o método científico adotado é anti-positivista, o que implica rejeição das teorias existentes e entendimento e explicação da realidade. Com relação ao método utilizado para a construção de teorias, procura estabelecer relações entre todos os componentes do problema estudado;
- Paradigma Estruturalista Radical – É uma abordagem que possui uma visão objetiva do mundo, comprometida com uma mudança radical, ou seja, é uma forma de ver o mundo que questiona seu *status quo*. É realista e positivista. Nessa concepção, as organizações têm seu funcionamento limitado por forças sociais organizacionais que só podem ser mudadas por alguma forma de conflito;
- Paradigma Humanista Radical – É o paradigma que apresenta maior potencial transformacional porque tem um comprometimento com uma mudança radical. É, em sua concepção, uma abordagem anti-positivista, nominalista, voluntarista e ideográfica. Imagina uma sociedade que tenta ultrapassar as limitações dos arranjos sociais existentes e acredita que a realidade seja construída pelos agentes sociais. A realidade é entendida pelo estudo de suas estruturas de poder, revelando as fontes de dominação, repressão e alienação presentes nas estruturas

² Definições extraídas das notas de aula do curso Conhecimento e Aprendizagem nas Organizações, ministrado por LEITÃO, em 2004, no Instituto de Administração e Gerência, da PUC-Rio.

sociais vigentes. A maior preocupação é libertar o homem das limitações impostas pelo conjunto social de forma que ele possa atingir seu potencial. Critica-se o *status quo* e considera-se a sociedade atual desumanizada, propondo-se mudanças nas formas de cognição e consciência da sociedade.

	SUBJETIVISMO	OBJETIVISMO
MUDANÇA RADICAL	HUMANISMO RADICAL	ESTRUTURALISMO RADICAL
ORDEM	INTERPRETATIVO	FUNCIONALISMO

Figura 5.1 – Os Quatro Paradigmas Organizacionais
Baseado em: BURRELL(2004, p. 449)

O que os críticos acharam mais incômodo, contudo, foi a noção de incompatibilidade dos paradigmas.

Para Burrell e Morgan (1982), conceitos, termos e métodos de um paradigma não eram traduzíveis em outros usados por outro paradigma e, como as afirmações teóricas dos paradigmas diferiam, não poderiam existir regras de conversão totalmente efetivas. A divisão dos paradigmas em quatro grupos distintos e sem intercessões suscitou críticas de muitos estudiosos (CHIA, 1995, 1982; CAPRA, 1982; GIOIA; PITRE, 1990, dentre outros) em função da grande simplificação imposta pelo esquema. Mais tarde, Burrell (1999) reconheceu que as categorias estáticas e simplificadoras da realidade previamente propostas por ele e Morgan limitavam a tipologia, uma vez que um paradigma não pode delimitar ou fixar a experiência humana que, por sua vez, é mutável e fluida (LEITÃO; LAMEIRA, 2005).

De acordo com Leitão e Lameira (2005), é imperativa a existência de uma permeabilidade entre as estruturas cognitivas compartilhadas – que efetivamente representam o significado de paradigmas em suas intenções conceituais – de modo que seja permitida, ao homem, uma aceitação de si mesmo e de seus semelhantes, bem como um reconhecimento da existência de outras formas do pensamento coletivo que não devem ser ignoradas. Esses autores acrescentam que as visões trazidas pelos paradigmas apresentam preocupações com o ser humano que se diferenciam com relação à ênfase dada ao homem e aos atributos para a análise. Eles frisam que elas são visões, apenas, parciais da vida humana associada.

Contudo, a admissão da existência de outras possibilidades de se entender o mundo, aceitando que elas possam envolver tanto aspectos condizentes com uma visão individual como novas perspectivas, abre espaço para que seja possível começar a pensar em uma mudança paradigmática. Krishnamurti (1999), filósofo indiano, frisa, entretanto, que essa mudança é muito difícil porque implica abandono de conhecimento adquirido e transformação de valores, crenças, premissas, entre outros aspectos, que servem de base aos significados que o ser humano atribui às coisas que o rodeiam.

Leitão e Lameira (2005) salientam que, quando se leva a idéia de mudança ao campo dos estudos organizacionais, percebe-se que a dificuldade aumenta, pois pesquisadores, professores e estudiosos muitas vezes não têm consciência do paradigma que norteia suas crenças e, conseqüentemente, seus trabalhos. Os limites fixados pela corrente majoritária funcionalista, continuam os autores, são seguidos acriticamente, provocando, apenas, reproduções das estruturas de conhecimento existentes e mudanças adaptativas que reconduzem os sistemas organizacionais a uma situação de equilíbrio.

Nesse contexto, Gioia e Pitre (1990) afirmam que nenhuma ruptura paradigmática poderá ocorrer abruptamente. Para os autores, as mudanças que introduzam novos conceitos e posturas terão que ocorrer incrementalmente, amadurecendo e ganhando espaço paulatinamente tanto no ambiente acadêmico como no organizacional, até poderem substituir a visão hegemônica funcionalista.

Leitão e Lameira (2005) afirmam haver indícios que se está atravessando um momento de mudança dessa natureza, dada a quantidade de textos e de discussões, desde o início dos anos 90, que discorrem sobre a necessidade de um novo paradigma para teoria e prática das organizações. Esses autores frisam que o apelo a uma nova forma de visão é decorrente do esgotamento do velho paradigma e de sua impossibilidade de lidar com os problemas por ele criados.

Em relação a Capra (1982) ressalta que não podem ser negados todos os avanços obtidos com o uso da objetividade e da técnica preconizados pelo funcionalismo. Por outro lado, continua ele, os efeitos perversos de uma forma dessa visão de mundo calcada na maximização dos resultados e na eficiência organizacional a despeito dos meios usados para tanto, aliados a pouca importância dada ao papel do homem enquanto

ser humano e como ator dentro do ambiente organizacional, geraram crises sociais, ambientais e, a mais grave delas, que é a crise de percepção.

Ante o exposto, Leitão e Lameira (2005) enfatizam a necessidade da emergência de um novo paradigma de cunho mais humanista, como é o que se afigura dos estudos de Ilya Prigogine, Albert Einstein, Jacques Derrida, Michel Foucault, Charles Darwin e Sigmund Freud. Esse novo paradigma, constata os autores, aceita uma comunicação intersubjetiva e permite um pensar crítico e um relacionamento dialógico que facilitam a vida coletiva.

Esses autores reconhecem, ainda, que o Humanismo é composto por diversas manifestações (o racionalismo, o existencialismo, o marxismo, o cristianismo, entre outras) que enfatizam, com eventuais diferenciações, aspectos como: interesses e limitações do homem, historicidade, dignidade, espiritualidade, ordem humana, salvação do homem etc. Cada vertente do humanismo tem sua idéia-força, mas todas convergem para a valorização do homem e para a idéia de salvação do homem pelo homem (LEITÃO; LAMEIRA, 2005).

De acordo com Abbagnano (1999), a concepção de humanismo retrata um movimento filosófico que tem como base a natureza humana ou seus limites e interesses. Lalande (1999) amplia esse conceito, afirmando ser o humanismo um movimento espiritual cujo objetivo é realçar e valorizar a dignidade do espírito humano, além de reconstituir laços entre as culturas antiga e atual. De acordo com Leitão e Lameira (2005), o humanismo deve ser compreendido como uma valorização do homem, que deixa de ser visto como um meio para que fins sejam atingidos, passando a ocupar posição central no processo produtivo.

Esses autores mencionam, ainda, que o significado dado ao termo espiritual nas definições de humanismo tem mudado em função do número de pessoas que procuram padrões alternativos de espiritualidade por caminhos próprios. A Psicologia, por exemplo, em sua linha Transpessoal, vem buscando uma abordagem mais ampla do humanismo de modo a entender o significado de espiritualidade de uma forma mais sensível. Assim,

“em sentido não religioso, a espiritualidade é uma dimensão humana que inclui perspectivas, sentimentos, intuições, premonições e outras capacidades da consciência transcendente, existentes, ou potencialmente existentes, em todos os seres humanos. A corrente humanista

engloba, portanto, o espiritualismo materialista e o espiritualismo religioso.” (LEITÃO; LAMEIRA, 2005, p. 745)

Diante da perspectiva aqui exposta, cabe a este trabalho avaliar tanto elementos utilizados na gestão como abordagens organizacionais relevante à EdC, ressaltando pontos passíveis de transformações de cunho humanista, capazes de introduzir mudanças nas formas de ver e agir das organizações. Há aspectos, entretanto, que deverão ser utilizados da forma como foram criados e da maneira como são entendidos atualmente. As próximas seções trarão essas discussões que, por sua vez, servirão de base à análise realizada no Capítulo 7.

5.4

Elementos Organizacionais Fundamentais

Nesta Seção serão apresentados as Teorias sobre Aprendizado e Conhecimento, Comunicação, Motivação Liderança, Poder, Mudança Organizacional e Tomada de Decisão. Elas servirão de ponto de referência na consecução dos objetivos desta Tese.

5.4.1

Aprendizado e Conhecimento

A questão do conhecimento, segundo os biólogos Maturana e Varela (1995), está relacionada à forma como se percebe o mundo, e essa, por sua vez, é decorrente dos valores e dos padrões éticos e morais que foram conferidos a cada ser por intermédio da educação.

Segundo esses autores, tende-se a viver em um mundo de uma perceptividade sólida e inquestionável, em que as convicções individuais revelam, a cada ser humano, a maneira como as coisas são. Essa afirmação, continuam os autores, reflete-se na situação cotidiana, na condição cultural e no modo corrente de ser de cada indivíduo.

Para Maturana e Varela (1995), toda experiência cognitiva envolve aquele que conhece e está enraizada em sua estrutura biológica. Assim, não é possível separar a história – biológica e social – , dos pensamentos, decisões e ações de cada ser humano. Além disso, esses biólogos afirmam que (MATURANA;VARELA, 1995, p. 68): “todo ato de conhecer produz um mundo” e “todo fazer é conhecer e todo conhecer é fazer”. Esses dois aforismos trazem a noção de que o fenômeno do conhecer não pode ser equiparado à existência de fatos ou objetos externos à pessoa, que podem ser captados e armazenados na mente de cada um. A experiência de qualquer coisa externa ao sujeito

é validada de modo especial pela estrutura humana, que torna possível a percepção e o conhecimento.

Krishnamurti (1999) corrobora a perspectiva de Maturana e Varela e afirma que “o conhecimento é decorrente da experiência acumulada no passado, que serve de base para a percepção e compreensão de todas as coisas” (p. 56). Ele afirma que as pessoas tendem a seguir uma visão de mundo e apegar-se às suas bagagens de conhecimento, tornando difícil a aceitação de algo realmente novo. Acrescenta, também, que a mente humana, em geral preguiçosa, molda-se à visão escolhida, abrindo espaço para a comparação que, por sua vez, transforma-se em uma forma repressiva a novos aprendizados. Para ele, a evolução do homem não depende do conhecimento acumulado, pois como o conhecimento sempre representa o passado, se não houver liberdade em relação a esse, o desenvolvimento do homem será limitado.

Por fim, Krishnamurti (1999) afirma que, em geral, o conhecimento não dá liberdade a quem o possui, pois as pessoas não estão habituadas a experimentar novas opções e, por não exercerem um julgamento crítico da realidade, não conseguem olhar holisticamente o fenômeno do conhecer. Ele salienta ainda que, para conhecer, deve haver uma atenção da qual estejam ausentes a comparação e a condenação.

Orr (1990) afirma que o aprendizado está interligado ao conhecimento, não havendo descontinuidade entre eles. Ao fazer esse vínculo, o autor declara que mudar significa destruir as barreiras existentes ao aprendizado, além de permitir abertura a novas fontes de conhecimento e experiência.

Krishnamurti (1999) afirma que aprender não significa começar com um certo montante de conhecimento e ir fazendo acréscimos a ele, pois a aprendizagem é um processo constante, não tendo começo nem fim. Para ele, uma diferença entre adquirir conhecimento e aprender está no fato do conhecimento ser estático, sendo possível somar-lhe ou subtrair-lhe alguma coisa, enquanto a aprendizagem é um princípio ativo que não permite acúmulos. Esse filósofo enfatiza que para compreender a vida, que se altera a cada instante, é preciso aprender continuamente.

Leitão e Machado (2004) consideram que as teorias sobre aprendizagem dividem o aprender em duas vertentes: uma que vê a aprendizagem como um processo formal e descontínuo (quando lida com o treinamento, formação de pessoal etc.) e,

outra, que a vê como um processo contínuo (no que tange a aspectos como aprendizagem no trabalho e organização de aprendizagem). O autor frisa, entretanto, que essas duas visões apresentam, frequentemente, um caráter reducionista, uma vez que não se procura integrar a aprendizagem com o fenômeno do conhecimento e com a mudança organizacional.

Neste Item serão discutidos os significados de Aprendizagem Organizacional e de Organizações de Aprendizagem, enfatizando-se que a aprendizagem não pode ser destacada do conhecimento, uma vez que é parte dele.

Aprendizagem Organizacional

A distinção mais significativa entre autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional diz respeito à ênfase dada à aprendizagem como um processo técnico ou social (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

A visão técnica, defendida por Argyris e Schon (1978) supõe que a aprendizagem organizacional é um processo por intermédio do qual uma organização percebe, interpreta e gerencia sua experiência e os componentes dessa. Ela diz respeito ao processamento eficaz, à interpretação de e à resposta a informações que podem ser qualitativas ou quantitativas - em geral explícitas e de domínio público - e que podem ser demandadas tanto dentro como fora das empresas (HUBER, 1991). Hedberg (1981) também enfatiza que a aprendizagem organizacional permeia estratégia, estrutura e conhecimento nas organizações não constituindo um processo linear.

Por sua vez, a perspectiva social está centrada na forma pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Essas experiências podem ser decorrentes de fontes explícitas, como informações financeiras, ou de fontes tácitas, como a sensibilidade ou a intuição. Blackler (1993) afirma que a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho. Brown e Duguid (1991) consideram a aprendizagem organizacional socialmente construída, como um processo político e como estando entrelaçada na cultura de uma organização. Orr (1990) argumenta que olhar a aprendizagem como uma construção social é uma forma de contornar algumas das limitações da perspectiva técnica, uma vez que se reconhece que dados, sozinhos, não têm significado.

Lave e Wenger (1991) acrescentam que a perspectiva social traz uma contribuição positiva ao ver a aprendizagem como um artefato cultural. Segundo esses autores, a aprendizagem é algo que não ocorre na mente dos indivíduos, mas resultada da interação desses. Para eles, ela se manifesta no modo como as pessoas se comportam quando estão trabalhando com outras e os padrões de comportamento daí decorrentes são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização. Esterby-Smith e Araújo (2001) afirmam que há uma tendência ao fortalecimento da perspectiva social na aprendizagem organizacional e à evolução de metodologias que permitam que essa seja investigada empiricamente.

Nos últimos anos, muitos foram os conceitos de aprendizagem organizacional formulados por diversos autores. Para Argyris (1977), aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros. Fiol e Lyles (1985) vêem a aprendizagem organizacional como um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão. Para Senge (1990), ela é uma força motriz que permite que a organização esteja continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Garvin (1993) enfatiza que organizações que aprendem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*.

Villardi e Leitão (2000) corroboram a idéia da existência de várias perspectivas nos estudos de aprendizagem organizacional. Mencionam o trabalho de Lant e Mezias, em que se conclui que organizações direcionadas à consecução de objetivos, com um aprendizado adaptativo, somente aceitarão mudanças se alguma falha comportamental ocorrer. Isso decorre, continuam Villardi e Leitão (2000), da estabilidade conferida pela prática rotineira das atividades.

Cabe mencionar também a visão de Pereira (2001), que preconiza que a aprendizagem nas organizações deve ser vista de uma perspectiva educacional, contemplando duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o behaviorismo e o cognitivismo. Fleury e Fleury (1997) compartilham essa visão e afirmam que o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente interno e externo, como, também, a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

A aprendizagem organizacional sofre crítica no tocante à fragmentação excessiva do campo de estudos, à necessidade de maior esforço para integração entre teoria e prática e à necessidade de complementaridade entre as escolas de pensamento distintas – o que conduziria a um desenvolvimento integral do campo de estudos (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Villardi e Leitão (2000) adicionam a tais críticas a falta de uma direção teórica clara, a amplitude dos conceitos usados e a não utilização, pelos teóricos, de resultados anteriores de pesquisa para projetar ou interpretar seus próprios resultados. Para esses autores, a forma como o conceito de aprendizagem organizacional tem sido tratado revela uma falta de sistematização teórica que prejudica seu *status* de conhecimento científico.

Organizações de Aprendizagem

No início dos anos 90, Senge traça o conceito de organizações que aprendem, *learning organizations*. Villardi e Leitão (2000) salientam que essa proposta de Senge foi certamente influenciada pela perspectiva de desenvolvimento do conhecimento. Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional ocorre dentro das organizações de aprendizagem. Essas são definidas pelo autor como o local onde as pessoas ampliam, constantemente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde padrões de pensamento são expandidos e nutridos, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender.

Senge (1990) salienta que, para que a aprendizagem ocorra nessas organizações, novos relacionamentos deverão ser construídos, introduzindo novos perfis produtivos organizacionais. Esse autor apresenta cinco elementos consideradas por ele como a base das organizações que aprendem: o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e a aprendizagem em grupo. Villardi e Leitão (2000) salientam que tais elementos desmistificam a crença de que o mundo foi construído por forças separadas e não relacionadas e permitem o desenvolvimento das organizações de aprendizagem.

De acordo com Leitão e Carvalho (1999), o conceito lançado por Senge abre espaço para importantes transformações nos indivíduos e nas empresas, estimulando o autoconhecimento, a verdade, o desprendimento e a humildade, traços raros no mundo

dos negócios. Villardi e Leitão (2000) citam que, embora o conceito de organizações de aprendizagem tenha surgido no MIT e em Harvard - entidades caracterizadas pela visão funcionalista americana -, há aspectos que o aproximam do conceito de humanismo, discutido na Seção anterior.

Nessa linha, Pereira (2001) observa que, nas organizações de aprendizagem, as pessoas não são treinadas para exercerem suas funções, mas, sim, para desempenhar suas atividades com orgulho e satisfação, ressaltando o espírito de equipe, a criatividade e a inovação. Esse autor salienta também que a criação de objetivos compartilhados é incentivada, no intuito de gerar um sentimento de coletividade em todos os níveis da organização, com coerência entre diferentes processos e atividades.

Para Senge (1990), as organizações de aprendizagem são espaços que permitem às pessoas respeito em sua individualidade, autonomia e visão de mundo. Esses aspectos, frisa o autor, geram motivação que repercute em mais conhecimento e aprendizado contínuo. Pereira (2001) acrescenta que, nessas organizações, as pessoas possuem liberdade de resolver problemas, têm voz ativa nos processos dos quais fazem parte e utilizam o raciocínio e o senso crítico para a produção do conhecimento.

Por fim, Villardi e Leitão (2000) consideram estar implícito nos autores que defendem a idéia de organizações de aprendizagem, o conceito de mudança organizacional, porque aprendizagem implica transformação por meio de um processo contínuo de construção da identidade da organização, considerando sua interação com o ambiente.

Leitão e Lameira (2005) concluem que as teorias sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem mostram preocupação com um desenvolvimento do ser humano e com uma maior autonomia em seu ambiente de trabalho, o que conduz a uma concepção mais humanística da gestão. Eles afirmam, entretanto, ser imperiosa uma separação das visões que compõem o fragmentado corpo teórico dessa área, colocando, de um lado, as que têm cunho instrumental e, de outro, as que mostram uma clara inclinação moral. Para eles, muitas dessas abordagens incluem transformações significativas nas filosofias e práticas de gestão e, segundo o próprio Senge (1990), ainda demandarão tempo e esforço para serem implementadas nas organizações.

5.4.2 Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser vista sob vários prismas. Ela pode ser encarada sob uma perspectiva de mudança interna, com coalizões e facções que se alteram constantemente (KANTER; STEIN; JICK, 1992). Pode ser vista sob uma perspectiva histórica ou desenvolvimentista, focando a entrada em mercados e avaliando o controle daí decorrente (KOCHAN; USEEM, 1992). Pode ser examinada usando uma metáfora biológica que implica avaliar o ‘ciclo de vida’ das organizações, o que demonstra que as empresas não permanecem eternamente no mesmo estado (KIMBERLEY; MILES, 1980). Pode, também, ser definida como a alteração e a transformação da forma da empresa a fim de sobreviver melhor no ambiente (HAGE, 1980), entre outras visões.

Outro aspecto relativo ao tema e que merece destaque é o potencial de mudança de cada organização. Sob a ótica funcionalista, expressa por Child e Kieser (1981: 28):

“As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois os gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.”

Uma abordagem alternativa a essa e individualizada do potencial de mudança vê os indivíduos constantemente aprendendo (ou deixando de aprender) com suas ações e transfere essa visão para as organizações, dividindo-as entre as que aprendem e as que desaprendem (HEDBERG, 1981).

Outra avaliação do potencial de mudança pode ser feita observando-se o indivíduo nas organizações. Staw (1982) afirma que os funcionários podem prender-se a uma determinada linha de ação, defendendo seu território e continuando a agir da mesma maneira. Esse autor expande essa observação para o nível organizacional, afirmando que procedimentos operacionais padronizados são difíceis de alterar e que existem, nas organizações, fortes coalizões que impedirão a mudança caso essa não seja de seu interesse.

Hannan e Freeman (1984) olham a questão do potencial de mudança sob o prisma da seleção de funcionários para uma determinada organização. Eles afirmam que, se esses forem selecionados apenas com base na adequação de seus ‘perfis’ para

com a atividade a ser executada, as estruturas organizacionais tornar-se-ão inertes, uma vez que, na maioria das vezes, apenas o que é esperado será executado. Os autores acrescentam que isso é comum em organizações maiores, mais antigas e com maior complexidade que, por essas características, apresentam maior resistência à mudança.

Pfeffer (1983) e Carroll e Hannan (2000) tecem outra consideração importante para o potencial de mudança que é a composição do pessoal. Observam que ela é afetada pelas políticas organizacionais relativas à remuneração e à promoção, entre outras, e por fatores ambientais como o índice de crescimento do setor no qual uma organização opera. Kaufman (1971) acrescenta que a estrutura de pessoal dentro de uma organização afeta os padrões de mudança, uma vez que impacta a sucessão e as diferenças de poder entre grupos etários. Além disso, ele menciona que grupos internos à empresa podem oferecer uma oposição calculada à mudança ao agirem de forma egoísta ou altruísta ou, também, por uma simples inabilidade para mudar. Esse último aspecto pode ser entendido à luz do conhecimento de cada um, assunto discutido no Item 5.4.1, que vai filtrar a forma como cada indivíduo percebe a realidade. Associe-se a isso, que a seleção e o treinamento previamente feitos normalmente agem como modeladores de comportamento, criando padrões e ditando regras a serem seguidas. Eles funcionam, segundo Kaufman (1971), como um molde, como uma referência que traz implicitamente o que é esperado de cada um.

Gersick (1994) afirma que existem fatores adicionais que contribuem para a resistência das organizações à mudança, sendo eles: leis e regulamentos, falta de recursos humanos ou financeiros, acordos interorganizacionais e hábitos informais, entre outros. Ele frisa que, apesar disso, as organizações acabam mudando mesmo que apenas adaptativamente.

A Relação da Cultura com a Mudança Organizacional

Cultura organizacional é uma série de valores e crenças que estabelecem normas de comportamento dos indivíduos (SLATER, 1995). Segundo Clement (1994), a cultura organizacional desenvolve-se por meio de interações e relacionamentos de indivíduos e grupos, dentro e fora da organização.

Schein (CLEMENT, 1994) identifica três níveis culturais: as suposições básicas, os valores e os artefatos.

As suposições básicas são as circunstâncias organizacionais tidas como o modo *correto* de fazer as coisas e residem no mais profundo da cultura organizacional, sendo o mais difícil de mudar. Os valores de uma empresa referem-se ao senso do que *deveria* ser. Em um nível mais superficial, os artefatos são comportamentos evidentes e outras manifestações físicas da cultura que, geralmente, podem ser diretamente observadas e facilmente mudadas, como o tipo de tecnologia usada, formas de comunicação etc.

Pascale, Millemann e Gioja (1997) indicam que o maior obstáculo à mudança é a cultura organizacional.

As culturas organizacionais não se modificam prontamente. A organização é obrigada a evitar a possibilidade de se tornar prisioneira de seu próprio êxito passado. Muitos membros de uma organização bem sucedida vêem a ameaça a mudá-la como um ataque, ou até, uma traição (MORGAN, 1986).

Para Morgan (1986), não se deve, de modo algum, evitar a mudança se isso for possível. Deve-se, sim, estar ciente dos riscos e disposto a aceitar a penalidade do insucesso, pois as recompensas podem ser significativas se o esforço for bem sucedido.

Causas da Mudança

De acordo com Kaufman (1971), o processo de mudança nas organizações pode ocorrer por vários motivos, podendo decorrer da rotatividade de pessoal ou ser forçada por imposições ambientais.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que mudanças podem ocorrer em virtude da necessidade da empresa incorporar políticas e práticas que fazem parte de um *ethos* prevalecente na sociedade à qual pertence.

Tolbert e Zucker (1983) ressaltam que mudanças podem ser decorrentes de determinações legais, embora essas não sejam suficientes para garantir que as mudanças sejam efetivamente realizadas.

Romanelli e Tushman (1994) enfatizam que há um jogo de forças que operam a favor e contra a mudança nas organizações. De acordo com esses autores, as empresas passam por períodos de estabilidade relativamente longos, interrompidos por surtos de

mudanças fundamentais que são novamente suplantados por outros períodos de estabilidade.

A teoria ecológica defendida por diversos autores (ALDRICH, 1979; BAUM, 1996; HANNAN; FREEMAN, 1977a; entre outros) parte de três premissas para a mudança organizacional: a de que as organizações se adaptam a seu ambiente, a de que organizações e formas organizacionais são selecionadas pelo ambiente para sobreviver e, por fim, a de que há uma luta pela existência que envolve concorrer com outras organizações. Bidwell e Kasarda (1984) acrescentam que outro conceito sob a mesma ótica é o nicho no qual as organizações sobrevivem, espaço esse que contém os recursos dos quais ela precisa. Para eles, as organizações que sobrevivem são aquelas capazes de realizar adaptações que lhes permitam suplantam seus concorrentes ou, ao menos, coexistir com eles. Essas adaptações são as mudanças organizacionais.

Em suma, os processos ecológicos, as políticas governamentais (PRECHEL, 1997) e os processos institucionais de legitimação de novas formas organizacionais operam conjuntamente para produzir a mudança organizacional.

Natureza da Mudança Organizacional

Segundo Bateson (1972), as mudanças podem ser de duas naturezas: de primeira ordem ou adaptativas - que implicam mudanças no sistema para que ele se mantenha equilibrado – ou de segunda ordem ou transformacionais – que são difíceis de serem aceitas e implementadas, pois significam uma mudança do sistema.

Todos os aspectos discutidos até agora e percebidos pela visão dominante como correlatos à mudança organizacional, dizem respeito, apenas, a mudanças adaptativas. Correspondem à captação e tratamento de novas variáveis, internas ou externas à organização, de modo que sua inserção no planejamento organizacional possa garantir a manutenção do *status quo* das empresas.

Foerster (LEITÃO; MACHADO, 2004) observa que as mudanças transformacionais requerem uma reflexão do conhecimento que cada um tem sobre si mesmo e uma contínua capacidade de aprender a aprender. O autor enfatiza que toda mudança implica mudar conhecimento e isso, por sua vez, pode significar aprender. Assim, conhecimento, aprendizagem e mudança são fenômenos ontologicamente

ligados e que operam em uma forma de espiral, podendo ser simples ou complexos, dependendo da natureza daquilo que muda.

Nesse contexto, Leitão e Machado (2004) afirma que para mudar algo, é preciso entender e sentir a forma como cada um percebe esse algo e como está sua disposição em introduzir modificações nesse conhecimento. Tais modificações, continua ele, gerarão uma aprendizagem que repercutirá em novas ações que, por sua vez, permitirão assumir novo conhecimento e assim por diante. O autor atenta ser possível mudar a ação sem, contudo, mudar a visão que se tem do mundo – paradigma – o que implicará, apenas, em mudanças marginais. Por outro lado, é possível mudar o conjunto ação, conhecimento e visão de mundo, o que conduzirá a uma mudança transformacional.

São as pessoas que atribuem sentido e valor às coisas do mundo e que isso decorre da forma como cada indivíduo percebe o mundo. Acrescente-se a isso que a percepção é facilitada ou dificultada pela bagagem de conhecimento que cada um possui e é individual, pois reflete a história, a cultura, os valores e os padrões que foram transmitidos de geração a geração, muitas vezes de forma acrítica.

Com base no exposto, Leitão e Machado (2004) salienta que pode ser formado um círculo vicioso, pois as pessoas tendem a ver o novo sempre a partir do conhecimento que possuem. Como o conhecimento está enraizado no passado, se não houver um rompimento desse círculo, o homem conseguirá apenas projetar o que já é conhecido para ele.

Assim (LEITÃO; MACHADO, 2004, p. 8):

“Aceitar uma mudança de segunda ordem, ou mudança transformadora, implica numa transformação das pessoas com repercussões nos negócios como na vida como um todo. (...) Aceitar a transformação requer o abandono das premissas e pressupostos de conhecimento que cremos verdadeiros, altera nossa forma de pensar-sentir o mundo em que vivemos. Obriga-nos a refletir sobre o que pensamos saber.”

De acordo com Ramos (1981, p. 140):

“O modelo de análise e planejamento de sistemas que ora predomina nos campos da Administração, da Ciência Política, da Economia e da Ciência Social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como principal categoria para ordenação dos negócios pessoais e sociais.”

Portanto, com base nesse autor, usando pode-se afirmar que uma mudança de segunda ordem em uma sociedade centrada em uma política cognitiva desenvolvida no

mercado, transformaria os pressupostos básicos inerentes a esse sistema e suas premissas fundamentais.

5.4.3 Comunicação

Para Hall (2004), as organizações, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização são criadas para serem ou tornarem-se sistemas de processamento de informações. Isso reflete a idéia de que elas recebem e filtram informações, processam-nas em relação ao que já foi aprendido, alteram-nas e, finalmente, agem sobre elas. A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória.

Acrescente-se a isso, que uma das principais finalidades da estrutura organizacional é a de facilitar o processo de comunicação (GIBSON *et al.*, 1988), sendo esse um aspecto inerente às funções administrativas de planejamento, organização e controle. De fato, continuam eles, tais funções só se operacionalizam mediante a atividade comunicativa, o que atribui um papel crítico à comunicação.

Gibson *et al.* (1988) afirmam que a importância da comunicação não está em saber se os administradores e gerentes vão ou não usá-la – uma vez que ela é inerente ao funcionamento da organização – mas, sim, em saber se o administrador ou o gerente irá comunicar-se bem ou mal. Em outras palavras, a comunicação é ESSENCIAL para o funcionamento da empresa, mas deve-se evitar a má comunicação. Deve-se questionar, por exemplo, qual é o efeito decorrente de um determinado pronunciamento antes de fazê-lo.

Outra questão que tem sido discutida pelos analistas organizacionais é o grau de importância conferido ao processo de comunicação. Para alguns, como Barnard (1938) e, mais recentemente, Stinchcombe (1990), a comunicação deveria ocupar um lugar central em uma teoria organizacional porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. Outros teóricos, como Aldrich (1979) e Clegg e Dunkerley (1980), no entanto, devotam pouca importância ao assunto. Para Hall (2004), uma visão mais razoável - em vez de se declarar que a comunicação se encontra no centro ou na periferia da análise

organizacional – é que a comunicação varia de importância de acordo com a direção em que a pessoa analisa uma organização e com o tipo de empresa sendo estudada.

Aceitar essa colocação implica admitir que diferenças intraorganizacionais e interorganizacionais são importantes. Assim, a comunicação é mais valiosa em organizações e segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que utilizam uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. As características externas e internas afetam a centralidade da comunicação. Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante tornar-se-á a comunicação (HALL, 2004).

De acordo com Hall (2004), o processo de comunicação é, por definição, de natureza relacional. As relações sociais que ocorrem ao longo desse processo envolvem emissor e receptor e geram efeitos recíprocos para cada uma das partes à medida que elas se interrelacionam.

A palavra comunicação provém do latim *communis*, que significa comum, ou seja, comunicar significa estabelecer uma espécie de comunidade entre os atores envolvidos no processo. Nesse sentido, Gibson *et al.* (1988) afirmam que comunicação pode ser definida como sendo transmissão de informação e compreensão dessa por meio de símbolos comuns, verbais e não verbais. É necessário salientar, entretanto, que como a comunicação entre as pessoas depende da força delas e de tudo aquilo que as rodeia, ela é um processo de decodificação de mensagens que podem chegar intactas aos seus destinos finais, ou podem sofrer distorções (GIBSON *et al.*, 1988).

Katz e Kahn (1978) alertam para o fato de que não basta reconhecer a importância da comunicação e disponibilizar informações para todos os membros da empresa, acreditando que se eles conhecerem e compreenderem o que se passa, a maioria dos problemas organizacionais desaparecerá. É preciso, segundo eles, ir além e buscar a compreensão dos fatores que podem impedir o relacionamento simples entre o transmissor e o receptor.

Esses fatores que contribuem para a impossibilidade de sistemas de comunicação perfeitos variam daqueles inerentes a qualquer agrupamento social, àqueles peculiarmente organizacionais.

1. Fatores Individuais

Segundo Hall (2004), para que a comunicação ocorra, é preciso que a mensagem enviada seja compreendida, ou seja, que ela seja percebida e decodificada. Esse processo de percepção, no entanto, está condicionado a muitos fatores que podem conduzir a diferenças importantes na forma como dois indivíduos percebem a mesma pessoa ou mensagem. Os fatores emocionais, as necessidades pessoais, os valores, a credibilidade da fonte, os interesses das pessoas, o cenário do ato da comunicação e vários outros aspectos fazem parte desse processo. Assim, Gibson *et al.* (1988) alertam que a percepção perfeita, ou seja, a percepção uniforme por parte de todos os receptores da informação é impossível em qualquer situação social por depender da experiência de cada um que, por sua vez, constitui quadros de referência distintos.

Roberts, Hulin e Rousseau (1978) acrescentam que a posição organizacional também afeta a comunicação, pois as diferenças de *status* podem parecer ameaça a alguém que esteja em um nível hierárquico mais baixo, criando impedimentos ou distorções no processo e criando hiatos de comunicação entre superiores e subordinados.

Todos esses fatores tornam-se muito mais complicados, menciona Hall (2004), pelo fenômeno da estereotipia, definido por esse autor como a imposição de características negativas aos membros do sistema de comunicação. Essa predisposição para julgar, continua ele, pode ocorrer antes que qualquer interação entre as partes tenha acontecido, sendo possível a geração de rótulos capazes de causar danos ao processo de comunicação.

Outros fatores que fazem parte do processo de comunicação de modo aproximadamente idêntico, de acordo com Hall (2004), são: o efeito halo – adoção de um ou poucos indicadores a fim de generalizar uma situação total –, a projeção – pela qual uma pessoa supõe que os outros membros do sistema possuem características idênticas às suas - e a defesa perceptiva – que significa a alteração de informações incoerentes para alinhá-las à estrutura conceitual já desenvolvida.

Tais fatores fazem parte da literatura geral sobre percepção e supõe-se que estejam presentes em todo sistema de comunicação. Eles não são peculiares às organizações.

2. Fatores Organizacionais

As organizações desenvolvem suas próprias culturas, com linguagens, rituais e estilos de comunicação (FROST *et al.*, 1985; MORGAN, 1986; OTT, 1989). Elas tentam socializar seu pessoal para que os problemas de comunicação sejam minimizados (PASCALE, 1985). Apesar da presença de uma cultura comum e das iniciativas de socialização, as organizações contêm as sementes dos problemas de comunicação em sua própria estrutura (HALL, 2004).

Gibson *et al.* (1988) salientam que o *design* organizacional deve possibilitar a comunicação em duas direções diferentes: verticalmente e horizontalmente. Como essas direções estabelecem a estrutura dentro da qual ocorre a comunicação dentro da organização, examinar-se-á cada uma delas para que se possa compreender as barreiras daí provenientes.

A comunicação vertical nas organizações envolve fluxos para o alto e para baixo.

Segundo Gibson *et al.* (1988), a comunicação de cima para baixo flui dos indivíduos que ocupam os cargos hierárquicos mais altos e é composta por instruções para tarefas, memorandos oficiais, comunicados de política, métodos, manuais, publicações da empresa etc., sendo, em muitas organizações, inadequada e incompleta.

Segundo os mesmos autores, a comunicação de baixo para cima flui de um comunicador localizado em um nível organizacional inferior ao do receptor. Alguns dos fluxos de comunicação mais importantes (GIBSON *et al.*, 1988) vão da caixa de sugestões e os encontros grupais até as reclamações pessoais. O conteúdo dessas mensagens pode ter conseqüências positivas ou negativas para os empregados (HALL, 2004), cabendo frisar que as pessoas não têm disposição para transmitir as informações para cima caso possam ser prejudiciais para elas próprias ou para seus pares. Assim, o tipo de informações que tem possibilidade de ser transmitido para o alto é afetado pela hierarquia.

As comunicações horizontais ou laterais aparecem, freqüentemente, no *design* da maioria das organizações, sendo necessárias para a coordenação e integração das diversas funções. Apesar de não serem o centro das atenções, respondem pela maior

parte do fluxo de comunicação uma vez que cresce a quantidade de pessoas à medida que o nível hierárquico diminui.

Essa comunicação ocorre no âmbito da subunidade organizacional e caracteriza-se, entre outras formas, pela interação entre pares (GIBSON *et al.*, 1988). Isso é vital para o processo de coordenação, pois a organização não pode prever toda contingência possível. Assim, as partes envolvidas comunicam-se diretamente entre si, poupando tempo e resolvendo problemas em um nível inferior, com boa cooperação. Hall (2004) salienta, entretanto, que isso também pode significar danos a longo prazo para a organização caso a hierarquia superior não tome conhecimento do que ocorre.

Barreiras à Comunicação Organizacional Eficaz

Para Gibson *et al.* (1988), muitas barreiras podem impedir o processo de comunicação, gerando ruído e eventual falha na comunicação. Corroborando essa idéia, Hall (2004) afirma que as comunicações não são perfeitas nas organizações, o que faz com que as mensagens sofram transformações ou alterações à medida que passam pelo sistema. Assim, o destinatário final recebe algo diferente do que foi enviado originalmente, prejudicando a intenção do processo de comunicação.

Diversos aspectos concorrem para tanto, mas cabe mencionar alguns outros, que apesar de não cobrirem todas as possibilidades, também contribuem para a falha na comunicação.

Já foram discutidas: a questão da percepção – como cada indivíduo, à luz de sua bagagem, decodifica a mensagem recebida -, do juízo de valor – que está baseado naquilo que quem recebe a mensagem pensa de quem comunica, nas experiências prévias que se teve com o comunicador ou no significado antecipado da mensagem -, da credibilidade da fonte – que expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras de quem comunica alguma coisa – e da diferença de *status* – que erroneamente pode ser vista como uma ameaça atrapalhando o processo. De acordo com Gibson *et al.* (1988), devem ser acrescentados a esses aspectos: *a audição seletiva* – que é uma forma de percepção pela qual tende-se a “bloquear” as novas informações, especialmente se essas entram em conflito com as crenças -, *os problemas de semântica* – que decorrem do fato da compreensão estar no receptor da mensagem e não no que foi transmitido -, a *filtragem* – que pode ocorrer nas comunicações organizacionais de baixo para cima e

que equivale à manipulação da informação para que ela seja percebida positivamente pelo receptor -, a linguagem intragrupal – frases ou um vocabulário específico, cujo significado só é inteligível aos seus membros - , pressões de tempo – entendidas como a falta de tempo para uma comunicação mais próxima e freqüente com os subordinados – e a sobrecarga nas comunicações – excesso que informações e dados criando uma massa de dimensões críticas que impede a absorção do conteúdo pelas pessoas ou a resposta adequada às solicitações.

Esses aspectos, embora comuns, não são os únicos existentes. Gibson *et al.* (1988) alertam que o exame de cada barreira indica que elas estão ou dentro dos indivíduos ou dentro das organizações, sendo importante enfatizar que mudanças que conduzam a uma melhoria da comunicação implicarão em uma mudança das pessoas ou das estruturas organizacionais.

Outras Visões sobre a Comunicação

Um olhar mais atual sobre a questão da comunicação, direciona o estudo para discussões sobre a linguagem.

Segundo o senso comum (CHANLAT, 1996), a linguagem serve para comunicar, devendo-se frisar que o processo de comunicação também pode ocorrer de outras formas: por meio de atitudes, de gestos, de modos de vestir, pelo espaço organizado pelas pessoas etc. No entanto, muitos autores (DUCROT; TODOROV, 1972; SPERBEN; WILSON, 1986, entre outros) julgam essa análise incompleta, enfatizando que a linguagem teria como função essencial a simbolização, a representação e, ainda, uma função cognitiva.

Sem entrar no mérito dessa discussão, é evidente que o homem, vivendo em sociedade, não pode abster-se da linguagem nem para comunicar, nem para pensar. Sapir (1968) corrobora essa assertiva propondo três funções gerais para a linguagem – o pensamento, a comunicação e a expressão – e várias funções secundárias cuja vantagem principal consiste em depositar especial atenção em fatos relevantes para o estudo de organizações.

Com relação à organização social, as atividades de comunicação comportam, em primeiro lugar, atos orientados para a coletividade traduzidos em cerimônias -

entendidas como celebrações coletivas que permitem confirmar a existência de comunidades propiciando a seus membros um sentimento de filiação - e estereótipos relacionais – que permitem manter o vínculo social e marcar posições. O conjunto desses atos comunicacionais é qualificado, por Girin (1996), como relacional. O autor, entretanto, atenta para o fato de que a ordem social contém um equilíbrio instável, pois os indivíduos podem contestar sua posição no grupo (ou defendê-la contra as pretensões de outros indivíduos), o mesmo podendo ser aplicado para a relação dos grupos na sociedade. Assim, continua ele, é preciso estender a noção dos atos de comunicação relacional a toda uma categoria de atos que, por se inscreverem em um sistema de relações existentes, procuram deslocar equilíbrios, talvez para mudá-los.

Sejam relacionais ou funcionais, os atos de comunicação nas organizações fazem uso maciço da linguagem. Examinar a função comunicacional da linguagem nas organizações conduz, naturalmente, a questões que remetem a sua função cognitiva, pois a comunicação, que tem por objetivo a ação, coloca em cena – e algumas vezes também em debate – as representações de objetos – físicos ou sociais – sobre os quais se age (CHANLAT, 1996).

Analisando a função cognitiva da linguagem nas organizações, Girin (1996) afirma que uma organização é um local para o qual são trazidos, e no interior do qual são reproduzidos, esquemas de conhecimento, instrumentos de análise e corpos de conhecimento mais ou menos sistematizados sobre o ambiente, a tecnologia, a própria organização e a psicologia dos indivíduos. Em diversos graus, existem conhecimentos sobre todos os aspectos do funcionamento organizacional e de sua inserção no universo que o rodeia. Uma parcela desse vasto conhecimento é organizada em sistemas de medidas como os procedimentos contábeis, os instrumentos de administração etc. Outra é formada, pura e simplesmente, por documentos escritos e procedimentos verbais como os relatórios evolutivos, os documentos técnicos e as descrições organizacionais que acompanham o organograma. Em todos esses campos, Girin (1996) afirma que a linguagem comum, mesmo quando ajudada por esquemas e números, constitui o instrumento essencial do conhecimento organizacional.

Outro ponto ligado ao tema em debate é a importância que, ao longo de uma vida, um ser humano atribui à forma como as outras pessoas se dirigem a ele, revelando implicações que ultrapassam os aspectos da comunicação.

Sendo assim, faz-se necessário, em um primeiro momento, examinar o que significa a utilização da palavra para o ser humano e descrever tanto as restrições e regras a que a fala deve submeter-se, quanto as possibilidades que ela oferece.

Chanlat e Bédard (1996) ressaltam a definição proposta por Georges Gusdorf para o homem: “O homem é um animal que fala”. Todas as espécies, continuam os autores, possuem códigos mais ou menos elaborados de sinais para se comunicarem, mas nenhuma tem acesso à linguagem, instrumento das faculdades de abstração e de generalização que são, particularmente, humanas. Para eles, o homem é, antes de tudo, um *homo loquens* e é por intermédio da linguagem que ele constrói seu mundo. Com a linguagem, o homem consegue simbolizar, ou seja, consegue representar o real por meio de um signo e compreender esse signo como representação do real, chegando, dessa forma, à faculdade de estabelecer uma relação entre duas realidades distintas: uma concreta e outra abstrata.

A fala está para a constituição do indivíduo assim como a linguagem está para a definição da espécie humana, pois é através dela que se constrói a existência pessoal e que se consegue fundir a subjetividade e dela ser a expressão (CHANLAT, 1996).

Um aspecto importante sobre a fala é a sua utilização na construção do eu e do outro. Chanlat e Bédard (1996) salientam que a lingüística, até recentemente, concentrou-se no estudo da língua e das formas de criação de sentido do signo, negligenciando a fala que penetra no universo da subjetividade, pois, segundo Grize (1985), as atividades da linguagem não servem somente para comunicar a informação, mas, também, para exprimir aquele que fala. Corroborando essa afirmação, os autores frisam que cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma, sendo esse um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade.

Cabe, entretanto, questionar se essa relação sempre tem êxito, pois assim como a linguagem impõe limitações na construção do sentido, a fala obedece a regras implícitas e explícitas que podem causar desconforto às pessoas, infligir-lhes sofrimentos psíquicos ou mesmo perturbações psicológicas. Cabe, então, a consideração da dimensão ética da fala nas relações interpessoais (CHANLAT, 1996).

A ética da fala está associada a duas questões. Em primeiro lugar, ao compromisso que o homem assume ao tomar a palavra, pois há a necessidade de que ele confie e exercite o que prega.

A segunda dimensão ética da fala vem associada ao exercício da violência verbal e não verbal que ela pode suscitar (CHANLAT, 1996), sendo seus efeitos infinitamente mais perversos do que os da violência física e seus danos bem mais difíceis de serem avaliados.

Além da questão ética da fala, Chanlat (1996) discute, também, o fato de que a sociedade define, codifica e impõe os rituais que devem ser obedecidos nos encontros entre as pessoas. O espaço que separa os interlocutores, os gestos de cortesia, as formas pronominais de tratamento, a polidez, a escolha do lugar e do momento, entre outros aspectos, são moldados de forma a estabelecer condições mais apropriadas aos primeiros encontros, vencendo o mal-estar recíproco que, normalmente, acompanha essas situações. O desrespeito a essas regras pode interferir negativamente na qualidade e no êxito da conversa.

Vencida essa primeira etapa, a dificuldade a superar passa a ser o estabelecimento de um diálogo verdadeiro, que ocorre, paradoxalmente, à medida que um interlocutor fica atento e demonstra interesse pelo outro, conseguindo, dessa forma, uma atitude recíproca.

Ao final de tais considerações sobre as limitações que a língua e a fala impõem na construção do eu e na relação com os outros, Chanlat e Dufour (1985) constatarem de que não é possível dizer qualquer coisa, de qualquer jeito, em qualquer momento, a qualquer pessoa. Assim, Chanlat e Bédard (1996) examinam os obstáculos à palavra no ambiente de trabalho e levantam quatro pontos: a ideologia gerencial – geralmente baseada no modo de pensar dominante que avalia todas as perspectivas do ponto de vista da racionalidade econômica -, a língua administrativa – formada por jargões profissionais especializados expressos por frases curtas -, os jargões especializados – decorrentes do número crescente de especialidades administrativas e de sua profissionalização – e a estrutura burocrática – dimensão vertical e horizontal das estruturas.

Em resumo, é importante frisar, que independentemente de quais sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levem as pessoas a se comunicar, que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo.

5.4.4 Motivação

A definição do que é motivação para o trabalho e como ela pode ser aplicada às organizações é algo bastante controverso. Uma das definições diz que a motivação está relacionada com (1) a direção do comportamento, (2) a força da resposta, uma vez escolhido o curso da ação e (3) a persistência do comportamento, ou ação de determinada maneira (CAMPBELL *et al.*, 1970). Sob o ponto de vista de Atkinson (1964), a análise da motivação deve concentrar-se sobre os fatores que incitam e dirigem as atividades das pessoas. Bindra (1959), por sua vez, enfatiza o aspecto de explicitação de metas e motivações. Para Jones (1955), a motivação deve preocupar-se com a maneira pela qual o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido e pára e com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo quando tudo isso acontece.

Examinando essas maneiras de ver a motivação, Gibson *et al.* (1988) concluem que os teóricos apresentam interpretações levemente diferentes e acentuam aspectos diversos, que o conceito relaciona-se ao comportamento e ao desempenho, envolvendo preocupação com metas e que as diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais dos indivíduos são fatores importantes a serem considerados.

Para eles, o ponto de partida é o indivíduo. A maioria dos administradores tem que procurar motivar grupos de pessoas diversos e imprevisíveis, sendo que essa diversidade gera vários padrões de comportamento que, de alguma forma, estão relacionados a necessidades e metas.

Os autores enfatizam que as necessidades, entendidas como certas deficiências que o indivíduo experimenta em um ponto particular do tempo e que podem ser de ordem fisiológica – necessidade de alimento-, psicológica – necessidade de auto-estima – ou sociológica – necessidade de interação social, mudam. Elas são vistas como energizadoras ou desencadeadoras das respostas comportamentais e, assim, quando

surtem as deficiências, o indivíduo torna-se mais suscetível aos esforços motivacionais dos seus superiores.

Gibson *et al.* (1988) salientam que a importância das metas é evidente em qualquer discussão de motivação, pois o processo motivacional como interpretado pela maioria dos teóricos, está dirigido para metas. As metas ou resultados procurados pelos empregados são vitais e sua consecução pode levar a uma redução significativa das deficiências das necessidades.

O Processo Motivacional

Gibson *et al.* (1988) afirmam que necessidades e metas são idéias que fundamentam a construção de um modelo integrado, sendo que, para seu desenvolvimento, cabe relacionar essas variáveis em uma seqüência, como a mostrada na figura 5.2.

Analisando-se essa figura, percebe-se que as pessoas procuram reduzir suas carências, desencadeando um processo movido pelo desconforto. Assim, escolhe-se um percurso de ação e surge um comportamento voltado para determinada meta. Depois de algum tempo, a administração avalia esse desempenho, culminando em algum tipo de recompensa ou punição, atos que são avaliados pela pessoa interessada. Por sua vez, essa última etapa desencadeia um novo processo e segue-se outro padrão circular.

Gibson *et al.* (1988) frisam que o modelo acima apresentado é, apenas, inicial, pois, para ser mais completo e integrativo, necessitará abranger outros fatores para a compreensão do processo motivacional. Entre eles, os autores frisam o esforço – entendido como a energia usada pela pessoa ao realizar o trabalho –, a habilidade – que se refere às aptidões pessoais–, a satisfação – que significa auto-realização em virtude da experiência provocada por várias atividades e recompensas – e as variáveis organizacionais – que abrangem aspectos como o *design* da tarefa, a amplitude de controle, o estilo de liderança e a tecnologia.

Combinando os conceitos da figura 5.2 com os acima mencionados, Gibson *et al.* chegam a um modelo integrado do processo motivacional, apresentado na figura 5.3, que mostra como esses vários fatores estão interrelacionados.

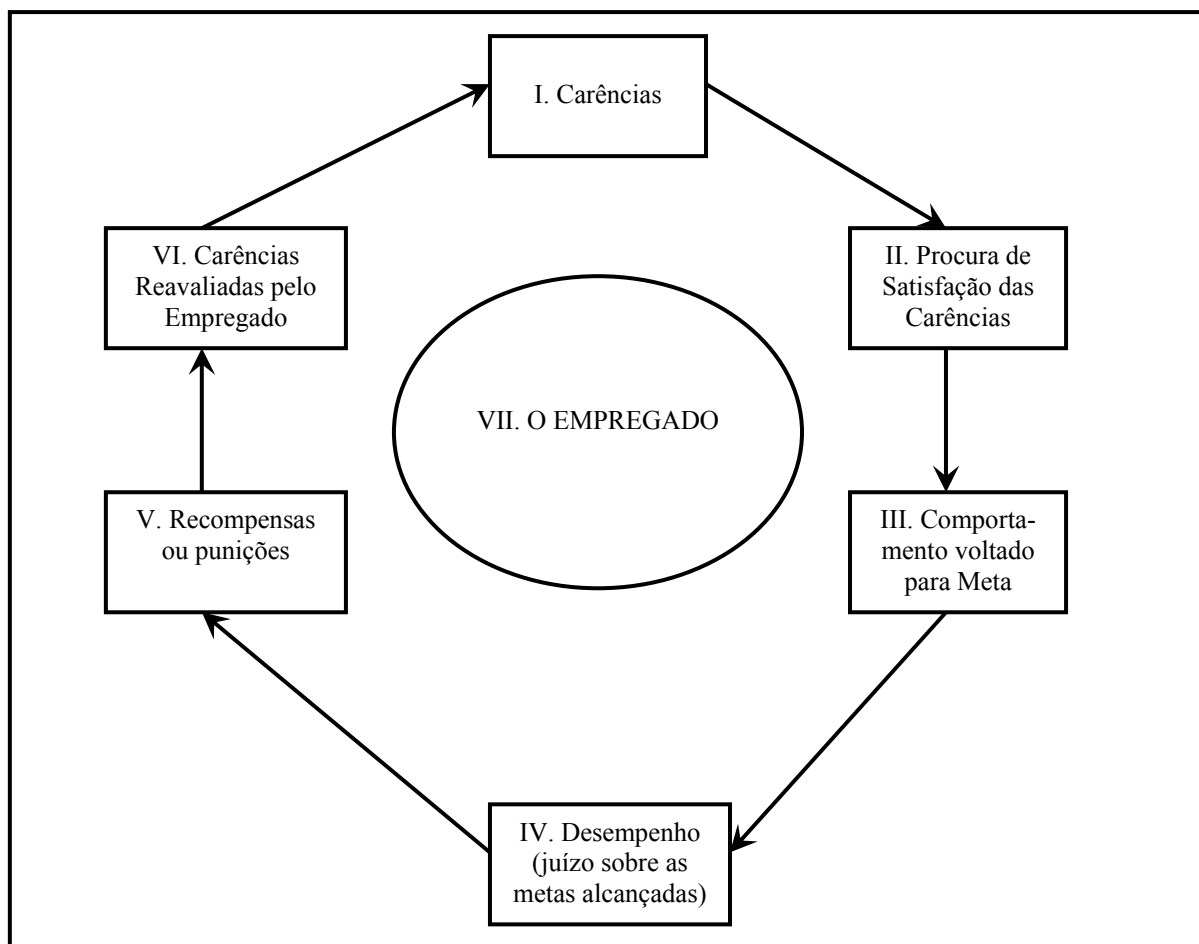


Figura 5.2 – O Processo Motivacional: Modelo Inicial
 Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 130.

Os autores observam que as variáveis organizacionais influenciam as necessidades que iniciam o processo de pesquisa até que, por fim, o empregado avalia as recompensas e punições ligadas ao desempenho. Eles frisam que cada um dos fatores é influenciado por variáveis psicológicas que foram modeladas antes que os indivíduos entrassem na organização.

Teorias da Motivação

Gibson *et al.* estabelecem dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação. As teorias de contingência ou conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. Essas teorias procuram determinar as condições específicas que motivam as pessoas. A segunda categoria inclui as teorias batizadas pelos autores como teorias de processo. Elas descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

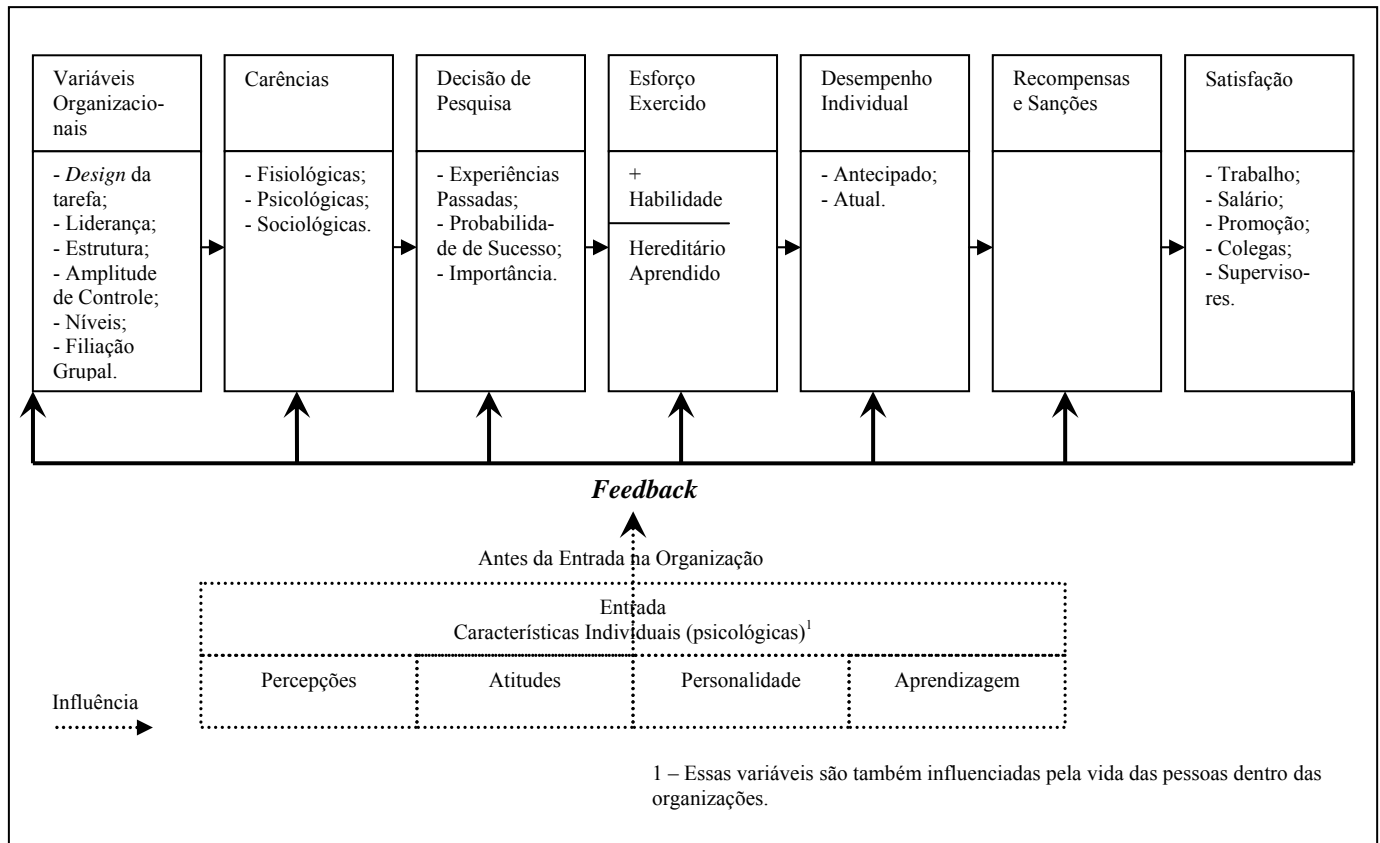


Figura 5.3 – Modelo Integrado do Processo Motivacional.
 Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 132.

1. Teorias de Conteúdo

Gibson *et al.* destacam três importantes teorias sobre a motivação, a saber: hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da realização de McClelland.

i. A Hierarquia das Necessidades de Maslow

O ponto central dessa teoria é que as necessidades são passíveis de hierarquização. As de nível mais baixo são as necessidades fisiológicas e as de nível mais alto são as de auto-realização. Segundo essa teoria, a pessoa procura, primeiro, satisfazer as necessidades básicas antes de voltar seu comportamento para satisfazer as necessidades de nível mais alto.

Maslow postulou que o homem tinha cinco classes de necessidades básicas, apresentadas na figura 5.4.

Corroborando as idéias de Maslow, Blanchard e Hersey (1974) sustentam que o comportamento de um indivíduo em um dado momento é determinado, geralmente, por sua necessidade mais intensa.

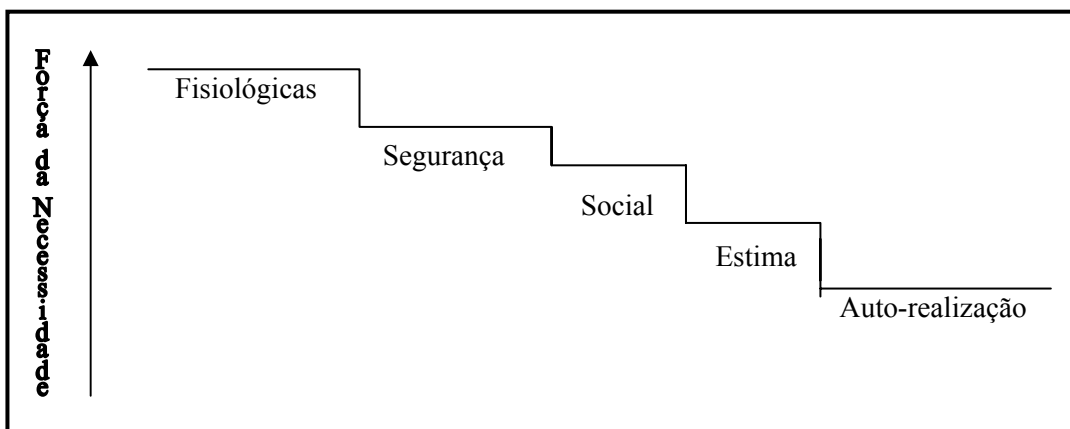


Figura 5.4. A Hierarquia de Necessidades de Maslow
Extraído de Blanchard e Hersey, 1974, p.29

De acordo com Warr e Wall (1975), a teoria de Maslow não foi desenvolvida especificamente como uma tentativa de entender as pessoas no trabalho. Seu trabalho tem um conteúdo mais amplo, baseado na motivação de um modo mais geral. Sua teoria não é somente um esforço para identificar as necessidades das pessoas, pois pretende identificar o relacionamento dessas necessidades em termos de uma ordem hierárquica.

Segundo Blanchard e Hersey (1974), para Maslow as necessidades fisiológicas têm uma força maior, representando as necessidades humanas básicas para a manutenção da vida, ou seja, alimento, vestuário, moradia, por exemplo. Até que essas necessidades sejam satisfeitas a um ponto necessário para a atuação suficiente do corpo, a atividade da pessoa estará envolvida nesse nível, enquanto os outros níveis lhe terão pouco significado.

Blanchard e Hersey (1974) ressaltam que, quando essas necessidades básicas começam a ser atendidas, em lugar das necessidades fisiológicas, outros níveis de necessidade tornam-se importantes, passando a motivar e dominar o comportamento do indivíduo. Por sua vez, quando tais necessidades são até certo ponto saciadas, outras emergem e, assim por diante, em toda a hierarquia.

Com isso, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança tornam-se predominantes. Elas envolvem a preocupação com a preservação,

ou seja, de evitar o perigo físico. Blanchard e Hersey (1974) destacam a importância para o indivíduo da conservação da sua propriedade ou seu emprego, de forma a garantir que venha a ter alimento e abrigo no futuro.

A terceira classe é representada pelas necessidades sociais que envolvem o desejo de afeto e amizade. O homem é um ser social e, portanto, necessita participar de grupos e por esses ser aceito (WARR e WALL, 1975).

De acordo com Blanchard e Hersey (1974), depois que um indivíduo começar a satisfazer sua necessidade de participação, sente a necessidade de estima. Isso reflete o desejo de ser mais que apenas um membro do seu grupo, por meio do reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação de tais necessidades de estima provoca sentimentos de auto-confiança, prestígio, poder e controle. A pessoa passa a sentir-se útil e com efeito em seu ambiente.

Após satisfeitas as necessidades de estima, as necessidades de auto-realização começam a ser mais intensas. Para Warr e Wall (1975), esse é o aspecto mais original da teoria de Maslow e, ao mesmo tempo, o conceito mais difícil de definir. Representaria o desejo do indivíduo de tornar-se aquilo que é capaz de ser. Blanchard e Hersey (1974) destacam que a maneira pela qual a necessidade de auto-realização se expressa pode mudar durante o ciclo de vida, a fim de encontrar outras áreas que elevem o potencial do indivíduo, na medida que seu horizonte, sua visão de mundo muda.

Um ponto crucial do pensamento de Maslow é o de que a necessidade satisfeita deixa de motivar e necessidades não satisfeitas podem gerar frustração, conflito e *stress* (GIBSON *et al.*, 1988). As pessoas enfrentam essas sensações de diversos modos, pois os mecanismos de reação diferem de pessoa para pessoa em virtude de fatores ambientais, situacionais e pessoais. Cabe frisar, entretanto, que a incapacidade em reduzir uma carência pode levar a comportamentos defensivos, como o absenteísmo ou fuga, a agressão, a racionalização, a regressão, entre outros.

ii. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Um dos mais interessantes estudos da área de organização do trabalho foi dirigido por Frederick Herzberg, que reconheceu na sua teoria que o conhecimento a

respeito da natureza do homem, seus motivos e suas necessidades seria extremamente valioso para as organizações e os indivíduos (BLANCHARD; HERSEY, 1974).

De acordo com Warr e Wall (1975), engenheiros e contadores foram entrevistados com o objetivo de descrever as causas de suas satisfações e insatisfações no trabalho.

Blanchard e Hersey (1974) relatam que, ao analisar os dados das entrevistas, Herzberg concluiu que o homem tinha duas categorias de necessidades, independentes entre si e que influenciavam no comportamento de diferentes formas. Verificou que pessoas insatisfeitas no seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde trabalhavam. Já pessoas satisfeitas, ligavam-se ao trabalho propriamente dito.

Cinco fatores pareciam determinantes para a satisfação no trabalho: realização, reconhecimento, crescimento/desenvolvimento, responsabilidade e o próprio trabalho. Esses fatores foram denominados motivadores (WARR; WALL, 1975).

Segundo Blanchard e Hersey (1974), Herzberg usou esse termo porque tais fatores parecem capazes de ter um efeito positivo com relação à satisfação no trabalho e isso, freqüentemente, resulta em um aumento da capacidade total de produção de uma pessoa. São fatores intrínsecos ao desempenho do trabalho e que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Em contraste, fatores como política e administração, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho foram fortemente relacionadas à insatisfação no trabalho. Esses fatores foram chamados de fatores higiênicos, em analogia ao sentido médico de prevenção, sem os quais não existe um ambiente saudável. São fatores extrínsecos ao desempenho do trabalho, relacionados com as condições sob as quais uma tarefa é executada e cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível (WARR; WALL, 1975). Blanchard e Hersey (1974) ainda acrescentam que os fatores higiênicos não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador. A tabela 5.1 mostra resumidamente os fatores de higiene e motivação.

Segundo Warr e Wall (1975), essa dicotomia proposta por Herzberg, na qual certos fatores, os intrínsecos, promovem a satisfação e outros, os extrínsecos,

promovem a insatisfação, entra em conflito com a idéia tradicional que qualquer fator de trabalho pode causar satisfação ou insatisfação, dependendo do seu grau de presença ou ausência.

Tabela 5.1 – Fatores de higiene e motivação.

<i>Fatores de Higiene</i>	<i>Motivacionais</i>
O ambiente	O trabalho
Programas e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Condições de trabalho	Trabalho que é desafio
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro, status, segurança	Crescimento e desenvolvimento

Extraído de Blanchard e Hersey, 1974, p.70.

Blanchard e Hersey (1974) destacam a compatibilidade do esquema de Herzberg com a hierarquia de necessidades de Maslow, pois, enquanto Maslow refere-se a necessidades ou motivos, Herzberg parece lidar com objetivos ou incentivos que tendem a satisfazer essas necessidades. Quando satisfeitas, as necessidades de higiene tendem a eliminar a insatisfação e a restrição do trabalho, mas fazem pouco para motivar o indivíduo em termos de realização ou maior capacidade. Já a satisfação dos motivadores permitirá o crescimento do indivíduo, seu desenvolvimento, permitindo muitas vezes um aumento da sua capacidade. Para isso, torna-se necessário enriquecer a tarefa, o que significa o aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio no trabalho.

De acordo com Gibson *et al.*, o trabalho de Herzberg foi criticado por várias razões. Em primeiro lugar, a teoria está baseada em uma amostra de contadores e engenheiros, o que leva ao questionamento da limitação da amostra em função da generalização dessa para outros grupos organizacionais. Em segundo lugar, alguns pesquisadores acreditam que o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação no emprego. Outros críticos questionam a metodologia de Herzberg por essa exigir que as pessoas olhem para si mesmas de maneira retrospectiva. Outra questão levantada é que, nela, deu-se pouca atenção ao teste das consequências motivacionais e de desempenho. Além disso, a teoria não ofereceu explicações sobre os vários fatores extrínsecos e intrínsecos que afetam o desempenho.

Embora a lista de críticas pareça grande, o impacto dessa teoria sobre os administradores não deve ser subestimada, pois esses parecem sentir-se muito à vontade com algumas das sugestões feitas por Herzberg.

iii. A Teoria de McClelland das Necessidades Aprendidas

McClelland (1962) propôs uma teoria de motivação, intimamente ligada aos conceitos de aprendizagem. Ele acredita que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Três delas são:

- A necessidade de afiliação – Reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo;
- A necessidade de poder – A pessoa que tem necessidade de poder concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade, podendo esse poder ter um efeito persuasivo e inspirador (positivo) ou de dominação e submissão (negativo);
- A necessidade de realização – A pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas, tende a traçar metas moderadas para a própria realização, inclina-se a correr riscos calculados e deseja *feedback* sobre seu desempenho.

A principal afirmação desta teoria é a de que essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio e, como decorrência, o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente. Como resultado desse processo de aprendizagem, os indivíduos desenvolvem seu comportamento e desempenho.

De acordo com Gibson *et al.* (1988), as *consequências* da teoria e das pesquisas de McClelland são significativas para os administradores. Se as necessidades dos empregados puderem ser medidas com exatidão, as organizações poderão melhorar os processos de seleção e de alocação do pessoal. Nesse sentido, segundo os autores, é importante identificar as atitudes necessárias para se realizar um conjunto de tarefas com eficácia e depois determinar que características individuais estão mais ligadas a essas atitudes.

Visão Conjunta das Três Teorias

Cada teoria de conteúdo procura explicar o comportamento de uma perspectiva um pouco diferente. Nenhuma delas foi aceita como a única base de explicação do comportamento, mas cada uma dá ao administrador alguma compreensão do comportamento e do desempenho (GIBSON *et al.*, 1988).

Segundo esses autores, as pessoas têm necessidades inatas e aprendidas e os vários fatores presentes no trabalho geram grau de satisfação. Assim, cada uma dessas

teorias permite que o administrador tenha alguma compreensão do comportamento e do desempenho.

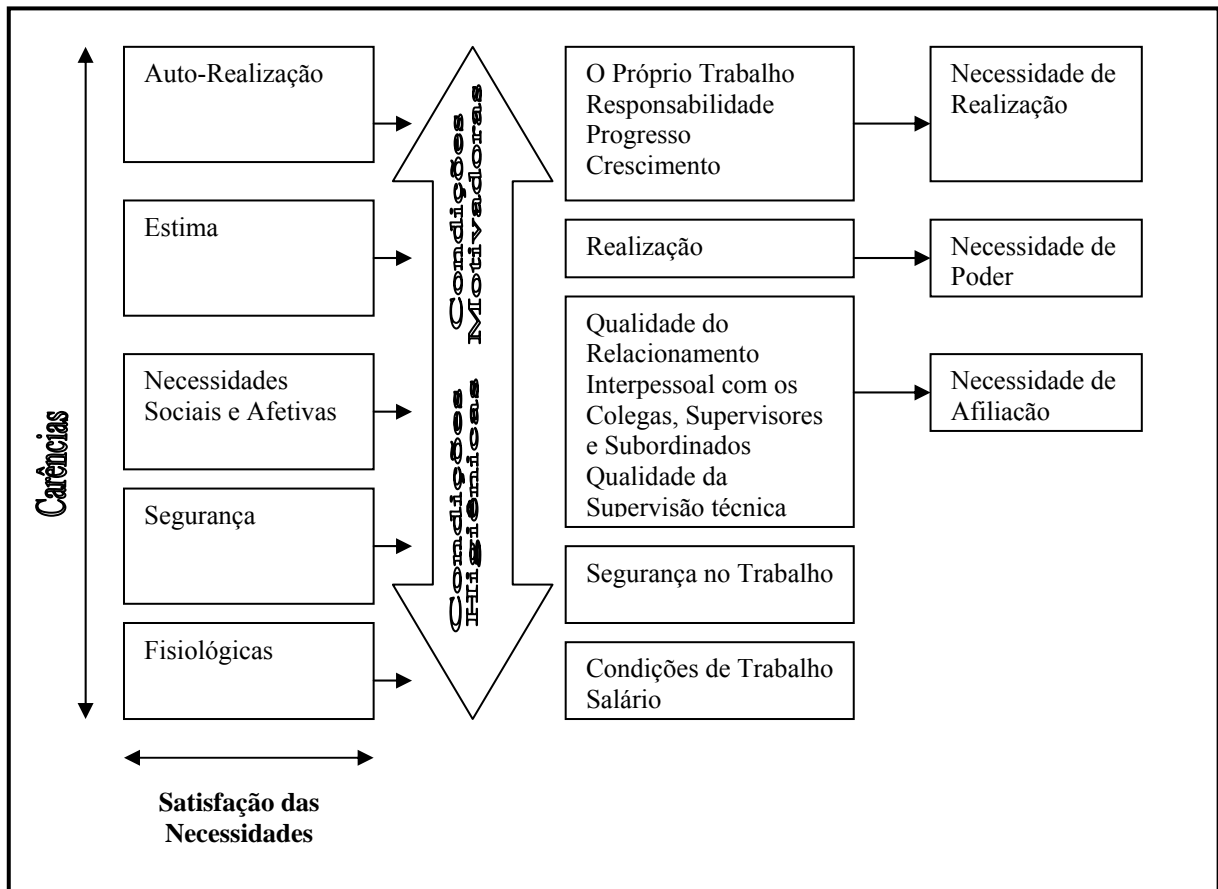


Figura 5.5. Comparação das Teorias de Motivação de Maslow, Herzberg e McClelland.
 Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 141.

Comparando as três teorias, como representado na figura 5.5, verifica-se que McClelland não propõe necessidades de ordem inferior, mas suas necessidades de realização e de poder correspondem aos motivadores de Herzberg e às necessidades de ordem superior de Maslow.

2. Teorias de Processo

As teorias de processo sobre motivação procuram responder às perguntas sobre como é ativado o comportamento individual, como é dirigido, mantido ou como ele termina. Segundo Gibson *et al.*, duas delas merecem análise: a da expectativa e a da equidade.

i. Teoria da Expectativa

Várias teorias de motivação que ficaram conhecidas como teorias da expectativa ou da instrumentalidade foram recentemente desenvolvidas. Uma das versões mais populares é a de Vroom (1964) que adota três conceitos importantes:

- Expectativa – refere-se à probabilidade de que certo nível de esforço chegue a um determinado resultado;
- Valência – é o valor do resultado que reflete a força do desejo do indivíduo com relação aos vários cursos de ação. Os resultados dessa etapa são vistos como de segundo nível;
- Instrumentalidade – é uma estimativa probabilística subjetiva decorrente do grau da crença que o indivíduo tem de que um bom desempenho implicará alguma promoção. Os resultados daí decorrentes são considerados de primeiro nível.

Assim, conforme Vroom (1964), o que o indivíduo faz depende de um processo de reflexão, consciente ou subconsciente, que abrange três passos: qual a importância dos resultados de segundo nível (promoção, aumento salarial etc.), se o resultado do primeiro nível (bom desempenho) conduz à promoção ou ao aumento salarial (instrumentalidade) e se o esforço exercido realmente provoca um bom desempenho (expectativa).

O modelo de Vroom dá ao administrador um esquema que explica o comportamento dos empregados e esclarece resultados desejáveis e indesejáveis relativos ao desempenho das tarefas. Ele é criticado, entretanto, porque tornou-se tão complexo que não há medidas que consigam testá-lo.

ii. Teoria da Equidade

A essência desta teoria é, de acordo com Gibson *et al.* (1988), a comparação feita pelos empregados entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas de outros empregados que trabalham em situações semelhantes.

Existe equidade quando os empregados percebem que a relação entre esforços e recompensas é equivalente para todos eles. Por outro lado, quando a desigualdade é percebida, uma tensão é gerada de forma a restabelecer a equidade.

A maioria das pesquisas sobre equidade, segundo Gibson *et al.* (1988), focalizou o salário como resultado básico, não tendo incorporado outros resultados importantes, o que acarretou uma limitação para a utilização desta teoria.

Visão das Duas Teorias

A Teoria de Vroom é uma tentativa para explicar a motivação individual em um quadro de esforço-resultado. A abordagem da equidade preocupa-se com os motivos que se desenvolvem mediante a comparação com uma pessoa de referência. Ambas as teorias preocupam-se com as necessidades, mas não as discutem ou as analisam de modo semelhante.

Premissas Subjacentes às Teorias da Motivação

Todas as teorias apresentadas derivam-se de algumas premissas acerca do homem que foram classificadas por Schein (HANDY, 1978). Segundo esse autor, elas seguem-se umas às outras como uma espécie de ‘procissão histórica’, a partir da Revolução Industrial. São elas:

- Homem econômico-racional – O homem é basicamente motivado por necessidades econômicas e é, essencialmente, um animal passivo, a ser manipulado, motivado e controlado pela organização. Seu sentimento é, na maioria das vezes, irracional e, assim, a organização deve estar apta a lidar com esses sentimentos e traços imprevisíveis;
- Homem social – O homem é, essencialmente, um animal social e obtém seu senso básico da identidade de relacionamentos com terceiros. A gerência só é eficiente quando pode confiar e mobilizar os relacionamentos sociais do emprego, sendo de grande importância as questões de estilo de liderança e comportamento do grupo;
- Homem que se auto-realiza – O Homem é, fundamentalmente, auto-motivado e autocontrolado. Controles e pressões externos serão vistos como redução de sua autonomia e, assim, afetarão sua motivação. Ele deverá integrar suas metas às da organização se lhe for dada uma chance;
- Homem complexo – O homem é variável. Possui motivações que seguem uma hierarquia, mas essa pode variar de período para período e de situação para situação. Não tem, obrigatoriamente, que satisfazer todas as suas necessidades em qualquer situação;
- Homem psicológico – O homem é um organismo complexo, em desenvolvimento e maturação, que passa por estágios fisiológicos e psicológicos de desenvolvimento. Ele cria um ego ideal pelo qual se empenha e que é sua força motivadora prioritária. O trabalho é parte da identidade de um homem, de seu ego ideal e, assim, deve ser dada oportunidade para que o homem busque sua identidade no trabalho.

O tipo de teoria adotado por um indivíduo influenciará sua opinião a respeito da administração e sobre os indivíduos de uma organização. A premissa de que um homem é racional-econômico levará a abordagens de barganha e a uma preocupação

com as condições extrínsecas do trabalho. Os que acreditam no homem que se auto-realiza ou no homem psicológico preocupar-se-ão mais com a criação de oportunidades para que o indivíduo desenvolva e realize seus talentos, com a criação do clima certo para o trabalho e com o fornecimento do tipo certo de trabalho.

5.4.5 Poder

Um componente organizacional importante é o poder. Segundo Hall (2004), existe concordância geral (BIERSTEDT, 1950; KAPLAN, 1964; WEBER, 1947) de que o poder tem a ver com os relacionamentos entre dois ou mais atores, nos quais o comportamento de um é afetado pelo comportamento do outro. O cientista político Dahl (1957, p.502-503) corrobora essa idéia, definindo assim essa questão: “A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria”.

Hall (2004) atenta para outro ponto importante, muitas vezes negligenciado: a variável poder é relacional, ou seja, o poder não tem significado a não ser que seja exercido. Pfeffer (1992) alerta que uma pessoa ou um grupo não pode ter o poder isoladamente uma vez que ele deve ter relação com uma outra pessoa ou coletividade.

Hall (2004) enfatiza, também, que as relações de poder envolvem muito mais do que o poder interpessoal. Tratando-se de organizações, ele frisa ser vital considerar as relações de poder entre as unidades que podem ser níveis hierárquicos e departamentos ou divisões.

Relações de Poder

Hall (2004) afirma que o aspecto relacional do poder pode ser observado claramente quando se introduz a idéia de dependência. As relações de poder acarretam dependência mútua. Os dirigentes precisam de trabalhadores para prover serviços ou fabricar produtos e os últimos precisam dos primeiros para que possam ser pagos (EMERSON, 1962)

Bacharach e Lawler (1980) enfatizam que a dependência é particularmente fácil de ser observada em organizações, pois essas, por sua própria natureza, requerem a interdependência entre pessoas e as unidades às quais pertencem. A existência das

relações de poder também é fácil de ser verificada em organizações altamente burocratizadas em que (WAMSLEY, 1970, p.53):

“(...) o poder ou a autoridade tenderia a ser hierárquico: cada nível teria aquela quantidade exata de poder necessária para cumprir suas responsabilidades. Níveis ascendentes na hierarquia teriam um poder crescente, baseado em um conhecimento mais amplo sobre a organização e/ou maior especialização nas tarefas”.

Outro aspecto citado por Hall (2004) é que o arranjo organizacional determina a facilidade de observação e vivência do poder. Para ele, esses aspectos são mais obscuros em organizações em que a estrutura de poder é afetada por padrões informais de execução das atividades e por diferenças pessoais no exercício do poder.

Existem muitas maneiras pelas quais o poder pode ser distribuído nas organizações. Um estudo de Morgan (1986) classifica as organizações em seis grupos em função das relações de poder nelas existentes:

- autocracias – organizações nas quais o poder é detido por um indivíduo ou um pequeno grupo com controle absoluto;
- burocracias – organizações nas quais as regras são escritas e as relações de poder são claramente especificadas;
- tecnocracias – organizações nas quais o conhecimento e a especialização governam o sistema;
- organizações governadas por codeterminação – empresas em que partes em oposição partilham o sistema de comando;
- democracias representativas – organizações em que os dirigentes são eleitos e atuam durante mandatos específicos ou durante o tempo em que contarem com apoio dos membros;
- democracias diretas – organizações em que todos participam e possuem o direito de governar.

Em resumo, o poder dentro das empresas e a quantidade de poder em um relacionamento podem variar de diversas maneiras, o mesmo ocorrendo com a distribuição do poder em toda a organização. Cabe, então, verificar quais são os tipos de poder que podem ser exercidos dentro das empresas.

Tipos de Poder

A tipologia de poder mais conhecida e amplamente utilizada foi formulada por Weber, em 1947 (HALL, 2004). Ao classificar o poder em três tipos, ele criou uma distinção básica entre autoridade e poder. De acordo com ele (HALL, 2004), poder pode envolver força ou coerção. Por outro lado, autoridade não implica força. Ela envolve um cumprimento de diretrizes ou ordens por parte dos destinatários por esses acreditarem que elas devam ser obedecidas. Não são exercidos, por parte dos últimos,

juízos críticos, sendo a obediência, nesse caso, voluntária. Scott (1964) alerta que, para isso, deve haver um sistema de valores comuns aos membros da organização.

A tipologia criada por Weber classifica o poder de três maneiras, sendo a autoridade nelas presentes uma característica distintiva. Tem-se, assim (HALL, 2004), um poder calcado em uma:

- autoridade racional-legal – que caracteriza a maioria das relações de poder nas organizações contemporâneas e se baseia na crença do direito daqueles que ocupam posições elevadas de terem poder sobre seus subordinados;
- autoridade carismática – que se origina da dedicação de um indivíduo ou um grupo a um detentor de poder específico com base em suas características pessoais;
- autoridade tradicional – que se baseia na crença da ordem tradicional estabelecida e é melhor exemplificada pelas monarquias existentes. Vestígios dessa forma podem ser encontrados em organizações em que o fundador ou uma figura dominante ainda se encontra presente.

Há outro tipo de poder que é a influência (HALL, 2004). De acordo com Bacharach e Lawler (1980), essa constitui uma situação de poder em que a decisão é tomada, consciente ou inconscientemente, no momento específico em que o apelo ao poder é sinalizado pelo detentor do poder. Segundo esses autores, quando um persuasor se tornar institucionalizado, no sentido de ser sempre aceito e, portanto, legitimado pelo receptor, essa influência tornar-se-á autoridade. A influência pode ser usada por uma pessoa ou uma área para ampliar o nível de autoridade em uma situação. Cabe salientar que as tentativas de influência podem, evidentemente, enfrentar resistências.

Com relação ao controle exercido nas organizações, Clegg e Hardy (1996) mencionam que ele é baseado, pelo menos em parte, no processo de avaliação, pois o indivíduo que avalia o trabalho de alguém possui autoridade. Dessa forma, o controle por meio da avaliação é mais eficaz quando as pessoas avaliadas acreditam que essa prática seja importante. Os autores ainda observam que a autoridade é concedida tanto pelo escalão superior como pelo inferior uma vez que, em uma hierarquia, as pessoas em posição para avaliar outras são legitimadas pelos seus subordinados e também pelos seus próprios superiores. Quando há oposição à autoridade, os detentores do poder podem valer-se da tentativa de forçar o consenso, o que caracteriza uma situação batizada como dominação (CLEGG; HARDY, 1996).

Bases e Fontes do Poder

Os indivíduos obtêm seu poder nas organizações por meio de controle das bases de poder e de suas fontes do poder (CLEGG; HARDY, 1996). As bases do poder são formadas por aquilo que os detentores do poder controlam, incluindo a capacidade de recompensar ou coagir, a legitimidade, o conhecimento especializado e servindo como referencial para o destinatário do poder (ETZIONI, 1961; FRENCH; RAVEN, 1968). Nesse ponto, Hall (2004) menciona que, para se ter poder em uma situação, esse precisa ter uma base de valor para seu destinatário.

Bacharach e Lawler (1980) fazem uma distinção adicional, citando quatro fontes do poder nas organizações que devem ser entendidas como o modo pelo qual as partes chegam a controlar as bases do poder. As fontes podem ser vistas como cargo ou posição ocupada pelo indivíduo na estrutura, características pessoais (como o carisma), especialização, que é considerada fonte e base do poder (uma vez que os indivíduos trazem consigo conhecimento especializado obtido por meio de treinamento profissional que é convertido em base do poder em uma ocasião específica) e oportunidade ou uma combinação de fatores que permitem às partes envolvidas usar suas bases do poder.

Por fim, cabe ainda mencionar que Gibson *et al.* (1988) aprofundam-se na fonte de poder que diz respeito às características pessoais. Os autores afirmam que o poder inclui atributos pessoais e ligados ao cargo que constituem a base da capacidade de liderança para influenciar os outros. Segundo esses autores, a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está ligada ao poder que se percebe no líder. As formas de poder de um líder podem ser dos seguintes tipos (GIBSON *et al.*, 1988):

- Poder coercitivo – está baseado no temor. O liderado percebe que o fracasso em responder às exigências de seu líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição que pode variar de uma reprimenda até a expulsão do grupo;
- Poder recompensador – apóia-se na esperança do elogio, do reconhecimento ou no lucro pelo fato de se ajustar às exigências do líder;
- Poder legitimado – é o que flui do cargo do indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional;
- Poder apoiado na especialização – baseia-se nas aptidões, na especialidade ou no conhecimento da pessoa. Os liderados vêem o líder como alguém que possui certos conhecimentos especializados que excedem os deles;
- Poder referencial – baseia-se na atuação e no apelo. O líder é admirado por possuir determinados traços. Esse tipo de poder é conhecido popularmente como carisma.

O Poder nas Organizações

Para Clegg (1992), todo membro de uma organização complexa é apenas um elo dentro de uma complexa e multidimensional estrutura. Idealmente, na concepção racionalista das elites, de planejadores e, pelo mesmo motivo, de numerosos teóricos, tais elos não deveriam provocar resistências, oferecer qualquer obstáculo ou causar algum problema de obediência. Isso, entretanto, raramente acontece na prática. Essa resistência tende a estar presente em toda parte e os níveis hierárquicos são raramente - ou nunca - elos passivos.

Nesse contexto, Daft (1999) aponta a incerteza e os conflitos como naturais e inevitáveis, salientando a política como o mecanismo para alcançar o acordo.

Não obstante, na percepção de Srour (1998), todo processo político representa uma disputa de interesses, operando como um ‘fogo cruzado’ de pressões. E com qual propósito? O de satisfazer a alguns interesses em detrimento de outros, fazendo com que algumas decisões sejam tomadas e se tornem imperativas, ou seja, todo processo político corresponde a uma produção, da mesma maneira que ocorre quando se processam matérias-primas. Na entrada, em vez de insumos físicos, irrompem demandas, pleitos e reivindicações, entram na liça interesses sociais que funcionam como objetos de trabalho imateriais. Na saída, em vez de produtos físicos, decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns, e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. De acordo com Srour (1998), todo o processo subordina-se a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões e resistências que visam a modular ou a impedir certa ação.

Nas organizações, ainda segundo o mesmo autor, os agentes medem forças: proprietários e gestores fornecem a coalizão dominante; gestores integram a equipe diretiva, trabalhadores opõem resistências (a não ser que participem das decisões ou partilhem resultados); clientes, fornecedores, investidores, autoridades, sindicatos, mídia, comunidade circunvizinha e associações funcionam como *lobbies* ou como sustentáculos e redes informais de poder (popularmente chamadas de ‘panelinhas’, ‘patotas’ ou ‘igrejinhas’) tentam influenciar as decisões.

Hardy e Clegg (1996) caracterizam as organizações como arenas em que ocorrem disputas de poder. Na abordagem metafórica de Morgan (1986), a organização

pode ser vista como sistema de atividades políticas, um espaço de relações entre interesses, conflito e poder. A política de uma organização é deflagrada nos conflitos e jogos de poder que, algumas vezes, ocupam o centro das atuações, bem como nas intrigas interpessoais que provocam desvios no fluxo da atividade organizacional.

Para Daft (1999), a política como poder é intangível e difícil de medir, pois ela se esconde da visão, o que dificulta observá-la de forma sistemática. No entanto, analisam Hardy e Clegg (1996), as organizações são locais nos quais a negociação, a contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos são ocorrências rotineiras. Divisões de trabalho são tanto objeto, como resultado de uma disputa.

Strauss (1978) afirma que o poder é uma ação que aumenta em princípio com a autoridade que a delega e essa delegação de autoridade só pode efetivar-se por intermédio de regras que comportam necessariamente liberdade. Essa liberdade, por sua vez, dá poder a quem é delegada. Decorre daí o fundamento implícito e geralmente aceito da ordem negociada e, ao mesmo tempo, sua fragilidade e sua instabilidade.

Hindess (1982) salienta que não se deve conceber o poder como uma capacidade que se exerce ou não, mas como uma questão fundamental de mobilização de recursos e de meios de ação num contexto de luta específica, quando o critério de sucesso, no plano da reprodução e da transformação das coisas, é contestado. Nesse sentido, vendo a organização como fonte de poder, Vieira e Leão (2000) afirmam que ela envolve valores culturais sedimentados ao longo da história da instituição, o que torna a análise um trabalho complexo. Além disso, não se pode desconsiderar a observação de Daft (1999) quanto à manifestação do poder no interior da instituição. Ele existe, apenas, no relacionamento entre duas ou mais pessoas e pode ser exercido no sentido vertical (hierárquico) ou no horizontal (entre departamentos, setores etc que ocupem o mesmo patamar na hierarquia). Vale mencionar que, nesse contexto, de acordo com Hersey e Blanchard (1982), a fonte de poder muitas vezes provém de um relacionamento de uma pessoa com indivíduos importantes, dentro e fora da organização.

Um estudo de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980) identificou sete dimensões relativas ao modo como os funcionários transformam suas bases de poder em ações

específicas. Segundo os autores, elas estão distribuídas em ordem de frequência da seguinte forma:

- Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de idéias;
- Mobilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde, tentativa de parecer amigável antes de fazer o pedido;
- Coalizão: obtenção de apoio de outras pessoas na organização para a realização de uma idéia;
- Barganha: uso de negociação para troca de benefícios ou favores;
- Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência;
- Autoridades superiores: obtenção de apoio dos níveis mais altos da organização para a execução de uma idéia;

Por fim, cumpre ainda salientar que as relações de poder podem impactar as organizações provocando obediência ou conflito (HALL, 2004).

Etzioni (1961) reconhece que a obediência pode ocorrer por dois motivos:

- um envolvimento calculista dos funcionários de uma organização, que acatam as diversas formas de poder utilizadas, obedecendo às autoridades por saberem que existe o potencial de punição;
- um envolvimento moral por parte dos membros de uma organização que acreditam e aceitam a autoridade dos detentores de poder.

O conflito, por sua vez, ocorre sempre que os interesses colidem (HANDY, 1978). De acordo com Morgan (1986), ele pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos e coalizões rivais. Pode fazer parte de estruturas, funções, atitudes e estereótipos organizacionais ou surgir por causa de uma escassez de recursos. Pode ser explícito ou dissimulado. Seja qual for a razão ou forma de que se reveste, sua fonte reside em alguma divergência de interesse percebida ou real.

Katz (1964) afirma que existem três bases de conflito organizacional.

A primeira é o conflito funcional passível de existir pela ocorrência de uma multiplicidade de interesses, muitas vezes antagônicos, entre pessoas e unidades em que trabalham.

A segunda traduz-se na existência de funções similares a serem executadas pelas unidades, o que pode fazer com que o conflito assuma forma de uma rivalidade hostil ou uma concorrência que pode ser benéfica (amigável) ou destrutiva. Pode existir,

também, uma dependência de tarefa mútua ou uma dependência assimétrica ou desequilibrada entre as unidades em relação à execução de uma atividade.

A terceira base pode ser definida pelo “conflito hierárquico que surge de lutas que envolvem interesses de grupo a respeito das recompensas organizacionais em forma de *status*, prestígios e premiação monetária.” (KATZ, 1964, p. 106).

Ainda segundo Katz (1964), por ser usual não se atingir a satisfação total com a estrutura de recompensas e os subgrupos de uma organização desenvolverem seus próprios sistemas e normas de comunicação, é comum que as pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais baixos “tentem melhorar sua situação juntando forças como um grupo de interesse contra os membros mais privilegiados da organização” (p.106).

Nessa linha, Kabanoff (1991) afirma que o conflito pode envolver temas de equiparação, com a distribuição de gratificações, e temas de igualdade social que tratam de diferenças do *status* básico do indivíduo.

Os conflitos também podem resultar de comunicação imperfeita (Robbins, 1974), pois essa pode ser distorcida, podem existir dificuldades de interpretação e os canais de comunicação podem ser mal utilizados.

Condições estruturais também conduzem ao conflito: tamanho grande, heterogeneidade da equipe, estilos de supervisão, grau de participação, sistema de remuneração e forma de poder utilizada encontram-se entre tais condições (HAGE, 1980).

Robbins (1974) também observa que as variáveis de comportamento pessoal são importantes nas áreas que envolvem aspectos como interação de personalidades, satisfação com as funções e metas individuais. Além disso, o conflito pode emergir de grupos com diferente poder nas organizações, tal como no conflito capital-trabalho (ROBBINS, 1974).

Essas bases de conflito constituem-se sobre elementos inerentes às organizações, o que faz com que o conflito precise ser encarado como algo passível de acontecer em uma empresa. Ao mesmo tempo, o fato das bases de conflito estarem presentes não significa que o conflito ocorrerá, pois antes dele surgir, as partes envolvidas precisam

perceber que se encontram em uma posição que lhes permita interferir com a outra parte (KOCHAM; USEEM, 1992).

Em resumo, pode-se dizer que o poder é um fenômeno relacional recíproco entre as partes envolvidas e que cada parte depende da outra. Os relacionamentos de poder podem ser especificados rigidamente de modo antecipado ou desenvolver-se à medida que ocorre o próprio relacionamento. Embora os relacionamentos de poder sejam, freqüentemente, encarados como interpessoais, os diferenciais de poder entre unidades organizacionais também são importantes.

O poder nas organizações pode ocorrer entre as unidades - ao longo do eixo horizontal nas organizações – ou verticalmente – ao longo da hierarquia da unidade.

Além desses aspectos, mencionou-se, também, os impactos decorrentes do poder, sendo, o mais frequente, a obediência. Cabe frisar, entretanto, que o impacto que normalmente recebe maior atenção é o conflito, que é parte do estado normal de uma organização. Concluindo, o poder e seus impactos são processos organizacionais cruciais que podem beneficiar ou prejudicar a eficácia organizacional.

5.4.6 Liderança

Segundo Etzioni (1965), liderança é uma forma especial de poder que envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos.

Corroborando as idéias de Etzioni, Stogdill (1950), pesquisador cujo trabalho impactou o desenvolvimento da teoria correlata ao tema, afirma que a liderança pode ser considerada como um processo ou ato de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas.

Analisando tais definições, Bryman (CLEGG *et al.*, 2004) aponta três elementos comuns a elas: influência, grupo e metas. Segundo ele, a liderança é vista, em primeiro lugar, como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são tidos como subordinados ao líder e, assim, são pessoas pelos quais ele é

responsável. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo.

A definição apresentada pode ser melhor entendida à luz das pesquisas e teorias feitas até os anos 80, pois essas tendiam a enfatizar a posição do líder como um gestor de significado (CLEGG *et al.*, 2004). Pfeffer (1981) corrobora essa idéia descrevendo a liderança como uma ação simbólica e argumentando que os líderes procuram ‘construir sentido’ na defesa dos interesses de outros e desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes.

Com base nesse panorama, a liderança é vista como um processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e define, para os outros, a realidade organizacional. Para Bryman (CLEGG *et al.*, 2004), o líder fornece um senso de direção e de propósito por meio de articulação de uma visão de mundo convincente.

Completando essas idéias, Hall (2004) enfatiza que a liderança possui uma relação estreita com o poder, envolvendo, entretanto, mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros da organização. Para ele, liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores.

Funções da Liderança

Selznick (1957) afirma que as tarefas críticas da liderança recaem em quatro categorias. A primeira consiste em definir a missão e o papel institucionais (organizacionais), o que é fundamental em um mundo em rápida mudança e precisa ser encarado como um processo dinâmico. A segunda tarefa é a incorporação institucional do propósito, que envolve inserir a política na estrutura ou decidir os meios para obter os fins desejados. A terceira categoria consiste em defender a integridade da organização, o que implica uma interrelação entre valores e as relações com o público: os líderes representam suas organizações perante o público e seus próprios membros e tentam persuadi-los a seguir suas decisões. A última tarefa da liderança consiste na resolução de conflitos internos.

O foco de Selznick reside na liderança do alto escalão. A liderança, porém, pode ser verificada em todos os níveis da organização, sendo, então, fundamental recordar que aquilo que poderia contribuir para a liderança em um nível pode ser totalmente

inapropriado em outro. Com relação a essa questão, Hunt (1991) salienta que, apesar da liderança nos níveis hierárquicos mais altos exercer maior impacto sobre as organizações, ela envolve comportamentos e ações muito diferentes daqueles demonstrados pelos líderes nas posições hierárquicas mais baixas.

Baseados em uma série de estudos desenvolvidos em laboratório, Bales e Slater (1955) afirmam que a liderança é um processo diferenciado que possui atividades instrumentais ou direcionadas às tarefas, claramente separadas das expressões socioemocionais ou expressivas. Etzioni (1965), constata que, na maioria dos casos, a liderança permanece em mãos de mais de uma pessoa e as demandas das duas formas podem entrar em conflito.

Selznick vê a questão de outra forma, afirmando que as demandas organizacionais determinam que forma de liderança será bem sucedida, sendo a socioemocional mais eficaz em organizações normativas e a orientada às tarefas, em organizações instrumentais.

Ainda com relação à questão da função da liderança, Bryman (CLEGG *et al.*, 2004) salienta que muitas das tipologias de comportamento dos líderes – que serão discutidas no próximo item – tiveram como base a definição de liderança como um processo de influência no direcionamento de um grupo para a consecução de suas metas. Esses conceitos estão ligados a uma visão baseada no comportamento gerencial. Kotter (1990) e Zaleznik (1977) salientam, entretanto, que o foco do estudo deveria repousar na orientação da organização para a mudança. A gestão, segundo esses autores, preocupa-se com o estado atual da empresa, não dando muita importância para questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Os líderes, por outro lado, são vistos por eles como os responsáveis por mudar o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário na empresa.

Nesse contexto, a liderança é entendida como a promoção ativa dos valores que dão significados compartilhados sobre a natureza da organização. O grau de liderança tenderá a ser o resultado da interpretação dos demais sobre as mensagens transmitidas pelos líderes. Cabe salientar, por fim, que o aspecto ‘influência’, existente nas definições apresentadas no início desta seção, implica um processo unilateral, o que as diferencia do sentido de liderança expresso na definição acima.

Abordagens e Componentes da Liderança

Hall (2004) afirma que toda organização tem uma pessoa ou um grupo de pessoas no nível mais elevado de tomada de decisões que pode exercer o poder simplesmente dando ordens e tomando decisões, não representando, entretanto, uma situação de liderança. Para ele, a liderança envolve aquilo que uma pessoa realiza além das exigências básicas de sua posição. Não fosse esse o caso, uma dependência mecânica da posição organizacional conduziria a uma situação em que as características dos indivíduos que ocupam as posições mais elevadas não fariam diferença.

Clegg *et al.* dividem a teoria e pesquisa sobre liderança em quatro abordagens, cada uma delas associada a um período: abordagem do traço pessoal, abordagem de estilo, a abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança. Os autores ressaltam que cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase em vez do abandono das abordagens anteriores.

A abordagem do traço pessoal, que dominou a cena até o final dos anos 40, busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes, o que implica a crença de que a liderança é uma característica inata e, não, uma habilidade aprendida. Essa abordagem tende a preocupar-se com as qualidades que distinguem os líderes dos não-líderes ou seguidores. Hall (2004) afirma que muitos estudiosos (STODGILL, 1948; GIBB, 1947; MANN, 1959; BASS, 1990, entre outros) se interessaram por esse enfoque porque, para eles, os traços pessoais dos líderes distinguiam líderes mais afetivos dos menos afetivos. Além disso, para os mesmos autores, os traços pessoais são importantes ‘constructos de percepção’, ou seja, influenciam como as pessoas são percebidas, o que significa que a condição dos líderes ou seguidores é inferida pelas pessoas com base nas evidências referentes aos traços pessoais percebidos.

A ênfase no estilo de liderança a partir do final dos anos 40 sinalizou uma mudança de foco, indo das características pessoais dos líderes para seu comportamento enquanto líderes. Assim, Hall (2004) afirma que, se o comportamento dos líderes pode ser modificado, o foco nesse aspecto deu ênfase ao treinamento e não mais à seleção dos líderes.

Há vários estudos que seguiram essa linha, mas o mais conhecido é o conjunto de pesquisas desenvolvido na *Ohio State University* em que os pesquisadores preocuparam-se em empregar conceitos e métodos fora dos limites do seu grupo para a obtenção dos resultados (HOUSE *et al.*, 1991). Cabe mencionar que esses estudos foram gradualmente abandonados devido à inconsistência dos resultados. Foi detectado (KORMAN, 1966) que:

- Havia sido dada insuficiente atenção à eficácia dos tipos de liderança em situações diferentes, o que poderia fazer com que algo funcionasse bem em algumas situações, mas não em outras;
- A tendência a pesquisar líderes formalmente designados fez com que processos informais de liderança fossem raramente investigados;
- As respostas colhidas dos liderados nas organizações tenderam a negligenciar a importância das diferenças no interior dos grupos na percepção dos líderes.

Lord e Mahler (1991) afirmam que a pesquisa de Ohio pode ser, apenas, um registro das percepções genéricas das pessoas sobre o comportamento dos líderes, mas as implicações teóricas desse grupo fizeram dessas pesquisas um marco decisivo nos estudos da liderança.

A partir dos anos 60, a tendência foi a utilização dos modelos contingenciais de liderança que são abordagens que colocam as variáveis situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar quais delas moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança. Segundo Lawrence e Lorch (1967), o desenvolvimento dessas abordagens ocorreu simultaneamente com o abandono das teorias universalistas de organização nos anos 60 e com a adoção de uma estrutura de trabalho mais particularista que reflete um estilo de pensamento baseado na premissa de que ‘tudo é relativo’.

O modelo contingencial mais conhecido é o de Fiedler (1967), que foi submetido a uma série de revisões e mudanças de ênfase ao longo dos anos. Esse modelo avaliava se os líderes eram mais motivados pelo relacionamento, ou seja, se eles se preocupavam em estimular bons relacionamentos com seus subordinados, ou se eles se preocupavam, na maioria das vezes, apenas com a execução das tarefas. Cabe frisar que, para Fiedler (1967), a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa era um atributo da personalidade, o que aproxima essa conceituação das abordagens de traços pessoais de liderança.

Fiedler (1967) concluiu que a efetividade dos líderes motivados pelo relacionamento ou pela tarefa variava de acordo com quão favorável era a situação para o líder, sendo que, recentemente, essa condição de efetividade foi alcunhada de controle situacional que se reflete na relação líder-membros, na estrutura das tarefas e na posição de poder.

O modelo de Fiedler foi objeto de grande controvérsia e debate, pois muitos estudiosos (STRUBE; GARCIA, 1981; VECCHIO, 1983; PETERS *et al.*, 1985) questionam o controle situacional como o único fator objeto de atenção, além de indagarem porque apenas os três componentes previamente mencionados eram os únicos considerados cruciais no controle situacional.

Abordagens contingenciais, como a de Fiedler, tornaram-se menos populares em função dos resultados inconsistentes, frequentemente gerados pela pesquisa conduzida em seus referenciais teóricos e aos problemas correlatos à mensuração das variáveis-chave (PETERS *et al.*, 1985).

O começo dos anos 80 foi marcado por uma considerável desilusão com as teorias contingenciais que foram suplantadas por uma série de abordagens conhecidas como ‘nova liderança’ (BRYMAN, 1992a). Essas abordagens tratavam de temas simples e, juntas, pareciam sinalizar um novo modo de pesquisar e conceituar liderança.

Havia uma variedade de termos para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais os escritores se interessavam: liderança transformacional (BASS, 1985; TICHY; DEVANNA, 1986), liderança visionária (SASHKIN, 1988; WESTLEY; MINTZBERG, 1989) e, simplesmente, liderança (KOTTER, 1990; BENNIS; NANUS, 1985). Juntas, elas revelaram um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. Dessa forma, a abordagem da Nova Liderança é baseada em uma representação de líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência.

Bryman (1992a) critica a Abordagem da Nova Liderança por essa se concentrar excessivamente nos líderes da cúpula organizacional. Além disso, segundo o autor, ela tem pouco a dizer sobre os processos informais de liderança apesar do uso de estudos de caso qualitativos. Ele acrescenta ainda que há uma tendência entre os autores da Nova

Liderança em enfatizar as conquistas de líderes bem-sucedidos, o que pode gerar uma impressão distorcida, pela possibilidade de haver importantes lições a serem aprendidas a partir das falhas desses líderes. Apesar desses problemas, a abordagem da Nova Liderança forneceu importante estímulo aos pesquisadores.

Liderança e Cultura Organizacional

Peters e Waterman (1982) afirmam que existe afinidade entre o foco da visão da liderança e a cultura organizacional. Para eles, isso pode ser percebido em organizações que possuem fortes culturas, que, por sua vez, servem como um senso de propósito e de distinção para os membros das organizações.

Schein (1985) corrobora as idéias dos autores citados, acreditando ser necessário que as empresas conscientizem-se de seus valores e tradições. Para ele (1985, p. 317), “a única e essencial função da liderança é o manejo da cultura”. Nesse sentido, frisa o autor, a mudança da cultura organizacional é resultado da liderança transformacional que impacta tanto o desempenho dos seguidores como o esforço empregado para tanto.

Para esse autor, a conexão entre liderança e cultura organizacional é especialmente pronunciada nos casos dos fundadores de novas organizações, cujos valores e preferências frequentemente deixam uma impressão distintiva sobre suas criações.

Por outro lado, Trice e Beyer (1993) enfatizam a necessidade de separar os aspectos de manutenção e os de inovação dentro da liderança cultural. Para eles, a inovação surge quando um fundador cria uma nova cultura ou quando o líder substitui a cultura existente. Trata-se, nesse caso, de uma mudança transformacional, conforme discutido no Item 5.4.2, que poderá conduzir a uma mudança estratégica radical, apoiada em uma forma distinta de se enxergar a situação (WHIPP *et al.*, 1989). Por outro lado, manutenção da liderança cultural está relacionada a buscar elos entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas (KOTTER; HESKETT, 1992) o que conduzirá, na maioria das vezes, à adaptabilidade, ou seja, a cultura organizacional procurará antecipar-se e adaptar-se às mudanças ambientais de forma a manter o equilíbrio do sistema.

Com relação a essa questão, Gioia e Chittipeddi (1991) enfatizam que a associação da liderança à cultura organizacional deve ser vista com cuidado, pois há a possibilidade da cultura ser usada de forma instrumental para que se consiga o condicionamento das pessoas a uma determinada realidade. Em outras palavras, a cultura pode ser manipulada e valores, crenças e símbolos daí decorrentes podem estar embebidos da visão das pessoas que lideram não para trazer novas perspectivas, mas, sim, para moldar o comportamento dos funcionários a determinados padrões que trarão benefícios apenas para a cúpula da organização.

O Papel da Liderança nas Organizações

Segundo Handy (1978), existem poucas evidências diretas a respeito do efeito que os principais líderes exercem sobre as organizações, porque têm ocorrido poucas pesquisas sobre a liderança organizacional do alto escalão. Por outro lado, os estudos da liderança exercida por supervisores nas organizações são confusos, ou, simplesmente, caóticos, mesmo para aqueles que conhecem bem a literatura (CARTWRIGHT, 1965). Nesse último caso, além do viés ideológico, visível em alguns estudos, há um grande número de variáveis dependentes utilizadas nas análises de liderança que variam das medidas de produtividade concretas aos fatores mais difíceis de se apreender, relativos ao moral e à satisfação.

Apesar dessas considerações, Clement (1994) afirma que a liderança é provavelmente o elemento mais crítico nos principais esforços de mudança, aspecto discutido no Item 5.4.2. Dessa forma, segundo o autor, o papel da liderança não pode ser delegado, por exemplo, a um consultor, pois os empregados responderiam melhor a seus gerentes do que a um consultor externo, o qual não estaria tão familiarizado com os problemas enfrentados no trabalho como um gerente. Assim, percebe-se a importância da alta gerência estar envolvida na liderança dos esforços de mudança (CLEMENT, 1994).

Slater (1995) enfatiza que líderes devem desempenhar tarefas críticas, como articular claramente a visão do futuro da sua organização de forma a redefinir suas bases de competição e motivar os funcionários de forma a participarem ativamente do processo, desenvolvendo sua participação, colaboração e responsabilidade.

Para Ghoshal e Bartlett (1996), o papel administrativo da liderança é vital para

criar e manter o ambiente organizacional interno, não devendo apenas estimular o desenvolvimento individual mas também a colaboração e interação dos grupos a fim de estimular o conhecimento e desenvolver suas competências.

Clement (1994) ressalta que a liderança deve demonstrar um suporte visível e consistente com o processo de mudança. Para Duck (1993), a primeira mudança comportamental deve partir da alta gerência, pois ela precisa mostrar como a mudança pode melhorar resultados como lucro, produtividade ou qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Kotter (1997), cada vez mais a liderança nas empresas será exercida não por uma única pessoa, mas sim por um conjunto de pessoas, na medida que as organizações tornam-se demasiadamente complexas e o ambiente cada vez mais turbulento.

5.4.7 Processo Decisório

A tomada de decisões é o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas e pode ser encarada como sendo, ao mesmo tempo, objetiva – ao lidar com os problemas do momento - e política – por lidar com os arranjos de poder que participam do processo (HANDY, 1978).

Corroborando as idéias de Handy (1978), Hickson (1987) sugere que a tomada de decisões deve ser analisada do ponto de vista de uma dupla racionalidade, sendo que os decisores precisam preocupar-se com os problemas existentes e com o processo político para obtenção de apoio às decisões tomadas.

Gibson *et al.* (1988) salientam que as decisões devem ser encaradas como meios e não como fins. Segundo os autores, elas representam mecanismos organizacionais pelos quais se procura atingir determinado estado e são, na realidade, uma resposta organizacional a um problema. Eles ainda afirmam que a tomada de decisão não pode ser vista como um processo fixo, mas, sim, como algo seqüencial que visa examinar cada elemento do processo.

Essas definições fundamentam a opinião de Leitão (1993a), que constata que o processo decisório, influenciado pela Teoria Clássica da Administração e sustentado pela racionalidade econômica, tornou-se prescritivo e normativo, fornecendo regras e

normas aos decisores, de forma que eles possam tomar ‘boas’ decisões. Essas orientações às decisões, continua o autor, encontraram aceitação por auxiliar a resolução de problemas operacionais sob a égide de uma racionalidade instrumental que valoriza a eficiência e a produtividade.

Há que se frisar, contudo, que a decisão é um fenômeno complexo composto de fatos e valores, variáveis que não podem ser reconhecidas apenas pela mensuração. Os princípios do reducionismo cartesiano e da ciência positiva, afirma Leitão (1993b), que preconizam técnicas de quantificação, limitam a compreensão do processo, impedindo a captura da maioria de suas dimensões.

Nesse sentido, Leitão (1997) amplia o conceito afirmando que o processo decisório deve ser visto como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição.

Classificação das Decisões

Gibson *et al.* (1988) afirmam que há vários modos de se classificar os diferentes tipos de decisão. Simon (1960) distinguiu as decisões em:

- programadas – decisões repetitivas e rotineiras oriundas de resultados de métodos criados sobre situações de ocorrência freqüente nas organizações;
- não programadas – decisões novas e não estruturadas para as quais não há um método determinado para a abordagem do problema.

Segundo Gibson *et al.*, as decisões programadas têm sido tratadas por meio de normas, métodos operacionais padrão e pela própria estrutura organizacional que desenvolve métodos específicos para tratar delas. Por outro lado, as decisões não programadas têm sido tratadas, tradicionalmente, por processos gerais de solução de problemas, por julgamento, intuição e criatividade.

Os mesmos autores salientam que surgem problemas nas organizações em que a alta administração gasta muito tempo e esforço nas decisões programadas, deixando para um segundo plano as não programadas. Um resultado negativo dessa prática é o abandono do planejamento de longo prazo resultando em uma ênfase excessiva no controle de curto prazo. Isso provoca falta da delegação de autoridade para os níveis

administrativos inferiores, o que, com freqüência, causa efeitos adversos sobre a motivação e a satisfação.

A Questão da Racionalidade na Tomada de Decisões

De acordo com Zey (1992), a análise da tomada de decisões precisa afastar a noção do *homo economicus*, caracterizado por agir visando somente o próprio interesse, procurar maximizar a utilidade e ser dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados.

Ainda segundo o autor, existe, efetivamente, uma quantidade muito limitada de racionalidade disponível no processo de tomada de decisões. Conforme Simon (1957) ressaltou, as decisões são tomadas na base da racionalidade limitada. Para ele, os limites da racionalidade encontram-se vinculados à inabilidade do sistema, como um todo, de proporcionar o máximo de informações, ou mesmo informações adequadas para a tomada de decisões, e à inabilidade do decisor para processar intelectualmente as informações - adequadas e inadequadas - disponíveis.

Simon (1957) afirma quanto mais importante for uma decisão para a organização, maior o número de fatores a serem analisados no momento em que a decisão tiver que ser tomada e maior o alcance das suas conseqüências. A habilidade intelectual para lidar com esses fatores muito numerosos, continua tal autor, não se encontra disponível entre os líderes organizacionais atuais e passados, no grau em que eles e os afetados pelas decisões desejariam.

Apesar da crítica de Simon (1957) ao modelo do 'Homem Econômico', esse tem sido o escolhido para figurar em grande parte da literatura sobre economia e psicologia. Existem, no entanto, críticas cada vez mais numerosas, que ameaçam derrubar as suposições simplistas desse modelo. Uma base para as críticas reside no reconhecimento de que valores (incluindo os morais) que transcendam os de interesse econômico participam da tomada de decisões e que os sentimentos ou emoções desempenham um papel importante (ETZIONI, 1988). Além de seus valores e sentimentos, as pessoas possuem hábitos (CAMIC, 1985) que orientam seu comportamento e podem ter pouca ou nenhuma relação com fatores econômicos, valores morais ou sentimentos.

Uma análise da racionalidade na tomada de decisões, realizada por Alexander (1979), concluiu que as escolhas que determinam os resultados em contextos organizacionais são feitas de modo informal e intuitivo, antes das conseqüências das decisões serem avaliadas.

Levitt e Nuss (1989) afirmam que existem limites nítidos para a racionalidade e que as decisões não são inteiramente aleatórias. De acordo com eles, a tomada de decisões e o acesso a ela são limitados por forças existentes nos ambientes institucionais das organizações, bem como por limitações estruturais de caráter organizacional.

Por fim, ainda cabe mencionar que está surgindo uma nova forma de modelo racional que se baseia, superficialmente, no conceito de participação social de Granovetter (1985). O aspecto básico desse modelo é que as pessoas e as organizações fazem parte de redes sociais, fato que as leva a tentar maximizar ou, ao menos, utilizar a participação social, juntamente com a racionalidade econômica, na tomada de decisões.

Influências Comportamentais na Tomada de Decisão

Gibson *et al.* (1988) afirmam que toda decisão é o resultado de um processo dinâmico influenciado por muitas forças. Eles acrescentam que vários fatores comportamentais influenciam esse processo, - uns parcialmente e, outros, integralmente – cabendo avaliar o impacto que eles podem causar. Os autores afirmam que quatro fatores têm se mostrado mais importantes no processo decisório, cabendo avaliá-los. São eles:

- valores – considerados como normas que uma pessoa usa quando confrontada com uma situação de escolha. Fazem parte do pensamento individual (HANDY, 1978) e refletem-se no comportamento de quem decide durante todo o processo de escolha (DRUCKER, 1967);
- personalidade – traços psicológicas, conscientes ou inconscientes, que influenciam a pessoa tomadora de decisão e que se refletem nas escolhas feitas;
- propensão ao risco – disponibilidade do tomador de decisão em assumir posturas mais arriscadas, ousadas, inovadoras ou mais conservadoras. Isso repercutirá no estabelecimento de objetivos e na escolha de alternativas a serem seguidas;
- potencial de dissonância – relacionado à consistência ou harmonia das atitudes e crenças do tomador de decisão com o que foi feito. O indivíduo que decide deve estar convicto sobre sua deliberação de modo que não ocorra uma tensão pós-decisória, refletida em uma dissociação entre o que foi pregado e o que está sendo, efetivamente, realizado.

Nesse ponto, cabe frisar que as influências comportamentais estão intimamente relacionadas. Assim, para que os administradores possam compreender a dinâmica do processo de tomada de decisão, eles têm que avaliar as influências comportamentais sobre eles próprios e sobre outras pessoas que decidem na organização.

O Ambiente da Tomada de Decisão

Cada organização é parte de um sistema econômico, de um sistema social e de um sistema político e, segundo Hall (2004), as forças daí decorrentes, associadas a outras forças ambientais, podem ter grande impacto sobre muitas decisões organizacionais, principalmente as de natureza não programada. O autor enfatiza que embora muitas dessas forças estejam além do controle de quem decide, elas podem influenciar cada fase do processo de decisão.

Roman (1970) atenta para os diversos elementos que podem atuar no cenário organizacional, causando impacto na tomada de decisão. São elas:

- Condições econômicas – o tamanho e o nível da economia afetam o nível de demanda do produto ou serviço da organização e o custo dos recursos e das oportunidades existentes;
- Mudanças tecnológicas – podem representar uma restrição quando as oportunidades existem, mas a tecnologia não está presente, ou podem ser uma das forças motrizes na criação de novas indústrias ou na alteração significativa das existentes;
- Mudanças políticas, legais e reguladoras – numerosas leis caracterizam o ambiente legal, político e regulador enfrentado pelas organizações e seus efeitos podem oferecer oportunidades ou restrições às organizações;
- Mudanças culturais e sociais – aparecem como um elemento onipresente do sistema social e precisam ser identificadas, pois impactarão a consecução de metas e objetivos. Os valores da sociedade devem refletir-se na tomada de decisão organizacional;
- Competição – pode ser por recursos ou por clientes e impacta o atingimento da meta organizacional;
- Recursos – determinam a capacidade da organização para responder às ameaças e oportunidades a ela apresentadas, sendo uns mais críticos do que outros;
- Clientela – o consumidor tem um papel fundamental na tomada de decisão. A eficácia das organizações depende de como elas satisfazem as necessidades desse grupo.

Roman (1970) salienta que esses são alguns dos componentes do ambiente de tomada de decisão. O importante, segundo ele, é se perceber que a organização não é uma entidade independente e que os componentes externos à organização precisam ser contemplados em uma análise de tomada de decisão. Ele conclui afirmando que o

impacto das várias forças ambientais variará conforme o tipo de empresa e o tempo.

A Mudança de Perspectiva do Processo Decisório

Conforme mencionado no início desta seção, a abordagem funcionalista que embasa a maioria dos estudos sobre organização e, conseqüentemente sobre decisão, não se mostra a mais adequada para lidar com o fenômeno da decisão uma vez que esse não pode ser captado por uma visão fragmentada do todo.

Simon (1957) foi o primeiro a questionar a simplificação dos modelos prescritivos no caso de decisões complexas, não programáveis – como é o caso da maioria das decisões estratégicas – e, como resultado, houve uma substituição da prescrição pela descrição do fenômeno. Leitão (1993a) concorda com as idéias de Simon, argumentando que os modelos prescritivos limitam a percepção e inibem não só a compreensão do problema a ser resolvido, mas, também, a criatividade do decisor. Assim, segundo o autor, a busca de novos caminhos para a questão da tomada de decisão implica a substituição do ‘método’, pela compreensão do fenômeno.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) são a referência dessa nova perspectiva e o trabalho deles procurou descrever como o processo decisório realmente acontecia. Tal estudo demonstrou que as decisões podiam passar por um plano afetivo – estando impregnadas de emoções e sentimentos – ou poderiam penetrar no espaço cognitivo/afetivo, utilizando, por exemplo, a intuição (LEITÃO, 1993a).

Nessa perspectiva, a decisão deve ser vista como um dos processos não estanques, existentes na organização (LEITÃO, 1997) e pode ser representada por uma estrutura de relações entre os fatores que a influenciam, submetidos, por sua vez, a diferentes expressões da razão. Para tal autor, essa visão da decisão admite a manifestação da emoção, do instinto, do impulso e da intuição, entre outros fatores.

Partindo dos pressupostos acima citados, a organização deve ser vista como um todo indissociável, do qual o aspecto decisório faz parte. O foco teórico, por sua vez, deve deslocar-se de uma postura prescritiva para uma avaliação das relações que permeiam, justificam e balizam o processo decisório dentro do contexto organizacional.

Este Item encerra os elementos organizacionais pertinentes à questão proposta por esta tese. Na próxima Seção, serão apresentadas as Abordagens Organizacionais

escolhidas, cabendo frisar que a opção por elas decorreu da significância dos princípios nelas contidos ao assunto em estudo.

5.5 Abordagens Organizacionais

Nesta seção serão apresentadas, de forma sucinta, a Abordagem Sociotécnica, a Abordagem dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa.

5.5.1 Abordagem Sociotécnica

A abordagem Sociotécnica surgiu após o término da Segunda Guerra Mundial, com os primeiros projetos de campo realizados pelo *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, em minas de carvão na Inglaterra.

Eric L. Trist e Kenneth W. Bamforth, do *Tavistock Institute*, começaram os primeiros estudos sociotécnicos, buscando descrever e inter-relacionar os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos do trabalho. Tais estudos, além de embasarem o enfoque sociotécnico, originaram o que foi chamado de um novo paradigma do trabalho, que seria a otimização conjunta dos sistemas técnico e social.

Conceitualmente, segundo Trist (1981), esse novo paradigma organizacional representou uma mudança no modo como as organizações de trabalho eram encaradas.

A organização passa a ser vista como um sistema composto de dois subsistemas, o social e o técnico, sendo o subsistema social constituído pelas pessoas e suas relações, e o técnico composto por materiais, ferramentas, energia, equipamentos, instalações e tecnologia (MELO, 1997).

Davis e Trist (1975) ressaltam duas premissas básicas em que se baseia a teoria sociotécnica. A primeira é que em qualquer organização em que o homem desempenha tarefas, o resultado esperado é obtido por meio de ações tanto do sistema social quanto do sistema técnico. Esses dois sistemas são tão interrelacionados que o resultado esperado é uma função da operação conjunta de ambos. Assim, observa-se que a otimização conjunta é algo crucial. É impossível otimizar a organização sem a otimização conjunta dos sistemas, correlacionados mas interdependentes, técnico e social.

A segunda premissa básica do enfoque sociotécnico, de acordo com Davis e Trist (1975), é que todo sistema sociotécnico está inserido em um ambiente e é influenciado por sua cultura, por seus valores e por outros componentes do ambiente. Isso sugere que a teoria sociotécnica recai na teoria de sistemas abertos, significando que há um constante intercâmbio entre o que acontece no sistema de trabalho, ou na organização, e o que acontece no ambiente.

A organização é um sistema aberto, em constante interação com outras organizações, os grupos e pessoas que compõem seu ambiente. Assim, a organização deve administrar tanto um sistema interno como um sistema externo. Nesse último, deve buscar exercer um papel ativo, por meio de uma adaptação ativa, pela qual não busque apenas se moldar ao ambiente, mas principalmente, modificá-lo a seu favor (MELO, 1997).

Segundo Carvalho (1990), é por meio de mudanças ou rearranjos internos que a organização busca sua sobrevivência, equilíbrio e crescimento. Logo, a ação administrativa consistiria em garantir o crescimento e o desenvolvimento interno da empresa a fim de assegurar seu bom desempenho frente às variações de ambiente e, se possível, tentar influenciar essas variações.

Os Princípios Sociotécnicos

Segundo Trist (1981), a abordagem sociotécnica baseou-se na Teoria Geral dos Sistemas - TGS, incorporando alguns de seus conceitos. Segundo o autor, a Abordagem ST é composta pelos princípios:

- *Unidade Básica de Trabalho.* O sistema de trabalho passa a ser visto como um conjunto de atividades que formam um todo funcional, ao invés de ser decomposto em simples tarefas, como no taylorismo.
- *Grupos de Trabalho.* Focam-se equipes de trabalho. A organização de trabalho passa a ser constituída por grupos, o que implica uma redução de níveis hierárquicos e favorece a participação e a comunicação entre os funcionários. Isso faz aumentar o grau de cooperação entre os grupos, aumentando a participação e auxiliando processos de tomada de decisão.
- *Auto-regulação.* O controle do trabalho e do processo produtivo passa a ser feito internamente pelo próprio grupo. A supervisão funciona de modo a controlar condições de fronteira e ajudar o inter-relacionamento dos grupos, verificando o rendimento desses.

- *Variedade de Funções*. Propicia-se o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte dos indivíduos. O trabalho passa a oferecer funções diversificadas e um contínuo aprendizado sobre o processo produtivo. Como resultado esperado, deseja-se um maior grau de satisfação no trabalho.
- *Autonomia e Liberdade de Ação*. Visa incentivar a autonomia e iniciativa dos trabalhadores, em detrimento de regras prescritas, a fim de que os próprios empregados possam encontrar as melhores soluções dos problemas referentes ao seu setor de trabalho.
- *Partes Complementares*. A máquina complementa o homem e amplia suas funções. O homem, portanto, não é uma extensão da máquina. A gerência e os funcionários, dentro desse contexto, também são vistos como partes complementares.
- *Diversidade*. Para o funcionário, significa diversidade de funções e, para a empresa, maior flexibilidade técnico-produtiva. Significa uma antítese do modelo burocrático, por representar maior flexibilidade e por ampliar possibilidades de mudança.

A esses princípios devem ser acrescidos (CHERNS, 1976):

- *Mínima especificação crítica* – somente o essencial seria definido *a priori*. A maior parte das especificações seriam deixadas em aberto para serem negociadas com a participação crescente dos trabalhadores;
- *Critério sociotécnico* – a variância, quando não puder ser eliminada, deve ser controlada tanto quanto possível na origem, cabendo a cada trabalhador o controle do seu trabalho e o aprendizado com as falhas;
- *Incompletude* – o trabalho nunca teria fim. Revisões e modificações à luz da análise das consequências de cada projeto implantado têm que ser realizadas;
- *Congruência das atividades de suporte* – os sistemas de suporte social (recompensas, promoções etc) devem ser alinhados e congruentes com os objetivos da instituição.

Contribuições da Abordagem Sociotécnica

Entre as principais contribuições da abordagem sociotécnica, cabe destacar, segundo Melo (1997), a proposta de criação de grupos semi-autônomos, que incorporam os princípios já mencionados. Os conceitos atuais de equipes de trabalho e *empowerment*, amplamente difundidos atualmente, têm suas raízes nessa proposta.

Para Davis e Taylor (1975), o projeto tecnológico, implícita ou explicitamente, inclui considerações psicossociais. Segundo esses autores, as mudanças tecnológicas implicam uma constante introdução de novos produtos, processos e técnicas cada vez

mais sofisticadas. Isso traz significativas conseqüências para as organizações e a estrutura do trabalho. O avanço tecnológico oferece grandes oportunidades para desenvolver estruturas organizacionais novas e mais humanas, que levem a uma melhor qualidade de vida no trabalho. Apesar de apresentarem novos problemas, tecnologias altamente sofisticadas permitem flexibilidade em relação ao sistema social. Existem várias maneiras de configurar essas tecnologias que, dentro de limites, podem atender às necessidades do sistema social. Corroborando essas idéias, há o conceito de noção da escolha organizacional, adotado por Emery e Trist (1960), que consiste na constatação de que para uma mesma tecnologia pode-se ter diferentes maneiras de organização, destruindo o mito do imperativo tecnológico que diz que a tecnologia evolui de acordo com leis próprias, determinando a configuração do sistema social.

Além disso, cabe mencionar, também, que uma nova tecnologia pode aumentar a dependência da organização nos indivíduos e grupos, por meio de uma maior coordenação, cooperação e responsabilidade no trabalho. Para melhor utilizar o potencial tecnológico a fim de obter um alto desempenho organizacional, é fundamental considerar a interdependência entre os sistemas social e técnico (DAVIS e TAYLOR, 1975).

Trist (1981) enfatiza que o comportamento dos indivíduos depende da forma de organização desse trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas. O desempenho das tarefas e os aspectos a elas relacionadas, tais como responsabilidade e reconhecimento, são fundamentais para a satisfação do indivíduo no seu trabalho.

De acordo com Trist (1981), o homem tem necessidades psicológicas individuais relacionadas com seu trabalho, além das que são geralmente incluídas em um contrato de trabalho, como remuneração justa, benefícios e segurança, entre outras. Tais necessidades são apresentadas por Trist como sendo:

1. Ter um trabalho razoavelmente diversificado. Segundo Melo (1997), deve haver um elemento de criatividade a fim de atenuar o grau de rotina nas tarefas.
2. Ser capaz de aprender continuamente no trabalho.
3. Ter algum poder de decisão, usando suas próprias idéias.
4. Ter um certo suporte social e reconhecimento no trabalho.
5. Ser aceito na sociedade pelo trabalho que faz, dignamente.
6. Sentir que o trabalho leva a um futuro desejável (não significa apenas promoção, mas reconhecimento e auto-realização).

As principais premissas desse novo paradigma organizacional levam a uma melhor qualidade de vida no trabalho para todos os membros da empresa o que, de acordo com Trist (1981), contrasta fortemente com o antigo paradigma. Essa comparação é mostrada na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 -Paradigmas do Trabalho

Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Componente tecnológico é imperativo	Otimização conjunta dos sistemas técnico e social
Homem como extensão da máquina	Homem e máquina são complementares
Homem como componente substituível	Homem como um recurso a ser desenvolvido
Divisão do Trabalho, poucas habilidades	Trabalho em grupo, múltiplas habilidades
Controle externo, supervisão	Controle interno, auto-regulação
Grande número de níveis hierárquicos, estilo autocrático	Baixo número de níveis hierárquicos, estilo participativo
Competição	Colaboração
Consideram-se apenas os interesses da organização	Além dos interesses da organização, consideram-se interesses individuais e da sociedade
Alienação	Compromisso
Baixa taxa de mudanças	Inovações

Fonte: Trist (1981), p.42.

De acordo com Melo (1997), as idéias e os conceitos sociotécnicos são um fundamento para o entendimento, a formulação e a implementação das inovações, tanto sociais como tecnológicas. Assim, pode-se estabelecer estruturas organizacionais flexíveis, que facilitem a comunicação e sejam compatíveis com métodos gerenciais inovadores e tarefas de conteúdo mais estimulante. Isso propiciaria o crescimento pessoal, organizacional e um maior compromisso das pessoas, o que facilitaria o aprendizado e desenvolveria a habilidade para a mudança. O enfoque sociotécnico promoveria, ainda, a autonomia responsável, a adaptabilidade, a variedade e a participação, ajudando a alcançar um melhor desempenho e maior satisfação no trabalho, contribuindo, portanto, para melhorar a organização e enriquecer a qualidade de vida no trabalho.

5.5.2

Abordagem dos *Stakeholders*

O surgimento do termo *stakeholder* na literatura de Administração data de 1963, quando a palavra foi vista em um memorando do Instituto de Pesquisas de *Stanford* (Freeman, 1984). *Stakeholders* eram então definidos como ‘aqueles grupos que mantinham a organização’. Assim, a idéia inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir, o que abrangia acionistas, empregados,

clientes, fornecedores, credores e sociedade. Esse conceito estava atrelado à idéia de sobrevivência.

A partir dessa época, o conceito de *stakeholder* evoluiu, passando a ser entendido sob vários ângulos. Segundo Freeman (1984), as diversas formas pelas quais os gestores vêem seus relacionamentos com os indivíduos ou grupos - que podem variar de relações puramente instrumentais a outras que repousem em visões utilitárias ou normativas - geram uma diversidade de definições para o termo.

Para Rhenmam (1968), por exemplo, o termo *stakeholder* designa, explicitamente, os indivíduos ou grupos que dependem da realização da empresa para o atingimento de suas metas pessoais e que, ao mesmo, são de quem a organização é dependente. Friedman (1970), por sua vez, afirma que *stakeholders* são aqueles que têm um relacionamento econômico com a organização, visão com cunho visivelmente instrumental.

Por outro lado, para Freeman (1984), *stakeholder* compreenderia qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Cabe salientar que foi Freeman quem elaborou e apresentou no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* o conceito acima - que é o mais utilizado do termo - sendo, assim, considerado o criador da expressão *stakeholder*. Corroborando as idéias de Freeman, tem-se Carroll (1991) - para quem *stakeholders* são grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela tem interdependência -, Clarkson et alli. (1999) - que afirma que *stakeholders* são os que têm exposição ou propensão ao risco face às atividades da empresa - , Hummels (1998) - que afirma que os *stakeholders* são os indivíduos ou grupos, afetados pelas práticas, políticas e ações das empresas, que possuem alguma reivindicação legítima na organização -, entre outros.

Com relação à abordagem dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) apresentam-na como a tese de que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos e que participam de uma empresa, o fazem para obter benefícios e que, portanto, não existem motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro. Por outro lado, para Pfeffer e Salancik (1978) ela é um modelo de interação empresa/ambiente organizacional, cuja função é o gerenciamento de demandas, particularmente das demandas dos grupos de interesse. Hummels (1998) a vê como

uma forma de se gerenciar grupos e indivíduos que têm interesse na sobrevivência da organização. Segundo Freeman e Reed (1983), essa abordagem deve enfatizar o gerenciamento ativo do ambiente de negócios, dos relacionamentos entre os participantes e a conseqüente promoção dos diferentes interesses. De acordo com Wilson (2003), ela envolve o relacionamento da organização com seus parceiros externos, sendo que quanto mais fortes forem os laços que os unem, mais facilmente os objetivos corporativos serão atingidos. Para Logsdon e Yuthas (1997), a Abordagem dos *Stakeholders* está relacionada à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assunto que será apresentado no próximo Item, dividindo-a em estágios que tem como base um fundo moral. Segundo os autores, empresas que se encontram em um estágio pré-convencional de comportamento, possuem atores que se relacionam, apenas, por interesses imediatos. As que estão em um nível convencional de comportamento, continuam eles, equilibram as pressões recebidas com as preocupações de consumidores, proprietários e empregados. - Nesse ponto, Pinto (2004) frisa que a figura do *stakeholder*, em ambos os casos, é definida mais por um contrato legal. – Por fim, as empresas que estão em um nível pós-convencional de comportamento, enfatizam um comportamento moral ampliado que inclui a participação dos atores na tomada decisões e sua valorização por esse gesto, mesmo que não tenham direitos legais para tanto. De acordo com Pinto (2004), esse comportamento é decorrente da influência de fatores individuais – como as características e desenvolvimento moral dos gestores – e de fatores ambientais frutos das normas e das expectativas sociais.

Com relação aos propósitos da Abordagem dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995), ao desmembrá-la para melhor entendê-la, deram grande contribuição ao apresentarem a idéia de que a abordagem revela-se sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como: instrumental, normativa e descritiva. Segundo Stoney e Winstanley (2001), essas perspectivas mostram uma variação de visões que se estendem de uma dimensão analítica de um lado, a uma reformadora no outro extremo. Pinto (2004) enfatiza que há autores que vêem tal abordagem como uma ferramenta de análise que facilita o mapeamento dos diferentes interesses na organização e outros que vêem a abordagem como um modelo descritivo cujo objetivo é a transformação da empresa e da sociedade. Ele salienta que existem visões intermediárias e essas.

No que tange ao aspecto instrumental, ou seja, um meio para atingir determinados fins, a abordagem foi usada para estabelecer uma estrutura para exame de

conexões, se existentes, entre a prática do gerenciamento dos *stakeholders* e o atingimento da *performance* corporativa, ou seja, da consecução de tradicionais objetivos das empresas como lucratividade e crescimento. Muitos pesquisadores (AUPPERELE *et al.*, 1985; PRESTON & SAPIENZA, 1990 e PRESTON *et al.*, 1991) utilizaram métodos estatísticos convencionais para explicar essas ligações. Outros (KOTTER & HESKETT, 1992; O'TOOLE, 1986 e O'TOOLE, 1991) usaram observação direta e entrevistas. Para os autores que defendem a visão instrumental da abordagem, a melhoria das relações com o seu entorno implica em uma redução de custo.

A perspectiva normativa da abordagem foi usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação das principais linhas morais e filosóficas que influenciariam a operação e o gerenciamento das empresas (PINTO, 2004). Vista sob o ângulo normativo, a abordagem foi direcionada para tentar interpretar a função do investidor/proprietário da corporação à luz dos princípios morais e filosóficos. Os trabalhos de Carroll (1991), Kuhn (1982) e Friedman (1970) fazem parte dessa relação.

Donaldson e Preston (1995) enfatizam que o aspecto normativo traz, implicitamente, um viés ético, que se manifesta no cuidado que todos os atores organizacionais têm que ter com seus relacionamentos, em detrimento de qualquer lucro que isso possa gerar. Evan e Freeman (1988) defendem a perspectiva normativa da abordagem dos *stakeholders*, pois, para eles, cada grupo de *stakeholder* teria o direito de ser tratado como um fim em si mesmo e não como um meio para outro fim, como, por exemplo, para a maximização da riqueza dos acionistas.

Donaldson e Preston (1995) acrescentam a perspectiva descritiva que, segundo eles, enxerga a empresa como um amplo conjunto de interesses cooperativos e competitivos. Brenner e Cochran (1991) mencionam dois propósitos dessa dimensão: descrever como as organizações operam e auxiliar no prognóstico do comportamento organizacional. Nesse caso, a Abordagem dos *Stakeholders* seria utilizada para descrever e, algumas vezes explicar, comportamentos específicos e características das empresas. Brenner e Cochran (1991) usaram a abordagem dos *stakeholders* para descrever a firma. Brenner e Molander (1977) usaram-na para entender a forma como os gerentes vêem o gerenciamento. Wang e Dewhirst (1991) usaram-na para analisar como os dirigentes da empresa tratam os aspectos que constituem os interesses

corporativos. Clarkson (1999), por sua vez, a utilizou para compreender como algumas organizações são atualmente gerenciadas.

Cabe frisar, também, que, de acordo com Donaldson e Preston (1995), os três aspectos da abordagem dos *stakeholders* estão interrelacionados, havendo um suporte mútuo entre essas três dimensões (Figura 5.6). Segundo esses autores, a Abordagem dos *Stakeholders* teria como funções a explicação do funcionamento de uma organização e a conduta de sua operação – submetida a diversos relacionamentos – sempre orientados por linhas morais e filosóficas.

Para Carroll (1998), há cinco principais questões que têm que ser tratadas pela Abordagem dos *Stakeholders*. São elas:

1. Quem são os *stakeholders* de uma organização?
2. Quais são seus interesses?
3. Quais oportunidades e desafios eles representam para as empresas?
4. Do ponto de vista ético, legal, econômico e filantrópico, quais são as responsabilidades que as organizações devem ter com seus *stakeholders*?
5. Quais estratégias e ações uma empresa deve ter para melhor responder aos desafios e às oportunidades representadas pelos *stakeholders*?

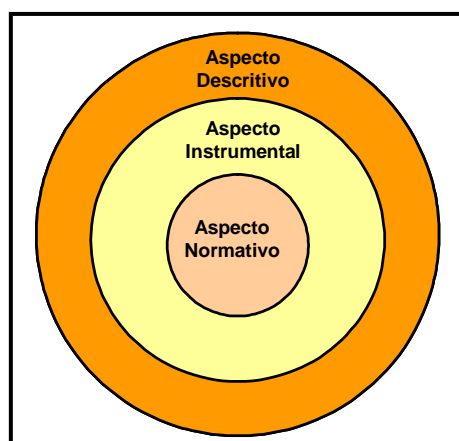


Figura 5.6 – Aspectos da Abordagem dos *Stakeholders*.
Extraído de: DONALDSON; PRESTON, 1995, p.74.

Segundo Pinto (2004), Philips (2003) e Kaler (2003) também colocaram questões semelhantes, sendo que para tais autores, o ponto de partida para o entendimento da Abordagem dos *Stakeholders* passa pela identificação de quem são os *stakeholders*. A definição de quem está envolto nesse grupo indicará o espectro de abrangência e os elementos a serem considerados pela Abordagem.

Aspectos Negativos e Positivos à Abordagem dos *Stakeholders*

Há diversas críticas à abordagem dos *stakeholders*, pois, apesar da divulgação e penetração do conceito no ambiente organizacional, não há unanimidade em termos de seu significado.

Jensen (2001) afirma que a Abordagem dos *Stakeholders* atende aos interesses pessoais dos executivos, deixando-os livres para tomar decisões com base em seu próprio julgamento, já que não podem ser avaliados com base em critérios objetivos. Para ele, o bem-estar é maximizado quando cada empresa maximiza seu valor de mercado.

Para Sternberg (1996), existe um número infinito de *stakeholders*, o que impede que todos sejam atendidos. Handy (1998), por sua vez, afirma ser muito difícil definir claramente quem é *stakeholder*. Barry (2002) critica a Abordagem porque, segundo ele, o acionista não terá interesse em colocar seus recursos na empresa uma vez que terá que dividir suas decisões com outros atores.

Ante o exposto, Barry (2002) afirma que o conceito de *stakeholder* pode ser rejeitado por um posicionamento radical que acredita que a sociedade vive um conflito entre capital e trabalho ou por um posicionamento unitarista que acredita só haver um interesse válido que é o do acionista. Essa autora acrescenta que há, também, um posicionamento pluralista que valida a Abordagem dos *Stakeholders* por considerar ser possível acomodar múltiplos interesses.

Os argumentos favoráveis à Abordagem dos *Stakeholders* dividem-se em duas vertentes.

A primeira, de cunho instrumental, que supõe que a prática de ações responsáveis melhora o desempenho (ou valor) da empresa (PINTO, 2004). Explicitando essa visão, Waddock (2000) afirma que em uma empresa responsável, quando a eficiência e a produtividade humana aumentam, sua exposição legal se reduz, sua reputação fica protegida e, conseqüentemente, os custos diretos são minimizados.

A segunda, de cunho substantivo, que entende ser obrigação da empresa considerar, na tomada de decisões, a opinião de outros atores além dos acionistas (PINTO, 2004). Gibson (PINTO, 2004) alerta que a empresa tem obrigações morais

para com indivíduos e pessoas, pois esses não podem ser vistos como peças de engrenagem que permitam às empresas alcançarem seus objetivos financeiros. Os indivíduos devem, ao contrário, ser vistos como fins em si mesmos. Além disso, qualquer processo administrativo deve respeitar a dignidade dos funcionários de uma organização (PINTO, 2004). Nesse ponto, Quin e Jones (1995) ressaltam quatro características éticas que uma organização precisa ter para existir: não fazer mal a outros, respeitar a autonomia de todos, evitar a mentira e honrar acordos (PINTO, 2004). Acrescente-se a essas, a preocupação de uma organização 'justa' (GERDE, 2000), capaz de distribuir seus custos e benefícios entre todos os que se relacionam com a empresa.

Por fim, cabe frisar que há uma discussão sobre a unificação dessas duas vertentes de forma que se tenham negócios viáveis e morais (JONES;WICKS, 1999). Tal convergência é, entretanto, criticada por alguns autores como Freeman (1984), pois para eles, a Abordagem já surgiu de premissas instrumentais, o que a afasta de posições livres de valores, uma vez que as consequências importam. Além disso, há autores como Friedman e Miles (2002) que acham prematuro integrar essas duas vertentes em uma única estrutura conceitual, pois não há, ainda, aprofundamento teórico suficiente que defina a relação entre uma empresa e seus *stakeholders*.

5.5.3 Responsabilidade Social Corporativa

Há 50 anos discute-se sobre Responsabilidade Social Corporativa - RSC. Inúmeras definições conceituais foram criadas e foi possível perceber uma série de aspectos que aproximam esse campo com a Abordagem dos *Stakeholders*.

Há autores, como Pinto (2004), que afirmam ser a RSC um desdobramento indissociável da Abordagem dos *Stakeholders*. Pinto (2004) menciona que a RSC é uma disciplina proveniente de uma filosofia moral, embasada por argumentos éticos, preocupando-se em explicar a razão e a forma como as organizações devem trabalhar para atingirem objetivos sustentáveis. Por outro lado, continua o autor, a Abordagem dos *Stakeholders* além de ter as mesmas preocupações finais, tem, em suas bases, argumentos gerenciais.

Com relação à RSC, cabe mencionar que, na década de 50, Bowen (1953) trouxe essa visão para dentro do ambiente dos negócios. O primeiro questionamento sobre o tema versava sobre quais responsabilidades para com a sociedade deveriam ser assumidas pelos homens de negócio. Como resposta, Bowen (1953) formulou a primeira definição para o termo como sendo a obrigação dos executivos na consecução de políticas, tomada decisões ou idealização de linhas de ação que fossem desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade.

A partir da década de 60, houve uma evolução na compreensão da RSC, que obteve contornos mais claros e passou a se referir a decisões e ações tomadas pelos homens de negócio por razões maiores que as dos interesses econômicos e técnicos diretos (DAVIS; TAYLOR, 1975). Nessa linha, McGuire (1963) afirmou que a idéia da RSC supõe que a empresa possui não apenas obrigações econômicas e legais para com a sociedade, mas, também, responsabilidades que se estendem além dessas obrigações.

A década de 70 foi marcada por uma proliferação de definições conceituais da RSC. Uma importante contribuição foi apresentada por Johnson (1971). Segundo ela, uma empresa socialmente responsável é aquela em que os administradores buscam o equilíbrio de uma multiplicidade de interesses, ou seja, ao invés de esforçarem-se somente para conseguir maiores lucros para seus acionistas, uma organização responsável deve, também, considerar os empregados, os fornecedores, os intermediários, as comunidades locais e a nação.

Para Kreitlon (2003), RSC é um processo organizacional cujo objetivo é a formulação de estratégias e políticas coerentes com os interesses legítimos dos diversos grupos que compõem a empresa, a partir do diálogo e da participação democrática desses na vida empresarial.

Segundo Strong *et al.* (PINTO,2004), a RSC diz respeito à satisfação dos acionistas, empregados e clientes, considerados os principais grupos de *stakeholders* em uma organização. Para Mohr *et al.* (PINTO, 2004), a RSC é a busca da empresa em maximizar, no longo prazo, os impactos positivos decorrentes de sua atuação e minimizar ou eliminar os efeitos negativos causados por ela na sociedade.

Por outro lado, Carroll (1998) afirma que os conceitos de RSC ainda são vagos e que abrangem duas perspectivas: a que assume que o objetivo da empresa é aumentar

seu lucro e a que acredita que a atuação da empresa deve transcender a isso, abrangendo aspectos econômicos. Para Carroll, RSC deve ser vista como o desempenho corporativo em quatro diferentes categorias de responsabilidade: econômica, legal, ética e discricionária. Para ela, essas quatro categorias não são mutuamente exclusivas e não pretendem retratar um contínuo com as preocupações econômicas de um lado e as sociais do outro. Em vez disso, elas têm um caráter cumulativo, pois partem de uma base econômica até alcançar um status discricionário, ou filantrópico.

Cabe ainda mencionar que Ackerman (1975) entende que existem fases que precisam ser vencidas para que a empresa encontre um comportamento que atenda as demandas sociais. Segundo ele, deve haver, em primeiro lugar, um reconhecimento dos problemas sociais pela gestão da organização. Em um segundo momento, a organização deve ir além desse mero reconhecimento e deve buscar especialistas que possam traçar e implementar ações compatíveis com essas percepções e que visem a solução (ou a amenização) dos problemas encontrados. Por último, deve haver um controle dos resultados de forma que seja verificado o efeito das ações previamente tomadas.

Ainda com relação à conceituação da RSC, Panapanaan *et al.* (2003), como Carroll (1998), salientam a inexistência de uma única definição conceitual de RSC. Para tais autores, o ponto de convergência entre as diferentes visões sobre o tema está na execução dos negócios com sustentabilidade e ética, o que faz da RSC uma outra dimensão do desenvolvimento sustentável, ladeada pelas responsabilidades econômicas e ambientais (PINTO, 2004). Para Panapanaan *et al.* (PINTO, 2004), a RSC é exercida por meio de cinco atividades: a organização e a estrutura da empresa, seu planejamento, a implementação de idéias, o monitoramento e avaliação contínuos e a comunicação dos resultados.

Cabe frisar também que, atualmente, devido à grande pressão a que estão submetidas, as empresas, espontaneamente ou não, acabam realizando algum tipo de ação para atender as demandas sociais. Pinto (2004) enfatiza que quando as empresas percebem tais ações como investimentos, que a resistência dos acionistas é reduzida e que o gerenciamento assume um caráter pró-ativo.

Por fim, Pinto (2004) menciona que estudos realizados para se avaliar a correlação entre RSC e *performance* financeira corporativa mostraram resultados

positivos. O mesmo, continua o autor, se aplica à perspectiva da *performance* social que mostrou que empresas que seguiram uma gestão baseada em preceitos relacionais, criaram mais valor para o acionista do que empresas que não priorizavam tais aspectos.

Críticas e Defesas à RSC

Há uma série de argumentos que criticam a RSC e que se apóiam na realidade do mercado para afirmar que não há compatibilidade entre o posicionamento escolhido pela empresa (o que inclui o impacto de suas ações no ambiente externo a ela) e sua orientação socioambiental.

De um ponto de vista radical, Jones (1996) afirma ser impossível que uma empresa, por convicção, atue no mercado com legitimação social, responsabilidade pública e respeito aos aspectos éticos, legais e discricionários, sendo esses últimos, ações para com a sociedade cuja execução é facultada às empresas uma vez que não há imposições legais ou éticas para tanto. Para ele, esse seria um comportamento incompatível com a racionalidade capitalista.

Outra questão, levantada por Barry (2002), seria o fato da empresa ter obrigações com outros *stakeholders* que não seus proprietários, o que aumentaria, sobremaneira, a quantidade de demandas a serem tratadas, nem sempre convergentes.

Ainda nessa linha, McWilliams e Siegel (2001) afirmam existir um ponto de equilíbrio para a aplicação de recursos financeiros em ações sociais e que o problema está em identificar até quando faz sentido aumentar custos para melhorar processos. Para eles, isso está ligado à percepção positiva de empresa por parte dos clientes, de modo que haja agregação de valor à marca e que, conseqüentemente, clientes se disponham a pagar mais por produtos e serviços.

Em contraposição a tais visões, Sem (1999) afirma que investir em RSC significar resgatar condutas que foram arbitrariamente sobrepujadas por uma leitura equivocada de Adam Smith no tocante à separação entre economia e sociedade (PINTO, 2004).

Sob um ângulo instrumental, Panapanaan *et al.* (2003), Joyner e Payne (2002), Burke e Logsdon (1996), entre outros enfatizam que empresas que abraçam a RSC têm mais facilidade em atrair bons funcionários, além de conseguirem manter uma maior

coesão interna, calcada na lealdade e no comprometimento desses para com a organização. Além disso, conseguem agregar mais valor à marca pela imagem que transmitem e que é aceita por clientes e fornecedores.

Na próxima seção, será avaliada a questão do indivíduo nas organizações, procurando-se ressaltar aspectos importantes para a gestão de uma empresa que não são tratados pela tradicional Teoria Organizacional, calcada, em grande parte, na visão funcionalista do mundo.

5.6 O Ser Humano nas Organizações

Chanlat (1996) afirma que, nas empresas e nas escolas de gestão, as atividades que envolvem diretamente a administração de ações concretas atingiram um alto grau de desenvolvimento. O mesmo, entretanto, não ocorre com o que se relaciona com a administração das pessoas, aspecto que ainda está longe de adquirir a legitimidade que merece.

Segundo o autor, essa situação é decorrente da aceitação incondicional e passiva do modelo adotado pelas ciências exatas como sendo o único que merece ser considerado e respeitado. Chanlat (1996) menciona, entretanto, que é chegada a hora de analisar os seres humanos no ambiente de trabalho a partir de uma postura compreensiva, capaz de apreender o sentido que os seres humanos dão à sua própria vida.

De acordo com Chanlat (1996, p.18):

“Os acontecimentos dramáticos que se observa universalmente, quer se trate da deterioração física, psíquica e cultural de grande parte da humanidade, da violência dos conflitos que minam todos os patamares da sociedade, das ameaças que planam sobre o equilíbrio ecológico do globo e do estado de confusão que reina ao nível dos valores morais e éticos, exigem imperiosamente que nos interroguemos, com o maior rigor, sobre as consequências do triunfo do economismo de vista curta e sobre as finalidades da empresa (...).”

Nesse panorama, faz-se necessário reintroduzir as pessoas no lugar que lhes pertence dentro do ambiente de trabalho, o que demanda a reabilitação do ponto de vista do sujeito, seu desejo em face de suas atividades profissionais e a contribuição essencial do trabalho para a construção equilibrada do seu ser. Essa tomada de posição em relação às dimensões do indivíduo nas organizações demanda um modo de pensar interdisciplinar que coloque em estreita relação as diferentes perspectivas e que manifeste interesse por detalhes e aspectos concretos de cada situação.

Audet e Malouin (1986) afirmam que o comportamento organizacional apresenta-se, hoje, como uma grande colcha de retalhos envolvendo estudos da Psicologia, da Sociologia, de diferentes correntes de gerenciamento, dentre outros, ocultando ou ausentando certas dimensões humanas, como a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão espaço-temporal etc.

Villette (1988) ressalta que a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade e pelo rendimento a curto prazo verificada até hoje nas organizações e na sociedade conduziu a maioria dos estudos organizacionais à criação de técnicas de controle. Dufour e Chanlat (1985) contestam essa concepção instrumental, adaptativa e manipuladora do ser humano, voltando suas atenções às dimensões esquecidas do indivíduo nas organizações que procuram tornar compreensível a experiência humana e captar sua complexidade e riqueza.

O Indivíduo como um Ser de Desejo e de Pulsão

Segundo Freud (1973), o comportamento humano não pode ser reduzido ao que se pode observar exteriormente, o que implica a análise de uma gama de aspectos inerentes à condição humana. Nessa linha, Skinner (1968) ressalta, também, que o ser humano não pode ser visto como um “organismo submetido a um bombardeamento de estímulos” (p. 30), pois ele é um ser de desejo, de pulsão e de relação.

É por intermédio das relações que um ser humano tem com o outro que ele vê seus desejos e sua existência serem reconhecidos ou não (CHANLAT, 1996). Em outras palavras, Freud (1973) enfatiza que a constituição de cada ser humano exige uma relação poliforme com outros indivíduos, pois é a partir dela que o homem se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos.

Nesse contexto, cumpre ressaltar a importância que a vida psíquica exerce na dinâmica humana das organizações. Se cada ser se constrói a partir da relação eu-tú, conforme mencionado por Buber no Capítulo 3, o conjunto de sensações, emoções, percepções etc. surgido dessas interações vai embasar e nortear as relações que unem o homem à organização (PAGÉS *et al.*, 1979) e o indivíduo ao coletivo (ENRIQUEZ, 1983). Acrescente-se a isso que os conflitos, os motivos não verbalizados de determinadas escolhas, as máscaras que aparecem no grupo e no indivíduo entre outros aspectos também serão daí originários.

Hirschhorn (1988) declara que a organização é o lugar propício às demonstrações do imaginário, do inconsciente, de defesas pessoais, de processos de identificação, entre outros, o que confere à vida psíquica um papel fundamental no comportamento organizacional, tanto no aspecto individual como no coletivo. Dejours (1980) conclui que não levar tais aspectos em consideração dentro da realidade organizacional é proporcionar uma visão incompleta do ser humano, passível de gerar conseqüências patológicas na vida organizacional.

O Indivíduo como um Ser Espaço-Temporal

Espaço e tempo constituem duas dimensões inseparáveis em que o ser humano está inserido (CHANLAT, 1996) e que, freqüentemente, são vistas apenas sob a ótica da funcionalidade e da economia (FISHER, 1989). Não obstante, Chanlat (1996) relata que essas dimensões são muito mais ricas de significação do que as concepções tradicionais das organizações conseguem apreender.

Fisher (1989) menciona que o espaço organizacional pode ser visto como um vetor das interações sociais por dois motivos: primeiro porque todo arranjo espacial estrutura mais ou menos diretamente as comunicações funcionais e relacionais em uma organização e, em segundo lugar, porque constitui um mensageiro social sobre o grupo ou a sociedade que a ocupa, seu modo de vida e seus valores. O espaço organizacional evidencia a importância da experiência social que se vive nas relações com os diferentes ambientes.

Acrescente-se a isso, continua o autor, que o espaço é objeto de práticas e de intervenções diversas definidas por um processo que mostra que o comportamento humano não é um sistema passivo, mas, sim, um sistema que exerce sobre o espaço um domínio físico, psicológico, ou ambos.

Chanlat (1996) menciona, também, que todo indivíduo é originário de determinado lugar que, por sua vez, está integrado a espaços mais amplos. Para ele, o homem cria nesses espaços, um enraizamento que pode ser mais ou menos forte, mas que tem como fonte, investimentos de ordem afetiva, material, profissional, política e outras mais. Esses investimentos, complementa Fisher (1989), reafirmam a identidade pessoal e coletiva. Assim, o espaço, lugar concomitante de sobrevivência biológica e da existência psicológica, é também um lugar social (CHANLAT, 1996).

Para Harré (1979), o espaço organizacional, independentemente de suas características - fechado ou aberto, funcional ou labiríntico, personalizado ou anônimo, significativo ou vazio de significado, nebuloso ou claramente definido (CHANLAT, 1996)- constitui uma das bases da ação humana, permanecendo ligado a outros espaços que ele incorpora (espaços pessoais de trabalho, espaços de interações) ou que o envolvem (espaço social, espaço do mundo). Ele também está indissolivelmente relacionado com o tempo (CHANLAT, 1996).

De acordo com Hawking (1989), a idéia de tempo é dominada pela concepção de que ele é algo objetivo, mensurável, raro, precioso, homogêneo, quantificável e uniformemente divisível. Chanlat (1996) adverte que ele é, igualmente, subjetivo e qualitativo e que a vivência do trabalho não é dissociável do modo pelo qual se constrói, ao mesmo tempo, pessoal e socialmente a temporalidade. Segundo Chanlat (1996, p. 110), “ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos”.

Com relação a essa questão, Hassard (1989) afirma que a ênfase dada aos estudos quantitativos sobre o tempo subestimou a importância do tempo qualitativo, negligenciando o tempo vivido em favor das estruturas temporais. Esses trabalhos, continua ele, interessaram-se mais pela organização metódica do tempo de trabalho nos sistemas de decomposição de tarefas do que pelo sentido dado ao tempo pelos indivíduos que executam a tarefa.

O Indivíduo como um Ser Simbólico

Segundo Godelier (1984), o homem é um fabricante de sentidos e um produtor de símbolos e essa aptidão a simbolizar, interpretar e representar a realidade na qual ele está imerso está no fundamento da cultura.

Durand (1984) acrescenta que o ser humano e a sociedade produzem uma representação de mundo que lhes confere significado e que representa o ausente, o imperceptível e o indescritível. Chanlat (1996, p.228) corrobora com essa assertiva, afirmando que “todo coletivo, formal ou não, produz sentidos e significações”.

Para Durand (1984), o simbolismo, característico de uma vida coletiva, não escapa ao universo organizacional. Chanlat e Dufour (1985) enfatizam que a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à

emergência do simbólico. O simbólico é marcado por uma tensão típica da sociedade industrializada que tem, de um lado, a razão econômica que compromete o significado do trabalho e, do outro, a existência humana na busca ininterrupta do significado de si mesmo e do que está à sua volta. Nessa linha, Chanlat (1996) afirma que a produção simbólica é o resultado de uma interrelação dialética entre um contexto, atores e relações sociais.

No que tange a questão do simbolismo, cabe ainda mencionar o alerta de Bouchard sobre a distinção entre símbolo e signo. Segundo o autor, signo se reduz a informar, enquanto símbolo responde à necessidade de pensar, ao prazer de criar e à vontade de produzir sentido. Ele frisa que o problema está nos modelos tecno-racionalizadores que, premidos pela razão econômica, querem fazer do signo, um símbolo. É por isso, conclui Bouchard (1985), que as sociedades modernas fazem cada vez menos apelos às simbolizações e os indivíduos ficam carentes de mais essa importante dimensão.

Sufrimento Humano nas Organizações

Segundo Déjours (1996), o homem que aproveita os benefícios provenientes da concorrência econômica - que possibilitam aumento no consumo doméstico e no confronto material - é, ao mesmo tempo, vítima dos problemas sociais e humanos advindos da melhoria dos desempenhos produtivos. Esses problemas se refletem na vida e na saúde dos trabalhadores, causando sofrimento.

O autor ressalta que as relações entre sofrimento e organização nem sempre tem uma conotação negativa, pois o trabalho também pode ser fonte de prazer e de saúde. Assim, cabe analisar a dimensão diacrônica do sofrimento, representada pela história psíquica de cada indivíduo e a dimensão sincrônica, decorrente do reencontro do sujeito com a situação do trabalho. Além disso, Déjours (1996) frisa que na luta contra o sofrimento, o indivíduo pode elaborar soluções originais, geralmente favoráveis à produção e à saúde, o que se denomina sofrimento criativo. Por outro lado, continua o autor, o sujeito pode chegar a soluções não favoráveis à produção e também à saúde, originando um sofrimento qualificado de patogênico.

Segundo Laplanche e Pontalis (1967), o ser humano nasce com uma dimensão psíquica que vai sendo moldada ao longo do tempo em função do contato que esse tem

com as pessoas que o cercam e com o ambiente em que ele está imerso. As impressões, positivas e negativas que esse indivíduo vai tendo do mundo ao seu redor vão modelando seu caráter e dando origem aos medos, às compulsões, aos desejos, enfim, a todo conjunto de características que constituirão sua personalidade.

Por intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva e é aí que o sofrimento acontece. Para Pharo (1988), é impossível o desaparecimento do sofrimento nas organizações, porque cada ser humano é distinto em sua forma de ser, possuindo um conjunto de necessidades e aspirações que é único. Por outro lado, qualquer empresa tem seus próprios valores, regras, princípios e objetivos, na maioria das vezes não negociáveis, e que devem ser seguidos por seus funcionários. Assim, cabe a esses últimos, a descoberta de formas de, no trabalho, perseguir seu questionamento interior e traçar a sua história. Isso é o que Déjours (1997) batiza de sofrimento criativo que, para ele, é conseguido pela sublimação das diferenças.

Os que não conseguem essa subversão do sofrimento quer seja por defesas pessoais ou porque não percebem que são seres que possuem necessidades distintas das necessidades que as organizações pregam – o que faz com que essas não possam se sobrepor aos homens – acabam vivenciando um sofrimento patogênico cuja representação mais usual é o *stress*.

Foi apresentado, neste Capítulo, o referencial que concerne à Teoria Organizacional, escolhido como pertinente para o estudo em questão. Ele será relevante para o Capítulo em que serão levantadas as possíveis contribuições desse referencial a uma proposta de teoria de EdC.

6 Empresa e a Economia de Comunhão

6.1 Introdução

As empresas que aderem ao Projeto de EdC se vêem na contingência de implementá-lo no interior do sistema econômico vigente, indo em sentido contrário daquilo que é considerado uma viga mestra do comportamento econômico (ARAÚJO, 1998).

De acordo com Araújo (1998), em uma primeira fase, as firmas surgidas com o impulso do projeto tiveram de preparar-se, ou seja, procurar mercado, formar capital social, treinar funcionários etc. Por outro lado, as firmas que já estavam no mercado e aderiram ao Projeto tiveram que se transformar, o que implicou um maior ônus econômico, pois ir contra a corrente significou evitar toda evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda a produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência (SORGI, 1998). Esses aspectos explicam porque existem empresas em diferentes graus de desenvolvimento dentro do Projeto e, também, porque existem organizações que, apesar de estarem sob a égide da EdC, em nada são diferentes das empresas tradicionais.

Uma empresa que siga os princípios da EdC deve apresentar uma mudança de concepção do que seja a vida nas organizações e no seu relacionamento com a sociedade. Essa transformação representa uma mudança paradigmática, principalmente quando são colocados valores cristãos como fundamento da empresa.

Em resumo, quando um organização decide operar segundo os ideais da EdC, ela passa a ter que verificar como os princípios e valores do Projeto poderão influenciar sua forma de ver, sentir e projetar, ou seja, significa que a empresa terá que perscrutar quais são as implicações práticas dessa nova maneira de viver para si mesma e para o ambiente organizacional no qual está imersa.

Os aspectos acima mencionados podem parecer utópicos, mas muitas empresas em todo o mundo já operam dessa forma e vêm se mantendo no mercado de forma competitiva.

O objetivo deste Capítulo é discutir o que significa uma Empresa de EdC, apresentar um panorama da atuação dessas empresas, mostrar a visão do empresário de EdC a respeito do que muda em uma empresa de EdC e, também, apresentar duas das empresas que estão na vanguarda do Projeto: a FEMAQ e a Prodiat.

6.2 As Empresas e a EdC

O Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade – EdC - é a resultante empresarial do Movimento dos Focolares e a característica básica das empresas que a ele se associam é ajustar os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, da teoria econômica e das teorias organizacionais, a princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Para tanto, segundo esses autores, tais empresas procuram despir-se da visão puramente econômica dos negócios, da ideologia produtivista e dos valores do consumismo, para introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida como um todo.

Sua diferença em relação às outras empresas está na forma pela qual conduzem a gestão de pessoas e buscam transformar sua cultura na chamada cultura da partilha ou cultura do dar (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), aspecto discutido no Item 4.3.1. Na visão da proposta, a atividade das empresas não tem como objetivo final a acumulação de riqueza, mas, sim, a partilha, a geração de empregos e o atendimento das necessidades dos mais pobres (ARAÚJO, 1992).

Nesse contexto, a razão de existir da empresa são as pessoas, principalmente os mais necessitados. Gui (1998) frisa que não há rejeição às estruturas construídas pelo capitalismo, em especial à empresa comercial na forma de uma sociedade de capitais. Ao contrário, essa é vista como instrumento útil em que pode ser aplicada a lógica da comunhão.

Dessa forma, as empresas são entendidas não só como instrumentos geradores de emprego e renda, mas, também, como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro. Nessa linha, Biela (1998) ressalta outra característica que distingue uma empresa de Economia de Comunhão das demais: a filosofia de repartição dos benefícios resultantes da atividade lucrativa. Essa filosofia prevê a repartição do lucro

em três partes, destinadas a reinvestimento na própria empresa, a ajuda aos mais necessitados – inicialmente no âmbito do Movimento em todo o mundo - e a formar pessoas para esse estilo de vida, assuntos apresentados no Item 4.3.1.

De certo modo, o atual sistema fiscal exige que as empresas destinem parte dos lucros para a coletividade por meios coercitivos (contribuições social e sindical, impostos etc.) e não pelo ideal da partilha. Nesse ponto, cabe frisar que partilha não pode ser confundida com filantropia, pois ela transcende a atividade filantrópica. Não se trata de um dar apenas para ajudar, mas de um dar que visa estimular o indivíduo que recebe a ajuda, a melhorar, a crescer e a ficar independente daquela contribuição.

Cumprir mencionar ainda que, ao longo do tempo, houve uma distorção do significado de filantropia. Algumas organizações utilizam essa prática não por uma real preocupação com o bem comum, mas por intenções e motivações diversas (ABBAGNANO, 1999).

Ante o exposto, verifica-se que a EdC não se confunde com filantropia, pois quando se pede a uma empresa de EdC que compartilhe seus lucros, está-se buscando mais do que um trabalho voluntário ou filantrópico. Está-se solicitando, além da renúncia de parte dos lucros, uma honesta administração jurídica e patrimonial (GUI, 1998). Cabe frisar que a partilha dos lucros deve ocorrer na liberdade – ou seja, os empresários devem decidir se querem ou não realizá-la - e essa decisão deve estar entre as motivações da empresa de tal forma que outras pessoas de boa vontade - como trabalhadores, fornecedores, clientes etc. - sejam moralmente envolvidos no projeto. Por fim, Gui (1998) acrescenta que, se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por doar parte do lucro, não deve fazê-lo, de modo a não enfraquecer o espírito da EdC.

Bruni (1996) enfatiza que tudo isso é relevante, pois o eixo ao redor do qual gira o Projeto é o relacionamento entre as pessoas que a ele aderem. A empresa estruturada dessa forma não é motivada por interesses egoístas, nem altruístas ou filantrópicos: é a reciprocidade que move essas empresas, sem um sujeito doador e outro beneficiado. Todos – empresários, empregados, fornecedores, clientes e pessoas necessitadas – entram em uma relação de dar e receber de forma paritária.

O relacionamento é mediado pelo princípio do amor recíproco. Desse modo, a

empresa passa de um sistema de conflitos a um ‘pequeno mundo de trabalho’, em que todos, independentemente da posição que ocupem, são envolvidos (SORGI, 1998). Nascem, segundo o autor, a compreensão recíproca, a partilha das fadigas e problemas e a busca comum de soluções, e a empresa se transforma em uma comunidade de pessoas.

Além do amor recíproco, Sorgi (1998) salienta que é possível identificar na escassa literatura disponível sobre o tema, que a liberdade, a solidariedade, a participação e a comunhão são, também, princípios centrais para orientação da gestão nessas empresas.

Nesse ponto, cabe mencionar, também, a questão da ética que, para as empresas de Economia de Comunhão, não é um instrumento voltado a atender os interesses da empresa. Os princípios e a prática da EdC corroboram a idéia de que a ética não pode estar submetida às exigências do mercado ou da economia.

Zamagni (1999, p. 23) atenta para essa questão frisando que:

“Nesses últimos anos se tem falado muito da ética nos negócios, que se fundamenta na idéia de que, se a empresa estabelecer para si um código deontológico, terá maiores possibilidades de obter lucros por meio do chamado ‘mecanismo de reputação’. Essa atitude, embora contenha elementos autênticos, pode produzir efeitos culturais desastrosos, porque quando encaramos a ética como um elemento à disposição dos interesses da empresa, quando a instrumentalizamos, nós a destruímos. E quando destruímos a ética, destruímos o homem.”

Outra questão que merece destaque é a Responsabilidade Social, aspecto discutido no Item 5.5.3. Segundo Vassalo (1999, p.13), “responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo”. Para ele, as reais intenções da maioria das empresas que a adotam são de ordem estratégica, visando sobrevivência em um mercado em competição. Em vez de se preocuparem com o cerne do assunto em foco, muitos empresários utilizam as idéias da RSC instrumentalmente, visando seus próprios interesses. Assim, a responsabilidade social passa a ser apenas um meio para que os fins sejam atingidos.

Ao contrário dessa lógica, a proposta da EdC não visa vantagens competitivas de qualquer ordem: se essa surgir, terá sido um desdobramento natural do conjunto de atividades praticadas pelas empresas.

Em uma primeira tentativa para delinear as bases da EdC, Ferruci (1998:84) propõe que as empresas de EdC devem seguir, além da legislação vigente, as seguintes

práticas:

1. Democratização do capital entre muitos acionistas, sem excluir a possibilidade de acionistas majoritários;
2. Gerenciamento profissionalizado e motivado pelos princípios do movimento focolarino;
3. Respeito à legislação fiscal, trabalhista e de segurança e salubridade no trabalho, bem como à questão ambiental;
4. Coerência dos princípios da EdC no relacionamento entre diretores e trabalhadores e com todas as demais pessoas e organizações;
5. Prática de gestão com observância dos princípios de eficiência e de produtividade sem descuidar das necessidades humanas na empresa;
6. Direcionamento de parte de seu lucro para a formação de novas gerações na “cultura da partilha”, especialmente nas Mariápolis, que constituirão as bases para uma nova economia;
7. Apoio às comunidades carentes, pela criação de atividades produtivas de mão-de-obra intensiva.

Pode-se dizer que as empresas de EdC possuem a convicção de que a produtividade não depende apenas do investimento em tecnologia, mas, principalmente, da valorização da vontade do trabalhador, sendo essa considerada um diferencial importante (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Segundo os mesmos autores, nessa visão, o estímulo à vontade só apresenta resultados quando encontra-se fundamentado na identificação das necessidades da pessoa que trabalha e não apenas nos interesses do capital. Conclui-se que não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que ela executa, o que explica a ênfase dada pela EdC à verdade nos relacionamentos interpessoais e no respeito à pessoa, pois são as necessidades humanas fundamentais que vão determinar a qualidade do relacionamento entre o capital e o trabalho.

Cabe mencionar, ainda, que as empresas de EdC pressupõem o homem, seu trabalho e a empresa como um todo integrado, bem como esses integrados ao meio ambiente. Assim, mesmo sem haver uma teoria da Economia de Comunhão, os gestores dessas empresas procuram seguir estratégias de ação que traduzam os princípios espirituais orientadores do projeto em práticas de gestão. Dessa forma, verifica-se que nessas empresas há preocupação de (GONÇALVES ; LEITÃO, 2001):

- Gerar um ambiente de mudança, pois, assim, propiciam a otimização do trabalho com intensificação da comunicação entre diretores, gerentes e funcionários, promovem o aperfeiçoamento profissional e o remanejamento de profissionais com troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentar o

respeito pelo trabalho alheio e proporcionar ao funcionário uma visão de conjunto da empresa;

- Colocar a empresa a serviço do homem, o que significa proporcionar um ambiente de trabalho propício ao crescimento humano e da produção;

- Criar sistemas de incentivos para aumentar a participação, abrangendo, dessa forma, um conjunto de medidas alteradas ao longo do tempo em função dos avanços e retrocessos da empresa na busca dessa nova forma de gestão de pessoas. Esses incentivos podem incluir plano de saúde familiar, formação escolar e universitária dos empregados, aquisição de casa própria, entre outros;

- Buscar o equilíbrio entre a intuição e a lógica com uso *de decisões coletivas* rejeitando a exclusividade da razão econômica, aceitando outras formas de razão, além da subjetividade requerida pela complexidade das decisões empresariais;

- Enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas;

- Ter um comportamento ético refletido em uma estratégia de valorização do homem que procura introduzir na cultura empresarial valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo.

Deve-se frisar, também, que as empresas que fazem parte da experiência de EdC se defrontam com a necessidade de formar uma estrutura adequada, visto que as legislações, os costumes sociais e as culturas dos países são diferentes entre si. Portanto, existem soluções variadas para um mesmo tipo de proposta. As sociedades empresariais, embora respeitando as regras definidas pelas respectivas legislações, têm que observar os aspectos específicos (norteadores), definidos por Ferrucci (1998) e esboçados acima.

Por fim, cabe relatar que como decorrência desse novo modo de pensar, as empresas de EdC são avaliadas sob sete aspectos (Figura 6.1), subdivididos nas sete cores do arco-íris, que possuem as seguintes características (ESPRI, 2004):

- Partilha dos rendimentos inspirada na lógica do Evangelho do “dai e vos será dado”;
- Amor concreto pelos necessitados, considerados parte integrante da empresa;
- Construção de um modelo de desenvolvimento econômico que respeita o meio ambiente;
- Posição ética frente aos trabalhadores, aos concorrentes, aos consumidores, às leis, ao Estado etc;
- Alteração de crescimento máximo para crescimento harmonioso/integral;

- Análise do negócio sem perder a visão do todo, principalmente ao que se refere aos fundamentos da EdC;
- Busca da qualidade em todos os aspectos e modos de atuação.



Figura 6.1 – Os Sete Aspectos das Empresas de EdC.

Extraído de: Economia de Comunhão, Congresso Nacional de 2002, p. 31.

6.3

Estrutura das Empresas de EdC

As empresas que se inserem no Projeto de Economia de Comunhão contam com uma estrutura auxiliar que serve para norteá-las. Essa estrutura é formada por um Escritório Central de EdC em Roma – que se ramifica em diversos outros escritórios nos países em que a EdC está presente - e pelos pólos industriais. Há, também, sub-estruturas constituídas por empresas que ajudam na administração dos pólos e na divulgação da EdC e que retratam as singularidades de cada país.

Desde o surgimento da EdC, constatou-se a necessidade de criar um pólo empresarial, que desse visibilidade ao projeto e que funcionasse como vínculo para todas as empresas que a ele aderissem. Esse pólo era destinado às empresas que

experimentassem de forma mais profunda o Projeto e deveria servir como um farol sinalizador de uma nova forma de gestão econômica: transparente, eficiente e responsável (BRUNI, 2002). O primeiro pólo construído foi o Spartaco, no Brasil. Depois desse, surgiram os pólos Solidariedad (Buenos Aires, Argentina) e Lionello (Florença, Itália), além de estar em construção o pólo Ginetta (Recife, Brasil). Cumpre mencionar que estão em fase de estudo os pólos empresariais de Portugal, França, Bélgica e Estados Unidos.

As empresas que aderem ao Projeto de EdC podem ser de dois tipos: as inseridas e as coligadas.

As inseridas são aquelas cujos sócios, aderindo à espiritualidade do Movimento dos Focolares, se propõem a repartir seus lucros segundo os princípios da Economia de Comunhão. Essas empresas localizam-se, normalmente, nos ‘pólos industriais’ (como o Pólo Spártaco), a fim de serem um modelo ou uma mostra viva da Economia de Comunhão.

As coligadas são aquelas em que um ou mais sócios aderem à Proposta de EdC, respeitando plenamente a liberdade dos demais sócios, adequando, assim, a repartição dos lucros. São consideradas, também, empresas coligadas, aquelas que, por sua distância das Mariápolis, não podem se localizar nos ‘pólos industriais’.

Conforme mencionado no início deste Capítulo, as empresas de EdC estão em diferentes estágios de desenvolvimento, por terem aderido ao Projeto em diferentes momentos e, também, porque ser uma empresa de EdC é bastante diferente de, apenas, crer no Projeto de EdC. A empresa de EdC é uma operacionalização de um ideal que contradiz muitas das práticas usuais do mercado e que demanda uma outra forma de ver a organização e os relacionamentos interpessoais, ou seja, uma nova forma de ver o cotidiano empresarial.

Por fim, cumpre esclarecer como é a estrutura das empresas de EdC no Brasil. Nesse país, o Escritório Central de EdC, que se reporta ao Escritório Central de Roma, está localizado na Mariápolis Ginetta, em São Paulo. Ele se destina a receber as doações das empresas, a guardar o material histórico da EdC no Brasil (teses, dissertações, boletins, fitas gravadas por ocasião dos congressos e palestras de EdC

etc.) e a auxiliar empresas brasileiras de EdC que estejam passando por situações de crise, oferecendo orientação espiritual.

No que tange a questão dos pólos industriais de EdC, tem-se, em operação, o Pólo Spártaco, localizado ao lado da Mariápolis Ginetta (em Vargem Grande Paulista, SP). Ocupando uma área de 50.000 m², ele sedia 6 empresas: a La Túnica – de confecção de roupas, a KNE Rotogine – produtora de grandes manufaturados de plástico, a ECO-AR – indústria de produtos de limpeza, a Prodiel – distribuidora de medicamentos, a AVN – indústria de embalagens plásticas e a UNIBEN – financeira. O diferencial do pólo em relação a outros condomínios industriais está em “efetivar o crescimento na direção dos bens relacionais” (LEIBHOLZ, 2003, p.7), buscando o equilíbrio que o suporte espiritual confere às relações humanas, inclusive no nível empresarial.

O Pólo Spártaco é administrado por uma sociedade anônima de capital fechado: a Espri S.A. (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais), que viabilizou a compra e a infraestrutura do terreno, além da construção e locação dos galpões às empresas ali instaladas. A Espri conta, atualmente, com mais de três mil acionistas de todo o Brasil e alguns do exterior. Sediada no próprio pólo, é responsável pela administração dos serviços comuns do pólo e pela canalização de recursos para empresas produtivas, sob a forma de subscrição de cotas de capital, cuja propriedade é conservada pelos participantes, mesmo sem ter expectativas de lucro em um prazo definido. Para Rodolfo Leibholz, presidente do Conselho de Administração da ESPRI e dirigente da FEMAQ, o objetivo dessa fomentadora e das demais empresas do pólo é o de “buscar o lucro mantendo a visão e o objetivo a que se destina (...) Os dirigentes das empresas de EdC devem, cada vez mais, adotar uma estratégia de integração, como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto mundial” (LEIBHOLZ, 2003, p.10).

Em resumo, a Espri é uma empresa que nasceu para oferecer estrutura intermediária a um grupo de empresas, buscando:

- a) criar e manter serviços para todo o grupo;
- b) dar assistência às empresas em fase de formação ou reestruturação, por meio de elaboração de planos de viabilidade econômica;

- c) oferecer às empresas serviços contábeis, jurídicos e fiscais, com a máxima confiabilidade e em condições favoráveis;
- d) verificar o desempenho das empresas e até mesmo incentivar novas iniciativas;
- e) dar oportunidade a quem não tiver capital suficiente para participar diretamente de um empreendimento ou não sentir 'vocação' para empresário.

Em seguida, é apresentado um panorama geral sobre as empresas de EdC no cenário mundial.

6.3.1 Panorama das Empresas de EdC

De acordo com o Escritório Central da EdC, havia, em 2005, 735 empresas vinculadas ao projeto em todo mundo, das quais 712 são de pequeno porte, com até 50 pessoas, e 14 de médio porte, com até 100 pessoas. O setor de serviços é o mais representado, com 49,8% dos registros, estando mais presentes as atividades de consultoria e médicas. Em segundo lugar, está o setor industrial, que abrange 25,6% dos registros, no qual predominam construção civil (13,3%), produtos agrícolas (12,8%) e artigos variados (12,8%). No setor comercial, com 20,1% das empresas, predominam confecções e alimentos. Nos demais setores, existem 33 empresas matriculadas (ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC, 2006).

Em termos de faturamento bruto, 70% das empresas obtiveram, em 2005, resultados abaixo de U\$500 mil anuais, 118 faturaram entre U\$500 mil e U\$1 milhão e apenas quatro apresentaram resultados acima de U\$ 50 milhões (ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC, 2006).

As tabelas 6.1 a 6.4 contêm dados referentes a organização e estruturação das empresas de EdC no mundo.

Tabela 6.1 - A Distribuição das Empresas de EdC pelo Mundo

País	Número de Empresas de EdC
Itália	230
África	1
América Central	24
América Do Norte	41
Argentina	55
Ásia	31
Austrália	2
Brasil	121
Europa Ocidental	167

Europa Oriental	61
Oriente Médio	2
Total	735

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.2 - Empresas de EdC e Quantidade de Funcionários

Número de Funcionários	Número de Empresas
Mais de 100	09
Entre 100 e 50	14
Menos de 50	712

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.3 – Faturamento em Reais, em 2005, das Empresas Vinculadas à EdC

Valor do Faturamento	Número de Empresas	%
Acima de 50 milhões/ano	4	0,5
Entre 10 milhões e 50 milhões/ano	53	7,2
Entre 1 milhão e 10 milhões/ano	46	6,3
Entre 500 mil e 1 milhão/ano	118	16,1
Abaixo de 500 mil/ano	514	69,9
Total	735	100,0

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.4 - Empresas de EdC x Setores de Atividade

Atividade	Número de Empresas de EdC
Produção	188
Comércio	148
Outros serviços	366
Outros empreendimentos	33

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

No Brasil, a maior concentração de empresas está na região Centro-Sul e no Nordeste. Na região Centro-Sul está o pólo Spártaco, próximo a São Paulo, com sete empresas que mantêm 84 empregos diretos e 47 indiretos. Na tabela 6.5 pode-se observar o número de empresas vinculadas ao projeto no Brasil.

Tabela 6.5 - Evolução do Número de Empresas Vinculadas ao Projeto de EdC no Brasil

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Número de Empresas	59	81	86	88	88	87	88	87	77	79	82	84	112

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Com relação à distribuição dos lucros, em 2004, foram repassados ao Brasil, pelo Fundo Internacional, U\$673 mil. Esse valor beneficiou 845 pessoas e foi distribuído com as seguintes finalidades:

- Alimentação 46 %
- Estudo 20 %
- Saúde 21 %

- Moradia (reforma/construção) 11 %
- Outras necessidades 3 %

Na tabela 6.6 e na figura 6.2 apresenta-se a distribuição dos auxílios.

Tabela 6.6 – Pessoas Ajudadas por Região do Brasil com o Valor Arrecadado do Fundo Internacional

Região	Pessoas ajudadas	Valor distribuído, em dólar
Norte	165	167.682
Nordeste	376	287.338
Sul	81	59.468
Centro oeste	20	18.519
Sudeste	129	99.612
Mariápolis Ginetta	74	40.473
Total	845	673.092

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

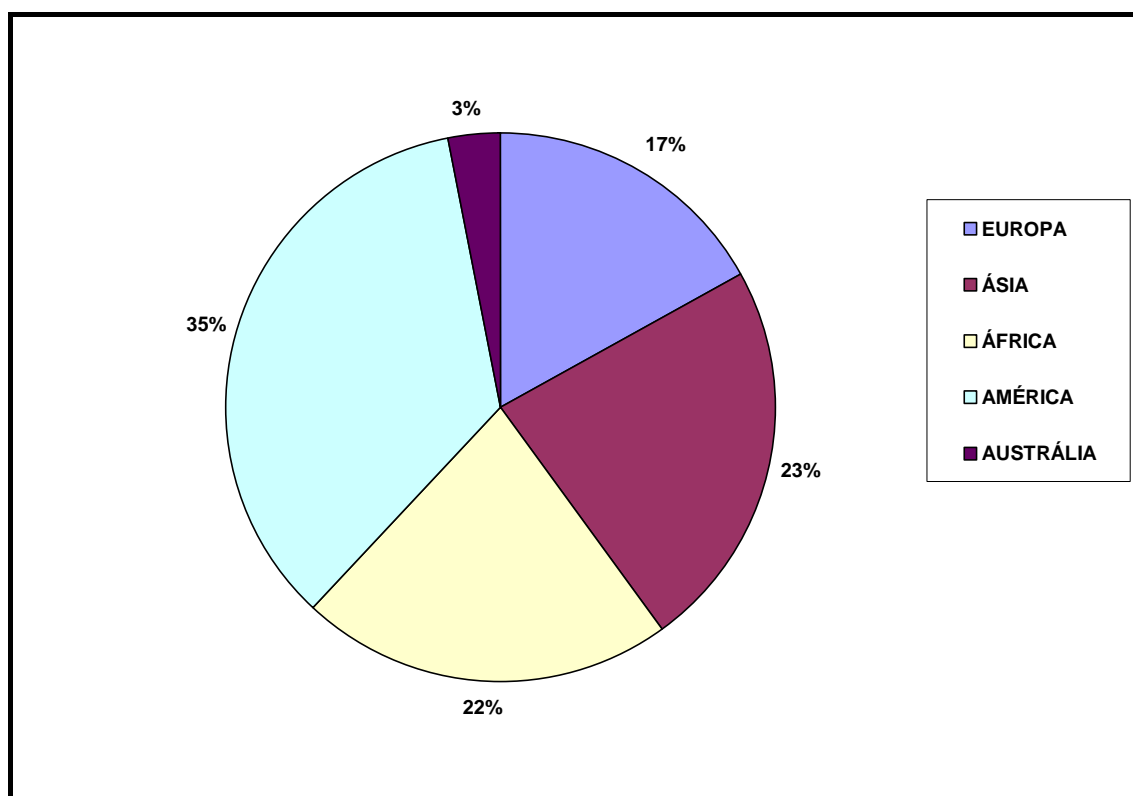


Figura 6.2 – Porcentagem de Indigentes Ajudados Com o Envio dos Lucros pelos Continentes.
Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

A seguir, serão apresentadas duas empresas que estão na vanguarda do Projeto (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), a FEMAQ e a Prodiel, que servem de base para o estudo a que se propõe esta tese. Os aspectos que serão mencionados, incluindo os depoimentos, estão baseados nos estudos de campo realizados por Heloísa Helena Gonçalves e Mario Pinto por ocasião de seus doutoramentos na COPPE-UFRJ e na PUC-Rio, respectivamente e por relatos de Rui Costa e Vera Araújo, estudiosos do

tema.

6.4 Empresas em Tela: FEMAQ e Prodiet

6.4.1 A FEMAQ

Fundada por Kurt Leibholz em 1966, a FEMAQ S.A., Fundação Engenharia e Máquinas, localiza-se em Piracicaba, em São Paulo. É uma empresa que produz peças fundidas em aço e ligas de alumínio, com produtos manufaturados de até 30 toneladas de peso unitário. Produz, também, peças para as indústrias de papel, extrativa e de máquinas domésticas. Possui, atualmente, 74 funcionários – além de terceirizados – fatura em média U\$500.000 por mês e tem como principais clientes a Volkswagen, a Mercedes Benz e a General Motors.

Em 1972, com o falecimento do fundador, assumem a direção da empresa seus filhos Rodolfo e Henrique. Essa transição foi difícil em razão da inexperiência dos novos dirigentes – eles ainda eram estudantes –, pela falta de confiança por parte dos funcionários e clientes e por dificuldades financeiras. Em 1979, entretanto, a empresa já estava estabilizada e progredia.

Apesar desse sucesso profissional, os donos sentiam necessidade de algo que atendesse a suas aspirações mais profundas. Conhecendo a espiritualidade dos Focolares e a DSI, desejavam viver e agir de acordo com tais princípios também no trabalho. Em 1991, ao ouvirem a proposta da EdC, perceberam que era isso que procuravam e, então, ampliaram seu campo de atuação respondendo não só às necessidades dos funcionários, fornecedores e clientes, mas estendendo suas ações aos mais pobres e à formação dos ‘homens novos’, aderindo à EdC. Essa atitude trouxe para eles um novo valor do conceito de trabalho e de empresa.

O período de 1980 a 1995 foi marcado por uma crise na indústria de fundição no Brasil. A recessão econômica e as sucessivas tentativas de ajuste por meio de uma política de choques econômicos trouxeram, entre outras conseqüências, a impossibilidade da empresa contrair dívidas para financiar sua expansão. A

experiência apresentada no Congresso de Fundação em 1995 – que varre o período de 1985 a 1994 – mostra que apesar da situação econômica instável, a FEMAQ conseguiu mais do que duplicar seu faturamento, passando de US\$35mil em 1985 para US\$82mil/homem/ano em 1994, basicamente pela concentração dos esforços no gerenciamento do seu pessoal.

Segundo Gonçalves e Leitão (2001), o investimento na valorização dos funcionários e a melhoria das condições de mercado levaram a um crescimento significativo nos anos seguintes. De 1996 a 2000, a produção anual passou de 3.585 para 6.413 toneladas/ano e o faturamento desse período aumentou de 7 para 15 milhões de Reais. A produtividade, por sua vez, pulou de 69 para 87 toneladas/empregado/ano.

De acordo com os mesmos autores, no período de 1997 a 2000, o patrimônio líquido da empresa evoluiu de 2,5 para 4,2 milhões de Reais e o lucro operacional passou de 559 mil para 1,7 milhões de Reais, com a capital social passando de 1,65 para 1,9 milhões de Reais. O crescimento dos lucros acumulados foi de 137,9% no período.

Os produtos da empresa são quase todos customizados, o que inviabiliza uma produção em série. Além disso, a especificidade de cada pedido implica constante busca de soluções inovadoras a partir do uso da tecnologia de que dispõem, fato que justifica a preocupação com a atualização tecnológica e as frequentes visitas de sócios e funcionários a fundições da Alemanha (PINTO, 2004).

De acordo com Rodolfo e Henrique (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), não há como desvincular os resultados que a FEMAQ vem obtendo das práticas da EdC na empresa, pois elas implicaram uma mudança de mentalidade nos diretores, o que repercutiu na cultura da empresa, tornando-a mais competitiva.

Diversas passagens mencionadas pelos Leibholz no Conaf de 1995 atestam essa postura decorrente da adesão ao Projeto de EdC. Dentre elas, destaca-se (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 39):

“Dentro da estrutura humana empresarial, notamos que não podemos usar técnicas que venham desvalorizar o indivíduo sem graves riscos para a empresa. Porque é o homem que dá sentido à vida material e econômica da estrutura. Se ele não for respeitado em suas necessidades básicas (...) a empresa representará um empreendimento incompleto.”

A experiência desenvolvida pela FEMAQ tem como ponto de partida o aspecto humano. Para a empresa, ele é considerado a base de uma mudança em termos qualitativos e quantitativos. Nesse sentido, os empresários vêem o sucesso técnico, financeiro e comercial da FEMAQ como uma variável ligada à capacidade de atender e estimular o desenvolvimento das necessidades mais profundas dos trabalhadores, possibilitando um maior desenvolvimento da pessoa humana (COSTA, 1998). Citando Rodolfo Leibholz (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 39):

“Quando estimulamos a vontade, fazemos um trabalhador mais produtivo e automaticamente mais consciente e responsável. Desse modo, poderíamos colocar que uma parte das metas da empresa é procurar atender às necessidades básicas do indivíduo, pois o trabalho é importantíssimo para ambas as partes.”

A seguir, serão discutidos alguns aspectos distintivos da FEMAQ.

A Geração de um Ambiente de Mudanças

Para os Leibholtz, este aspecto está pautado na visão da empresa e do ser humano nela inserido como elementos de uma dinâmica de evolução e aperfeiçoamento constantes. Eles acreditam que o tempo que o trabalhador passa na empresa deve tanto ser empregado na execução de um trabalho, como deve propiciar o contato humano (GUI, 2001). Assim, uma de suas primeiras iniciativas foi a mudança da relação entre a diretoria da empresa e os funcionários dos diferentes setores. Para tanto, em vez de convocar os funcionários para que fossem ouvidos juntos à direção, essa foi diretamente aos locais de fábrica em que se localizavam aqueles setores mais simples da linha de produção, abrindo um diálogo em que diversos problemas eram colocados e sugestões eram feitas.

Outro aspecto concreto de valorização do profissional ocorreu ao ser oferecido aperfeiçoamento profissional com participação em cursos profissionalizantes e de especialização, além de aperfeiçoamento universitário e estímulo ao contato entre profissionais de formações diferentes (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Segundo os mesmo autores, buscando um maior intercâmbio profissional, foi realizada uma programação regular de visitas a exposições e feiras e também a outras empresas, geralmente clientes da FEMAQ.

O último aspecto referente à criação de um ambiente de mudanças foi o

remanejamento de profissionais para funções diferentes, em outros segmentos da empresa. O objetivo foi o de despertar no funcionário um sentimento de valorização do setor e dos companheiros de serviço. Esse remanejamento foi pensado para: evitar que a tarefa executada se tornasse tediosa, trazer desafios de um novo trabalho a ser executado, flexibilizar o grupo ao exigir um aumento de sua capacidade de adaptação e acolhida ao novo, criar respeito pelo trabalho alheio e servir como um elemento de construção da postura global em relação à empresa, permitindo, a cada funcionário, a visão do todo.

Os Leibholz afirmam que ainda têm muito a aprender, mas concordam que, para que toda essa mudança transformadora ocorra, uma mudança pessoal seja necessária. Tal mudança precisa começar pela mentalidade dos empresários, principalmente no que tange suas posturas com relação ao poder. Segundo eles, essa mudança é mais difícil nos cargos hierárquicos mais altos, o que torna o processo mais moroso. Todavia, egoísmo e individualismo ocorrem tanto com dirigentes como com funcionários, sendo necessário, então, destinar recursos para a formação de pessoas, permitindo desenvolvimento técnico e novos valores de trabalho (GONÇALVES E LEITÃO, 2001).

Sistema de Incentivos

A FEMAQ buscou motivar seus funcionários fazendo com que eles se tornassem agentes ativos dentro da empresa. Assim, foram criados incentivos que permitissem essa participação e que fossem modificados ao longo dos anos, de forma a refletir as necessidades detectadas ou formuladas pelos funcionários (GONÇALVES E LEITÃO, 2001).

A primeira necessidade detectada foi relativa à saúde e ao atendimento médico. Para atender essa demanda, foi criado um sistema interno de atendimento médico que, posteriormente, evoluiu para um sistema de saúde do qual a família do trabalhador podia desfrutar (COSTA, 2001).

O segundo problema observado, de acordo com Costa (2001), foi o aspecto da formação escolar de alguns trabalhadores. Para resolver essa questão, a FEMAQ incentivou a formação de grupos de alfabetização, cursos em convênios com o SENAI, cursos universitários subsidiados pela empresa e outros cursos destinados à formação

humana desses trabalhadores.

À medida que a empresa permitiu uma crescente participação dos funcionários, esses se sentiram à vontade para expressar outras necessidades. Entre elas, surgiu a questão da comunicação interna. Uma tentativa de solucionar esse problema foi pela proposição da realização de uma assembléia periódica com os empregados de forma a criar um fluxo de informações no interior da empresa que versasse sobre todos os assuntos: carga de trabalho, produção, situação financeira, alimentação, caixa beneficente dos funcionários etc (COSTA, 2001).

Outro aspecto do sistema de incentivos refere-se à participação dos funcionários nos resultados e nas decisões da empresa. Mensalmente, é apresentado aos funcionários um balanço sobre a venda dos produtos da empresa e os resultados daí provenientes. Caso tenha havido lucro, ele é repartido com base em parâmetros de desempenho - produtividade, assiduidade e lucros - previamente acertados por todos os empregados, constantes de uma cartilha (PINTO, 2004) e que conferem uma percepção de time aos funcionários. Caso não haja lucro, o prejuízo é acumulado e vai sendo abatido do lucro dos meses seguintes. Pinto (2004) menciona que nas reuniões mensais, lideradas pelos supervisores imediatos, são apresentadas as perspectivas do mês seguinte, o que permite prever se haverá ou não distribuição dos lucros. Há, também, reuniões semestrais na qual todos, inclusive os donos, participam. Nela, é apresentado o cenário econômico do país e como a FEMAQ está nele. Isso confere uma transparência nas relações e funciona como um importante elemento agregador e motivador (PINTO, 2004).

Com relação à tomada de decisões, os funcionários participam diretamente das decisões operacionais em suas áreas de competência e são informados, nas assembléias, sobre as decisões estratégicas, assumidas, via consenso, entre os diretores (PINTO, 2004)

Com base em Gonçalves e Leitão (2001), pode-se dizer que a motivação decorrente da forma de participação e autonomia do funcionário na empresa, aliada à transparência da gestão – obtida por meio de uma comunicação fluida e honesta – gera confiança, estimula a criatividade e torna-se responsável pela elevada produtividade e preços competitivos.

É também parte do sistema de incentivos a proposta de construção de um ‘nova empresa’ a partir do ambiente de trabalho. Isso foi colocado como um desafio aos membros da empresa de forma a estimular a consecução dos novos princípios que se queria ver transformados em comportamentos. Assim, à medida que a FEMAQ vai conseguindo estabelecer uma nova cultura no ambiente de trabalho, os funcionários vão se tornando ‘parceiros’, o que pode ser comprovado pela diminuição do absenteísmo, pela maior motivação dos funcionários e pelo aumento da produtividade (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Cultura e Clima Organizacionais

Costa (2001) afirma que, muitas vezes, empresários se defrontam com situações para as quais eles não têm dados numéricos ou quantitativos em que possam se basear para a tomada de decisões. Outras vezes, apesar de terem os dados, a situação é complexa demais para ser resolvida racionalmente. Na FEMAQ, costuma-se levar questões desse tipo para a análise de duas ou mais pessoas e, dependendo do assunto, a decisão decorre de uma intuição surgida a partir da discussão conjunta.

Para os Leibholz, equilibrar intuição e lógica nas tomadas de decisão não significa rejeitar a razão econômica, mas, sim, abrir espaço para o exercício de outras formas de razão, pautadas na racionalidade substantiva (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). O ingresso na EdC, por exemplo, não priorizou a lógica financeira, pois a ‘cultura do dar’ exigia a superação do pensamento de toda uma tradição que afirma e valoriza a ‘cultura do ter’. Em outras palavras, a decisão de aderir ao Projeto não implicou, apenas, sobrepujar uma mera cultura informal que permeia a sociedade como um todo, mas, ir na contramão de um sistema formulado, desenvolvido e transmitido pelos próprios centros de formação de mão-de-obra especializada, como as universidades, escolas técnicas e mesmo escolas de primeiro e segundo graus (COSTA, 2001).

“A Economia que se aprende na escola não leva em conta a confiança interpessoal, por exemplo, o que é um erro grave, pois são os seres humanos que definem uma empresa”, afirma um dos empresários (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 44).

“Os princípios que são ensinados na Administração de Empresas são incompletos. A Administração e a Economia não incluem os bens relacionais e nem a valorização do homem. É só lucro. Isso é um fator cultural. Você não resolve desigualdade social e a insatisfação com estes princípios. A EdC está colocando valores dentro da Administração que são da natureza humana: bens relacionais e satisfação”, Rodolfo Leibholz (PINTO, 2004, p. 177).

A intuição utilizada pelos Leibholz nas suas tomadas de decisão além de benefícios sociais bem evidentes, permitiu que a empresa experimentasse uma transformação e um enriquecimento tanto no sistema produtivo, como nas relações sociais geradas pelo processo. Os próprios diretores tiveram a oportunidade de repensar seus valores e de descobrir uma cultura empresarial mais criativa e aberta.

Sendo a EdC uma proposta fortemente social e contrária ao individualismo e à acumulação, o anticonsumismo é parte dos valores que são passados aos funcionários (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Eles são estimulados a moderar o consumo e a compartilhar as decisões. Nesse ponto, cabe frisar que os empresários são fiéis aos princípios que transmitem. Eles têm uma vida confortável, mas sem qualquer forma de ostentação (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Faz-se necessário mencionar, também, que valores como aceitação do outro, confiança e liberdade criam um ambiente agradável de trabalho, possibilitando que os empregados saibam como organizar e executar suas tarefas, sem a necessidade de fiscalização. Nessa linha e de acordo com o trabalho dos mesmos autores, afirma-se que, na FEMAQ, não há chefias dizendo o que fazer e cobrando resultado o tempo todo. Acredita-se no treinamento que é dado aos funcionários.

O bom ambiente da empresa em termos de cultura e clima organizacional – e não só a capacidade das lideranças - é visto pelos empresários como uma vantagem competitiva, trazendo produtividade acima da média nacional (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Com base em Pinto (2004), deve-se frisar que há uma grande preocupação em não demitir funcionários mesmo quando os negócios não estão bem, fato que contribui para um bom ambiente organizacional. Nesses casos, os dirigentes optam por dar férias ou aplicam outros recursos que preservem o emprego. No entanto, deve-se relatar que, apesar dessa postura, já houve situações de grave crise em que demissões tiveram que ocorrer.

Outro aspecto, citado por Pinto (2004), que traz resultados positivos para a empresa é o acesso aberto dos funcionários à diretoria. Essa, por sua vez, substituiu ‘o paternalismo trazido de casa’ por uma estrutura ‘meio fluida’, de forma a dar mais autonomia aos funcionários. A associação desses dois fatores faz com que

funcionários e proprietários se conheçam e possam desempenhar seus papéis, sem engessamento dos primeiros e sem que os últimos percam sua responsabilidade, visibilidade e direção.

A Questão da Qualidade

As primeiras iniciativas de qualidade total na FEMAQ concentraram-se na inspeção do produto acabado. Esse era o aspecto mais crítico da cadeia produtiva, pois a falta de controle sobre a quantidade produzida acarretava atrasos na produção e na entrega (COSTA, 2001).

Para resolver esse problema, a FEMAQ intensificou o diálogo entre os setores envolvidos, introduzindo e enfatizando o valor da qualidade (COSTA, 2001). A idéia da empresa era a de aplicar técnicas de envolvimento pessoal e treinamento em qualidade para sensibilizar seus funcionários, incentivando suas capacidade criativas.

De acordo com Costa (2001), em 1995 a FEMAQ começou a implantação da ISO 9002 – modelo que mais se adequava às suas necessidades -, adquiriu novos equipamentos para laboratório e produção e informatizou alguns setores de forma a agilizar os sistemas de comunicação e informação internos. Além disso, continua ele, foram realizadas assembléias com os funcionários de forma a incutir em cada um, uma atitude de responsabilidade com suas próprias vidas. Isso traria para cada empregado uma visão de si mesmo como um cidadão capaz de pensar, agir, produzir, e vender.

A Questão da Ética

No que concerne à ética, os Leibholz (Costa, 2001) entendem não ser possível separar os valores éticos pessoais dos da empresa. Assim, a estratégia por eles adotada consiste na introdução de valores como amor ao próximo, integridade, moralidade, honestidade, companheirismo, bondade, entre outros, na cultura empresarial (GONÇALVES;LEITÃO, 2001). Corroborando esse fato estão os depoimentos dos empresários coletados por Gonçalves (2005) que mostram uma contínua busca de coerência entre o ser pessoa e o ser empresário. Para eles, a prática deve começar na própria família, aprendendo-se a respeitar o modo de pensar e agir de cada pessoa.

Cabe frisar, entretanto, que os funcionários da FEMAQ traziam, de suas formações, valores muito pouco altruístas e uma predominância de racionalidade

técnica. Assim, de acordo com Costa (2001), para consertar essas distorções, a empresa deu a oportunidade dos funcionários participarem de cursos e reuniões em que eram transmitidos valores considerados essenciais ao indivíduo, à sua família e à própria empresa. A participação nas reuniões era facultada a cada indivíduo, respeitando a liberdade de cada um. De acordo com Gonçalves e Leitão (2001), isso não pode ser considerado invasão de privacidade, não só por ter havido a possibilidade de escolha, como também porque o conceito de liderança adotado subentende a transformação do trabalho, de uma fonte de subsistência material em um ato pedagógico de valorização do homem, do trabalho e da vida.

Outro exemplo da conduta ética da FEMAQ é citado por Pinto (2004). Segundo suas pesquisas, a empresa não direciona suas vendas para indústrias que considere nocivas à saúde ou à sociedade, mesmo que o faturamento daí advindo represente aumento de rentabilidade. Isso explica porque a empresa, apesar de constantemente assediada, não atende os pedidos da indústria de cigarros e da indústria bélica.

Os Leibholz acreditam que para serem éticos na empresa, precisam praticar honestidade nos negócios o que demanda adoção de princípios como o de não mentir ao funcionário, não negociar valores, não adotar o ‘caixa 2’, não provocar danos ao meio ambiente, primar pela qualidade dos produtos e, no que tange à concorrência, não destruí-la, mas, sim, buscar uma parceria (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

No que se refere à concorrência, eles enfatizam que o ideal é que não haja uma guerra entre clientes, fornecedores e competidores.

“Não é vida ou morte, ou, pelo menos, não deveria ser. Os concorrentes deveriam ser complementares e não ficar vendo quem tem mais força e destruir o outro” (PINTO, 2004, p. 175).

Quando questionados se essas práticas não trariam perdas econômicas para a organização, Henrique Leibholz relata que não há prática desleal na qual a FEMAQ esteja presente. Isso pode, por um lado, reduzir sua competitividade, mas, por outro “a experiência mostra que a longo prazo você ganha” (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 48). Rodolfo acrescenta que “os concorrentes nossos que usavam outro tipo de postura, acabaram não tendo futuro e nós sobrevivemos” (PINTO, 2004, p. 174). Em resumo, esse fator passou a conferir credibilidade à FEMAQ, atraindo uma grande

quantidade de clientes. A direção da empresa está convicta de que as empresas bem sucedidas no futuro serão aquelas que fizerem, hoje, a opção por uma conduta ética e solidária no campo dos bens de produção (COSTA, 2001).

Empresa e EdC na Visão dos Leibholz

De acordo com Henrique Leibholz (PINTO, 2004), a EdC traz algo a mais para a empresa, pois as pessoas trabalham mais satisfeitas uma vez que percebem que não se trata de uma questão que se resume a custo-benefício financeiro. Para ele, uma das formas de realização da pessoa é por meio do trabalho, que na FEMAQ é executado com certa autonomia e liberdade de escolha. A empresa cria condições dentro de suas limitações e isso é percebido pelo funcionário.

Quando questionado sobre o que diferencia a empresa de EdC de uma empresa convencional, Henrique afirma:

“(...) são os princípios éticos, de relacionamento, de desenvolvimento de produtos ‘evoluídos’ tecnicamente. O produto tem limitações, mas a qualidade é maximizada, pois desenvolvemos produtos juntos. É uma postura. Esta postura acaba atraindo clientes, pois nós estamos sempre correndo atrás de melhorias. Uma empresa de EdC não fica no mínimo necessário. Temos que otimizar, dentro das restrições de mercado.” (PINTO, 2004, p. 176).

E Rodolfo completa:

“(...) Nós não temos regras, temos princípios(...). O principal deles é o do bem comum. Outro deles é o amor recíproco, fazer as coisas em unidade. O grupo tem que ter um relacionamento que permita fazer as coisas em unidade. Nosso tipo de administração é uma coisa viva(...). Se você pegar algo que não tenha a ver com o princípio da vida, ele vai ser expulso... É nisso que acreditamos.” (PINTO, 2004, p. 177).

Acrescentando, por fim, que:

“(...) nós não interagimos apenas com o ambiente. Nós somos o meio ambiente. É mais do que simplesmente respeitar. Para nós da FEMAQ, o meio ambiente está dentro de nós, assim, como na EdC o pobre é um de nós. A base é a busca pelo equilíbrio. Quem dá equilíbrio são as pessoas, as quais, hoje, só são educadas para terem lucros. Essa educação tem que mudar. Se mudar a escola e mudar a empresa, vai mudar a economia.” (PINTO, 2004, p. 177:178).

A Empresa na Visão dos Funcionários

Os depoimentos coletados por Gonçalves e Leitão (2001) e por Pinto (2004) mostram grande homogeneidade nas declarações. Essas entrevistas procuraram identificar como a gestão da empresa, com seus variados aspectos, é percebida pelos funcionários.

Cumpra mencionar que quase todos os funcionários entrevistados por esses pesquisadores têm experiência de trabalho em outras empresas. Quando questionados sobre as diferenças de tratamento, eles mencionaram estas características das outras empresas em que trabalharam (GONÇALVES; LEITÃO, 2001):

- eram muito hierarquizadas, autoritárias e de difícil relacionamento com as chefias;
- distanciavam padrões de empregados (não havia um conhecimento face a face);
- eram voltadas ao lucro e tinham como objetivo a produção de riqueza para os patrões;
- quando distribuía lucro, esse era um valor inferior ao da FEMAQ;
- tinham um clima de trabalho pesado;
- não motivavam o empregado com relação aos resultados a serem alcançados;
- viam o trabalhador apenas como mão-de-obra.

Por outro lado, a FEMAQ foi percebida como (GONÇALVES; LEITÃO, 2001):

- uma empresa totalmente diferente na forma de administrar;
- um lugar onde o contato entre funcionários, gerentes e diretores é sempre próximo;
- uma empresa que investe nas pessoas e na qual se sabe o que está acontecendo;
- uma organização que não visa só o lucro;
- formada por ‘gente simples’ que se preocupa com o bem-estar dos funcionários e que tem um filosofia de gestão que estimula funcionários a pensarem mais no próximo;
- uma empresa em que os empresários conseguem passar sua visão aos funcionários.

Nas entrevistas, a percepção dos funcionários sobre determinados valores foram capturadas. Os pesquisadores buscaram entender como o funcionário percebia a atividade da empresa e o que, para ele, tornava a empresa diferente, especial.

O relacionamento foi amplamente citado e pode ser entendido como um dos aspectos mais positivos da organização.

“A principal distinção entre a FEMAQ e as demais empresas é o relacionamento, pois a nossa administração é mais participativa, temos mais chance de expressão. O fato da FEMAQ nos permitir partilhar e participar faz com que tenhamos mais abertura para criar. Esta postura da direção contagia. Tem gente que não entra no espírito da coisa, mas você acaba se contagiando com o clima.” (PINTO, 2004, p. 183);

“O que as grandes empresas buscam de ferramentas de como fazer uma aproximação com o chão da fábrica, nós fazemos automaticamente. Nós conversamos o tempo todo. Essa empresa é familiar e o dono está sempre direto com os funcionários. Isso facilita, pois eles dão esta abertura. Isso gera uma aproximação entre chão de fábrica, gerentes e diretoria.” (PINTO, 2004, p. 180);

“A FEMAQ é uma firma que trata bem os funcionários. Aqui não tem divisão: escritório, diretoria e produção. Você vê um gerente da FEMAQ, você sabe que ele é um gerente, mas

não parece. Ele está sempre entre nós, ele é um de nós. Em outras empresas, você nem fala com os gerentes”. (PINTO, 2004, p. 186)

Um exemplo que também deve ser mencionado é o depoimento de um funcionário da FEMAQ que mencionou que, certa vez, procurou ‘ajudar’ um novato na empresa, mostrando exatamente como as coisas deveriam ser feitas (GONÇALVES, 2005). A ‘ajuda’ foi dada de modo ostensivo, no intuito de auxiliar o novo funcionário a aprender rapidamente a lida, mas foi sentida por esse último como um processo de sufocamento. Após uma conversa entre eles, o funcionário mais antigo resolveu a deixar o outro ‘andar com suas próprias pernas’ e o resultado foi que esse novo funcionário executou, de forma diferente e mais eficiente o trabalho, gerando um procedimento que passou a ser adotado pela empresa. O funcionário antigo, por sua vez, percebeu ser importante respeitar a forma de ser das demais pessoas, não impondo uma forma ‘correta’ de agir, mas definindo, apenas, o que era essencial e, portanto, imutável.

Aliada ao relacionamento, tem-se a questão da confiança mencionada em muitos depoimentos extraídos de Gonçalves e Leitão (2001, p.52) e de Pinto (2004, p.180-187).

“Não que não haja preocupação com o lucro, pois sem isso a empresa não subsiste. Mas aqui isso é administrado de uma forma diferente. Nós temos a nossa responsabilidade. Temos que dar qualidade e ter preço, mas nós sabemos de todas as informações de mercado e a diretoria faz a análise junto com os gerentes e encarregados e nós passamos tudo isso para os funcionários”;

“Para mim, o lucro é bem aplicado. Ele ajuda não só a gente, ajuda outras pessoas que estão necessitadas”;

“Se o cliente vê uma peça da FEMAQ, manda logo descarregar. Se for um concorrente, o cliente vai antes verificar. Se é da FEMAQ, os clientes têm total confiança”;

“Eu pego às sete horas. Quando chega oito horas o patrão chega. Está trabalhando lado a lado. Então você vê que o interesse do patrão é o empregado”;

Outro valor bastante apontado é o da comunhão (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 51:52).

“(…) eles sempre me ajudaram, não só a mim, mas a todos. Eu sei de mais de perto porque trabalho junto com eles, então são pessoas bem humanas. A filosofia deles acho que vem de berço, essa tendência que querer colaborar com as pessoas”;

“Tive muita ajuda deles, moral e financeira (...) eu passei por muita necessidade em minha vida e eles me ajudaram muito”;

“Existe uma comissão que foi feita para discutir o ponto de vista do patrão e do empregado. A comissão foi feita justamente para que o patrão não chegue com a coisa pronta (...) a gente percebe que o negócio aqui é uma comunhão de pensamento (...) praticamente o que se decide na reunião é o que o pessoal ansiava”.

Com relação à questão da liberdade, entrevistados afirmam:

“Enquanto na FEMAQ somos livres, nas outras empresas os empregados são mais amarrados, não tem liberdade. Aqui essa liberdade não é só para os gerentes. Isso acontece com todos os empregados. Isso não depende do nível hierárquico. (...). Aqui não somos cobrados pela diretoria. Você tem que fazer da melhor maneira. Temos que atingir nossos objetivos, mas com toda liberdade (PINTO, 2004, p. 178)”;

“Você trabalha à vontade. Você não é policiada. O ambiente de trabalho é agradável e isso é por causa da diretoria. A gente tem contato com os diretores da empresa. Isso passa para os funcionários. É diferente (PINTO, 2004, p. 185)”.

O aspecto transparência foi recorrente em vários discursos dos entrevistados tanto de Gonçalves e Leitão (2001, p.51) como os de Pinto (2004, p.181).

“O balancete da FEMAQ fica exposto a nós”;

“Uma firma honesta, não tem nada escondido, todos os papéis você encontra em cima da mesa”;

“A gente está a par do que está acontecendo”;

“Há um jogo limpo, sem políticas. Esse modo da gente administrar não mascara e fica claro quem está enrolando”;

“Esta transparência, este comprometimento... Nós sabemos que esta empresa está inserida na sociedade. Me ajuda saber que eu faço parte desta empresa como uma pessoa comprometida nesta sociedade”.

Por fim, cabe também mencionar valores como simplicidade e coerência que foram expressos em vários depoimentos de Gonçalves e Leitão (2001, p.51-52) e de Pinto (2004, p.182).

“A diferença está no testemunho de vida do patrão. Os homens aí tem um conceito de vida diferente. Eles procuram aplicar isso na empresa. Isso passa para os funcionários. Eles não visam exclusivamente o lucro. Eles colocam o homem em primeiro lugar e não o dinheiro. Aqui, nós não somos máquinas. Aqui tudo é transparente. Não ficamos com a sensação de que estamos sendo enganados”;

“Eles (a diretoria) se destacam pela maneira de pensar e agir”;

“Você vê que os diretores não são consumistas, têm carros simples”;

“Eles são os diretores e são acessíveis, eu tenho de falar com você quem são eles, seno você não vai saber”.

Em resumo, com base no que foi exposto, pode-se dizer que a FEMAQ encontra-se em uma posição de destaque dentro do Projeto de EdC no que tange à transformação dos ideais da EdC em prática cotidiana.

Seus dirigentes já traziam de suas formações, uma gestão de cunho mais humanista que vem sendo ampliada e melhorada com o uso dos princípios da EdC. Além disso, a empresa dispõe de uma administração experiente capaz de manter níveis internacionais de produtividade, o que, aliado aos demais aspectos, faz com que a

empresa consiga manter equilibradas as diversas dimensões da EdC.

No próximo item será apresentada a empresa Prodiet e serão discutidos alguns de seus aspectos distintivos.

6.4.2 A Prodiet

A empresa Prodiet Farmacêutica, com sede em Curitiba, no Paraná, é uma organização familiar, estabelecida em 1989, com o objetivo de comercializar e distribuir produtos hospitalares e produtos nutritivos para crianças e atletas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Possui atualmente 94 empregados e fatura por volta de 25 milhões de Reais por ano. A relação entre a maior e a menor remuneração dentro da empresa é da ordem de 5,4 vezes.

Foi fundada pela família Tortelli na ocasião em que o Brasil passava por uma grave crise econômica, com alta inflação e instabilidade política. Isso demandou dos proprietários uma cuidadosa observância das atividades de modo que fornecedores e clientes fossem atendidos, criando uma relação de confiança que proporcionou crédito e preços competitivos à empresa.

No início, a carteira de clientes era bastante reduzida e era exíguo o espaço físico da empresa. Sob o ponto de vista de Armando Tortelli, proprietário gerente da Prodiet, o objetivo maior da empresa era, naquela época, servir de fonte de sustento para a família, não possuindo um fim social claro.

Desde jovem, o casal Tortelli participava como Gens do Movimento dos Focolares até se tornarem focolarinos casados. Eles viviam a comunhão de bens no âmbito do Movimento, mas não na empresa. Para eles, “a empresa era algo que pertencia somente aos dois e que lhes dava, concretamente, a possibilidade de enriquecerem” (GONÇALVES, 2005, p. 162). No fundo, sentiam que lhes faltava algo.

Em 1991, ao ouvirem a proposta da EdC, interessaram-se por ela porque acreditaram que ela pudesse ser um caminho para um mundo melhor e, também, porque ela ia ao encontro da formação humanista que ambos tiveram no âmbito do Movimento. Apesar disso, eles não sabiam como inserir a Prodiet na proposta de EdC,

pois, do ponto de vista organizacional, eles tinham tudo a fazer.

Essa proposta exigiria uma abertura dos horizontes da empresa para a dimensão social, fazendo com que ela não fosse vista mais como um simples meio de subsistência, mas como uma possibilidade de gerar novos empregos e de prestar serviços à comunidade, por meio da comunhão mensal de uma parte dos lucros. Todavia, o ambiente externo era desfavorável: instabilidade econômica, inflação em torno dos 40% ao mês, sistema fiscal rigoroso, atraso do pagamento pelas organizações sanitárias estatais – que compunham a maior parte dos clientes – etc.

Dessa forma, foi obrigatória a reestruturação da empresa, para que pudessem “(...) oferecer algo que respondesse à proposta de Chiara Lubich. (...) Não queriam coligar uma empresa que, ao invés de propagar a Proposta, poderia ser um veículo com conseqüências negativas.” (GONÇALVES, 2005, p. 165).

Em 1992, os Tortelli decidiram aderir à EdC. A reestruturação da empresa continuou e duas decisões importantes foram tomadas: a de contratar uma empresa de consultoria para orientação e estruturação de uma forma geral e a de pagar todos os impostos, evitando evasão fiscal.

Com relação à primeira medida, foi observado que com a ajuda dessa consultoria, houve grande aumento de faturamento, contratação significativa de funcionários e compra de sede própria, que é colocada à disposição dos funcionários, pois muitos churrascos e encontros entre eles são feitos lá. Pode ser mencionado, também, aumento considerável da área de almoxarifado/depósito (de 200m² no final de 1993 passou a 480 m² no final de 1998). Maiores detalhes sobre essa expansão podem ser encontrados nas teses de Gonçalves (2005) e Pinto (2004).

Nesse ponto, Tortelli foi questionado sobre a adequação da contratação de um consultor, que possui uma visão de prática de gestão baseada na lógica do capitalismo, para orientar uma empresa inserida no Projeto de EdC. Entretanto, ele afirmou que isso não representava problema, pois “primeiro eu escuto quais são as bases pelas quais ele constrói o raciocínio, reflito e, depois, ilumino tudo com a Economia de Comunhão e traduzo para ele até me sentir entendido”. (GONÇALVES, 2005, p. 170). Assim, as atividades são balizadas pelos princípios da EdC e as ações são previamente entendidas antes de serem executadas.

No que tange à questão dos impostos, Tortelli afirma que passou a pagá-los integralmente a partir da adesão da empresa à proposta. Antes desse período, eles eram considerados imorais pelo proprietário-gerente e, assim, era possível justificar a sonegação como uma necessidade ditada por motivos de simples sobrevivência.

Atualmente, a empresa atua em um mercado bastante competitivo que lida, por um lado, com grandes indústrias farmacêuticas e, por outro, com grandes compradores. O mercado é comoditizado, enfatiza custos e a concorrência ocorre em nível nacional.

Por causa da preocupação com os custos, a empresa fornece poucos benefícios aos funcionários, cabendo destacar: alimentação (praticamente gratuita), plano de saúde para os funcionários (80% do valor é arcado pela Prodiet) e distribuição gratuita de medicamentos. O salário é um pouco acima da realidade do mercado, pois, para a Prodiet, é importante dar condições para que os funcionários se percebam não como espectadores, mas como protagonistas e construtores da empresa que vem superando, mês a mês, as metas estipuladas. Cabe frisar, ainda, que não há um processo claro de ajuda financeira ao estudo dos funcionários, embora alguns deles a recebam.

Na Prodiet, trabalham Armando e sua esposa Roseli, dois de seus filhos e um irmão de Armando. Há um caráter eminentemente familiar na empresa, o que pode acarretar desdobramentos positivos – na medida que todos se vejam como participantes de uma comunidade com fortes laços relacionais – e negativos – uma vez que regras formais não precisam ser respeitadas. Nesse ponto, cabe frisar que a estrutura funcional se caracteriza por ser pouco rígida, existindo proximidade e cumplicidade constantes entre dirigentes e funcionários, propiciadas por uma real e sólida ‘política de portas abertas’.

Segundo Pinto (2004), as instalações da empresa são funcionais, apresentando até uma certa pompa para os padrões da EdC. O *layout* é moderno e a disposição das mesas permite uma comunicação intensa. No refeitório, há um *banner* desejando ‘bom dia’ a todos os funcionários e, todas as tardes, são servidos café, pão e bolinhos para os funcionários.

O Ano de 1999

O ano de 1999 teve dois momentos importantes para a Prodiet. O primeiro diz

respeito ao escândalo dos medicamentos falsificados. Em função das denúncias sobre a qualidade duvidosa de certos medicamentos, muitos distribuidores, concorrentes de Prodiet, tiveram quedas nas suas vendas. A imagem e a conduta fortes da Prodiet permitiram não só que ela saísse ileso desse episódio, como, também tivesse um crescimento superior à média em um período em que todas as outras empresas passavam por dificuldades.

O segundo momento marcante ocorreu quando ela decidiu aceitar o convite de investir no pólo Spártaco (Assim, a Prodiet tem uma matriz coligada e uma filial inserida na Proposta de EdC). Apesar de desconhecer o mercado de São Paulo, os Tortelli decidiram abrir uma filial da empresa, tendo em mente manter os mesmos propósitos da matriz de Curitiba: ter a EdC como referência das ações empresariais. As altas taxas de inadimplência, os roubos de medicamento e o desconhecimento do novo mercado contribuíram para o prejuízo vivenciado pela filial nos primeiros meses de atuação, equilibrado e contornado em período posterior.

A Prodiet e a Mudança de Mentalidade

Cabe relatar, com base nas declarações dos Tortelli, que fazer a transição da Prodiet de uma empresa de mercado para uma empresa de EdC foi algo bastante difícil. Apesar deles terem uma vida pessoal calcada nos princípios morais e éticos decorrentes da formação humanista adquirida no Movimento dos Focolares, sua vida profissional era marcada pela ideologia funcionalista presente no ambiente organizacional. Enxergar o concorrente como alguém que deveria ser eliminado, alcançar o lucro e as metas traçadas a qualquer custo - sem considerar os meios para tanto -, burlar impostos entre outros aspectos eram fatos comuns no dia-a-dia organizacional. Segundo Armando Tortelli (GONÇALVES, 2005, p. 164):

“mesmo consciente de minhas boas intenções e formação humanista adquirida no seio do Movimento dos Focolares, acabava sendo sugado pelas pressões inerentes ao modo de produção capitalista”.

Dessa forma, tiveram que refletir muito sobre a adesão à Proposta da EdC, pois essa incluía, conforme visto na Seção 4.3, cumprimento das leis jurídicas, pagamento de todos os impostos, subsidiariedade, reciprocidade assimétrica (dar sem esperar nada grandioso em troca), amor recíproco, preservação do meio ambiente, apropriação do lucro da empresa por beneficiários – como os pobres excluídos pelo modelo

econômico vigente, acionistas, trabalhadores e homens novos – etc. Em resumo, era necessária uma mudança paradigmática de mentalidade empresarial que transformasse o agir guiado pelo autointeresse e maximização dos lucros sem a consideração dos meios para alcançá-lo, em um agir guiado pela cultura da partilha - cuja base é espiritual - e pela busca da maximização do lucro, considerando os meios para tanto. Mudar essa visão seria um exercício desafiador que transcenderia o utilitarismo do mercado.

Em 1992, eles ajustaram a empresa aos regulamentos éticos propostos pela EdC e cadastraram a matriz de Curitiba como uma empresa coligada à proposta. Segundo Roseli Tortelli (GONÇALVES, 2005, p. 166):

“como fruto dessa adesão, experimentamos uma grande liberdade provocada pela mudança de mentalidade por estarmos administrando não mais algo que era motivo de apego, mas, administrar, sim, uma estrutura que visa o bem comum, onde parte do lucro passa a ser colocado a serviço da humanidade”.

Quando perguntado sobre as dificuldades para transformar a Prodiet em uma empresa de EdC, o empresário afirmou ser o aspecto humano a maior delas. Para ele, a EdC traz um conjunto de valores nos quais os donos do capital têm que acreditar para, em seguida, colocar em prática. Essa prática implica o estabelecimento de uma nova cultura que necessita ser aceita pelos trabalhadores. Visto que uma empresa é feita de pessoas, se elas não aderirem à nova idéia, ou ao novo modo de operar, nenhuma grande mudança se concretiza.

A Prodiet e os Concorrentes

Os principais clientes da Prodiet são as instituições públicas de saúde que, em função do abandono em que se encontram e dos poucos investimentos por parte do governo federal, tornam-se inadimplentes. A dependência dessas organizações fragiliza a Prodiet e todas as outras empresas do ramo, obrigando-as a trabalhar com margens muito pequenas e tornando difícil o reconhecimento dos esforços por diferenciação. Por causa desses aspectos, o dono da empresa enfatiza sua preocupação com o aumento da eficiência que é, para ele, o que garantirá a sobrevivência da Prodiet.

Outra questão levantada por Armando é o modo como atua cada uma das empresas que, com ele, dividem mercado. Há um pensamento generalizado de que se

deve levar vantagem em tudo, o que faz com que as ‘regras de atuação’ compreendam, muitas vezes, práticas que podem ser chamadas de ilícitas.

Assim, corrupção, pagamento de propinas, sonegação de impostos, recepção de produtos já vendidos, falsificação de remédios, compra mais barata de produtos de origem duvidosa são práticas passíveis de serem vistas neste cenário.

A questão levantada pelos Tortelli é a de que o fato do mercado ser assim, não justifica que se deva continuar a agir dentro desses moldes. Segundo ele (GONÇALVES, 2005, p. 160):

“o modo de ser do empresário(a) da Economia de Comunhão requer consciência pessoal, respeito e responsabilidade coletiva. Primeiro com a própria empresa, depois com os acionistas do Pólo Empresarial Spártaco.”

Assim, quando questionado porque ele não denuncia a concorrência desleal, ele afirma que se assim o fizesse, estaria agindo da mesma forma errada que a concorrência. Por trás do empresário, continua ele, está um homem com cujas práticas ele pode não concordar, mas a quem não cabe a ele julgar.

Os Tortelli acreditam que há um reflexo muito grande do trabalho que realizam sobre as outras empresas. Afirmam que aquilo que é individual e serve de apego pode aprisionar e trazer insegurança. Dessa forma, resolveram ampliar esse conhecimento para os concorrentes, e, assim, esses passaram a “não ser mais vistos como aqueles que poderiam roubar a fatia que caberia à Prodiel do ‘bolo do mercado’, mas como aqueles que poderiam repartí-lo conosco e nós com eles” (GONÇALVES, 2005, p. 169).

Um caso concreto, relatado por Armando Tortelli, foi o seguinte (ARAÚJO, 1998, p. 13):

“(…) Um desses concorrentes, constatando o visível crescimento da *Prodiel* no mercado, decidira contra-atacar difundindo entre os clientes uma imagem negativa da empresa. Ao pensarmos em algumas medidas para restabelecer a verdade – ainda que com a máxima delicadeza para não desencadear uma guerra – para nossa surpresa, vimos que as ditas acusações haviam causado efeito exatamente contrário devido à reputação sólida de honestidade e eficiência de que gozava a empresa junto a clientes e fornecedores.

Nesse meio tempo, entramos em contato com o proprietário dessa concorrente buscando uma reaproximação. Para isso, nós oferecemos a colaboração para aplicação de uma nova lei que regulamenta um dos principais impostos governamentais. Esse gesto bastou para mudar completamente a postura do concorrente e, assim, iniciar um relacionamento de amizade e colaboração.”

Ciente das dificuldades de operar no mercado, Armando Tortelli enfatiza sua preocupação com o aumento da eficiência

Outro ponto que chama atenção é o pagamento integral dos impostos. Após a adesão à EdC, eles perceberam que a lei referente aos impostos não deve ser burlada, mas que deve-se lutar para modificá-la. Para eles, o recolhimento dos impostos é um dever de cada empresa para com a sociedade uma vez que esse dinheiro, supostamente, será usado para o bem comum. Se não o for, cabe à sociedade cobrar do Estado e do Governo seus direitos e, não, partir de práticas ilícitas para recuperar algo do qual se sintam lesados. Para o empresário, os impostos, justos ou não, são o retorno que se dá à sociedade pelo direito que ela lhe deu de desenvolver uma atividade. Quando a coisa não é vista desse modo, continua ele, você só tira da sociedade e não devolve nada.

Cabe esclarecer que a empresa não recebe qualquer tipo de apoio do Estado para tanto. Ao contrário, o pagamento integral dos impostos, aliado à inadimplência e à acirrada concorrência do setor, levam a empresa a trabalhar com uma margem muito pequena de lucro, o que dificulta seu crescimento no mercado. Apesar disso, Armando Tortelli afirma que de nada adiantaria construir uma realidade de Economia de Comunhão se o empresário não conseguisse uma empresa rentável a ponto de, no mínimo, poder contribuir com os impostos.

A questão das propinas e da compra e venda de mercadorias sem nota fiscal foram outros assuntos mencionados pela Prodiel. Os proprietários mencionaram que assim como a sonegação de impostos, esse tipo de conduta está institucionalizado no mercado de medicamentos. Eles afirmam que a empresa está completamente desvencilhada desse tipo de atuação porque eles não têm interesse de atingir 100 ou 80% do mercado, mas, apenas, a fatia que for possível de maneira ética. Para tanto, eles instruem vendedores e funcionários a não aceitarem propina e a não oferecerem suborno ou qualquer prática ilegal. Caso o funcionário se depare com qualquer caso desse tipo e não consiga lidar com ele da forma instruída, ele deve ser reportado aos empresários para que, juntos, eles cheguem a um denominador comum, decisão essa que não fugirá dos padrões éticos.

Fatos como esses tentam mostrar o modo diferenciado de atuação dos funcionários e proprietários da Prodiel frente ao *ethos* do mercado. Como relata Tortelli, é estar no mercado sem agir como o mercado que aí está.

A Empresa sob a Ótica dos Tortelli

Os estudos realizados sobre a Prodiel mostraram que donos e funcionários percebem a empresa como tendo uma função social que transcende os lucros.

Uma das formas de manifestação da função social é a contribuição dos lucros para os mais necessitados. Todos os meses, uma parte dos lucros é repassada para o Movimento dos Focolares para que façam a distribuição àqueles que estão marginalizados pela sociedade. Esse ato representa uma doação que, de acordo com Tortelli, corresponde ao doar da EdC. Não é esperado um retorno em termos individuais ou empresariais; ele é feito objetivando o outro e não a si próprio. Há um desejo por parte dos empresários de ‘colocar em comum’ um volume maior do lucro – o que é disponibilizado é o máximo possível sem comprometer a empresa -, mas questões como alta taxa de inadimplência e necessidade de grandes investimentos para acompanhar o rápido crescimento da organização têm impedido uma maior doação. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 197):

“(...) A EdC tem como objetivo, em primeiro lugar, a partilha. Isso é fácil de fazer, ainda que exija alguns cuidados. Agora, o importante é o funcionário saber para onde vai o dinheiro da empresa, que há um capital social que está sendo dividido.”

O empresário destaca, também, o compromisso com o emprego. Ele afirma que, hoje, as empresas são uma das principais fontes de trabalho o que atribui a elas responsabilidades que vão além do mero respeito às leis trabalhistas. Uma delas é a percepção de segurança do emprego por parte dos funcionários.

Armando relata que possui empregados que poderiam ser substituídos por outros com salários 40% menores, mas que isso não é sua política uma vez que, em sua concepção, deve-se ir além do funcionário e se pensar na família dele. Um caso ocorrido dentro desses moldes na Prodiel foi o de um funcionário que, analisado sob o ponto de vista dos resultados, deveria ser demitido. Ocorreu, entretanto, que devido à sua avançada idade, ele dificilmente se colocaria em outra organização. Dessa forma, Armando preferiu mantê-lo na empresa afirmando (GONÇALVES, 2005, p. 163):

“você pode me dizer: ‘mas dessa forma você está comprometendo sua empresa!’. E diria que sim! Parte do lucro está sendo comprometida porque são R\$1.800,00, mais despesas de R\$2.600,00 por mês que, de certo modo, são jogados pelo ralo. Mas se a empresa não tiver um objetivo social, o ganhar dinheiro pelo dinheiro não me realiza.”

Outra situação mencionada por ele aconteceu na época da Campanha da Fraternidade de 1999, cujo tema tratou da questão do desemprego. Na intenção de contribuir com a campanha, decidiu-se criar uma vaga sem a necessidade sob o ponto

de vista operacional. Havia previsão de crescimento em determinados setores da empresa, mas se anteciparam e contrataram uma pessoa para o almoxarifado. Com relação a essa questão, os Tortelli não descartam a possibilidade de terem que demitir funcionários, mas enfatizam que isso só seria feito em duas situações: em uma emergência que pudesse comprometer a sobrevivência da empresa ou com funcionários que não estivessem em sintonia com a empresa. Para eles, demissão não pode ser vista como um modo de reduzir custos para aumentar o lucro.

Armando afirma que não existe, na empresa, um código de boa conduta e que ele não sente necessidade de implementá-lo. Assim, com respeito à conduta do indivíduo, nada lhe é imposto ou exigido formalmente e, ao que tudo indica, tampouco informalmente. A baixa coercitividade do ambiente de trabalho é manifestada na tolerância com o diferente por parte dos donos. Segundo eles (GONÇALVES, 2005, p. 150):

“(...) de fato, aqui nós temos muitas pessoas que, do ponto de vista pessoal, não são as mais agradáveis de se trabalhar. O que importa é tirar das pessoas o que elas têm de bom, potencializar o aspecto positivo, fazer com que elas se sintam felizes com seu trabalho, sendo naturalmente tratadas como profissionais, elogiadas, cobradas e tudo mais. E o que não condiz com o modo da gente agir, com o nosso proceder, aos poucos elas vão percebendo. E se não vierem a perceber, é saber conviver com o pensamento diferente do nosso”.

Os Tortelli também demonstram grande preocupação com a comunicação. Dessa forma, eles deixam claro para seus funcionários o tipo de empresa que são e o que querem: a valorização do homem. Eles fazem reuniões a cada seis meses e contam, aos mais novos, sua história, o que levou a empresa a nascer, a importância de gerar empregos, os valores da EdC, entre outras coisas. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 197):

“Nosso objetivo é passar os valores intrínsecos para as pessoas, mais do que falar propriamente da EdC.”

Quando indagados sobre a vantagem competitiva da Prodiel, os donos afirmaram que as empresas que praticam sonegação e pagam propinas têm baixa qualidade e enfatizam o curto prazo. As empresas de EdC, ao contrário, trabalham com objetivos de longo prazo tornando-se mais competitivas. De acordo com o empresário (PINTO, 2004, p. 197):

“após estes dez anos, podemos assegurar que a EdC pode, sim, dar vantagem competitiva. Isso não é possível de ser copiado. Não é possível instrumentalizar o conceito. A EdC exige que os proprietários tenham esses valores dentro de si. (...) As pessoas se motivam porque acreditam nesta causa.”

O funcionário, segundo o empresário, desempenha papel importante nessa vantagem competitiva da empresa de EdC. Eles encontram uma empresa com um clima agradável e a fidelização e a parceria daí decorrentes são expressas na permanência do funcionário na empresa. Isso ocorre, segundo Armando, porque a prática utilizada não é a de instrumentalizar o homem, mas, sim, a de colocar o ser humano no centro das relações. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 199):

“Era um sonho que está se realizando, sermos socialmente responsáveis. Estas são metas que todas as empresas deveriam atingir. Falar que pagamos impostos, isso não é mais do que nossa obrigação. A diferença é que a EdC coloca o homem no centro de nossas atividades. A motivação normalmente é vista como um meio para a empresa atingir seus objetivos. Aqui isso é o fim.”

Por outro lado, o empresário acredita que não é possível motivar ninguém. Os próprios funcionários é que se motivam dentro da estrutura em que se encontram e em função das coisas às quais eles têm acesso. Para Armando, a riqueza de uma empresa de EdC é a consideração do seu patrimônio social e humano – o que nem sempre ocorre em uma empresa comum - e o compromisso que ela tem com seus funcionários.

Cabe frisar que o compromisso mencionado está presente no relacionamento entre os empresários e os funcionários e que o desafio consiste em fazer com que os funcionários dialoguem com a direção o tempo todo. Para que isso passasse a ser uma constante, os Tortelli tiveram que aprender a deixar de impor suas próprias idéias, estimulando os funcionários a pensarem juntos com a direção.

Nesse ponto, é importante mencionar que a estrutura flexível torna comum o hábito de contornar a hierarquia. Assuntos que poderiam ser resolvidos por um gerente de setor são levados diretamente aos proprietários. Isso gera, às vezes, alguns problemas, mas, mesmo assim, a prática apesar de estar sendo repensada, não é proibida.

Com relação às dimensões da EdC que têm impacto mais forte na empresa, Armando aponta a social e a moral. Para ele, a dimensão econômica está dentro dessas duas e a religiosa é a base delas, pois os valores que os levam a agir de acordo com os princípios da EdC estão ligados à questão religiosa.

Em resumo, pode-se afirmar que os Tortelli desenvolveram sua consciência social coletiva e passaram a ver a empresa como um organismo que possui um fim social, em que o sucesso da empresa repercute em alegria para trabalhadores,

fornecedores e clientes. Entenderam, também, que a competição proveniente do modo de produção capitalista, sobrevive às custas da destruição da natureza e da degradação humana. Assim, é preciso “buscar forças, coragem e forte motivação para continuar acreditando no negócio” (GONÇALVES, 2005, p. 162). As fontes de tal coragem e motivação repousam, segundo eles, sobre quatro razões (GONÇALVES, 2005):

1. Humanização da atividade empresarial, vendo as pessoas não como um meio, mas como um fim específico para o qual a própria empresa está voltada;
2. A própria causa da EdC, pela qual empresários lutam e querem contribuir e conquistar;
3. Amor que o ‘Grande Pai’ tem por todos e todas;
4. Execução da parte que cabe aos empresários na atividade empresarial.

A Empresa sob a Ótica dos Funcionários

Os depoimentos dos funcionários, coletados por Gonçalves (2005) e Pinto (2004), apresentam discrepâncias entre a visão desses e a visão dos donos. Há quem elogie a empresa e há outros que, embora percebam diferenças em relação às demais organizações em que trabalharam, não deixariam de avaliar a possibilidade de trocarem de emprego caso recebessem uma proposta melhor. Apesar dessa dualidade, cumpre relatar que, em sua maioria, as opiniões são positivas. As negativas podem ser atribuídas ao momento de transição pelo qual a empresa passa, período em que o “viés paternalista está convivendo com uma certa burocratização” (PINTO, 2004, p. 212).

Apresentando os aspectos positivos, deve-se levantar, em primeiro lugar, como os funcionários vêem o ideal da empresa, com relação à questão da doação de parte do lucro. O que se percebe é que o propósito da empresa proporciona um ideal para as pessoas, sensibilizando-as para uma causa. Um dos funcionários comentou (GONÇALVES, 2005, p. 168):

“Justamente porque tenho consciência do objetivo da empresa, eu me sinto responsável não apenas para com o proprietário-gerente ou com os colegas de trabalho, mas para com todas as pessoas que são beneficiadas com o trabalho da Prodieta, com o objetivo dela. E daí é que minha responsabilidade é mais ampliada, quero dizer, minha consciência em termos de responsabilidade é mais ampliada.”

Outros funcionários afirmam que o ideal que a empresa sustenta os motiva a trabalhar. Em alguns, há uma percepção estética do ideal, denominando-o de ‘belo’ pelo fato de distribuir lucro aos mais necessitados. Um dos funcionários afirma (PINTO, 2004, p. 200):

“(…) A doação dos lucros para quem você nem conheça é um diferencial muito grande. Muitas pessoas não acreditam que isso possa ser verdade. Eu vejo com muitos bons olhos,

principalmente em relação ao futuro. Se outras empresas agirem desta maneira, será muito bom”.

Para um outro funcionário, (GONÇALVES, 2005, p. 168):

“Uma das coisas que me motiva muito a trabalhar aqui é ver que essa empresa está para atender, ela está em prol da dignidade, ela está para ajudar, ajudar o povo, o ser humano a viver melhor (...)”.

Apesar desses depoimentos, a responsável pelo RH afirma que alguns funcionários (PINTO, 2004, p. 205):

“(...) falam de EdC, de repartir o lucro, mas eles acham que têm poucos benefícios. Eles acham que a doação dos lucros pode ser ruim, pois vai faltar dinheiro para os benefícios. Ter menos benefícios incomoda.”

Outra questão abordada é o compromisso com o emprego. É quase unânime – entre as pessoas entrevistadas pelos pesquisadores – a responsabilidade que a empresa tem para com o emprego dos funcionários. Citando as palavras de um colaborador (GONÇALVES, 2005, p. 175):

“Eu gosto demais de trabalhar aqui porque nunca me chamaram: ‘pois é, vamos cortar gente’. Não! Inclusive olha quanta gente nova que entrou depois que eu entrei, quantos postos de trabalho!”

Uma funcionária do *Marketing* corrobora a afirmação acima, afirmando (PINTO, 2004, p. 202):

“Isso dá um diferencial. A empresa é ética. Ética ns relacionamentos com os clientes, com os funcionários. A Prodiel não reduz custos cortando pessoal. Ela busca outras alternativas. Isso dá uma certa segurança aos funcionários. Mas o Armando não é paternal. Pelo contrário, ele se faz respeitar. As pessoas estão aqui não porque ele é bonzinho.”

Com relação à estrutura funcional da organização, há um consenso entre os entrevistados pelos pesquisadores de que o proprietário-gerente possui uma postura não autoritária, fazendo com que decisões ‘de cima para baixo’ não façam parte da empresa. Isso traz liberdade que é vivenciada dentro da organização (GONÇALVES, 2005, p. 173):

“(...) liberdade eu considero muito aqui dentro, as pessoas são livres, não são coagidas. Aqui, se as pessoas precisam sair um dia para ir ao médico ou ao dentista, elas têm essa liberdade. Elas têm liberdade de expressão (...) não são pessoas angustiadas com o emprego, aquelas que quando o dono chama na sala dele, logo pensam: ‘agora vou ser mandado embora’”.

Confirmando a declaração acima, um funcionário do Setor de Compras disse que sente liberdade e segurança em perguntar periodicamente para o dono se está satisfeito ou não com seu trabalho.

Outro funcionário percebe a liberdade no fato de que às 18:00 horas todos começam a ir embora e às 18:30h não há mais ninguém na empresa. Há um consenso de que o trabalho é apenas um dos vários aspectos da vida e, como tal, deve ser delimitado.

Quando questionados sobre o que torna a Prodiet uma empresa diferente, os funcionários apontaram o clima organizacional e o relacionamento entre as pessoas. Eles reconhecem que o tratamento que lhes é conferido é diferente do que eles recebiam nas empresas em que trabalhavam, devendo-se ressaltar que quase todos vieram de outros empregos. Citando o depoimento de uma funcionária do *Marketing* (PINTO, 2004, p. 202):

“O ambiente de trabalho é diferente. Eu tenho total acesso ao Armando e à Roseli. O clima organizacional é diferente, dá para perceber isso. (...) Dá para falar com todos. Há uma integração. (...) Na hora do almoço, uma vez por mês, há reuniões e participa quem quer. Eu sempre participo. É um momento gostoso. Há também, um coral. Sempre há atividades onde o pessoal está junto.”

Um funcionário do Estoque afirma (PINTO, 2004, p. 206):

“Aqui há muita diferença. O lado social é muito diferente. Aqui é uma empresa onde a gente trabalha o valor humano. Você é tratado pelos diretores da empresa como uma pessoa. Não é só dinheiro.”

Outro aspecto mencionado pelos funcionários foi a forma de administração da empresa. Segundo o Gerente de *Marketing*, o (PINTO, 2004, p. 200):

“grande diferencial na Prodiet é a forma de administrar o problemas. Problemas todas as empresas têm, principalmente em uma empresa em crescimento, como é o caso da Prodiet, (só que) aqui é muito mais humano. Muitas vezes a gente vê empresas com um discurso diferente da prática. Aqui, teoria e prática andam juntas. Aqui se põe em prática o que se fala. Você vê empresas fazendo campanhas de compromissos sociais, mas isso é esporádico. Aqui isso é uma rotina.”

Um outro assunto tratado nas entrevistas dos pesquisadores foi o conhecimento dos funcionários acerca da EdC. A maioria deles afirmou só ter ouvido falar da EdC depois que começou a trabalhar na Prodiet. Eles narram que o contato com a EdC nunca foi imposto e que eles mesmos têm curiosidade sobre o que vem a ser o Projeto. Dessa forma, participam dos encontros e palestras promovidos pela empresa.

Alguns declaram que a empresa pertencer à EdC não traz novidade para seus trabalhos. Por outro lado, outros afirmam que a EdC acaba influenciando de forma muito positiva a vida na organização, pois fica subentendida a forma como a empresa orienta sua conduta. Há, também, quem vá mais longe, enxergando aspectos intrínsecos ao Projeto e observando (PINTO, 2004, p. 204):

“A EdC faz a diferença, porque eles têm uma outra realidade de partilhar. Eles já têm uma característica que é própria deles.”

Apesar dos aspectos positivos acima mencionados, cabe frisar que o rápido crescimento da empresa trouxe uma pequena burocratização que pode ser percebida no acesso dos funcionários aos donos. Apesar de esse acesso ainda ser muito fácil, o que

não é a realidade da maioria das empresas convencionais, há quem diga que ‘as coisas não são mais como eram’. Citando as palavras de uma funcionária do Televentas (PINTO, 2004, p. 201):

“Aqui se expandiu muito em pouco tempo. Há seis anos atrás, você chegava direto no Armando. Agora, você tem que passar pelos supervisores.”

Isso tem trazido uma certa insatisfação, porque a característica liberal dos donos, confundida por alguns funcionários com permissividade, está ficando mais rígida. Isso foi necessário porque alguns funcionários acham que têm que ser ajudados sempre, independentemente de suas reais necessidades. Um exemplo são os funcionários que se endividam fora da empresa – por motivos não justificáveis - e que vêm pedir ajuda ao proprietário. Até pouco tempo, eles ajudavam, mas, segundo a funcionária de RH (PINTO, 2004, p. 204):

“(…) eu comecei a falar com eles para parar com isso. Temos que colocar limites. Se você sempre ajudar, ele não vai andar com as próprias pernas. Isso diminuiu bastante, mas, às vezes, acontece. Estamos com outras atitudes. Eles se preocupam se o funcionário está passando necessidade em casa. Tem gente que se prevalece disso.”

Ante o exposto, pode-se dizer que a Prodiel é uma empresa que teve que transformar suas atividades e mudar seus valores de forma a se tornar uma empresa de EdC. Ela compete em um mercado extremamente agressivo em que práticas ilícitas são normais, mas consegue manter-se íntegra e, em função disso, teve sua imagem reforçada.

A organização dispõe de uma administração experiente e familiar e, neste momento, a postura paternalista está sendo gradualmente reduzida, pois há necessidade de crescimento. Assim, para otimizar os processos, uma certa burocracia está sendo introduzida.

Por fim, cumpre ainda frisar que a Prodiel é uma empresa em que há distorções entre os depoimentos dos donos e as percepções dos funcionários, provavelmente por causa do processo de mudança que está sendo vivenciado.

6.4.3 Resumo das Características Observadas nas Empresas

Após o relato das duas empresas escolhidas para servirem de base à análise proposta por esta tese, faz-se necessário resumir as características observadas nessas duas empresas de modo que sejam ressaltadas as dimensões pesquisadas que, por sua vez, se estendem das condições de contorno dessas organizações, passando pelas

características dos *stakeholders* internos e externos até questões mais abrangentes como a percepção do relacionamento da empresa com seu ambiente.

Tabela 6.7 – Características Observadas nas Empresas de EdC.

Características Observadas	FEMAQ	Prodiel
Tamanho e forma das organizações	Média e centralizada. Pelo menos, quatro níveis hierárquicos	Média e centralizada. Pelo menos, quatro níveis hierárquicos
Tipo de mercado em que atuam	Global, com muita instabilidade. Poucos competidores e fornecedores. Em escritórios em outras cidades.	Nacional, com muita instabilidade. Muitos competidores e muitos fornecedores. Tem escritórios em outras cidades.
Tipo de produto ou serviço ofertado	Produção individualizada. Alta tecnologia.	Commodities. Necessita espaço físico.
Tempo de existência	Superior a 40 anos.	Superior a 20 anos.
Desempenho mercadológico	Alto	Alto
Característica das sedes	Ampla. Tem padrão fabril, mas não apresenta luxo	Ampla. Mais sofisticada.
Base de influência do líder	Poder carismático	Poder carismático
Posicionamento do líder	Ênfase equilibrada em pessoas e desempenho.	Maior preocupação com as pessoas do que com o desempenho.
Características dos <i>Stakeholders</i> Internos	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento.	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento.
Características dos <i>Stakeholders</i> Externos	Formados por pessoas jurídicas. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de comprar produtos dessa empresa.	Formados por pessoas jurídicas e Governos. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de comprar produtos dessa empresa.
Percepção dos <i>Stakeholders</i> Internos	É uma empresa superior às outras. “Penso duas vezes antes de sair”.	É uma família mas está se burocratizando. “Se a oportunidade do mercado for boa...”
Percepção dos <i>Stakeholders</i> Externos	“Estão muito acima da média. São inovadores e tratam a todos com respeito”.	“É um lugar que eu adoro visitar. Há um sorriso espontâneo em seus rostos”.
Papel dos relacionamentos	Aumenta a liberdade e a troca de informações.	Cria ambiente familiar.
Percepção dos donos quanto à vantagem competitiva	Gera porque as pessoas gostam de ser bem tratadas e gostam de ter responsabilidades, o que aumenta o comprometimento.	Gera porque aumenta a confiança e o comprometimento.
Percepção dos donos quanto ao crescimento de sua empresa	É possível crescer e manter o referencial da EdC, mas vai demorar mais para que todos sintam a diferença.	Crescer é fundamental.
Ênfase dada pelos donos às quatro dimensões da EdC	Tem que haver um equilíbrio.	Tem que haver um equilíbrio, mas a ética impacta mais.
Expressões mais comuns ouvidas nas empresas	Meio-ambiente, desempenho, confiança, liberdade, criatividade.	Família, custos, fidelidade.
Identificação de conflitos internos	Há alguns, mas são tratados diretamente com os donos.	Maior quantidade de conflitos percebida por causa da burocratização.
Mecanismos voltados à resolução dos conflitos	A chefia chama e conversa.	A chefia chama e conversa. Parte desses conflitos ainda está em tratamento.
Presença dos líderes no cotidiano da empresa	Muito grande. Circulam e cumprimentam os funcionários a toda hora.	Muito grande. Trabalham com os funcionários.
Aspectos relativos a RH	Baixo, poucos benefícios (alimentação, empréstimos para moradia, seguro de vida em grupo, desconto em medicamentos).	Baixo, poucos benefícios (alimentação, ambiente familiar e remédios).
Percepção do pesquisador quanto à proximidade da Realidade EdC	Equilibra altos desempenhos com padrões de EdC.	Equilibra altos desempenhos com padrões de EdC.
Forma como a empresa vive o “dar”	Dar, mas com responsabilidade.	Dar, mas com responsabilidade.

Extraído de Pinto (2004, p. 269-277).

Cumpra mencionar que as características que constam da tabela 6.7 foram extraídas do trabalho de Pinto (2004). Por fim, cabe ainda ressaltar mais duas características dessas empresas: a qualidade de suas relações interpessoais e interorganizacionais – que é seu grande diferencial competitivo – e o comportamento ético frente aos seus *stakeholders*.

6.5 O Ambiente das Empresas de EdC na Perspectiva dos seus Empresários

Rodolfo Leibholz, dono da empresa FEMAQ e diretor da ESPRI, compara a Proposta de EdC com o agir econômico convencional e afirma que ela traz uma mudança de concepção que poderá transformar a vida nas empresas e seu relacionamento com a sociedade. Para ele, analisar a EdC significa verificar como ela poderá influenciar a forma de ver, sentir e projetar das organizações, ou seja, significa perscrutar quais são as implicações práticas dessa nova maneira de viver para as empresas.

O que traz, no fundo, essa proposta? Em que se baseia? “Ela traz valores, valores cristãos (LEIBHOLZ, 2002, p. 29)” que entram em conflito com o mundo atual, pois contradizem as práticas do modelo vigente. Dessa forma, deve-se questionar como combinar valores éticos, valores morais, valores de respeito com a realidade empresarial de hoje.

Para Leibholz (2002), isso só é possível se se passar a enxergar a empresa como um organismo vivo, ou seja, algo que não é rígido, que tem grande autonomia e que se renova continuamente. Além disso, continua ele, é preciso introduzir na empresa valores de solidariedade, de amor recíproco, de comunhão e de unidade, sendo essa última entendida sob a perspectiva do Movimento dos Focolares.

Mas como chegar a isso? Nesse ponto, Leibholz (2002) afirma que equilíbrio para um sistema vivo significa harmonia entre as partes, o que demanda flexibilidade e dinamismo de forma que o organismo tenha possibilidade de adaptação às condições de mudança.

Assim como os sistemas vivos se auto-organizam, renovando-se constantemente enquanto mantém sua essência, as empresas de EdC devem auto-organizar-se dentro dos seus princípios, devem ter alto grau de liberdade e devem

interagir com o meio ambiente e o meio cultural em que estão imersas (LEIBHOLZ, 2002). Dessa forma, o empresário frisa que tais organizações devem tanto provocar mudanças no ambiente como, se for o caso, se adaptar a elas, mantendo-se fiéis a seus princípios.

O empresário afirma que só é possível entender a organização se o todo for olhado. Embora essa afirmação remonte o leitor ao conceito de visão sistêmica, amplamente discutido no âmbito organizacional, Leibholz (2002) alerta que, para uma empresa de EdC, essa forma de ver o mundo apresenta um conjunto de conceitos, valores e percepções que tem como raízes a partilha e a comunhão entre as pessoas que compõem a comunidade da organização.

Leibholz (2002) salienta, também, que colocar o amor recíproco como base do relacionamento entre pessoas provoca mudanças profundas em termos de pensamentos e de valores. O amor recíproco, continua ele, gera sabedoria para toda a empresa - uma sabedoria que não é individual, mas sim, tecnológica, administrativa e pessoal, que não deixa o homem de fora, por ser esse a base de tudo -. Gera, também, a unidade que permite que a empresa e a economia sejam vistas como componentes de um sistema vivo formado por seres humanos e por estruturas – as organizações sociais – em contínua interação. Dessa forma, o empresário sugere que, para que essa visão seja implantada nas organizações, é necessário:

- 1) Fazer a análise da essência do negócio e do relacionamento com os funcionários e a sociedade, sem perder a visão do todo;
- 2) Considerar a intenção do negócio ao fazer uma análise lógica/racional;
- 3) Conceituar a expansão do negócio, levando em consideração a harmonia com o todo;
- 4) Considerar mais a qualidade do que a quantidade, sendo a primeira considerada um princípio de operação da empresa;
- 5) Ceder lugar à parceria, à aliança, em vez da dominação e da competição predatória, pois a EdC prioriza o relacionamento criativo e dinâmico entre as pessoas.

O empresário procura delinear o impacto que essa visão traz para a organização da empresa. Para ele, as empresas de EdC não podem ter a atitude ‘nós contra eles’ (LEIBHOLZ, 2002, p. 30), típica do sistema atual, pois elas fazem parte de um todo maior ligado pelo ideal de comunhão. Ao contrário, devem adotar uma estratégia de integração no todo como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto em

nível mundial. O reconhecimento dessa unidade sugere que não se pode ter divisão dentro da empresa, nem entre a empresa e os fornecedores ou clientes. Em lugar do confronto, devem surgir equipes de trabalho, alianças e parcerias, com o amor recíproco como base dessas relações.

Faz-se necessário questionar qual é a implicação disso para as empresas de EdC, ou seja, o que muda, a partir dessa visão, para essas organizações. Como resposta, Leibholz (2002) aponta quatro aspectos:

- a) A liderança assume um novo estilo, pois os executivos passam de controladores a cultivadores ou catalisadores do processo;
- b) A hierarquia, antes do tipo piramidal, cede lugar a algo mais flexível, mais funcional, do tipo rede neural;
- c) O equilíbrio da empresa não é mantido por decisões rígidas decorrentes do uso da força entre os pólos opostos – que normalmente existe nas organizações -, mas pela soma das partes positivas desses pólos antagônicos. Isso acarreta um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesse;
- d) A preservação da essência da EdC procura distinguir as estruturas que estão em permanente transformação (funcionários, clientes, equipamentos etc) daquilo que é a sua essência (intenções, valores, princípios) e que não deve mudar.

Olhar a organização dessa forma permite compreender as diferenças que contrapõem o modo de ser de uma empresa de EdC a de uma empresa convencional. Permite compreender, também quais são os ideais nos quais a EdC se baseia para que a humanidade possa se desenvolver e qual é a função desse modelo em sociedades pós-industriais como a de hoje.

A experiência de EdC contradiz o modelo dicotômico de ordem social - segundo o qual o mercado identifica-se com o lugar típico em que quem atua é motivado apenas pelo interesse próprio, não importando se esse agente é altruísta ou egoísta - porque mostra, na prática, que é possível utilizar o mercado não apenas para produzir riqueza de modo eficiente, mas, principalmente, para redistribuí-la segundo um cânone de equidade. Na EdC, deve-se partir da premissa de que o desenvolvimento deve promover o bem estar do ser humano (LEIBHOLZ, 2002). Assim, antes de buscar o crescimento, deve-se avaliar se ele será benéfico para todos os níveis sociais e não apenas para alguns privilegiados. Dessa forma, deve-se prestar atenção aos indicadores financeiros, mas antes de tudo, deve-se estar em harmonia com

as pessoas como um todo.

Para Zamagni (2002), o que a EdC diz é que o mercado pode tornar-se instrumento para reforçar o vínculo social, favorecendo tanto a promoção de práticas de distribuição da riqueza, quanto a criação de um espaço econômico no qual seja possível regenerar valores como confiança, simpatia e benevolência, entre outros.

Ante o exposto, Leibholz (2002) resume que o novo conceito que a EdC traz é que qualquer necessidade humana real não satisfeita é uma forma de pobreza e, por outro lado, qualquer dessas necessidades satisfeita é uma forma de riqueza. Dessa forma, na EdC, riqueza passa a ser tudo aquilo que se acrescenta ao ser humano: não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, ambiente etc.

Nesse contexto, o sentido de sucesso para a empresa passa por uma redefinição. Quem tem sucesso não é quem ganha mais e, sim, quem se realiza e realiza a sociedade na qual está inserido, inclusive financeiramente (LEIBHOLZ, 2002).

A EdC sugere um padrão de organização nas empresas e na economia que se baseia em uma rede de relacionamentos, na vivência da solidariedade e do amor recíproco e apresenta as características de um todo integrado. Para Leibholz (2002), esse padrão, característico de pessoas que vivem no amor, voltadas umas para as outras, é uma das riquezas da vida e gera a unidade. Logo, segundo ele, o crescimento econômico só é aceitável se houver o enriquecimento da vida da população como um todo. É dentro desse paradigma que se deve definir uma nova visão de desenvolvimento para as empresas de EdC. Quando muda o conceito de riqueza e de sucesso, muda, também, o conceito de desenvolvimento.

A mudança sugerida pelo espírito da EdC se faz, preferencialmente, de dentro para fora. Da mesma forma que a reestruturação do organismo vivo ocorre a partir da estrutura celular, Leibholz (2002) afirma que as estruturas econômicas (empresa, economia e política) devem renovar a essência, o modo de ser e de agir do homem. Ele frisa, entretanto, que realizar mudanças, principalmente quando se trata de mudar paradigmas, implica encontrar resistências que precisam ser encaradas e tratadas. Para tanto, continua ele, torna-se fundamental a ação educacional para a formação de 'homens novos', que vivem a cultura da partilha e a solidariedade.

Quando se propõe o amor recíproco como base do relacionamento nas estruturas econômicas, Leibholz (2002) afirma saber que deverá haver mudanças profundas que desafiam as estruturas tradicionais, como padrão de liderança, mudança nos relacionamentos, mudança da ótica de crescimento de máximo para harmonioso, mudança de atuação de uma competição predatória para cooperação, resgate de valores como ética empresarial e respeito pelos concorrentes e partilha de parte da riqueza gerada.

O grande desafio dessa proposta passa a ser, então, realizar tudo isso mantendo a empresa viva e em contínua evolução, atraindo atenção da sociedade e influenciando as estruturas para tornar-se, assim, matéria-prima de uma economia nova (LEIBHOLZ, 2002).

No Capítulo seguinte, será feita a avaliação dos assuntos até então apresentados. Serão verificados, à luz dos princípios da EdC, a DSI e as abordagens e elementos organizacionais escolhidos para este estudo, visando-se responder os objetivos propostos no Capítulo 1 deste trabalho. Objetiva-se elencar, a partir dessa contraposição, elementos que possam constituir as bases para um primeiro esboço de delineamento de uma teoria de EdC.

7 Unindo os Pontos

7.1 Introdução

Este Capítulo tem como objetivo comparar as empresas e o Projeto de EdC com os aspectos apresentados no Capítulo 5 - quer sejam abordagens e elementos organizacionais ou visões de mundo -, verificando, se cabível, a contribuição de cada um desses aspectos para o esboço de uma Teoria de EdC.

Antes, porém, são discutidas as ligações entre a Espiritualidade da Unidade e os Princípios da DSI, de forma buscar pontos de convergência. Além disso, será discutida a questão paradigmática que norteia a EdC, uma vez que ela traz uma característica distintiva ao Projeto.

Deve-se esclarecer que não se chegará a elaborar uma Teoria para a EdC. O que se pretende é discutir aspectos que possam contribuir para delinear a Teoria. A acumulação de estudos dessa natureza é que poderá levar à sua formulação rigorosa. As questões aqui levantadas formarão um arcabouço teórico inicial que poderá ser desenvolvido, testado e validado junto às empresas de EdC, originando uma Teoria de EdC, aceita pela Academia, que represente a realidade do Projeto.

7.2 A Espiritualidade da Unidade e a Doutrina Social da Igreja

Percebe-se em todo o discurso de Chiara Lubich e na fala tanto das pessoas do Movimento dos Focolares como dos empresários do Projeto de EdC a questão da unidade. São citadas várias passagens do Evangelho, relativas à unidade, para explicar decisões tomadas e para orientar ações. Uma grande ênfase é dada à Encíclica *Centesimus Annus*, lançada no ano em que a EdC foi proposta, que serviu de inspiração para o Projeto. Por outro lado, diversos princípios contidos em outras Encíclicas Sociais embasam o Projeto de EdC. Tais princípios estão entrelaçados na Espiritualidade da Unidade e se fazem presentes quando as idéias-chave dessa Espiritualidade são postas em prática. Dessa forma, cabe verificar quais são esses pontos de tangência, visíveis à pesquisadora, que permitem esclarecer a leitura que o

Movimento dos Focolares faz da DSI. Sendo a EdC um Projeto cujas raízes estão calcadas em uma visão cristã de mundo, a compreensão cada vez mais aprofundada dos aspectos que a sustentam contribuirá para seu melhor entendimento.

Foram discutidos, no Capítulo 3, seis princípios básicos provenientes da leitura das Encíclicas Sociais. Além disso, foram destacadas, no Capítulo 4, as 12 idéias-chave da Espiritualidade da Unidade. Como esses elementos estão relacionados? Como o Movimento dos Focolares, do qual a EdC é uma das vertentes, reflete os princípios da DSI na sua Espiritualidade?

A Doutrina Social apresenta ensinamentos e princípios passíveis de serem aplicados a todas as comunidades da Igreja que se fossem conhecidos e seguidos, certamente, trariam resultados muito positivos aplicados a qualquer grupo. O Movimento dos Focolares, uma dessas comunidades da Igreja, procurou refletir, em suas 12 Idéias Básicas, esse conjunto de ensinamentos, procurando fazer com que o significado dessas idéias, de alguma forma, estivesse revestido dos ensinamentos de um ou mais princípios da DSI.

Cabe lembrar que os princípios enfatizam:

- Criação de condições e estímulo à capacidade de iniciativa das pessoas ou grupos sociais, orientação e harmonização dos esforços para o bem comum e para suprir as deficiências observadas no cumprimento das obrigações – Princípio da Subsidiariedade;
- Garantia a todos e a cada um o que lhe é de direito - Princípio da Primazia do Bem Comum;
- Desenvolvimento integral do homem e de todos os homens sendo possível só com o desenvolvimento solidário da humanidade - Princípio da Solidariedade;
- Pressuposição de que a terra e tudo que ela contém deve ser acessível a todos os Homens, com equidade, justiça e caridade - Princípio do Destino Universal dos Bens;
- Afirmação de que o trabalho não pode ser visto apenas como gerador de lucro - Primazia do Trabalho sobre o Capital;
- Reconhecimento de dignidade do ser humano - Princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

Quando se lê esses princípios e, em seguida as Idéias-Chave da Espiritualidade da Unidade, percebe-se que elas são formas metafóricas de alusão a eles. São transmitidos, por intermédio de palavras típicas do vocabulário do Movimento, os ideais

de justiça, dignidade, igualdade e prosperidade (em termos de possibilidade de desenvolvimento) que constituem a essência de tais princípios.

Cabe salientar que a Idéia da ‘Unidade’ está associada a todos os princípios aqui apresentados e resume as idéias-chave da Espiritualidade do Movimento dos Focolares. Uma relação Eu-Nós que seja recíproca, o que é a proposta da idéia de unidade, só é possível quanto os princípios da DSI aqui apresentados são respeitados. O homem tem que ter o direito e a possibilidade de crescer, de produzir, de ter acesso aos bens materiais. Além disso, deve-se considerar uma dimensão espiritual do ser humano que o guie no seu dia-a-dia e que reflita os valores que nortearão suas escolhas.

Ao se analisar o significado dos princípios da DSI, conclui-se que eles tratam de alguns aspectos da condição humana no tocante ao que deve ser conferido ao indivíduo para que ele possa se desenvolver. A Espiritualidade da Unidade traduziu esses princípios em idéias-chave, colocando-os em prática no seio do Movimento dos Focolares. A EdC, embora não explicitamente, utiliza essas concepções em suas práticas e princípios.

Com relação à questão acima apresentada, cabe mencionar que a Espiritualidade da Unidade não se baseia, apenas, na DSI. O Evangelho, conforme mencionado no Item 4.2.2, também é fonte de inspiração. A interpretação que o Movimento faz dessas fontes nasce da importância que deve ser dada ao ser humano nos mais variados contextos.

Ainda nesse bloco de análise, cabe enfatizar a relação da EdC com as empresas de EdC. Teoricamente, essas empresas deveriam adotar, em suas práticas, os ideais e princípios da EdC. A experiência de campo relatada por diversos pesquisadores mostrou que não é exatamente isso que ocorre, pois as empresas encontram-se em estágios distintos de evolução. Assim, há algumas empresas em que são evidentes os princípios da EdC e outras que ainda estão em processo de compreensão do que seja a essência desse Projeto

A elaboração de uma Teoria de EdC permitirá uma análise mais aprofundada do estágio das empresas que estão sob a égide desse Projeto. Os elementos teóricos formulados servirão como balizadores e conferirão, ou não, o *status* de EdC às empresas.

A partir desse ponto, serão utilizados os assuntos discutidos nos Capítulos 4, 5 e 6, para que se chegue ao objetivo final deste estudo. A busca de inter-relações será dividida em três partes: os elementos organizacionais, as abordagens organizacionais e a questão do ser humano nas organizações. Essa divisão segue a forma como os assuntos foram apresentados nesta Tese, o que facilitará sua compreensão. Cabe, entretanto, começar esta análise discutindo o paradigma que norteia o Projeto.

7.3

O Paradigma Humanista e a EdC

Procurar pontos que liguem elementos e abordagens organizacionais e a visão da Academia sobre o ser humano com princípios e práticas da EdC implica, em uma primeira instância, verificar a questão da visão de mundo que norteia o Projeto.

Assim, coloca-se *sub judice* o paradigma funcionalista vigente, dominante no campo das Teorias Organizacionais, que está direcionado à manutenção do *status quo*. Pode-se ver o homem apenas como uma peça da engrenagem organizacional, como um animal econômico, que age de forma individualista na busca de maximizar os seus ganhos em detrimentos dos outros e sem levar em consideração as conseqüências de suas ações para com o ambiente em que ele está imerso?

Cabe aqui lembrar o tratamento crítico que Pedro Demo (1985) dá a essas formas de investigação científica, que originaram a maioria das teorias administrativas e organizacionais, para se ter uma noção básica das limitações da natureza dessas formas de conhecer as organizações humanas e para lidar com as especificidades da Economia de Comunhão.

O Estruturalismo e o Funcionalismo são tratamentos científicos com formas de análise muito próximas, sobretudo por serem reducionistas e analíticas (não sintéticas). O estruturalismo, por exemplo, parte do princípio que a complexidade de um fenômeno é uma percepção superficial, pois em seu interior todo fenômeno é simples, pois as variações (complexas) giram em torno de estruturas invariantes: a superfície do fenômeno varia, o fundo não. É isso que permite a simplificação do fenômeno em modelos estruturais que revelariam a ordem interna subjacente. Por outro lado, conforme observa Demo (1985), esse método investigativo secundariza a consciência e o inconsciente humanos, bem como a história, que seriam essenciais para o

fornecimento de uma identidade profunda entre homens. Isso ocorre porque ele está preocupado em garantir para as ciências humano-sociais a objetividade e a exatidão conferidas às ciências naturais.

Acresce aqui o problema de que a dimensão espiritual da vida, que tem vínculos com o consciente e o inconsciente do ser humano, está aí igualmente excluída, como ocorre também com o funcionalismo, limitando a sensibilidade dessas formas de análise para o comportamento humano, particularmente nas empresas de EdC.

Nessas visões objetivistas, o valor, o que é ideológico ou espiritual distorcem a intenção de uma ciência positiva. Talvez seja por isso que, tanto o estruturalismo como o funcionalismo adotaram uma forma de pensar fortemente dominada pela razão instrumental em suas perspectivas econômica e técnica, secundarizando outras formas de razão e desconectando o vínculo inexorável entre emoção e razão.

O sistemismo não se afasta dessa limitação, face a seu vínculo com a teoria de sistemas e às concepções estruturalistas e funcionalistas da sociedade humana que inspiraram aquela teoria. O problema particular do sistemismo, lembra Demo (1985), é seu excessivo fechamento, no sentido de que o horizonte de seu dinamismo é o horizonte do próprio sistema, fixado pelo analista sistêmico. Isso significa que ele é capaz de lidar com mudanças dentro do sistema, no sistema, que não pedem superação, ou seja, não trata da mudança do sistema, que é o caso das empresas de EdC, empresas de mudança paradigmática.

A propensão do sistemismo é ressaltar a dinâmica da manutenção do sistema (DEMO, p.110), razão da simpatia que desperta no âmbito da Administração de Empresas. Dessa forma, ele serve às estruturas de poder estabelecidas e serve à ótica dos dominantes, de cima para baixo, conforme a conhecida crítica de Motta (1986).

Com o uso intensivo da informática, o sistemismo pode sofisticar a informação gerencial e aumentar a eficiência dos sistemas de controle, inclusive o controle de conflitos que é uma de suas maiores habilidades. Como observa Demo (1985), é a capacidade maior para a cooptação dos adversários, convencer pela propaganda ou o 'fazer a cabeça' pela identidade cultural.

O sistemismo não só mascara o poder estabelecido, mas por sua vinculação ao

funcionalismo, vê funções, acentua características funcionais, e não pessoas, muito menos suas interioridades. Ele também não está preocupado com os fins das sociedades humanas, mas apenas no como administrá-las e, nisso, cede ao tecnicismo e ao economicismo, como faz também o funcionalismo.

Seu viés positivista e estruturalista, por outro lado, acredita na unicidade da ciência, exacerbando a presença de estruturas invariantes e acentuando o aspecto relacional, mas entre sistemas e sub-sistemas e não entre pessoas, estando distante da idéia de Espiritualidade da Unidade que orienta o Movimento e o Projeto de EdC. E são nesses aspectos epistemológicos que reside sua reduzida sensibilidade para explicar ou descrever o fenômeno EdC.

A essência da EdC coloca em foco a pessoa e sua felicidade que só se concretiza em conjunto com a felicidade dos que a cercam. Segundo a EdC, esse ser humano, centro das atenções, não pode ser egoísta ou individualista, porque, assim, o relacionamento com seu semelhante não transcenderá o caráter funcionalista de muitas das relações verificadas no mundo atual. Percebe-se, assim, que a concepção instrumental e manipuladora do ser humano é antagônica ao que é proposto por esse Projeto.

Evoca-se, então, a visão humanista, apresentada e discutida no Capítulo 5. Segundo essa perspectiva, o ser humano é reconhecido como um ser integral, formado por corpo e alma, dotado de historicidade e de naturalidade, deixando de ser visto como um meio para que fins sejam atingidos e passando a ocupar posição central no processo produtivo. O humanismo reflete um movimento espiritual cujo intento é realçar e valorizar a dignidade do espírito humano. Essa perspectiva alinha-se com a proposta de EdC, cuja visão do ser humano é exatamente essa.

Não fosse apenas o fato da EdC ter como preocupação principal o ser humano, há outro aspecto ainda mais forte do que esse que comprova que o Projeto vem de uma visão humanista de mundo: o cristianismo, base da EdC, é uma das vertentes do Humanismo Moderno. Assim, pode-se afirmar que a presença da Doutrina Cristã em projetos empresariais é uma das manifestações do pensamento humanista, porque toda a Doutrina foi elaborada a partir dos ensinamentos do Novo Testamento que preconiza que o amor é a referência para a conduta social e religiosa.

Cumprer frisar que a Doutrina Cristã, que abrange o tratamento das relações sociais, sempre esteve distante da aceitação da Academia, salvo em cursos de Teologia. Verificar que ela é uma das bases de um Projeto que trata da gestão de empresas significa restituir a importância da dimensão espiritual dentro das organizações.

Ao se explicitar a Doutrina Cristã como base para uma Teoria de EdC, são reveladas as fontes dos valores que norteiam essas organizações e que atuam diretamente sobre seus funcionários. Esse movimento de trazer à tona o que está oculto por trás dos princípios e da prática conferirá credibilidade à EdC e poderá despertar reações positivas tanto nos funcionários dessas empresas, como nas pessoas externas ao Projeto.

Ainda com relação a esse assunto, deve-se acrescentar que o reconhecimento de que a EdC traz valores fortes ao meio organizacional pode ser comprovado pelos depoimentos dos funcionários e demais *stakeholders* da FEMAQ e da Prodiel. Funcionários, clientes, fornecedores, enfim, os *stakeholders*, embora muitas vezes não consigam dizer exatamente o que é, percebem que há algo intangível que faz a diferença nessas empresas. Eles atribuem essa diferença ao respeito, à ética, à confiança, à coerência, à simplicidade e à liberdade, entre outros aspectos com que são tratados, mas, no fundo, isso é o resultado da externalização, sob diversas formas, a religiosidade que embasa o Movimento e o Projeto. Na concepção da pesquisadora, essa externalização teria mais força se fosse abertamente declarado aos funcionários que as empresas são de EdC e que, por isso, segue princípios cristãos, o que ocorre somente de forma parcial e em algumas empresas. Cumpre esclarecer que seguir o cristianismo não é condição impositiva para que um funcionário venha a trabalhar em uma dessas empresas, mas que a diferença por ele sentida decorrerá, em grande parte, dessa característica da EdC.

7.4 **Elementos Organizacionais e Projeto de EdC**

Nesta Seção, é feita a comparação entre os elementos organizacionais escolhidos e o Projeto de EdC, visando-se verificar como cada um desses elementos pode contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC.

7.4.1 **Conhecimento, Aprendizado e Mudança Organizacional**

Conhecimento, aprendizado e mudança serão analisados em conjunto, uma vez que são fenômenos ontologicamente ligados.

Ao se analisar a FEMAQ e a Prodiel, percebe-se a inserção, na organização, de valores cristãos que se desdobram em valores éticos e morais. Solidariedade, amor recíproco, comunhão e a idéia de unidade são valores explícitos nos discursos dos donos e funcionários das empresas. Essas são percebidas como organismos vivos, que possuem grande autonomia e que estão em contínua renovação, ou seja, em contínuo processo de aprendizado. Algumas vezes esses valores não são verbalizados, mas estão latentes nos discursos e são perceptíveis na forma como os empresários conduzem a gestão e na maneira como seus funcionários trabalham. Isso cria um ambiente em que o convívio das pessoas se transforma espontaneamente e um funcionário tende a modificar seu próprio comportamento de modo a conviver de uma forma mais harmônica com seu colega. Nesse ponto, deve-se recordar o depoimento de um funcionário da FEMAQ, a respeito de sua tentativa de ajudar um colega, inserido no Capítulo 6, que ilustra esse ponto.

Na perspectiva da pesquisadora, as empresas de Economia de Comunhão desenvolvem um processo de aprendizagem constante que parte da liberdade que cada um sente dentro da organização - e que permite que cada funcionário adquira respeito por si mesmo e tenha possibilidade de criar, uma vez que sabe que erros serão contornados em conjunto - e que vai até o respeito ao colega, não por imposição, mas por convicção.

Quando se compara o anteriormente mencionado com a idéia de conhecimento e aprendizado apresentada no Item 5.4.1, conclui-se que, nessas empresas, o conhecimento adquirido ao longo do tempo é passível de modificações, ou seja, ele não está arraigado à empresa como uma verdade absoluta e indestrutível. A aprendizagem, por outro lado, ocorre pela possibilidade de liberdade, sendo um processo coletivo, vinculado ao relacionamento existente entre as partes envolvidas.

Para a pesquisadora, esse ambiente favorável a aprender é possível porque a cultura organizacional presente na FEMAQ e na Prodiel, que reflete os princípios do Projeto, rompeu com a visão militarista e taylorista de gestão. Os fundamentos cristãos que norteiam essas organizações e que são procedentes de uma visão humanista de

mundo estão iniciando uma mudança paradigmática e ideológica. Isso é visível nas profundas modificações realizadas no relacionamento entre capital e trabalho para a organização da produção e a distribuição da renda gerada por esse conjunto de empresas. Poder-se-ia dizer que as duas organizações mencionadas estão passando por um processo de aprendizagem de segunda ordem, o que implica que elas vêm derrubando elementos de resistência à mudança, quer sejam trabalhadores presos a visões instrumentais de mundo, práticas escusas de negócio ou posturas autoritárias de liderança.

‘Eles são diferentes’, ‘eles não se comportam como todo mundo’, ‘eles enxergam a empresa não como uma coisa, mas como um ser vivo que precisa respirar, se alimentar, ser feliz (...)’, ‘eles não olham só o lucro, o funcionário também é muito importante’ (GONÇALVES, 2005) são frases recorrentes nos depoimentos obtidos nas empresas de EdC que comprovam o olhar distintivo que seus empresários têm sobre a gestão. Esse olhar permite que essas empresas não só sejam espaços para aprendizagem organizacional, mas, principalmente, sejam organizações que aprendem.

Há dois aspectos da EdC que corroboram o acima ressaltado: o ‘homem novo’ e a cultura da partilha. A formação de pessoas com valores pautados em solidariedade, comunhão, cooperação, amor ao próximo, uso intenso do diálogo – ou seja, a formação do ‘homem novo’ – é um processo de aprendizagem que desenvolverá um novo tipo de empresário e de trabalhador. A cultura da partilha, por outro lado, é função de processos internos de mudança nessas organizações, de forma que o ‘dar’ seja a base dos relacionamentos entre as pessoas. Nesse contexto, ‘dar’ significa o amor em liberdade e um ‘dar’ de si mesmo que vai além da comunhão de bens e que chega à comunhão de pessoas.

Ante o exposto, pode-se afirmar que as teorias de Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem, apresentadas no Capítulo 5, podem e devem ser usadas para fundamentar uma Teoria de EdC.

Cabe ainda enfatizar que, como não é possível separar aprendizagem de mudança, as empresas estudadas trazem uma idéia de mudança organizacional no que se refere não só a mudanças adaptativas, mas, também, a mudanças transformadoras.

As mudanças adaptativas estão ligadas ao processo de aprendizagem organizacional e introduzem, constantemente, aspectos que são descobertos e trazidos para a rotina organizacional de modo a melhorar continuamente o processo e os relacionamentos sociais. Leibholtz, em sua visão sobre as empresas de EdC, afirma que se tem que estar alerta às estruturas que estão em contínua transformação, como é o caso dos equipamentos e da tecnologia, para que a empresa possa estar sempre se adaptando ao meio em que vive. Por outro lado, esse empresário enfatiza que há outras estruturas que formam a essência da EdC e que não devem mudar, como é o caso dos valores, dos princípios e da intenção do Projeto. É aí que se observa uma mudança transformadora da visão empresarial, pois essa essência da EdC foi construída a partir de alterações significativas no paradigma e na ideologia dominantes, representando uma mudança de visão de mundo.

A visão cristã que embasa o Projeto provocou uma mudança da estrutura de significados – uma mudança de segunda ordem – fazendo com que o homem fosse colocado no centro do processo produtivo. Na EdC, toda estrutura social de significados que sustenta as crenças, os pressupostos de conhecimento e as premissas assumidas pelos indivíduos, que representam sua própria consciência empírica, sofreram transformação, rompendo com a visão funcionalista que preconiza apenas a maximização do lucro, o consumo e o utilitarismo.

A organização desse ‘sistema transformado’ ocorreu com a aprendizagem dos novos significados – a tradução dos valores cristãos nos valores vivenciados dentro das empresas de EdC – o que deu nova identidade a essas organizações. Há que se lembrar que ambas as empresas existiam antes do lançamento da Proposta de EdC.

Como decorrência da mudança nos significados, percebe-se que as empresas de EdC analisadas possuem uma estrutura organizacional mais fluida, em que o recurso aos sistemas legais é algo pouco praticado, a cultura estimula os bens relacionais e a partilha, há experimentação e outras inovações importantes – haja vista a alta tecnologia desenvolvida pela FEMAQ e sua preocupação com o meio ambiente.

Em resumo, a questão da mudança organizacional apresentada no Item 5.4.2 também é relevante para uma Teoria de EdC. Nesse Item, muito da visão apresentada partiu de uma postura utilitarista, mostrando porque se deve buscar introduzir mudanças

na organização e o que faz as organizações mudarem. Essa perspectiva trata de uma relação de causa-efeito que conduziria a mudanças marginais ou adaptativas da empresa. No entanto, não é isso que importa à EdC, pois, muito mais do que mudanças em processos, esse Projeto traz uma mudança de base, de visão, com importantes implicações sobre a forma de sentir, pensar e agir dos empresários e funcionários das empresas que aderem ao Projeto. É sobre essas implicações que incluem ‘novos’ empresários e trabalhadores e uma ideologia de comunhão, de partilha, que uma Teoria de EdC deve se debruçar.

Cabe ressaltar que, embora tenham sido colocadas como exemplo, nessa análise, apenas a FEMAQ e a Prodiel, uma Teoria de EdC, necessariamente, reportar-se ia a todas as empresas que aderissem ao Projeto. Entretanto, como tais empresas estão na vanguarda do Projeto, são elas que, no momento, podem evidenciar ou negar os aspectos que estão sendo interpretados.

Por fim, salienta-se que o problema do conhecimento é inerente ao que aqui foi tratado, mas para fazer uma referência explícita ao termo, deve ser lembrado que o tratamento tradicional dado à gestão do conhecimento e a sua constituição limitaria fortemente a visão de EdC. Isso porque o conhecer não pode ser tratado de forma reducionista, como já observaram Augier e Vendelo (1999). Se a intenção é construir uma Teoria de EdC que envolva a constituição e a gestão do conhecimento, é preciso assumir considerações que cheguem ao conhecimento do como se conhece a gestão, pois, como os problemas surgem da forma como o homem conhece a si mesmo e as coisas que os cercam, as soluções também. O conhecimento em EdC é fruto de uma aprendizagem de segunda ordem, nos termos de Gregory Bateson (1972), sendo, portanto, crítico e reflexivo, mas as teorias organizacionais sobre o tema têm forte viés manipulativo e autoritário, mais vinculado a uma aprendizagem de primeira ordem. Além disso, são reducionistas, desinteressadas em integrar as necessidades e a dinâmica afetivo-cognitiva do ser humano no trabalho, como lembram Freitas e Leitão (2004). Essa questão torna-se relevante pela importância que o exercício do diálogo assume nas empresas do Projeto.

7.4.2 Comunicação

As visões sobre comunicação apresentadas no Item 5.4.3 baseiam-se, em sua maioria, em uma literatura funcionalista.

Sob essa ótica, a comunicação é um aspecto crítico para a organização, devendo ocupar um lugar central em uma teoria organizacional. Além disso, é demonstrada grande preocupação na forma como a comunicação ocorre dentro de uma empresa, de modo que sejam evitadas interpretações errôneas.

As Teorias Funcionalistas e Estruturalistas admitem que a comunicação é de natureza relacional e que a forma como as relações sociais ocorrem nesse processo vai determinar os efeitos recíprocos que emissor e receptor da mensagem sentirão. Essas relações também vão definir, em grande parte, como a mensagem chegará a seu destino final: se intactas ou distorcidas.

Outra questão levantada ainda sob a mesma ótica e que merece destaque é a existência de fatores individuais e organizacionais que vão facilitar ou dificultar o processo de comunicação. Segundo a visão funcionalista, fatores emocionais, necessidades pessoais, e valores, entre outros, vão afetar a decodificação da informação, não sendo possível uma percepção uniforme dessa por parte de todos. A questão da estrutura hierárquica também é mencionada nesse ponto como sendo um dos agentes passíveis de criar impedimentos ou distorções. No que tange aos fatores organizacionais, cabe salientar a ênfase dada à comunicação vertical e à horizontal.

Reunindo-se todos esses pontos, percebe-se que eles podem ser usados para uma Teoria de EdC, cabendo enfatizar o que tem que estar por trás de tais análises. Na percepção da pesquisadora, é louvável que a visão funcionalista tenha levantado tais questões. O problema está, entretanto, no porque esses aspectos foram assim estudados.

A comunicação, verbal ou não, é o meio que o ser humano usa para se expressar, para externalizar seu lado racional e emocional, para se manifestar. Pressupondo a existência de duas ou mais pessoas que, de alguma forma, entrarão em contato, pode ser vista como um agente de socialização. A comunicação é uma questão centrada na condição humana do ser, conforme a Biologia Cognitiva afirma em diversas obras dos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela. O funcionalismo, por sua

vez, não está preocupado com esse o lado, mas com o resultado da interação entre as pessoas, entendendo a comunicação como um instrumento que pode levar à consecução de objetivos. O intuito passa a ser minimizar qualquer perturbação que possa interferir com tal êxito. Com relação a esse aspecto, deve-se atentar que o uso instrumental da comunicação pode partir de uma manipulação das relações sociais, o que colaboraria para sua degradação. Deve-se deixar claro que não há mal algum em utilizar a comunicação para que se atinjam os objetivos, só que os fins não podem justificar os meios, ou seja, não se pode pensar em atingir o resultado final almejado, em uma organização, a qualquer custo, nem substituir o exercício do diálogo, fundamental em EdC, pelo exercício da manipulação.

Nas empresas de Economia de Comunhão, percebe-se que uma grande atenção é conferida à questão da comunicação. As pessoas são estimuladas a falar, a expor suas idéias, a tecer comentários a respeito de assuntos pertinentes à organização e, com isso, abre-se um espaço de interação em que a hierarquia, apesar de existir, não atua como agente restritivo. A possibilidade de comunicação é tão fluida que funcionários da FEMAQ e da Prodieta têm liberdade de ir até os donos da empresa para conversarem sobre assuntos relativos ao trabalho ou mesmo a sua vida pessoal. Acrescente-se a isso que o próprio Movimento que embasa a EdC proporciona encontros que podem ser freqüentados por qualquer pessoa, em que todos são estimuladas a falar de si, a dar depoimentos sobre o que julguem relevante, tanto sobre sua vida pessoal, como sobre seu trabalho.

Além desses pontos, uma Teoria de EdC deveria se preocupar com a questão da fala, apresentada no Item 5.4.3., responsável pela construção da relação dialógica. A fala está associada a duas importantes questões.

A primeira é a carga emocional contida na fala, que pode suscitar diferentes reações a quem se dirige o discurso. Na FEMAQ e na Prodieta, a fala dos dirigentes é carregada de amor e de respeito, o que cria um clima altamente favorável para o trabalho, o que é percebido em inúmeros depoimentos dos funcionários. Esses, por sua vez, reagem de forma positiva, devolvendo o tratamento que recebem sob a forma de elogios aos donos. Não há como separar isso da produtividade observada.

A outra questão ligada à fala é o compromisso que se assume ao tomar a palavra, pois é preciso que a pessoa que fala tenha convicção e confie naquilo que prega. Isso também é visível tanto na FEMAQ como na Prodiel. Os depoimentos coletados nessas empresas, apresentados no Capítulo 6, mostram inúmeros casos em que os donos orientam seus funcionários a agir de uma determinada maneira que é idêntica a sua forma de agir.

Com relação a essa última questão, a própria Espiritualidade da Unidade mostra um grande apego à fala, pois uma de suas idéias-chave é a própria palavra de vida. Os membros do Movimento não só confiam no que foi dito pelo Evangelho como o vivenciam durante um período.

Em resumo, a comunicação é ponto crucial para o Projeto de EdC e muitas contribuições da escola funcionalista podem ser utilizadas para uma Teoria de EdC desde que seus desdobramentos, objetivos e operacionalizações passem por um filtro humanista. Não se pode esquecer que o processo de comunicação dentro da EdC não foge das raízes cristãs do Projeto, o que traz uma carga emocional bastante grande, perceptível nos relacionamentos interpessoais.

7.4.3 Motivação

Procurar pontos de confluência entre as teorias motivacionais apresentadas no Item 5.4.4 e o Projeto de EdC é algo bastante complexo, porque as teorias escolhidas têm bases epistemológicas completamente diferentes do que é proposto em EdC.

A Teoria Funcionalista entende a motivação para o trabalho como um conjunto de fatores que devem ser proporcionados ao indivíduo para que ele se sinta satisfeito e aumente sua produtividade. Parte do pressuposto de que o homem é um animal econômico que visa, acima de tudo, maximizar sua riqueza. Essa percepção decorre de uma visão utilitarista da vida, segundo a qual o trabalho seria a forma de o homem conseguir ter tudo aquilo que deseja. Infelizmente, essa é a visão hegemônica, pois a esmagadora maioria de pessoas apenas vende sua força de trabalho em troca de dinheiro, ignorando o que o trabalho representa para o ser humano.

Em parte, os indivíduos não podem ser totalmente culpados por agirem dessa forma, pois, ao longo dos anos, a própria cultura urbano-industrial ocidental teve a

particularidade de gerar um ato de trabalho singularmente desmobilizante e destruidor dos sentidos, tanto no plano humano, como no social. Essa cultura industrial só reconhece e valoriza o ser humano que é capaz de criar valor econômico. Por outro lado, os trabalhadores sentem e sofrem os revezes dessa prática, mas pouco fazem para alterá-la. Isso pode ser função de comodismo, medo, ou mesmo por não conseguirem perceber a armadilha em que estão presos.

Das teorias apresentadas, merecem destaque são a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria de Herzberg.

No que concerne à Teoria de Maslow, cumpre mencionar que as pessoas partem de necessidades básicas que, por mínimas que sejam, sempre existirão. À medida que essas necessidades forem sendo atendidas, outras, de nível mais alto, irão aparecer, embora isso não impeça que as pessoas busquem satisfazer dois ou mais níveis em paralelo. Há uma razoável concordância da EdC com essa teoria até esse ponto.

Nas empresas de EdC, como a FEMAQ e a Prodiel, os salários são condizentes – e, as vezes até mais altos – do que a média do mercado. São oferecidos, também, alguns outros benefícios como alimentação, empréstimos para moradia, seguro de vida e desconto em medicamentos, que não chegam a formar grande subsídio, mas que permitem uma vida digna a seus funcionários. Assim, verifica-se que as necessidades fisiológicas são atendidas, o que abre espaço para que se questione o que distingue a motivação nessas empresas da de outras convencionais.

A diferença está na visão de mundo. Dependendo de qual ela seja, essas necessidades de nível mais alto podem tender a aspectos menos nobres, ou seja, ter mais poder, mais dinheiro e mais prestígio, ou a questões mais altruístas como poder ajudar o próximo e partilhar. As primeiras necessidades são facilmente visíveis nas organizações tradicionais e se apóiam na cultura capitalista do ter. As seguintes estão baseadas na aspiração a uma comunhão com o outro, em um estilo de consumo sóbrio e crítico, em um uso responsável da própria riqueza, na participação em iniciativas econômicas que sirvam o bem comum, entre outros aspectos, o que conduz à Cultura do Dar. Observando-se esses dois caminhos, percebe-se que a partir das necessidades fisiológicas, a teoria de Maslow se distancia da EdC.

Por outro lado, tem-se a Teoria de Herzberg com seus fatores motivacionais e higiênicos. Os aspectos motivacionais podem contribuir para uma teoria de EdC, pois realização, reconhecimento pelo trabalho, execução de um trabalho que seja estimulante, uma maior responsabilidade sobre as coisas que estão sendo executadas e possibilidade de crescimento e desenvolvimento são aspectos que um indivíduo busca em uma empresa e são parte dos aspectos visíveis nas empresas de EdC. Há que se frisar, contudo, que essas questões para serem contempladas em um referencial de EdC, devem estar despidas de interesse financeiro por parte dos patrões. O trabalho deve conter esses elementos porque eles permitem que o indivíduo não só se satisfaça no que faz, como também encontre significado para si mesmo enquanto ator nesse processo produtivo. Por outro lado, o que Herzberg vê como fatores que, se satisfeitos, apenas eliminam a insatisfação no trabalho, não é coerente com a visão da EdC e com a prática de suas empresas. As relações interpessoais, por exemplo, são elementos recorrentes nos depoimentos obtidos na FEMAQ e na Prodiet, sempre mencionadas como um aspecto motivador, capaz, até, de manter um funcionário nessas empresas. As questões do dinheiro e da segurança são outros aspectos também vistos como positivos, pois os funcionários dessas empresas têm consciência de que ganham o justo e de que a segurança de que eles têm nesses locais, dificilmente teriam em outros. Cabe mencionar, também, as condições de trabalho, foco de muito zelo por parte tanto da FEMAQ como da Prodiet, empresas que procuram manter ambientes limpos, confortáveis – na medida do possível, pois a FEMAQ é uma fundição – e acolhedores, além de terem uma cuidadosa observância à carga horária de trabalho, descansos, folgas etc. Com base nesse panorama, percebe-se que as idéias de Herzberg, desde que ajustadas à realidade da EdC, podem contribuir para uma teoria sobre o tema.

No contexto da EdC, cabe enfatizar a cultura do dar, um forte fator motivacional, que é praticada, na maioria das vezes, pelos empresários da EdC. A prática de repartir os bens, adotada tanto pela FEMAQ como pela Prodiet, como visto no Capítulo 6, é considerada positiva pela maioria dos funcionários, que se sentem felizes por terem contribuído para tanto.

É necessário lembrar que dar não significa apenas doar recursos financeiros, dar se estende a dar atenção, dar carinho, compartilhar o tempo, ou seja, corresponde a aspectos intangíveis que ocorrem na FEMAQ e na Prodiet, que se operacionalizam por intermédio e atos nas relações internas e que são vistos pelos funcionários como agentes

motivadores. Além disso, há a questão espiritual, pois muitos funcionários dessas empresas são religiosos e identificam, como pode ser percebido nas entrevistas, um ‘agente mágico’ que motiva os trabalhadores. Esse agente tanto pode ser compreendido como a Providência que, afinal, é o farol que orienta todas as ações, como também a constatação de que alguma coisa a mais, que não a busca pelo lucro, está sendo feita pela empresa. Os funcionários da FEMAQ e da Prodiel afirmam, em seus depoimentos, estarem motivados e decididos a permanecerem nas empresas porque lá encontraram respeito, um clima favorável ao trabalho e porque se sensibilizam com as ações sociais executadas.

Outro aspecto que contribui para a motivação nessas empresas é a formação do ‘homem novo’, o qual entende que sua auto-realização está relacionada com o outro e que está embasada na partilha. Como essa idéia é contrária à cultura do ter, é preciso construir esse homem novo, mostrando-lhe os reais valores do cristianismo, ou seja, que existem outros valores, que não os do paradigma vigente, que podem norteá-los caso isso seja coerente com seus desejos e aspirações.

Por fim, cabe enfatizar que a própria proposta da Economia de Comunhão traz, na sua essência, um convite à releitura das motivações humanas, colocando no foco a pessoa humana e sua felicidade, sendo que essa felicidade não existe sem a felicidade das pessoas que a cercam. Dessa forma, captar aspectos motivacionais que possam contribuir para a formação de uma Teoria de EdC implica lidar com toda a parte intangível relacionada à espiritualidade do Movimento. Os valores daí provenientes originam emoções e ações com o outro e para o outro que são sentidas e praticadas pelos donos e funcionários em um movimento envolvente e crescente.

7.4.4 Poder e Liderança

Neste Item, poder e liderança serão avaliados em conjunto, pois a liderança, sendo uma forma de exercício de poder, está intrinsecamente ligada a ele.

As questões sobre poder, discutidas no Item 5.4.5, trazem, em grande parte, visões funcionalistas ou estruturalistas. A idéia daí advinda é que o poder é usado para controlar, na maioria das vezes de forma manipulativa as atividades estratégicas e operacionais das organizações. O poder é visto como um instrumento de gestão,

fugindo a uma visão abrangente e crítica. Tais perspectivas preocupam-se com a quantidade de poder que deve existir em um relacionamento e como os arranjos organizacionais devem estar estruturados para facilitar a observação e a vivência do poder, ou seja, para permitir que as estruturas de comando e controle sejam eficientes.

Não é essa a ênfase que a EdC atribui ao tema. Percebe-se que essa Proposta vê o poder calcado em uma autoridade carismática, como um poder referencial, que não implica utilização de força. Ao contrário, o cumprimento de diretrizes ou ordens ocorre por se acreditar que elas devam ser seguidas: a 'obediência' é voluntária. Aplica-se aqui a concepção de que, no poder, a obediência é compulsória, mas na autoridade ela é espontânea. No caso de EdC, ela é muito pautada no exemplo pessoal, dado por seus líderes.

Mais profundamente, ao analisar os princípios da EdC e a fala dos empresários verifica-se que, nesse Projeto, quem tem o poder - um poder espiritual, por estar carregado dos princípios do cristianismo - é quem deve servir ao outro. Traçando-se um paralelo com uma das passagens bíblicas, poder-se-ia comparar o mencionado com o momento em que Jesus, filho de Deus e detentor de um grande poder espiritual, em sinal de humildade, lava os pés de seus discípulos. Nessa perspectiva, aquele que detém o poder é quem tem a obrigação de entender, acolher e servir os outros.

No que concerne à questão da liderança, a literatura selecionada mostra que o ser humano, ao longo do tempo, desenvolveu uma cultura patriarcal ou matriarcal, baseada na idéia de que é necessário dominar, competir e controlar para garantir espaços e meios de sobrevivência. Quando se fala em liderança ou hierarquia, percebe-se que valores como dominação e controle surgem quase que naturalmente. Não é isso, tampouco, que é preconizado pela EdC.

O Projeto de EdC mostra que há outras maneiras de a pessoa relacionar-se, sendo uma delas a inspirada na espiritualidade da unidade, do Movimento dos Focolares. Quando a liderança está embasada nos princípios dessa espiritualidade, ela se transforma totalmente, porque produz nos atores envolvidos, um novo modo de pensar e de agir que usa o intelecto e conecta o sentimento com a intuição, gerando sabedoria para toda a empresa.

Assim, quando o carisma da unidade penetra na vida de um líder, ele passa de

uma atitude de dominação a uma posição de unidade, sendo essa sua principal característica. Essa postura permite o desenvolvimento de um novo tipo de relação com as pessoas, tendo por base a comunhão, e abrindo espaço para credibilidade e sustentabilidade no mundo dos negócios.

No contexto da EdC, o novo líder deixa de ser um controlador ou um dominador e passa a agir como cultivador ou facilitador, promovendo o potencial de cada colaborador por meio de estímulos e orientações, favorecendo a participação e liberando neles a criatividade, o que permite que todos dêem o melhor de si. Nas empresas de EdC, o líder tem sensibilidade para perceber como a equipe se relaciona e com que grau de comunhão os componentes do grupo buscam seus objetivos. Quando esse clima de comunhão é alcançado, constitui-se um grupo que gera a sabedoria e a realização no trabalho. Isso é a unidade, que é a meta principal desse novo líder e de sua equipe e que é bastante visível, a despeito dos conflitos, em número reduzido, resolvidos face a face, na FEMAQ e na Prodiel.

A EdC e as empresas de EdC trazem uma mudança no perfil do executivo, que assume uma postura mais flexível. Para tanto, os executivos da EdC dividem a empresa nos sete aspectos, apresentados na Seção 6.2, que direcionam e mantêm a organização em equilíbrio. A busca de otimização e harmonização dessas variáveis cria um equilíbrio flexível que atende às diferentes relações que a empresa mantém interna e externamente. Quanto mais flexível for essa estrutura, maior será a capacidade de se adaptar e de mudar, de aprender com as pessoas e com as várias situações da empresa.

Nas empresas de Economia de Comunhão, os líderes não dominam os grupos nem com idéias próprias, nem a favor de alguma idéia de outros. Eles promovem a vivência dos setes aspectos citados, otimizando-os - e não maximizando um deles - e dando equilíbrio ao conjunto. Isso está presente em diversos depoimentos dos funcionários das empresas.

Outra característica do líder nas empresas de EdC é saber trabalhar com diversidade e vitalidade. Na FEMAQ e na Prodiel, a diversidade é tida como sinal de criatividade e as diferenças são consideradas pelos empresários como algo positivo. É inevitável que haja pessoas de diferentes formações e visões: umas mais inovadoras e outras mais tradicionais, mas tais empresários lidam com esses pensamentos e posturas

diferentes, mostrando que todos os lados são importantes, dependendo da hora e do contexto. Eles buscam uma ordem, baseada nas premissas da cultura da partilha, dando liberdade para que a criatividade dos membros de suas empresas aflore.

Uma última característica percebida nos líderes da FEMAQ e da Prodiel é o de saber dar liberdade aos componentes do grupo e dar oportunidade de participação. O Projeto de EdC vive uma rede variada de idéias, culturas e atividades econômicas, tendo consciência da quantidade de conflitos passíveis de ocorrerem em função da complexa rede de relações. Assim, quanto maior a diversidade do grupo, maior será a probabilidade de criatividade desde que os líderes consigam fazer com que o grupo viva a comunhão e a participação.

Nesse contexto e usando o linguajar do referencial teórico adotado para esse assunto, os líderes da EdC são vistos como gestores de significado, ou seja, pessoas que definem a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que reflete como a missão da empresa é definida e os valores que a apóiam.

Por fim, ainda com relação à questão da liderança, há que se frisar que há uma ligação entre a liderança e a cultura organizacional nas empresas de EdC no que diz respeito à inovação. Essa surgiu quando o líder trouxe para dentro do ambiente organizacional os valores cristãos, utilizando-os como base para suas ações, o que gerou uma mudança transformacional, que conduziu a uma mudança estratégica apoiada em uma forma distinta de se ver o mundo.

7.4.5 O Processo Decisório

A literatura escolhida para este Item apresenta alguns aspectos que podem ser utilizados para uma Teoria de EdC, tendo-se, entretanto, que deslocar o foco teórico.

Concorda-se que a tomada de decisão seja um fenômeno complexo composto de fatos e de valores, mas, para que isso possa representar o que ocorre em empresas de EdC, a estrutura de relações ou conexões entre fatores deve estar subordinada a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos, emoções, com particular espaço para a intuição. A EdC, com sua base formada por uma visão cristã de mundo e por valores daí decorrentes, evoca a imagem de um 'sócio invisível' que está presente nas organizações e nas obras do Movimento e que influencia as decisões. Esse sócio é

visto pelos funcionários das empresas de EdC como a Providência, ou a intuição, ou mesmo uma inconsciente percepção, por parte dos tomadores de decisão, de toda carga emotiva contida em um processo decisório.

Na EdC, refuta-se a noção do *homo economicus* e ressalta-se a idéia de que uma decisão deve visar o bem geral e não só os interesses particulares de alguém. Acrescente-se a isso que os sete aspectos apresentados na Seção 6.2 e que representam os sete ângulos sob os quais uma empresa de EdC é avaliada devem ser levados em consideração na hora de uma decisão, pois o Projeto visa o desenvolvimento harmônico da organização.

Outra questão que merece destaque na literatura adotada são os fatores que têm se mostrado mais importantes para o processo decisório, a saber: valores, personalidade, propensão ao risco e potencial de dissonância. A questão dos valores é de extrema relevância para a EdC, pois as empresas que aderem ao Projeto estão (ou deveriam estar) imbuídas de fortes valores cristãos, que funcionam como um grande filtro na hora da tomada de decisão. Isso é facilmente perceptível na FEMAQ e na Prodiel e inúmeros depoimentos dão grande ênfase a decisões atribuídas a um caráter altruísta dos empresários, que, no fundo, são reflexos do amor no sentido cristão do termo que preenchem os princípios em que esses se baseiam. Por outro lado, como os funcionários são estimulados a participar da vida das empresas de EdC e como muitas decisões são tomadas em conjunto, os demais fatores acabam sendo equilibrados por um senso comum, alinhado com os ideais do Projeto. Há que se agregar a esses fatores as emoções, que emergem dos relacionamentos interpessoais que, por sua vez, constituem um dos pilares dentro das empresas de EdC. Deve-se recordar que essas empresas são construtoras de bens relacionais.

Cabe enfatizar, também, que as forças descritas no referencial teórico como passíveis de causar impacto na tomada de decisão também são relevantes para as empresas de EdC e, assim, devem fazer parte das bases teóricas para o Projeto. Observe-se, entretanto, que o grau de relacionamento entre as pessoas que fizerem parte das organizações é responsável por uma maior ou menor facilidade de lidar com tais questões.

Deve-se ainda mencionar que os processos de tomada de decisão nas empresas de EdC levam em consideração mais aspectos qualitativos do que quantitativos, por ser essa uma das ênfases do Projeto. O equilíbrio dessas empresas não é mantido por decisões rígidas decorrente do uso da coerção, mas pela soma positiva dos pólos antagônicos, o que acarreta um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesse. Além disso, qualquer decisão nessas empresas é permeada por uma conduta ética, o que confere credibilidade e sustentabilidade ao Projeto.

7.5 Abordagens Organizacionais e Projeto de EdC

Analisadas as possíveis contribuições dos elementos organizacionais, parte-se, agora, para a avaliação das abordagens organizacionais. Trata-se de fazer uma análise equivalente à anterior, levantando os pontos em que elas podem contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC.

7.5.1 Abordagem Sociotécnica

A Abordagem Sociotécnica, cuja base é a Teoria dos Sistemas, transcendeu essa base ao ampliar a concepção desse enfoque e valorizar a pessoa humana, dando ênfase à sua dignidade.

A maior contribuição dessa abordagem foi reconhecer que o homem tem necessidades individuais que transcendem os benefícios materiais, e que se manifestam durante a execução das atividades, podendo facilitá-las ou restringi-las. São necessidades intangíveis, que ao serem supridas restituem ao ser humano a sua posição de ator dentro do cenário organizacional, permitindo que ele se identifique com o trabalho que executa e resgatando seu sentido. Trist identificou seis características que em muito se aproximam do que é observado nas práticas das empresas de EdC. Uma concepção de trabalho que contém elementos de criatividade, permite participação na tomada de decisão, inclui aprendizado contínuo, concede suporte social e reconhecimento e repercute em aceitação na sociedade pela realização digna das atividades, além de permitir a perspectiva de futuro é a base dessa Abordagem e é recorrente nas falas de empresários e funcionários da FEMAQ e da Prodiel.

Acrescente-se, também, a questão da Sociotecnia enxergar o subsistema social como formado pelo homem e suas relações. Nesse ponto, cabe salientar, conforme

afirma Pedro Demo (1985), que a ênfase relacional da Teoria Geral dos Sistemas é conferida à relação entre os sistemas. Isso corrobora o caráter transcendente dessa abordagem que enfatiza um aspecto tão relevante para o desenvolvimento das pessoas: a relação entre as pessoas. Conforme mencionado, é pela relação com o outro que o homem se identifica e é capaz de expressar-se. É o relacionamento que permite ao ser humano confrontar-se com outras experiências e com visões de outras pessoas sobre si, o que pode conduzir a um crescimento pessoal. A maior ênfase dada pela EdC é a perspectiva de se olhar a outra pessoa, de se procurar entender as coisas que acontecem ao outro ser – considerado como um irmão nas palavras de Chiara Lubich – colocando-se no lugar dele, o que só é possível quando o relacionamento é enfatizado.

Uma terceira característica considerada por essa Abordagem e que traz uma grande contribuição é a inserção do todo em um ambiente que é influenciado por sua cultura e por seus valores. Isso permite imaginar a inserção da organização dentro do seu ambiente organizacional. A EdC preocupa-se com o ambiente em que a empresa está imersa porque a questão sustentabilidade é algo vital para o Projeto. Quando se fala em sustentabilidade, deve-se lembrar que isso não só diz respeito à preservação do ambiente, mas, também, à responsabilidade de se cuidar dele para que as futuras gerações tenham algo do que desfrutar. Pelos depoimentos coletados, a FEMAQ é uma empresa em que essa preocupação é explícita.

A Abordagem Sociotécnica fundamenta-se em princípios que refletem essas idéias maiores e que também têm muito a contribuir para uma Teoria de EdC.

O primeiro e, talvez o mais importante, é o princípio da *mínima especificação crítica*. Esse princípio pode ser visivelmente associado ao Princípio da Subdiariedade, que é uma das bases sobre a qual a EdC está assente, e preconiza que somente o essencial deve ser definido de forma a abrir espaço para a crescente participação dos trabalhadores. Isso explica o estímulo à inovação ou, pelo menos, para a criação, fato perceptível nas empresas de EdC. ‘Eu pude fazer isso como eu pensei’, ‘Eu tive uma idéia que acabou que deu certo e agora é usada na empresa’ (GONÇALVES, 2005), são falas dos funcionários, coletadas nos depoimentos e que corroboram o acima mencionado.

Uma segunda questão que merece ênfase é a idéia de *grupos de trabalho*, ou seja, da organização do trabalho a partir de grupos, com a redução dos níveis hierárquicos. Essa idéia vem ao encontro do que ocorre nas empresas de EdC, nas quais o trabalho é, muitas vezes, realizado em equipes no intuito de fazer com que haja uma maior participação, comunicação e cooperação entre as pessoas. Esse maior contato estimula a criação de bens relacionais na empresa, e isso tem implicação direta no processo de tomada de decisão que, nelas, é em grande parte uma atividade coletiva. Além disso, um trabalho conjunto abre espaço para que uma pessoa se coloque no lugar da outra, percebendo as dificuldades inerentes à tarefa e criando compreensão e cumplicidade entre os funcionários.

A *auto-regulação* é outro princípio que também contribui para a compreensão da prática da EdC. Ele anuncia o controle do trabalho e do processo produtivo como sendo feito internamente pelo grupo e a supervisão atuando somente de modo a controlar as condições de fronteira. Isso é coerente com as práticas das empresas de EdC, principalmente as que possuem ‘chão de fábrica’ como é o caso da FEMAQ, pois os funcionários dessas empresas têm liberdade para executar suas tarefas, controlando-as diretamente. Os supervisores já atuam, atualmente, nessa condição de fronteira. Essa configuração confere um clima agradável de trabalho, além de respeitar o ritmo de trabalho de cada funcionário. Aspectos como liberdade, confiança e respeito emergem desse tipo de ação.

Merece destaque, também, o princípio da *autonomia e liberdade de ação*, enfatizado pela Sociotecnia. Essa questão é também relevante para a EdC, pois nas empresas que seguem o Projeto, somente o essencial é definido de modo que as pessoas tenham liberdade para atuar e criar. O objetivo, então, é criar um ambiente propício à inovação, que não tolha a criatividade humana. Esse princípio encontra fundamento nas idéias-chave da Espiritualidade da Unidade e, mais profundamente, na DSI, no Princípio do Reconhecimento da Dignidade da Pessoa Humana.

A *variedade de funções* é mais um princípio que encontra reflexo nas empresas de EdC. Na FEMAQ, por exemplo, há o hábito de que os funcionários revezem suas atividades de modo que um conheça a tarefa do outro e possa, assim, aprender a valorizar o trabalho alheio. Esse princípio está visivelmente ligado ao anterior e, assim, também encontra seus fundamentos na DSI.

Cabe enfatizar, também, que a *congruência das atividades de suporte*, que reúnem recompensas, promoções etc., é outro princípio que se alinha com as idéias da EdC, em virtude da ênfase que suas empresas dão a essa questão. Alerta-se, em primeiro lugar, que nas empresas de EdC, a questão salarial é mencionada por muitos funcionários pois eles reconhecem que recebem um salário digno e, às vezes, mais alto do que encontrariam no mercado. Por outro lado, deve-se lembrar da ênfase que é dada pela EdC à Cultura da Partilha que implica não só uma repartição do lucro (sempre que possível) com os funcionários, mas, principalmente a doação de dinheiro para o fundo de Pobreza e para a formação de ‘homens novos’. Essas últimas atividades são vistas como aspectos positivos pela maioria dos funcionários das empresas de EdC, fato comprovado a partir dos depoimentos, pois eles se sentem orgulhosos de poderem ajudar. Por fim, não se pode esquecer que recompensas e promoções podem vir não apenas a partir recursos financeiros, mas, também, por meio de palavras de conforto, de carinho, de estímulo. São os aspectos intangíveis percebidos nas empresas de EdC e expresso por meio do relacionamento das pessoas.

Além dos aspectos já citados, acrescente-se o *critério sociotecnico* que é outro princípio que possui estreita conexão com a EdC no aspecto que concerne ao controle do trabalho por parte dos trabalhadores e, principalmente, ao aprendizado com as falhas. Isso é relevante, porque conforme analisado na Seção anterior, as empresas de EdC são espaços profícuos à aprendizagem contínua. Logo, esse princípio apoiaria a questão da aprendizagem organizacional.

Por fim, deve-se, também, mencionar o princípio da *incompletude* que pressupõe que o trabalho nunca tem fim. Deve-se estar sempre revisando o trabalho e o modificando à luz da análise das conseqüências de cada projeto implantado. Isso é relevante porque contribui não só para a aprendizagem organizacional como, também, serve de suporte para o princípio anteriormente apresentado. Além disso, esse princípio corrobora a questão da sustentabilidade preconizada pela EdC.

Em resumo, percebe-se que muitos dos princípios que norteiam a Abordagem Sociotecnica podem ser usados como base de uma Teoria de EdC. Essa abordagem, historicamente a primeira abordagem que valoriza o ser humano, tem muito a contribuir para uma Teoria de EdC. Uma crítica a ela é a percepção de que a valorização do humano vai até a dimensão ética, não entrando em considerações que pertençam à

dimensão espiritual. Isso implicará um ajuste desses princípios à luz da espiritualidade para que seus princípios possam ser plenamente utilizados por ma Teoria de EdC.

7.5.2

Abordagem dos *Stakeholders*

Percebe-se que a maior proximidade entre a EdC e a Abordagem dos *Stakeholders* ocorre pelo lado normativo dessa última e não com seus aspectos instrumentais. O agir ético, o cuidado relacional, a manutenção da integridade ampla dos *stakeholders* e o descarte da acumulação de lucro como objetivo central da empresa são assuntos tratados pela vertente normativa dessa abordagem e que merecem destaque nesta Tese.

Uma primeira questão a ser levantada é vantagem competitiva passível de ser usufruída pelas empresas de EdC. Esse assunto, apesar de tender para um aspecto mais instrumental, é relevante dado o fato de tais empresas estarem imersas em um ambiente capitalista. A partir dos depoimentos coletados na FEMAQ e na Prodiel, entende-se que há certa vantagem competitiva e que ela é percebida por seus *stakeholders* internos e externos, não a partir de um aspecto isolado, mas em função de um conjunto de atividades praticadas.

No que concerne aos funcionários, eles afirmam haver um espírito de equipe dentro dessas empresas que é traduzido por eles em aspectos intangíveis como respeito, solidariedade e cooperação, entre outros, que cria um comprometimento das pessoas em torno da atividade a ser executada. Acrescente-se a isso, que os funcionários percebem a inovação, a dedicação e a motivação como aspectos positivos – apesar de suas respectivas contrapartidas como aumento dos gastos para proteção ambiental, para segurança no trabalho e a recusa em aceitar atos de corrupção – que também contribuem para o aumento de competitividade dessas organizações. Ainda com relação aos *stakeholders* internos, cabe frisar a crença na Providência, que não lhes deixará nada faltar – uma vez que, conforme dito anteriormente, a grande maioria dos funcionários dessas empresas é religiosa – e a confiança que eles têm em seus líderes decorrente da freqüente prática de compartilhamento de informações como fatores que também contribuem para a competitividade dessas empresas.

Com relação aos *stakeholders* externos, um aspecto que merece ênfase é o reconhecimento deles no que tange à integridade e idoneidade dos empresários das empresas de EdC, fato que não pode ser separado de suas formas de atuação. Essa postura de retidão moral é confirmada por inúmeros fornecedores e clientes que, em função disso, dispensam maiores controles aos produtos da FEMAQ e da Prodiel, conferindo, a essas, ganhos por confiança. Além disso, outra questão que cabe ser mencionada, mesmo que ela, isoladamente, não garanta uma maior competitividade dessas empresas, é a perenidade e a qualidade de seus relacionamentos com atores externos. As empresas de EdC são vistas por seus parceiros como diferentes e são apontadas como instituições em que os relacionamentos são especiais. (Isso também é enfatizado pelos *stakeholders* internos, o que alerta para a importância que este tema tem dentro da EdC)

Partindo agora para a análise da prática das empresas de Economia de Comunhão à luz da Abordagem dos *Stakeholders*, deve-se instar que a orientação que permite uma maior aproximação entre elas é a normativa e que é visível sua preocupação em ampliar os objetivos organizacionais para além do lucro, inserindo, no planejamento das empresas a responsabilidade por suas ações. Isso traz à tona a questão do desenvolvimento sustentável, aspecto discutido e apresentado na Seção 4.6.

Ao se confrontar o que é entendido por desenvolvimento sustentável com a proposta da EdC, percebem-se muitas similaridades e, também, uma preocupação empresarial que atravessa outras questões que não o lucro e que encontram fundamento na Abordagem dos *Stakeholders*. Três são as questões suscitadas.

A primeira delas diz respeito à orientação espiritual-histórica concedida à Cultura do Dar, na qual a EdC se apóia. A análise dos depoimentos de empresários e funcionários das empresas de EdC, bem como um foco maior depositado nos princípios do Projeto, mostram que, embora a dimensão cultural exista e esporadicamente emerja, que a dimensão espiritual aí presente é muito forte e é decorrente, provavelmente, do caráter eterno da Providência. A cultura do dar representa uma proposta de unidade que, por sua vez, seria uma conseqüência de um desejo divino. A vertente normativa da Abordagem dos *Stakeholders*, entretanto, tem uma orientação calcada na questão ética no que concerne ao fato dessa estar ligada ao ser humano e o que reitera o valor dos relacionamentos. Assim, enquanto na EdC as pessoas são todas iguais porque são filhas

do mesmo Deus, para a Abordagem dos *Stakeholders* elas merecem especial atenção porque são as suas relações – uma pessoa com a outra – que definirão o indivíduo e a organização. Apesar dessas orientações visivelmente diferentes (a EdC vai além, aprofundando suas raízes em uma dimensão espiritual, enquanto a Abordagem dos *Stakeholders* pára na dimensão ética), verifica-se que os objetivos finais são similares.

Uma segunda questão levantada é a dimensão temporal. Na EdC, o tempo é considerado infinito em função da ênfase transcendente desse Projeto. Na Abordagem dos *Stakeholders* há uma ênfase no longo prazo, o que conferirá sustentabilidade às empresas, mas não há sinais de preocupação com nada que se possa chamar de eterno. Apesar dessas distinções, tanto o Projeto como essa abordagem rejeitam o imediatismo e a instantaneidade do mundo capitalista.

A última questão é o confronto pregado entre a tendência a um mínimo realista como o objetivo do processo de desenvolvimento sob bases sustentáveis e a tendência a um máximo profético para esse mesmo desenvolvimento sob o ângulo da Cultura do Dar. A abordagem dos *Stakeholders* se preocupa com os relacionamentos no sentido *lato* do termo, entre as pessoas que apesar de não serem da mesma família, são da mesma espécie e estão submetidos à mesma condição humana, o que, apresentado dessa maneira, confere uma dimensão planetária à questão. Por outro lado, a EdC enfatiza elementos proféticos que são visíveis na fala, nas emoções e nas ações de seus representantes sejam eles empresários, funcionários ou apenas membros do Movimento. ‘O homem em relação’ tem um caráter comunitário expresso pela divisão de bens e experiências de vida. O padrão percebido na EdC é o de comunhão e isso aumenta a abrangência desse projeto que ultrapassa uma dimensão planetária, atingindo uma dimensão transcendente.

Além desses aspectos, outro assunto que merece destaque é a percepção, com base nos depoimentos, de que tanto a FEMAQ como a Prodiel – assim como possivelmente as outras que estão na vanguarda do Projeto - já ultrapassaram um patamar de empresa que necessitaria de apoio de contratos legais para seu desenvolvimento. Essas já atingiram um nível mais alto de comportamento moral em que os conflitos são resolvidos em sua quase totalidade na prática do ‘face a face’. Além disso, deve-se salientar, também, o caráter pluralista que tanto a EdC como a

Abordagem dos *Stakeholders* admitem ao considerarem válida e possível a conciliação entre interesses de múltiplas fontes.

Por fim, cabe ainda relatar ser questionável o uso da Abordagem dos *Stakeholders* como um ferramental de análise para um mapeamento dos diferentes interesses das empresas de EdC. Isso é função de que se diferentes interesses existem entre os diversos atores da FEMAQ e da Prodiel, eles estão diluídos no objetivo maior do Projeto. Acrescente-se a isso, que a decisão final pertence aos empresários, donos do negócio, que, além de terem poderes definitivos sobre as partes, estão bastante próximos de seus funcionários tendo facilidade em arbitrar divergências.

Em síntese, a Abordagem aqui apresentada, em seu viés normativo, apesar de não se sobrepor à EdC, é capaz de explicar inúmeros aspectos das empresas que pertencem a esse Projeto. Assim, sua utilização como base para uma Teoria de EdC é possível desde que sejam descartados muitos elementos de orientação instrumental e que se façam ajustes nos elementos aqui discutidos à luz da espiritualidade que norteia o Projeto.

7.5.3 Responsabilidade Social Corporativa

A discussão sobre Responsabilidade Social Corporativa está atrelada a da Abordagem dos *Stakeholders*, pois, na visão desta pesquisadora, ambos os assuntos são elementos pertinentes à sustentabilidade das organizações.

Conforme apresentado no Item anterior, o assunto sustentabilidade também é de interesse do Projeto de EdC. Não fossem as próprias bases da EdC que preconizam a transcendência, o que pressupõe um espaço de tempo eterno, as práticas das empresas de EdC também estão todas pautadas nessa direção. Um exemplo disso é o modelo de controle gestão utilizado pelas empresas de EdC que as divide em sete aspectos que devem ser harmonicamente satisfeitos para que haja um desenvolvimento conjunto da empresa. Esse modelo aporta uma grande carga ética no que tange a busca do equilíbrio.

A partir da interpretação dos significados contidos nos depoimentos de funcionários e diretores da FEMAQ e da Prodiel, percebe-se que RSC tem a ver com fazer negócios de uma forma ética e sustentável, cabendo frisar que a inserção desses

aspectos sustentáveis no cotidiano dessas empresas tem um peso ainda maior, dado o competitivo ambiente em que ambas estão imersas.

Essas empresas - e provavelmente as demais que estão em estágios avançados dentro do Projeto - possuem evidências de serem socialmente responsáveis uma vez que consideram, em suas decisões, vários *stakeholders*, além de não privilegiarem a acumulação de lucros em detrimento das relações que a envolvem. Podem ser vistas, também, como responsáveis porque atuam ativamente na transformação social, sendo necessário lembrar que essa transformação é a essência do Movimento dos Focolares e se torna visível na prática da cultura da partilha. A retidão de conduta é algo tão evidenciado nos depoimentos e já tão claro aos olhos da pesquisadora, que dispensa avaliações extras.

Por fim, cabe mencionar que as empresas de EdC, aqui enfocadas, preocupam-se com aspectos éticos, econômicos e legais, prevalecendo os aspectos éticos que não podem ser dissociados do aspecto religioso que os embasa.

É importante que fique claro que o que é perceptível a todos, mesmo às pessoas que desconhecem o Projeto, são os aspectos éticos traduzidos em relacionamentos calcados em amor – no sentido cristão do termo - , na recusa de recebimento de benefícios escusos, na rejeição de práticas ilícitas e no cuidado com o meio ambiente, entre outros. Todas essas questões, entretanto, estão enraizadas na dimensão espiritual que embasa a EdC.

Em resumo, as empresas de EdC utilizam os conceitos da RSC e, assim, eles merecem ser incluídos no rol de temas que servirão de ponto de partida para a uma Teoria de Economia de Comunhão.

7.6

O Ser Humano nas Organizações

O conjunto de visões apresentadas na Seção 5.6 traz uma visível mudança de direção na forma como os assuntos organizacionais são tratados. Os indicadores de eficiência, eficácia e produtividade são relativizados (sem deixarem de ser considerados) e acompanhados de preocupação com a efetividade (capacidade da empresa em atender as necessidades de seu público interno) e com a relevância (indicador da capacidade em atender às necessidades do ambiente externo). Cabe

lembrar que esses fatores são contemplados nas abordagens organizacionais apresentadas nesta Tese.

Entram em cena questões como relacionamento, amor-ação, emoção, o homem dentro das organizações. Conforme mencionado, essas questões representam áreas novas de estudo da Teoria das Organizações ou temas antigos revisitados e reinterpretados sob uma visão humanista.

Novas ou reeditadas, essas questões explicitam aspectos importantes para a EdC e para as empresas que aderem ao Projeto. Muitas das questões levantadas, são visíveis nas empresas de EdC, pois o viés religioso que perpassa todo o Projeto implica uma cuidadosa observância da condição humana.

Há duas questões que de certa forma envolvem as demais e que merecem uma maior ênfase.

A primeira diz respeito ao sofrimento humano no trabalho. A percepção de que um ser humano é constituído por uma dimensão psíquica que reflete todo resultado do contato psicológico que ele travou (e trava) desde que nasceu com o ambiente ao seu redor é fundamental para que se perceba que cada indivíduo é distinto em sua maneira de ser e de enxergar o mundo. Isso justifica as diferentes percepções que pessoas expostas à mesma realidade têm dela. Além disso, permite compreender o que diferencia o comportamento das pessoas, tornando-os individuais. É esse ser humano, repleto de marcas positivas e negativas da vida, que vai ser inserido em um contexto organizacional. Assim, quando ele passa a ter que lidar não só com os próprios problemas, mas, também, com os problemas que o trabalho lhe impõe é que o sofrimento vem à tona. Deve-se enfatizar que a maioria das empresas está constituída sobre uma lógica capitalista, segundo a qual o objetivo final do trabalho humano é, apenas, o lucro. Nessas empresas, o ser humano é normalmente visto como um número, um recurso que pode facilmente ser descartado e substituído.

Nesse ponto, cabe uma alusão às empresas de EdC. Elas estão calcadas na Espiritualidade da Unidade, cuja base é a Doutrina Social da Igreja e os Evangelhos. Dessa forma, o foco na condição humana já vem dos princípios que norteiam o Projeto, o que faz amenizar, em muito, o sofrimento dentro dessas organizações. De qualquer forma, como não é possível sobrepor as necessidades de uma organização (por mais

nobres que sejam os objetivos dessa), às necessidades dos indivíduos, algum tipo de sofrimento, mesmo que expresso apenas como um leve descontentamento, sempre existirá. A FEMAQ e a Prodiet são exemplos de locais em que há a valorização do ser humano - seja pela prática da cultura da partilha, seja pelos relacionamentos interpessoais preenchidos por respeito, carinho, solidariedade etc -, mas alguns pequenos conflitos estão presentes nos depoimentos. Lembrar que o homem é um ser de pulsão e desejos – como discutido na Seção 5.6 -, verificar mais atentamente as questões que possam causar sofrimento dentro das empresas de EdC e procurar formas de equacioná-las ou minimizá-las trará a essas empresas um clima organizacional melhor ainda do que o existente. É por isso que essa questão deve figurar entre os temas que suportem uma base teórica de EdC.

Outro aspecto tão ou mais importante do que o anteriormente citado, recorrente nas falas dos empresários e trabalhadores da FEMAQ e da Prodiet, bem como explícito nos princípios do Projeto é o que concerne às relações interpessoais e interorganizacionais. Esses relacionamentos são tidos como o grande diferencial das empresas do Projeto de EdC que tem na Espiritualidade da Unidade sua principal orientação. Tanto a FEMAQ como a Prodiet (o que é, sem dúvida, extensível às demais empresas na vanguarda do Projeto) estão aprendendo a valorizar as pessoas pelo que elas são e não pelo que elas podem fazer pela organização, ou seja, não é sua utilidade econômica o que importa. Além disso, tais empresas estão desenvolvendo uma liderança hábil em compreender as pessoas - quer se goste delas ou não – e em ver o trabalho em equipe, a confiança, a amizade, a cooperação, a capacidade de julgamento e a sabedoria das pessoas, entre outros aspectos, como o que traz o diferencial competitivo para essas empresas.

A partir dos depoimentos coletados, pode-se verificar que as empresas de EdC parecem estar fornecendo dados muito mais relevantes para a compreensão do que significa relacionamento humano do que as contribuições decorrentes da ciência normal. A diferença mais marcante que pode ser percebida está na base sobre a qual a EdC fundamenta a qualidade de seus relacionamentos que é o amor entendido a partir do conceito cristão do termo. Esse amor abre espaço para a participação, a partilha, o diálogo, a cooperação e a solidariedade que são características relacionais, visíveis na FEMAQ e na Prodiet, cujas fontes estão no que a Biologia Cognitiva, brevemente

mencionada na Seção 5.6, define como ‘aceitação do outro como um legítimo ser na convivência’.

Em resumo, o que as empresas de EdC estão sugerindo é que para haver um aumento espontâneo da produtividade do trabalho é necessário elevar o nível de qualidade nos relacionamentos entre todos que operam a empresa, sendo o amor a emoção os norteia.

Nesse contexto, pode-se perceber que uma especial atenção deve ser dada a essas novas teorias sobre o ser humano, pois elas vão ao encontro do que é pregado pela EdC e ao que é praticado nas empresas desse Projeto. Reduzir o sofrimento dentro das organizações e melhorar continuamente o campo dos relacionamentos – o que subentende liberdade de expressão do lado simbólico dos indivíduos – são aspectos que devem considerados em uma Teoria de EdC.

7.7

E os Pontos, se Unem?

Grande parte das visões que foram escolhidas para descrever os elementos teóricos comunicação, poder, liderança, aprendizado e conhecimento, processo decisório e mudança organizacional, bem como a vertente instrumental da Abordagem dos *Stakeholders*, apresenta uma preocupação com a produtividade, a eficiência e a eficácia das organizações, tendo sido criadas para atender os interesses do capital, ou seja, vendo o lucro e principalmente a acumulação desse como a função da organização. Não se pode ignorar ou desprezar a enorme contribuição que tais visões trouxeram ao mundo organizacional, em especial no que diz respeito a todo o avanço tecnológico. Aceitando isso como verdade, cabe admitir, também, que a dimensão social não acompanhou tamanha evolução.

Nesse ponto, deve-se comentar que as tentativas de se olhar para o funcionário, procurando formas de conceder-lhe bem-estar – implícitas nas idéias de Elton Mayo e, antes ainda, nas dos Socialistas Utópicos – não seguiram a mesma ênfase nas teorias de motivação formuladas por Herzberg, Maslow e outros pesquisadores dessa época. A fase histórica em que essas teorias foram formuladas, ainda é muito presa ao taylorismo e, assim, a preocupação central é a questão da produtividade e não o funcionário em si. Isso é explícito nos trabalhos de Demo (1985), Motta (2001), Aktouf (1996), entre

outros autores das perspectivas críticas e pós-modernas. As demais visões citadas, exceto pela vertente instrumental da Abordagem dos *Stakeholders* e pelas teorias que falam de aprendizado e conhecimento, também datam da mesma época e, por isso, carregam o mesmo viés. As duas contribuições teóricas apartadas do grupo anterior são mais recentes, mas também formuladas sob a mesma visão hegemônica vigente. Cabe esclarecer que o objetivo dos comentários anteriores não é menosprezar nem descartar tais visões, que, como enfatizado, tanto progresso trouxeram, mas deixar claro que não é possível passar por cima de certas questões epistemológicas como se elas não existissem. Deve-se, sim, procurar extrair o que de melhor elas têm para oferecer a uma Teoria de EdC, pois o lucro, que depende da eficiência e eficácia organizacional - o que está diretamente ligado a questões de liderança, poder, tomada de decisão, comunicação etc, - é desejado pela EdC. O que se condena é sua acumulação e formas desumanas ou ilícitas de consegui-lo.

Por outro lado, tem-se a vertente normativa da Abordagem dos *Stakeholders*, a Responsabilidade Social Corporativa e uma série de novas teorias concernentes ao ser humano nas organizações que estão fundamentadas não só em uma visão mais humana de mundo, como evocam uma racionalidade substantiva que permite percepções de como os acontecimentos relacionam-se em determinada situação. Acrescente-se a essas, a Abordagem Sociotécnica que vem de outra base epistemológica, a Teoria Geral dos Sistemas, e que transcende a essa devido à valorização da pessoa e da ênfase à sua dignidade, aspectos de cunho claramente humanista. Para esse conjunto de visões, os meios utilizados para que determinados fins sejam atingidos têm que ser levados em consideração. Além disso, a ética, o cuidado relacional, a manutenção da integridade ampla de todas as pessoas envolvidas no dia-a-dia organizacional e o descarte da acumulação de lucro como objetivo central da empresa são questões pertinentes presentes em suas preocupações.

Confrontar esses dois blocos teóricos com a Economia de Comunhão significa caminhar por dois pólos díspares e ao mesmo tempo complementares, fazendo leituras dos elementos neles presentes e interpretando-os à luz dos princípios e práticas das empresas desse Projeto. Nesse ponto, cabe lembrar que as bases da EdC são de cunho eminentemente humanista, pois estão enraizadas no cristianismo. Além disso, o que é visível, na maioria das vezes, a todas as pessoas que travam algum tipo de contato com empresários, funcionários ou mesmo membros do Movimento dos Focolares é um

‘amor-comportamento’ manifestado em atos profundamente éticos que não se pode esquecer, estão fundamentados na dimensão espiritual do Projeto. Essa dimensão, por sua vez, reflete a base substantiva da organização de EdC.

Assim, quando confrontado o primeiro bloco teórico composto pelos elementos organizacionais e pela vertente instrumental da Abordagem dos *Stakeholders* com o Projeto em questão, elementos que contribuem para a eficiência e a eficácia organizacional foram levantados. Em paralelo, inúmeras questões foram totalmente descartadas. Cabe ressaltar que os pontos verificados terão que ser ajustados à EdC, fazendo-se uma releitura desses elementos sob uma outra ótica que é a espiritual. Alerta-se que espiritualidade é um termo bastante amplo que abrange não só a religiosidade, como também a espiritualidade materialista, apresentada no Capítulo 5, e que concerne a uma dimensão humana que inclui perspectivas, sentimentos, intuições, premonições e outras capacidades da consciência transcendente, existentes, ou potencialmente existentes, em todos os seres humanos. A idéia, parafraseando Guerreiro Ramos, é de que as teorias escolhidas são passíveis de serem ajustadas à realidade da EdC desde que sejam ‘substantivadas’, ou seja, desde que toda visão instrumental necessária à vida organizacional seja subordinada a um pensar substantivo.

Por outro lado, tem-se o segundo bloco teórico, formado por abordagens e teorias que apresentam uma visão mais humanizada. Achar pontos de confluência entre essas e a EdC foi mais fácil, cabendo salientar que nenhuma delas se sobrepõe à EdC. Elas não são capazes de refletir o Projeto porque elas param na dimensão ética, ou seja, elas não ultrapassam a idéia de que se deve fazer o que é moralmente aceito e esperado porque é bom para a empresa e para as pessoas e porque é uma forma de ser sustentável a médio e longo prazo. A EdC, entretanto, vai muito mais fundo do que isso, o que implica que os elementos advindos desse conjunto de visões também terão que passar por uma ‘releitura’ espiritual, menos drástica que os do primeiro conjunto, para poderem configurar bases para uma Teoria para esse Projeto.

Diante desse panorama, chega-se à conclusão de que é necessário que todas as questões levantadas sirvam de ‘faróis’, usando o termo de Chiara Lubich, para a elaboração de uma Teoria de EdC, sendo ajustadas a uma epistemologia humanista, ou seja, é preciso que elas recebam um tratamento a partir do conhecimento humanista e iluminado pela espiritualidade. Cabe frisar, por fim, que o estudo aqui conduzido é uma

tentativa inicial de elencar elementos teóricos a partir da rede conceitual existente que possam ajudar a explicar a EdC, contribuindo para a construção de suas bases teóricas. O caráter eminentemente exploratório pode ser sentido em todas as passagens deste trabalho e o intuito perseguido por esta Tese é abrir caminho para futuras pesquisas empíricas e para a formulação de hipóteses mais precisas que venham, passo a passo, a delinear uma Teoria de Economia de Comunhão.

8 Enfim, Os Pontos Unidos

O objetivo deste Capítulo é mostrar o nível de consecução dos objetivos apresentados no início desta pesquisa. O problema proposto é reapresentado, bem como os objetivos finais e intermediários, e são feitas sínteses das conclusões obtidas no Capítulo anterior.

O presente trabalho foi inaugurado com o estudo da posição da Igreja com relação à questão social, levantando-se os princípios sobre os quais a Doutrina Social repousa. Em seguida, foram apresentados o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão, salientando-se seus pontos principais. O intuito do estudo até esse ponto era apresentar o tema sobre o qual esta Tese versa e os princípios cristãos a ele ligados.

Na seqüência, foi estruturado um Capítulo referente à Teoria Organizacional em que diversas visões de cunho funcionalista, estruturalista, sistêmico e humanista foram elencadas. Passeou-se por elementos organizacionais diversos, por três abordagens organizacionais e por novas perspectivas de estudos sobre o ser humano dentro das organizações. Esse Capítulo constituiu o fundamento teórico necessário à busca dos objetivos deste trabalho.

Por fim, foi estruturado um Capítulo que discute o que significa uma Empresa de EdC, apresenta um panorama dos dados quantitativos sobre essas empresas e mostra a visão do empresário de EdC a respeito do que muda em uma empresa desse tipo, além de apresentar duas das empresas que estão na vanguarda do Projeto: A FEMAQ e a Prodiel.

Nesse longo percurso, foi possível ir encontrando as respostas aos questionamentos iniciais. Essas repostas foram amplamente discutidas no Capítulo anterior, ao serem traçados paralelos entre os conceitos e visões apresentados e o Projeto de EdC.

Resta, então, mostrar, de uma forma mais direta e resumida, as conclusões aqui obtidas. Para tanto, enunciam-se, novamente, os objetivos intermediários deste trabalho, respondendo-os um a um.

1. A partir do estudo da Doutrina Social da Igreja, levantar os princípios referentes à ética cristã em relação à questão social e mostrar como eles estão ligados à Espiritualidade da Unidade.

A partir do estudo da DSI, foram levantados seis princípios básicos referentes à ética cristã, a saber: Princípio da Subsidiariedade, Princípio da Primazia do Bem Comum, Princípio da Solidariedade, Princípio do Destino Universal dos Bens, Primazia do Trabalho sobre o Capital e Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. Por outro lado, foram apresentadas as doze Idéias-Chave que embasam a Espiritualidade da Unidade do Movimento dos Focolares: Deus-amor, Fazer a Vontade de Deus, Amor ao Próximo, o Amor Recíproco, Jesus no meio de nós, Jesus Abandonado, Eucaristia, A Palavra de Vida, Maria, Igreja Espírito Santo e Unidade.

Ao serem comparados os princípios da DSI com as Idéias-Chave da Espiritualidade da Unidade, concluiu-se que essas idéias são representações metafóricas de tais princípios e que evocam suas essências. Foram formas, encontradas pelas pessoas do Movimento dos Focolares para não só expressarem sua crença em Deus, mas, também, para difundirem os valores do Movimento, que são os próprios valores do cristianismo.

Concluiu-se, também, que a Idéia da ‘Unidade’ sintetiza as demais idéias-chave, estando, assim, associada a todos princípios da DSI que foram enfatizados por este trabalho.

2. Comparar as teorias sobre os elementos organizacionais escolhidos (aprendizado e conhecimento, mudança organizacional, comunicação, motivação, poder, liderança e processo decisório) com as práticas das empresas e o próprio Projeto de EdC, verificando quais são os pontos de confluência e de divergência.

Para realizar esse objetivo, as teorias escolhidas foram comparadas, individualmente ou em associação com outras, com as práticas das empresas de EdC e os princípios que norteiam o Projeto.

O primeiro grupo analisado foi o que diz respeito às visões sobre aprendizado, conhecimento e mudança organizacional.

Verificou-se que, nas empresas de EdC analisadas, há um processo de aprendizagem constante decorrente da liberdade que cada funcionário sente e que permite que ele adquira respeito por si mesmo e pelo colega, tendo possibilidade de criar. Essa aprendizagem é um processo coletivo, vinculado ao relacionamento existente entre as partes envolvidas.

Foi constatado, também, que as duas organizações mencionadas estão passando por um processo de aprendizagem de segunda ordem, pois demonstram estar derrubando elementos de resistência à mudança.

Concluiu-se, então, que essas empresas são não só espaços para aprendizagem organizacional como representam, também, organizações que aprendem.

No que tange à mudança organizacional, as empresas de EdC estudadas trazem uma idéia de mudança que se refere não só a mudanças adaptativas, mas, também, a mudanças transformadoras. As adaptativas estão ligadas ao processo de aprendizagem organizacional e as transformadoras à visão empresarial que foi construída a partir de alterações significativas no paradigma e na ideologia dominantes, representando uma mudança de visão de mundo.

Verificou-se que esse Projeto traz uma mudança de visão, com importantes implicações sobre a forma de sentir, pensar e agir de seus empresários e funcionários, sendo sobre essas implicações que uma Teoria de EdC deve se debruçar.

Concluiu-se, também, que o tratamento tradicional dado à gestão do conhecimento e a sua constituição limitaria fortemente a visão de EdC porque o conhecer não pode ser tratado de forma reducionista. Para a construção de uma Teoria de EdC que envolva a constituição e a gestão do conhecimento, é preciso assumir considerações que cheguem ao conhecimento do como se conhece a gestão. Acrescente-se a isso que o conhecimento em EdC é fruto de uma aprendizagem de segunda ordem, sendo, portanto, crítico e reflexivo, mas que as teorias organizacionais sobre o tema estão mais vinculadas a uma aprendizagem de primeira ordem. Isso ressalta a importância de se enveredar pelos caminhos da mudança transformadora para que se possa melhor compreendê-la e, assim, contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC.

Uma segunda questão analisada foi a da comunicação.

Foi verificada a atenção que as empresas de Economia de Comunhão conferem à questão da comunicação. As pessoas são estimuladas a falar, a expor suas idéias e a tecer comentários a respeito de assuntos pertinentes à organização. Nesse contexto, foram verificados pontos de tangência no que concerne à natureza relacional da comunicação, aos fatores individuais e aos fatores organizacionais.

Concluiu-se que todos esses aspectos estão presentes nas empresas de EdC cabendo, portanto, avaliá-los para uma contribuição à construção de uma Teoria. Cabe alertar, entretanto, para o uso instrumental da comunicação. Não há mal algum em utilizar a comunicação para que se atinjam os objetivos, só que os fins não podem justificar os meios, ou seja, deve-se tomar cuidado com visões manipuladoras das relações sociais, que colaborariam para sua degradação, além de criar um viés que desviaria uma Teoria de EdC de seus princípios norteadores.

Por fim, outra questão importante relativa à comunicação e passível de contribuir para uma Teoria de EdC é a ênfase na fala. Constatou-se que a fala pode suscitar diferentes reações no destinatário do discurso e que, também, implica um compromisso por parte da pessoa que toma a palavra. Na EdC, a fala dos dirigentes é carregada de amor e de respeito, o que cria um clima altamente favorável para o trabalho e os próprios exemplos de vida dos empresários exaltam o compromisso que eles têm com aquilo que eles propõem.

Em resumo, a comunicação é ponto crucial para o Projeto de EdC e contribuições da escola funcionalista podem ser utilizadas para uma Teoria de EdC desde que seus desdobramentos, objetivos e operacionalizações passem por um filtro humanista.

Um terceiro grupo de teorias estudadas foi o da motivação. Desse grupo, foram destacados alguns aspectos das teorias de Maslow e de Herzberg.

A teoria de Maslow contribuiu com a idéia dos aspectos que ele chama de fisiológicos. Todo ser humano tem necessidades básicas que, por mínimas que sejam, sempre existirão e terão que ser supridas. Essas necessidades dizem respeito a alimentação, segurança e moradia e também são visíveis nos depoimentos dos

funcionários das empresas de EdC. A teoria de Herzberg contribui com os fatores que ele batiza de motivacionais, pois realização, reconhecimento pelo trabalho, execução de um trabalho que seja estimulante, uma maior responsabilidade sobre as coisas que estão sendo executadas e possibilidade de crescimento e desenvolvimento são aspectos que um indivíduo busca em uma empresa e são parte dos aspectos visíveis nas empresas de EdC. Por outro lado, os fatores higiênicos que Herzberg entende que, se satisfeitos, apenas eliminam a insatisfação no trabalho, se distanciam da visão da EdC e da prática de suas empresas. Relações interpessoais, questões correlatas ao dinheiro ganho e à segurança, além das condições de trabalho são vistas como elementos motivadores para os funcionários de empresas de EdC.

Conclui-se, então que tais aspectos provenientes dessas teorias podem dar uma contribuição à elaboração de uma teoria para a EdC desde que não estejam norteados apenas pelo interesse financeiro, ou seja, desde que a acumulação de riqueza não seja seu objetivo maior.

Acrescente-se, ainda, que a cultura do dar e a formação do homem novo foram percebidas como grandes fatores motivadores porque evocam as bases do Projeto. Assim, uma teoria construída para a EdC tem que contemplar tais questões.

O quarto conjunto estudado abrangeu as questões de poder e liderança.

Das questões discutidas sobre o poder, foi destacada a proximidade do tema da autoridade carismática com a EdC. Essa autoridade é um poder referencial, que não implica utilização de força, sendo a ‘obediência’ voluntária. Isso é visível nos exemplos pessoais, dados pelos líderes do Projeto. Esse ponto pode contribuir para a Teoria de EdC desde que não seja usado para controlar, de forma manipulativa, as atividades estratégicas e operacionais das organizações

No que concerne à liderança, os tópicos escolhidos para esta Tese distanciam-se da EdC, pois enfatiza as questões de dominação, competição e controle para garantir espaços e meios de sobrevivência.

A liderança na EdC enfatiza uma mudança de atitude do líder que passa de uma posição de dominação a uma de unidade, deixa de ser um controlador ou um dominador e passa a agir como cultivador ou facilitador, assume uma postura mais flexível

buscando otimização e harmonização de todos os aspectos que dizem respeito à organização, aprende a trabalhar com diversidade e vitalidade e sabe dar liberdade e oportunidade de participação aos componentes do grupo. Percebe-se que essa mudança de atitude traz uma outra maneira da pessoa relacionar-se, estando inspirada na espiritualidade da unidade do Movimento dos Focolares. São esses aspectos de liderança que devem orientar o esforço de elaboração de uma Teoria de EdC.

Por fim, tem-se o último conjunto de elementos organizacionais estudados que é pertinente ao processo decisório.

Um primeiro aspecto levantado é a estrutura de relações que embasa a tomada de decisão ter que estar subordinada a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos, emoções, com particular espaço para a intuição. Isso é o que ocorre na EdC e, portanto, deve ser usado como guia para uma avaliação desse elemento dentro de uma Teoria de EdC.

Outra questão que merece destaque e que também se aproxima da EdC são os fatores que têm se mostrado mais importantes para o processo decisório, como: valores, personalidade, propensão ao risco e potencial de dissonância.

Por fim, deve-se salientar, também, a importância dada no processo decisório mais a aspectos qualitativos do que quantitativos, por ser essa uma das ênfases do Projeto de EdC.

Analisadas as proximidades e as disparidades entre os elementos organizacionais escolhidos para esta Tese e o Projeto de EdC, parte-se agora, para a avaliação de outro objetivo intermediário.

3. Confrontar as Abordagens Sociotécnica, dos Stakeholders e da Responsabilidade Social Corporativa com as práticas das empresas e o Projeto de EdC, verificando quais são os pontos que podem contribuir para um suporte teórico.

Essas abordagens foram abrangentemente analisadas no Capítulo anterior, o que justifica, aqui, um breve resumo de suas contribuições, destacando-se os pontos de maior importância.

Inicia-se, então, este bloco focando-se a Abordagem Sociotécnica. Sua maior contribuição à EdC está na ênfase que ela dá ao homem, que na sua concepção, tem necessidades individuais que transcendem os benefícios materiais, e que se manifestam durante a execução das atividades, podendo facilitá-las ou restringi-las. Essas necessidades intangíveis foram identificadas e expressas em seis características que em muito se aproximam de como a EdC vê o significado do trabalho.

Além disso, a Sociotecnia reconhecendo o subsistema social como formado pelo homem e suas relações, enfatiza a questão relacional, o que é de extrema relevância para a EdC. Tudo passa pela forma de se ver o outro, de se colocar em seu lugar e de não se fazer a ele o que não se quer para si.

Outro aspecto que merece ser frisado é a inserção do todo em um ambiente que é influenciado por sua cultura, seus valores etc. A EdC tem uma grande preocupação com a sustentabilidade e, assim, o ambiente em que as organizações estão imersas é relevante, pois a existência e a perpetuação dessas empresas depende do cuidado que se tenha com o ambiente.

Por fim, cabe ainda enfatizar que esses pontos fundamentais da Abordagem Sociotécnica se desdobraram em uma série de princípios que refletem essas idéias maiores e que também têm muito a contribuir para uma Teoria de EdC. Eles enfatizam aspectos relacionais, valores, princípios do cristianismo, aprendizado, enfim, questões inúmeras vezes discutidas neste trabalho e sempre referenciadas à EdC. Isso mostra o quanto essa Abordagem tem a contribuir para uma Teoria de EdC.

A segunda abordagem a ser tratada é a dos *Stakeholders*. A maior proximidade entre a EdC e essa abordagem ocorre por seu lado normativo e não com seus aspectos instrumentais. Conforme afirmado, o agir ético, o cuidado relacional, a manutenção da integridade ampla dos *stakeholders* e o descarte da acumulação de riqueza como objetivo central da empresa são assuntos tratados pela vertente normativa dessa abordagem e fazem com que essa consiga responder por muito do que acontece nas empresas de EdC e pelos próprios princípios do Projeto.

Acrescente-se a isso que a preocupação com a sustentabilidade, a ênfase dada às relações entre todos os atores do ambiente organizacional e a preocupação ambiental

são aspectos tratados por essa Abordagem e também refletem as preocupações da EdC, mostrando mais um ponto de proximidade entre elas.

A terceira Abordagem utilizada neste estudo é a Responsabilidade Social Corporativa que está associada à Abordagem dos *Stakeholders*, pois ambas tratam de assuntos pertinentes à sustentabilidade das organizações.

O que essa Abordagem tem a contribuir para a EdC está na dimensão ética, ou seja, está na ênfase dada a fazer negócios de uma forma ética e sustentável, cabendo frisar que a inserção desses aspectos sustentáveis no cotidiano das empresas de EdC tem um peso ainda maior, dado o competitivo ambiente em que a maior parte dessas empresas está imersa.

As considerações tecidas até aqui permitem verificar que esse objetivo também foi atingido, pois foi possível extrair das abordagens escolhidas aspectos que possam contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC. Cabe, por fim, mencionar uma vez mais, que o nível de análise dessas abordagens só consegue ir até a questão ética. Elas enfatizam um ‘agir corretamente’ porque isso é ético e bom para as pessoas e as empresas. A dimensão espiritual resplandecente do Projeto de EdC não é, em qualquer delas, trabalhado, o que não inviabiliza suas utilizações. Cabe, apenas, alertar que um ajuste de todos esses pontos à luz da espiritualidade tem que ser feito para que os aspectos aqui mencionados possam fazer construir uma Teoria para a EdC.

Juntando-se todos os pontos mencionados até aqui, conclui-se que se atingiu o objetivo final desta tese que propunha:

A partir da observação das práticas e princípios adotados no Projeto de Economia de Comunhão, apresentar elementos para o delineamento de uma base teórica para essa proposta, de modo a contribuir para balizar a atuação das empresas do Projeto.

Para que se possa findar este estudo e abrir caminho para novas pesquisas que possam se suceder a esta, aprofundando-a, delineando-a, testando-a, dando outros contornos e dimensões e, finalmente, validando-a, cabe, ainda, olhar o objeto de estudo desta Tese e tecer alguns comentários finais

É possível propor elementos para a formação de bases teóricas para a

Economia de Comunhão, delineando uma Teoria do Projeto de Economia de Comunhão? Se isso for possível, como se interpenetram os princípios da espiritualidade cristã com essa teoria?

Depois de traçado todo o panorama apresentado, pode-se afirmar ser possível elencar elementos que contribuam para a elaboração de uma Teoria de EdC. Vários deles foram detectados nessa primeira tentativa de analisar diversos elementos e abordagens organizacionais com vistas à percepção de similaridades entre eles e o Projeto de EdC. Outros tantos, pertencentes ao conjunto de perspectivas que não foram aqui trabalhadas, certamente também têm muito a descortinar e a elucidar sobre caminhos passíveis de serem seguidos nesse processo de construção teórica.

Alguns pontos, entretanto, precisam ser novamente mencionados. Cabe frisar que muito cuidado deve ser tido ao se examinar as visões escolhidas, pois qualquer teoria traz em si, as bases epistemológicas que lhe deram origem e, no afã de se tirar conclusões, pode-se conduzir a procura de bases teóricas para a EdC para uma direção que as distancie dos princípios do Projeto.

As visões funcionalistas, estruturalistas ou sistêmicas e as inúmeras abordagens daí decorrentes têm sua importância e devem ser consideradas como os primeiros tijolos para a elaboração dessa Teoria. No entanto, tudo tem que sofrer um ajustamento a uma epistemologia humanista, ou seja, tem que receber um tratamento a partir do conhecimento humanista. Isso implica que qualquer contribuição, o que inclui as que já vem de uma visão humanista, deva ser olhada como um ponto de partida para uma nova leitura. E essa leitura tem que estar iluminada pela dimensão espiritual que norteia o projeto. É aí, que os princípios da espiritualidade cristã se interpenetrarão nessa nova teoria. É preciso criar novas raízes para cada um dos elementos que vierem compor a Teoria de EdC fixando-as no terreno da espiritualidade.

Cabe também mencionar que, em momento algum, é descartada a necessidade do uso de uma racionalidade instrumental, pois eficiência, eficácia e produtividade são objetivos das empresas de EdC. Assim, todo um conjunto operacional é necessário e desejado para que tais empresas consigam se desenvolver e se sustentar. O que se preconiza é que a razão instrumental tem que estar subordinada à razão substantiva para que um equilíbrio seja encontrado.

Cabe frisar, também, que muitos problemas não estão na consecução de determinados fins, mas no caminho trilhado para que eles fins sejam atingidos. É isso que tem que ser observado.

Uma última consideração deve ser feita sobre o que se pode vislumbrar sobre uma Teoria de EdC. Aos olhos da pesquisadora, essa teoria deverá apresentar uma perspectiva holística, que integre diversas dimensões em um só conjunto. Ela, diferentemente do que se vê atualmente, não deverá apresentar visões fragmentadas uma vez que sua base que é a espiritualidade, ilumina todos os elementos que atravessa, criando elos de ligação entre eles. Nessa perspectiva, ela deve tender a uma Teoria Geral das Organizações de EdC.

9

Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ACKERMAN, Robert. **The Social Challenge to Business**. London: Harvard University Press, 1975.

AKTOUF, Omar. **Administração Entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALDRICH, Howard. **Organizations and Environments**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.

ALMEIDA, Marcelo A. e LEITÃO, Sérgio P. Empresas de Economia de Comunhão e Razão Substantiva. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, nov/dez, 2003.

ARAÚJO, Vera. Doutrina Social da Igreja e economia de comunhão. In: QUARTANA, Pinto et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1992.

_____. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

_____. A cultura da partilha e a comunhão como dimensões da economia. **Brochura do Congresso Nacional de EdC 2002**. São Paulo.: Editora Cidade Nova, 2002.

_____. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

ARGYRIS, C. Double-loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, 55(5): 115-125, 1977.

_____; SCHON, D. A. **Organizational Learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ATKINSON, J. **An introduction to motivation**. New Jersey: Princeton, 1964.

AUDET, M; MALOUIN, J.-L., **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Québec : Presses de l'Université Laval, 1986.

AUGIER, M.; VENDELO, M. T. Network, Cognition and Management of Tacit Knowledge. **Journal of Knowledge Management**, vol. 3, no. 4, 252-261, 1999.

ÁVILA, Fernando. **O Pensamento Social Cristão Antes de Marx**. Livraria José Olympio Editora, 1972.

BACHARACH, S.; LAWLER, E. **Power and politics in organization**. San Francisco: Jossey Bass, 1980.

BALES, R.; SLATER, P. **Role differentiation in small decision making groups**. Nova York: Free Press, 1955.

BARNARD, Chester. **The Function of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARRY, Norman. The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. **Independent Review**. v6, i4, p541 (12), Spring 2002.

BATESON, Gregory. **Steps to an ecology of mind**. New York: Balantine, 1972.

BAUM, Joel. A. C. Organizational ecology. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cíntia, NORD, Walter. **Handbook of Organization Studies**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

BIDWELL, Charles; KASARDA, John. **The organization and its ecosystem: a theory of structuring in organizations**. Greenwich: Jai Press, 1984.

BIELA, Adam. Uma revolução ‘copernicana’ para as ciências sociais. In: COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BIERSTEDT, R. An analysis of social power. **American Sociological Review**, 15, p. 730-38, 1950.

BIGO, Pierre. **A Doutrina Social da Igreja**. São Paulo: Edições Loyola, 1969.

BINDRA, D. **Motivation: A Systematic Reinterpretation**. Nova York: Ronald Press, 1959.

BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations. **Journal of Management Studies**, 30 (6): 863-884, 1993.

BLANCHARD, K. H. e HERSEY, P. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.

BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRANDALISE, Luiz Antonio. **A Finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão**. Tese de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Setembro de 2003.

BRENNER, S.; COCHRAN, P. **The Stakeholder Theory of the Firm: implications for Business and Society**. New York: Ronald Press, 1991.

BRENNER, S.; MOLANDER, E. Is the Ethics of Business Changing? **Harvard Business Review**. January/February, 57-71, 1977.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovating. **Organization Science**, 2 (1): 40-57, 1991.

BRUNI, Luigino. Economia civil e economia de comunhão. **Economia de comunhão**. São Paulo, n. 2, p. 5, set. 1996

_____. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 1974.

_____. **O Socialismo Utópico**. Coleção Debates 31. São Paulo: Editora Perspectiva, 1988.

BURCKART, Hans. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

BURKE, L.; LOGSDON, J. How corporate responsibility pays off? **Long- Range Planning**. v 29, i 4: 495-502, 1996.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigma, metáfora, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, D.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, vol. 1, 1999.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAPALBO, C. **Fenomenologia e hermenêutica**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições Ltda, 1983.

CAMPBELL, John; DUNNETTE, Marcin; LAWLER, Edward. **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. Nova York: McGraw Hill Books, 1970.

CAMIC, C. The matter of habit. **American Journal of Sociology**, 91, 1985.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational *stakeholders*. **Business Horizons**. v.34, i. 4, p.39 (10), Jul/Aug, 1991.

_____. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. In: CLARKSON, Max (ed). **The Corporation and its Stakeholders**. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

CARROLL, Glenn; HANNAN, Michael. **The Demography of Corporations and Industries**. Nova Jersey: Princeton, 2000.

CARVALHO, D.L. **Aplicação do Modelo de Análise Sócio-Técnica à Indústria de Mármore e Granito do Espírito Santo**, Dissertação de Mestrado, Dept. de Engenharia Industrial, PUC-RJ, 1990.

CAPALBO, Creusa. **Fenomenologia e Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições Ltda, 1983.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

CARTWRIGHT, D. **Influence, leadership and control**. Chicago: Rand McNally, 1965.

Constituição Pastoral Gaudium et Spes. Roma, 1963.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996, vol. I, vol, II, vol. III.

_____; BÉDARD, Renée. Palavras a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996, vol. I, vol, II, vol. III.

_____; DUFOUR, M. **La Rupture entre l'entreprise et les homes. Le pint de vue des sciences de la vie**. Montreal: Éditions d'organisation, 1985.

CHERNS, A.B. **The Quality of Working Life**. New York: The Free Press, 1976.

- CHIA, Robert. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- CHILD, John; KIESER, Alfred. Development of organization over time. In: NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. vol 1. **Handbook of Organizational Design**. Nova York: Orford University Press, 1981.
- CLARKSON, Max. Corporate social performance in Canada, 1976-86. in: PRESTON, Lee (ed.). **Research in Corporate Social Performance and Policy**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- CLARKSON et alli. **Principles of Stakeholder Management**, Toronto: Clarkson Center for Business Ethics, 1999.
- CLEGG, Stewart. Power: Is It Human? **Organization Science**, 2 (1): 84-97, 1992.
- CLEGG, Stewart; DUNKERLEY, David. **Organization, Class and Control**. Londres, 1980.
- _____; HARDY, C. The principles of power. **Organization Science**, 3 (1): 105-15, 1996.
- _____; YEAGER, P.; MARCH, J. **Organization and control**. Nova York: WW Norton, 2004.
- CLEMENT, R. W. Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change. **Business Horizons**, Jan/Feb, 37(1), pp.33-39, 1994.
- COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.
- COSTA, Rui. **Deus Amor no pensamento e na experiência de Chiara Lubich**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 2001.
- DAFT, L.E. **Assessment of the State of The Art**. Nova York: The Free Press, 1999.
- DAHL, Robert. The concept of power. **Behavioral Science**, 2, p. 201-15, 1957.
- DAVIS, L.E.; TAYLOR, J.C. **Tecnology Effects on Job, Work, and Organizational Structure: A Contingency View**, in *The Quality of Working Life*, Davis, L.E. e Cherns, A.B. NEW York: The Free Press, 1975.
- DAVIS, L.E.; TRIST, E. **Improving the Quality of Work Life: Socio-Technical Case Studies**, in *The Work and Quality of Life*. O'Toole, J. MIT Press, 1975.
- DEJOURS, C. **Le travail, usure mentale**. Paris: Le Centurion, 1980.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. v.20, i 1, January, 1995.
- DRUCKER, P. The Age of Social Transformation. **The Atlantic Monthly**, 1967.
- DUCK, J.D. Managing Change: The Art of Balancing. **Harvard Business Review**, Nov/Dec, pp.109-118, 1993.
- DUCROT, P; TODOROV, A. **A Importância da Comunicação**. São Paulo: Atlas, 1972.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark et alli. (coordenadores). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

EMERSON, R. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, 27, p. 31-40, 1962.

EMERY, F. E., TRIST, E. L. Social-Technical Systems. **Management Science Models and Techniques**, vol.2, Churchman C. W. e Verhuslst M. Pergamon Press, 1960

_____. **Towards a Social Ecology**. Plenum Press, 1973.

ENGELS, Friedrich. **Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico**. São Paulo: Centauro Editora, 2005.

ENRIQUEZ, E. **De la horde à l'état**. Paris: Gallimard, 1983.

ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC. **Dados sobre as empresas de EdC**. Pólo Mariápolis, 2006.

ESPRI. **Relatório anual**. Cidade Nova, 2004.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1961.

_____. Dual Leadership in complex organizations. **American Sociological Review**, 30, p. 688-98, 1965.

FERRUCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

FIEDLER, F. **A theory of leadership**. New York: McGraw Hill, 1967

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, 10(4): 803-813, 1985.

FISCHER, G. N. **Psychologie des espaces de travail**. Paris: Armand Colin, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Empresarial. As Experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREEMAN, R. **Strategic Management. A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R & REED, David. Stockholders and *Stakeholders*: A new perspective on corporate governance. **California Management Review**. v XXV, i3: 88-106, Spring, 1983.

FREITAS, Artur. **Planejamento Adaptativo em Pequenas Comunidades**. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, novembro de 1998.

FRENCH, J.; RAVEN, B. **The bases of social power**. New York: Harper and How, 1968.

- FREUD, S. **Introduction à la psychanalyse**. Paris: Payot, 1973.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**. September, 1970.
- FRIEDMAN, Andrew e MILES, Samantha. Developing stakeholding theory. **Journal of Management Studies**. v.39 i.1, p1(21), January 2002..
- FROMM, Erich. **Ter ou Ser?** 4ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.
- FROST, Peter; LOUIS, Meryl; MARTIN, Joanne. **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- GARVIN, David. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July/August: 80-93, 1993.
- GERSICK, Connie. Pacing strategic change: the case of a new venture. **Academy of Management Journal**, 37, p. 9-45, 1994.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, James H.; DONNELLY, Junior. **Organizações. Comportamento, Estrutura, Processos**. São Paulo, Atlas, 1988.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1991.
- GIOIA, D. A.; PITRE, C. Multiparadigms perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GIRIN, G. **The Concept of Time**. Chicago: University of Chicago Press, 1996.
- GONÇALVES, Heloísa Helena A. B. Q. **A Experiência dos Pioneiros da Economia de Comunhão na Liberdade no Primeiro Decênio (1991-2001) no Brasil: Absurdo e Graça da Mudança de Mentalidade do Empresário**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ, março de 2005.
- GONÇALVES, Heloísa Helena. A. B. Q. e LEITÃO, Sérgio P. Empresas de Economia de Comunhão: o Caso Femaq. **Revista de Administração de Empresas**. n. 6, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, p. 481-510, 1985.
- GRIZE, J.B. **La Multiplicité de Temps Sociaux**. Paris: CDU, 1985.
- GUI, Benedetto. Empresa e economia de comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.
- HAGE, Jerald. **Theories of Organizations**. Nova York: John Wiley, 1980.
- HALL, Richard. H. **Organizações. Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HANDY, Charles. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HANNAN, Michael; FREEMAN, John. Obstacles to Comparative Studies. In: GOODMAN, P.; PENNING, J. (editores). **New Perspective on Organizational Effectiveness**. São Francisco: Jossey-Bass, 1977a.
- _____. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, 49, p. 149-64, 1984.

- HARRÉ, R. **Social being**. Oxford: Blackwell, 1979.
- HEDBERG, Brian. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. vol 1. **Handbook of Organizational Design**. Nova York: Orford University Press, 1981.
- HIRSCHHORN, L. **The workplace within**. Cambridge: MIT Press, 1988.
- HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organizational Science**, 2 (1): 88-115, 1991.
- HUMMELS, Harry. Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. **Journal of Business Ethics**. 17: 1403-1419, 1998.
- HUNT, J. **Leadership: a new synthesis**. Newbury Park, CA. Sage. 1991.
- JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.
- JENSEN, Michael. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **European Financial Management**. v. 7 i. 3: 297-317, 2001.
- JOÃO XXIII. **Encíclica Mater et Magistra**. Roma.
- JOÃO XXIII. **Encíclica Pacem in Terris**. Roma.
- JOÃO PAULO II. **Encíclica Centesimus Anno**. Roma.
- JOÃO PAULO II. **Encíclica Esplendor da Verdade**. Roma.
- JOÃO PAULO II. **Encíclica Laborem Exercens**. Roma.
- JOÃO PAULO II. **Encíclica Sollicitudo Rei Socialis**. Roma.
- JONES, M. **Nebraska Symposium on Motivation**. Lincoln: University of Nebraska Press, 1955.
- _____. Missing the forest for the trees. **Business and Society**. v. 35 i. 1: 7-41, March, 1996.
- JOYNER, B.; PAYNE, D. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**. v. 41:297-311, 2002.
- KABANOFF, B. **Equity, equality, power and conflict**. Academy of Management Review. 16, p. 416-41, 1991.
- KALER, John. Differentiating stakeholder theories. **Journal of Business Ethics**. v.46 i.1:71-83, August, 2003.
- KANTER, Rosabeth; STEIN, Barry A.; JICK, Todd. **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leader Guide it**. Nova York: Free Press, 1992.
- KAPLAN, A. **Power in perspective**. New York: Basic Books, 1964.
- KATZ, D. **Approaches to managing conflict**. New York: Basic Books, 1964.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **The Sociology Psychology of Organizations**. Nova York: John Wiley, 1978.
- KAUFMAN, Herbert. **The Limits of Organizational Change**. Alabama: University of Alabama Press, 1971.

KIMBERLY, John R.; MILES, Robert. *The Organizational Life Circle*. São Francisco: Jossey-Bass, 1980.

KOCHAN, Thomas A.; USEEM, Michael. **Transforming Organization**. Nova York: Oxford University Press, 1992.

KOTTER, J.P. Os Líderes Necessários. **HSM Management**, Set/Out, 1997.

KREITLON, Maria Priscilla. Responsabilidade social empresarial versus racionalidade econômica: a perspectiva de Amartya Sen. **IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local**. Salvador: Escola de Administração – EAUFBA/NEPOL. Junho de 2003.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

KRISNAMURTI, Jiddu. **Sobre a aprendizagem e o conhecimento**. São Paulo: Cultrix, 1999.

LALANDE, André. **Vocabulário Técnico e Científico da Filosofia**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LEÃO XIII. **Encíclica Rerum Novarum**. Roma.

LEBRET, L. J. **Manifesto por uma Civilização Solidária**. Livraria Duas Cidades, 1961.

LEIBHOLZ, Rodolfo. **Notas sobre economia de comunhão**. Pólo Mariápolis, 2002.

_____. **Notas aos acionistas**. Pólo Mariápolis, 2003.

LEITÃO, Sergio P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 27 (1), jan/mar., 1993a.

_____. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 27 (2), abr./jun., 1993b.

_____. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 1997.

_____. **Notas de Aula**. Rio de Janeiro, 2004.

_____; CARVALHO, Paulo Roberto. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **Revista de Administração Pública**, v.33, n. 4, p. 25-46, jul/ago, 1999.

_____; LAMEIRA, Valdir J. Humanismo e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.39, n. 3, p. 731-751, mai/jun, 2005.

_____; MACHADO, Sergio J. Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v.38, n. 6, nov/dez, 2004.

LEVIT, B.; NUSS, C. The lid on the garbage can: institutional constraints on decision making in the technical core of college-text publisher. **Administrative Science Quarterly**, 34, p. 190-207, 1989.

LOGSDON, Jeanne & YUTHAS, Kristi. Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. **Journal of Business Ethics**. v.16: 1213-1226, 1997.

LUBICH, Chiara. **Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares**. São Paulo: Cidade Nova, 1988.

_____. **Chiara Lubich e a Aventura da Unidade**. São Paulo: Cidade Nova, 1991.

_____. **Economia de Comunhão. História e Profecia**. São Paulo: Cidade Nova, 2001.

_____. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

_____. **Ideal e Luz. Pensamento, espiritualidade, mundo unido**. São Paulo: Cidade Nova, 2003.

_____. Economia de Comunhão: uma nova cultura. **Brochura do Congresso Nacional de EdC 2004**. São Paulo.: Editora Cidade Nova, 2004.

LUX, Kenneth. O Erro de Adam Smith: de Como um Filósofo Moral Inventou a Economia e Pôs Fim à Moralidade. São Paulo: Nobel, 1993.

MATURANA, H. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. UFMG: Belo Horizonte, 2001.

MATURANA, H. , REZEPKA, S. **Formação Humana e Capacitação**. Petrópolis: Editora Vozes, 1984.

MATURANA, H. ; VARELA, F. **A Árvore do Conhecimento – as Bases Biológicas da Compreensão Humana**. São Paulo: Palas Athena, 1995.

McCLELLAND, David. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, jun/ago, p. 99-112, 1962.

McWILLIAMS, Abigail and SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **The Academy of Management Review**. v 26, il: 117-127, Jan, 2001.

MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. **The Limits of Growth**. New York, 1972.

MELO, Maria Angela C. **O Processo de Planejamento e as Inovações Tecnológicas e Sociais. Uma Perspectiva Sócio-Ecológica**. Projeto de Pesquisa com apoio do CNPQ, 1997.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83, p. 340-63, 1977.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1983.

_____; RAISINGHANI, O; THÉORÊT, A. The Structure of unstructured decision process. **Administrative Science Quarterly**, 21 (2), June 1976.

MORGAN, Gareth. **Images of organizations**. Beverly Hill: Sage, 1986.

- MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____. **Teoria das Organizações. Evolução e Crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOURA, Laércio. (2002) **A Dignidade da Pessoa e os Direitos Humanos**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- ONU. 19ª Sessão Especial da Assembléia Geral. **Programa para a continuação da implantação da Agenda 21**. Nova York, 1997.
- ORR, J. E. Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In: MIDDLETON, D.; EDWARDS, D. (editors). **Collective remembering**. Londres: Sage, 1990.
- OTT, Steven. **The Organizational Culture Perspective**. Chicago: Dorsey, 1989.
- PAGÈS, M; BONETTI, V.; GAUDEJAV, V. **L'emprise de l'organisation**. Paris: PUF, 1979.
- PANAPANANAN, Virgilio et alli. Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies. **Journal of Business Ethics**. v 44:133-148, 2003.
- PASCALLE, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, 27, p. 26-41, 1985.
- PASCALE, R.; MILLEMANN, M.; GIOJE, L. Changing The Way We Change. **Harvard Business Review**, 75(6), pp.126-139, 1997.
- PATTON, Michael. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. London: Sage Publications, 1990.
- PAULO VI. **Encíclica Populorum Progressio**. Roma
- PEREIRA, Claudio. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v.35, n. 6, p. 107-117, nov/dez, 2001.
- PFEFFER, Jeffrey. **The external control of organizations**. New York: Harper and Row, 1981.
- _____. Six Dangerous Myths About Pay. **Harvard Business Review**, 76(3), pp.108-119, 1983.
- _____. **Power in Organizations**. Marshfield: Pitman, 1992.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **Social control of organizations**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- PHILLIPS, Robert. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003.
- PINTO, Mario S. **A Economia de Comuhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders**. Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, junho de 2004.
- PIO XI. **Encíclica Quadragesimo Anno**. Roma
- PRECHEL, Harland. Corporate transformation to the multilayered subsidiary form: changing economic conditions and state business policy. **Sociological Forum**, 12, p. 405-39, 1997.

QUARTANA, Pino. A Economia de Comunhão no pensamento de Chiara Lubich. In: QUARTANA, Pinto et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1992.

QUINN, D.; JONES, T. An agent morality view of business policy. **Academy of Management Review**. v.20 i.1:20-42, 1995.

RAHNER, Karl. **Sobre o Conceito de Mistério na Teologia Católica**. Escritos de Teologia. Madri: Taurus, 1964

RAHNER, K. (1964) – Curso Fundamental Sobre la Fé. Barcelona: Herder.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RHENMAM, E. **Industrial Democracy and Industrial Management**. London: Tavistock Publications Ltd, 1968.

ROBBINS, S. **Managing organizational conflict: a nontraditional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1974.

ROBERTS, Karlene; HULIN, Charles, ROUSSEAU, Denise. **Developing an Interdisciplinary Science of Organizations**. São Francisco: Jossey-Bass, 1978.

ROMANELLI, Elaine; TUSHMAN, Michael. The structural embeddedness of business decision. **Academy of Management Journal**, 37, p. 1141-66, 1994.

ROSSÉ, Gérard. O ensinamento bíblico, pressuposto da Economia de Comunhão. In: QUARTANA, Pinto et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1992.

SAPIR, E. **Culture, language and personality**. Berkeley: University of California Press, 1968.

SCOTT, W. **Theory of organizations**. Rand McNally, 1964.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Nova York: Harper and Row, 1957.

SEM, A. **Sobre Ética e Economia**. SP: Editora Schwarcz Ltda., 1999.

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Boubleday, 1990.

SIMON, Herbert. **A razão nas coisas humanas**. Lisboa: Gradiva, 1957.

SLATER, S.F. Learning to Change. **Business Horizons**, Nov/Dec, 38(6), pp.13-20, 1995.

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: COSTA, Rui et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

SPERBEN, V.; WILSON, K. A. **Os Erros na Comunicação**. São Paulo: Nobel, 1986.

SROUR, P. Temporal changes in work content. **American Sociological Review**, 44, p. 965-75, 1998.

STAW, Barry. Counterforces to change. In: GOODMAN, Paul. **New Perspectives on Theory, Research and Practice**. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

STERNBERG, Elaine. Stakeholder theory exposed. **The Corporate Governance Quarterly**. v2: p4-18 March, 1996

STINCHCOMBE, Arthur. **Information and Organizations**. Los Angeles: University of California Press, 1990.

STOGDILL, P. **Control in organizations**. New York: McGraw Hill, 1950.

STONE, C. & WINSTANLEY, D. Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the conceptual Terrain. **Journal of Management Studies**. v. 38, i.5: 603-625, July 2001.

TOLBERT, Pamela; ZUCKER, Lynne. Institutional sources of change in the formal structure of organizations. **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 22-39, 1983.

TRIST, E. **The Evolution of Socio-Technical Systems**, 1981.

VASSALO, Claudia. Agenda para o futuro. **Exame**, n. 28, p. 64-79, jan. 1999.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLARDI, Beatriz; LEITÃO, Sergio P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.34, n. 3, p. 53-70, mai/jun, 2000.

VROOM, Victor. **Work and Motivation**. Nova York,: John Wiley and Sons, 1964.

WADDOCK, Sandra. Doing well by doing good. **Sloan Management Review**. v.41 i.2: 75-83, Winter 2000.

WAMSLEY, G. **Power and the crisis of the university**. Nashville: University of Tennessee Press, 1970.

WARR, P.; WALL, T. History of Work Concepts. In: Davis, L.E.; Taylor, J.C. **Design of Jobs**, Goodyear Publishing Company, 1975.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.

WECD. **Our Common Future**. 13. ed. Oxford-New York: Oxford University Press, 1991.

WILSON, Mel. Corporate sustainability: What is it and where does it come from?. **Ivey Business Journal**. March/April 2003.

ZAMAGNI, Stefano. Um imprescindível investimento em cultura. **Cidade Nova**, São Paulo, n. 1-2, p. 23, jan/fev, 1999.

_____. Fundamento e significado da experiência de economia de comunhão. In: BRUNI, Luigino et alli. **Economia de Comunhão. Uma cultura econômica em várias dimensões**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 2002.

ZAPPALA, Roberto. Comunismo, capitalismo, comunhão. In: QUARTANA, Pinto et alli. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1992.

ZEY, M. **Criticisms of rational choice models**. Newbury Park, CA, Sage, 1992.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)