

## 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. Cumprer 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. Alerte-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.