



**Marcelo Alves Lopes Sampaio**

**Economia de Comunhão e o Conceito de Organizações de  
Aprendizagem**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Sergio Proença Leitão



**Marcelo Alves Lopes Sampaio**

**Economia de Comunhão e o Conceito de Organizações de  
Aprendizagem**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Sergio Proença Leitão**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profa. Deborah Moraes Zouain**

EBAPE - FGV

**Profa. Beatriz Queiroz Villardi**

UNIGRANRIO

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 1 de novembro de 2006

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

### **Marcelo Alves Lopes Sampaio**

Administrador de Empresas, graduado em 1996 pela PUC-Rio, e pós-graduado em Marketing pelo IAG/Master em 1998. Trabalhou por 5 anos como analista de planejamento na Xerox, 2 anos como analista de ciência e tecnologia no IBGE e coordenou por 2 anos, como consultor do TecGraf/PUC-Rio, pesquisas na área de gestão da informação para a Petrobras. Desde 2006 é analista de ciência e tecnologia da FINEP

#### Ficha Catalográfica

Sampaio, Marcelo Alves Lopes

Economia de comunhão e o conceito de organizações de aprendizagem / Marcelo Alves Lopes Sampaio ; orientador: Sergio Proença Leitão. – 2006.

144f. ; 30 cm

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

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Economia de comunhão. 3. Organização de aprendizagem. 4. Mudanças transformadoras. 5. Movimento dos Focolares. 6. Doutrina Social da Igreja. I. Leitão, Sergio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus bravos, valorosos, carinhosos e amorosos pais, Augusto e Maria Angela Sampaio, e irmã, Andrea, ídolos e incentivadores, meus exemplos e referenciais de vida. Se sou o que sou, devo rigorosamente tudo a eles.

À minha atenciosa, amiga e companheira esposa, Alcideia Smith, pela compreensão, cumplicidade e força nos momentos difíceis (que não foram poucos).

Aos meus sogros, Altayr e Alzira Smith, e cunhados, Aldenise e Timberg, pela acolhida em sua família.

E a Deus por ter colocado todas essas pessoas na minha vida.

## Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Sérgio Proença Leitão, pelo comprometimento, pela dedicação e pelo seu ato de fé.

Ao Prof. Jorge Ferreira da Silva, pelo estímulo e incentivo.

Aos empreendedores e funcionários das empresas do projeto da Economia de Comunhão e à Marcia Baraúna que mui prestativamente me receberam em Vargem Grande Paulista.

Aos queridos irmãos Alvaro Pacheco, Carlos Augusto Abrantes, Claudia Dumit, Fabio Wellisch, Fernando Mello, Frederico Steiner, Luiz Carlos Gesualdi Junior, Luiz Villela, Marcelo França, Marcio Pezzella, Nicolau Meisel, Valdir Lameira e Victor Schultz, pela troca constante, pelos conselhos, pelas confidências, pelo companheirismo, pela parceria e pela torcida, cada um ao seu modo.

À Lacy Lemos do Espírito Santo, da Vice-Reitoria Comunitária da PUC-Rio, pela presteza, paciência, apoio e suporte.

À Profa. Teresa e ao Prof. Gonçalves, minha alfabetizadora e meu mestre, respectivamente, no Colégio Padre Antonio Vieira, que me ensinaram o apreço às letras e os valores do respeito, da honra e da amizade, e sem os quais não teria chegado até aqui.

## Resumo

Sampaio, Marcelo Alves Lopes; Leitão, Sergio Proença (Orientador). **Economia de Comunhão e o Conceito de Organizações de Aprendizagem**. Rio de Janeiro, 2006. 144p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A era na qual vivemos tem nos apresentado impasses e incertezas nas mais diversas áreas. As conseqüências da globalização e os avanços tecnológicos reduziram distâncias, inseriram a velocidade e a intangibilidade em nossa sociedade e causaram profundos distúrbios de ordem econômica, geográfica e social. Convivemos com um modo de produção capitalista, o qual consolidou um enorme campo de teorias organizacionais para um modelo de desenvolvimento industrial, onde o homem é colocado numa posição subordinada à eficiência e ao rendimento da máquina. O que de fato ocorreu foi a transição do modelo industrial para o informacional, sem que a mentalidade da estruturação do trabalho fosse mudada em grau tão profundo quanto a própria transição. Dentro desse cenário, os teóricos das organizações buscam um novo paradigma capaz de responder às exigências cada vez mais complexas de um mundo que, ao mesmo tempo em que se transformou em uma aldeia global, continuou a enfatizar o produto (o lucro) em detrimento do produtor (o ser humano). O presente estudo busca a intersecção entre dois depoimentos sobre mudanças fundamentais que clamam a urgência da necessidade da transformação tanto nos modos de pensar quanto interagir: um de caráter acadêmico, representado no conceito de Organizações de Aprendizagem proposto por Peter Senge, e outro de caráter espiritual, proposto pelas empresas de Economia de Comunhão, que encontra na Doutrina da Igreja Católica sua base.

## Palavras-chave

Economia de Comunhão; Organização de Aprendizagem; Mudanças Transformadoras; Movimento dos Focolares; Doutrina Social da Igreja.

## Abstract

Sampaio, Marcelo Alves Lopes; Leitão, Sergio Proença (Advisor).  
**Economy of Communion and the Concept of Learning Organization.**  
Rio de Janeiro, 2006. 144p. MSc. Dissertation - Departamento de  
Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The actual era has presented us with many debates and uncertainties in the most diverse areas. The consequences of globalization and the technological advances have reduced distances, inserted speed and instangibility into our society, causing profound turbulence in the economic, geographic and social orders. We live under a capitalist production mode, which consolidated an enormous amount of organizational theories for one industrial development model, placing man as a subordinate to mechanic efficiency and output. What has really happened is the transition from the industrial model to the information based model without any change in the mentality of structuring the work in a proportional depth to the change itself. In this scenario, the organizational theoreticians search for a new paradigm capable of answering the ever increasing and complex demands of a world that simultaneously becomes a global tribe as it emphasizes the production (wealth) over the producer (the human being). The present study is a quest for the intersection between two declarations about the fundamental changes that urge necessity for transformation, in the way of thinking as well as interacting: one of academic characteristics, represented by Peter Senge's concepts in the Learning Organizations and, the other of spiritual characteristics, proposed in enterprises of Economy of Communion, based on the doctrine of the Catholic Church.

## Keywords

Economy of Communion; Learning Organizations; Transformation Changes; Focolares Movement; Social Doutrine of the Church.

# Sumário

1. Introdução	12
1.1. O Problema	12
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo final	18
1.2.2. Objetivos intermediários	18
1.3. Delimitação do estudo	18
1.4. Relevância do estudo	19
2. Metodologia	23
2.1. Tipo de pesquisa e descrição do método	23
2.2. Unidade de análise	24
2.3. Coleta de dados	24
2.4. Tratamento dos dados	25
2.5. Análise de conteúdo	25
2.6. Limitação do método	26
3. Referencial Teórico	27
3.1. Organizações de Aprendizagem	27
3.1.1. A evolução do pensamento e da ciência administrativa	27
3.1.2. Organizações de Aprendizagem: o conceito	28
3.1.3. Organizações de Aprendizagem segundo Peter Senge	31
3.1.3.1. As cinco disciplinas	36
3.1.3.1.1. Domínio Pessoal	36
3.1.3.1.2. Modelos Mentais	37
3.1.3.1.3. Visão Compartilhada	39
3.1.3.1.4. Aprendizagem em Equipe	40
3.1.3.1.5. Pensamento Sistêmico	42
3.1.4. Construção da Organização de Aprendizagem	43
3.1.5. Os elementos característicos de uma Organização de Aprendizagem	46
3.1.5.1. Geração de conhecimento	46
3.1.5.2. Transferência de conhecimento	48
3.1.5.3. Transformação do conhecimento	49
3.1.5.4. Comprometimento das lideranças	51
3.1.5.5. Objetivos coletivos	51
3.1.5.6. Avaliação e refino dos Modelos Mentais	52
3.1.5.7. Posicionamento positivo frente aos fracassos e erros	53
3.1.5.8. Coexistência de opiniões distintas	53
3.1.5.9. Clima de abertura e valorização da verdade	54
3.1.5.10. Meios de comunicação homogeneizados	55
3.1.5.11. Objetividade das premissas	55
3.1.5.12. Autocrítica e humildade	55
3.1.5.13. Visões alternativas	56
3.1.5.14. Aprendizado em grupo	57
3.2. Economia de Comunhão	57



3.2.1. Doutrina Social da Igreja	57
3.2.1.1. A evolução da Doutrina Social da Igreja	59
3.2.1.2. Princípios da Doutrina Social da Igreja Católica	62
3.2.2. Movimento dos Focolares: raízes da Economia de Comunhão	67
3.2.3. O nascimento das Economia de Comunhão	70
3.2.4. A Economia de Comunhão	73
3.2.5. Princípios de uma empresa de Economia de Comunhão	77
4. Análise dos Dados	82
4.1 Análise estatística	82
4.1.1. Análise descritiva	83
4.1.1.1. Geração de conhecimento na empresa	85
4.1.1.2. Transferência de conhecimento na empresa	86
4.1.1.3. Transformação do conhecimento	87
4.1.1.4. Comprometimento das lideranças	88
4.1.1.5. Objetivos coletivos	89
4.1.1.6. Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade	90
4.1.1.7. Posicionamento positivo frente aos erros	90
4.1.1.8. Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes	90
4.1.1.9. Clima de abertura e valorização da verdade	91
4.1.1.10. Padronização e homogeneização dos meios de comunicação	92
4.1.1.11. Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações	92
4.1.1.12. Autocrítica e humildade	93
4.1.1.13. Busca de visões alternativas	93
4.1.1.14. Aprendizado em grupo	93
4.1.2. Conclusões parciais	94
4.2. Análise de conteúdo	95
4.2.1. As Categorias	96
4.2.2. As Famílias de categorias	99
4.2.2.1. Modelos Mentais	100
4.2.2.2. Domínio Pessoal	103
4.2.2.3. Visão Compartilhada	108
4.2.2.4. Aprendizagem em Equipe	111
4.2.2.5. Pensamento Sistêmico	117
4.2.3. Rede das famílias	119
4.3. Conclusões parciais	120
5. Conclusão	123
5.1. Conclusões finais	123
5.2. Problemas percebidos e sugestões para pesquisas futuras	124
6. Posicionamento do pesquisador	126
7. Referências bibliográficas	128
8. Anexos	136

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Estatística Descritiva – Diretores e Gerentes	84
Tabela 2: Estatística Descritiva – Funcionários	84
Tabela 3: Perfil dos entrevistados	95

***“Omnia vincit amor”***

- O amor vence tudo

(Publius Vergilius Maro – ***Virgílio***; 70 a.C. – 19 a.C.)