

8 Enfim, Os Pontos Unidos

O objetivo deste Capítulo é mostrar o nível de consecução dos objetivos apresentados no início desta pesquisa. O problema proposto é reapresentado, bem como os objetivos finais e intermediários, e são feitas sínteses das conclusões obtidas no Capítulo anterior.

O presente trabalho foi inaugurado com o estudo da posição da Igreja com relação à questão social, levantando-se os princípios sobre os quais a Doutrina Social repousa. Em seguida, foram apresentados o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão, salientando-se seus pontos principais. O intuito do estudo até esse ponto era apresentar o tema sobre o qual esta Tese versa e os princípios cristãos a ele ligados.

Na seqüência, foi estruturado um Capítulo referente à Teoria Organizacional em que diversas visões de cunho funcionalista, estruturalista, sistêmico e humanista foram elencadas. Passeou-se por elementos organizacionais diversos, por três abordagens organizacionais e por novas perspectivas de estudos sobre o ser humano dentro das organizações. Esse Capítulo constituiu o fundamento teórico necessário à busca dos objetivos deste trabalho.

Por fim, foi estruturado um Capítulo que discute o que significa uma Empresa de EdC, apresenta um panorama dos dados quantitativos sobre essas empresas e mostra a visão do empresário de EdC a respeito do que muda em uma empresa desse tipo, além de apresentar duas das empresas que estão na vanguarda do Projeto: A FEMAQ e a Prodiel.

Nesse longo percurso, foi possível ir encontrando as respostas aos questionamentos iniciais. Essas repostas foram amplamente discutidas no Capítulo anterior, ao serem traçados paralelos entre os conceitos e visões apresentados e o Projeto de EdC.

Resta, então, mostrar, de uma forma mais direta e resumida, as conclusões aqui obtidas. Para tanto, enunciam-se, novamente, os objetivos intermediários deste trabalho, respondendo-os um a um.

1. *A partir do estudo da Doutrina Social da Igreja, levantar os princípios referentes à ética cristã em relação à questão social e mostrar como eles estão ligados à Espiritualidade da Unidade.*

A partir do estudo da DSI, foram levantados seis princípios básicos referentes à ética cristã, a saber: Princípio da Subsidiariedade, Princípio da Primazia do Bem Comum, Princípio da Solidariedade, Princípio do Destino Universal dos Bens, Primazia do Trabalho sobre o Capital e Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. Por outro lado, foram apresentadas as doze Idéias-Chave que embasam a Espiritualidade da Unidade do Movimento dos Focolares: Deus-amor, Fazer a Vontade de Deus, Amor ao Próximo, o Amor Recíproco, Jesus no meio de nós, Jesus Abandonado, Eucaristia, A Palavra de Vida, Maria, Igreja Espírito Santo e Unidade.

Ao serem comparados os princípios da DSI com as Idéias-Chave da Espiritualidade da Unidade, concluiu-se que essas idéias são representações metafóricas de tais princípios e que evocam suas essências. Foram formas, encontradas pelas pessoas do Movimento dos Focolares para não só expressarem sua crença em Deus, mas, também, para difundirem os valores do Movimento, que são os próprios valores do cristianismo.

Concluiu-se, também, que a Idéia da ‘Unidade’ sintetiza as demais idéias-chave, estando, assim, associada a todos princípios da DSI que foram enfatizados por este trabalho.

2. *Comparar as teorias sobre os elementos organizacionais escolhidos (aprendizado e conhecimento, mudança organizacional, comunicação, motivação, poder, liderança e processo decisório) com as práticas das empresas e o próprio Projeto de EdC, verificando quais são os pontos de confluência e de divergência.*

Para realizar esse objetivo, as teorias escolhidas foram comparadas, individualmente ou em associação com outras, com as práticas das empresas de EdC e os princípios que norteiam o Projeto.

O primeiro grupo analisado foi o que diz respeito às visões sobre aprendizado, conhecimento e mudança organizacional.

Verificou-se que, nas empresas de EdC analisadas, há um processo de aprendizagem constante decorrente da liberdade que cada funcionário sente e que permite que ele adquira respeito por si mesmo e pelo colega, tendo possibilidade de criar. Essa aprendizagem é um processo coletivo, vinculado ao relacionamento existente entre as partes envolvidas.

Foi constatado, também, que as duas organizações mencionadas estão passando por um processo de aprendizagem de segunda ordem, pois demonstram estar derrubando elementos de resistência à mudança.

Concluiu-se, então, que essas empresas são não só espaços para aprendizagem organizacional como representam, também, organizações que aprendem.

No que tange à mudança organizacional, as empresas de EdC estudadas trazem uma idéia de mudança que se refere não só a mudanças adaptativas, mas, também, a mudanças transformadoras. As adaptativas estão ligadas ao processo de aprendizagem organizacional e as transformadoras à visão empresarial que foi construída a partir de alterações significativas no paradigma e na ideologia dominantes, representando uma mudança de visão de mundo.

Verificou-se que esse Projeto traz uma mudança de visão, com importantes implicações sobre a forma de sentir, pensar e agir de seus empresários e funcionários, sendo sobre essas implicações que uma Teoria de EdC deve se debruçar.

Concluiu-se, também, que o tratamento tradicional dado à gestão do conhecimento e a sua constituição limitaria fortemente a visão de EdC porque o conhecer não pode ser tratado de forma reducionista. Para a construção de uma Teoria de EdC que envolva a constituição e a gestão do conhecimento, é preciso assumir considerações que cheguem ao conhecimento do como se conhece a gestão. Acrescente-se a isso que o conhecimento em EdC é fruto de uma aprendizagem de segunda ordem, sendo, portanto, crítico e reflexivo, mas que as teorias organizacionais sobre o tema estão mais vinculadas a uma aprendizagem de primeira ordem. Isso ressalta a importância de se enveredar pelos caminhos da mudança transformadora para que se possa melhor compreendê-la e, assim, contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC.

Uma segunda questão analisada foi a da comunicação.

Foi verificada a atenção que as empresas de Economia de Comunhão conferem à questão da comunicação. As pessoas são estimuladas a falar, a expor suas idéias e a tecer comentários a respeito de assuntos pertinentes à organização. Nesse contexto, foram verificados pontos de tangência no que concerne à natureza relacional da comunicação, aos fatores individuais e aos fatores organizacionais.

Concluiu-se que todos esses aspectos estão presentes nas empresas de EdC cabendo, portanto, avaliá-los para uma contribuição à construção de uma Teoria. Cabe alertar, entretanto, para o uso instrumental da comunicação. Não há mal algum em utilizar a comunicação para que se atinjam os objetivos, só que os fins não podem justificar os meios, ou seja, deve-se tomar cuidado com visões manipuladoras das relações sociais, que colaborariam para sua degradação, além de criar um viés que desviaria uma Teoria de EdC de seus princípios norteadores.

Por fim, outra questão importante relativa à comunicação e passível de contribuir para uma Teoria de EdC é a ênfase na fala. Constatou-se que a fala pode suscitar diferentes reações no destinatário do discurso e que, também, implica um compromisso por parte da pessoa que toma a palavra. Na EdC, a fala dos dirigentes é carregada de amor e de respeito, o que cria um clima altamente favorável para o trabalho e os próprios exemplos de vida dos empresários exaltam o compromisso que eles têm com aquilo que eles propõem.

Em resumo, a comunicação é ponto crucial para o Projeto de EdC e contribuições da escola funcionalista podem ser utilizadas para uma Teoria de EdC desde que seus desdobramentos, objetivos e operacionalizações passem por um filtro humanista.

Um terceiro grupo de teorias estudadas foi o da motivação. Desse grupo, foram destacados alguns aspectos das teorias de Maslow e de Herzberg.

A teoria de Maslow contribuiu com a idéia dos aspectos que ele chama de fisiológicos. Todo ser humano tem necessidades básicas que, por mínimas que sejam, sempre existirão e terão que ser supridas. Essas necessidades dizem respeito a alimentação, segurança e moradia e também são visíveis nos depoimentos dos

funcionários das empresas de EdC. A teoria de Herzberg contribui com os fatores que ele batiza de motivacionais, pois realização, reconhecimento pelo trabalho, execução de um trabalho que seja estimulante, uma maior responsabilidade sobre as coisas que estão sendo executadas e possibilidade de crescimento e desenvolvimento são aspectos que um indivíduo busca em uma empresa e são parte dos aspectos visíveis nas empresas de EdC. Por outro lado, os fatores higiênicos que Herzberg entende que, se satisfeitos, apenas eliminam a insatisfação no trabalho, se distanciam da visão da EdC e da prática de suas empresas. Relações interpessoais, questões correlatas ao dinheiro ganho e à segurança, além das condições de trabalho são vistas como elementos motivadores para os funcionários de empresas de EdC.

Conclui-se, então que tais aspectos provenientes dessas teorias podem dar uma contribuição à elaboração de uma teoria para a EdC desde que não estejam norteados apenas pelo interesse financeiro, ou seja, desde que a acumulação de riqueza não seja seu objetivo maior.

Acrescente-se, ainda, que a cultura do dar e a formação do homem novo foram percebidas como grandes fatores motivadores porque evocam as bases do Projeto. Assim, uma teoria construída para a EdC tem que contemplar tais questões.

O quarto conjunto estudado abrangeu as questões de poder e liderança.

Das questões discutidas sobre o poder, foi destacada a proximidade do tema da autoridade carismática com a EdC. Essa autoridade é um poder referencial, que não implica utilização de força, sendo a ‘obediência’ voluntária. Isso é visível nos exemplos pessoais, dados pelos líderes do Projeto. Esse ponto pode contribuir para a Teoria de EdC desde que não seja usado para controlar, de forma manipulativa, as atividades estratégicas e operacionais das organizações

No que concerne à liderança, os tópicos escolhidos para esta Tese distanciam-se da EdC, pois enfatiza as questões de dominação, competição e controle para garantir espaços e meios de sobrevivência.

A liderança na EdC enfatiza uma mudança de atitude do líder que passa de uma posição de dominação a uma de unidade, deixa de ser um controlador ou um dominador e passa a agir como cultivador ou facilitador, assume uma postura mais flexível

buscando otimização e harmonização de todos os aspectos que dizem respeito à organização, aprende a trabalhar com diversidade e vitalidade e sabe dar liberdade e oportunidade de participação aos componentes do grupo. Percebe-se que essa mudança de atitude traz uma outra maneira da pessoa relacionar-se, estando inspirada na espiritualidade da unidade do Movimento dos Focolares. São esses aspectos de liderança que devem orientar o esforço de elaboração de uma Teoria de EdC.

Por fim, tem-se o último conjunto de elementos organizacionais estudados que é pertinente ao processo decisório.

Um primeiro aspecto levantado é a estrutura de relações que embasa a tomada de decisão ter que estar subordinada a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos, emoções, com particular espaço para a intuição. Isso é o que ocorre na EdC e, portanto, deve ser usado como guia para uma avaliação desse elemento dentro de uma Teoria de EdC.

Outra questão que merece destaque e que também se aproxima da EdC são os fatores que têm se mostrado mais importantes para o processo decisório, como: valores, personalidade, propensão ao risco e potencial de dissonância.

Por fim, deve-se salientar, também, a importância dada no processo decisório mais a aspectos qualitativos do que quantitativos, por ser essa uma das ênfases do Projeto de EdC.

Analisadas as proximidades e as disparidades entre os elementos organizacionais escolhidos para esta Tese e o Projeto de EdC, parte-se agora, para a avaliação de outro objetivo intermediário.

3. Confrontar as Abordagens Sociotécnica, dos Stakeholders e da Responsabilidade Social Corporativa com as práticas das empresas e o Projeto de EdC, verificando quais são os pontos que podem contribuir para um suporte teórico.

Essas abordagens foram abrangentemente analisadas no Capítulo anterior, o que justifica, aqui, um breve resumo de suas contribuições, destacando-se os pontos de maior importância.

Inicia-se, então, este bloco focando-se a Abordagem Sociotécnica. Sua maior contribuição à EdC está na ênfase que ela dá ao homem, que na sua concepção, tem necessidades individuais que transcendem os benefícios materiais, e que se manifestam durante a execução das atividades, podendo facilitá-las ou restringi-las. Essas necessidades intangíveis foram identificadas e expressas em seis características que em muito se aproximam de como a EdC vê o significado do trabalho.

Além disso, a Sociotecnia reconhecendo o subsistema social como formado pelo homem e suas relações, enfatiza a questão relacional, o que é de extrema relevância para a EdC. Tudo passa pela forma de se ver o outro, de se colocar em seu lugar e de não se fazer a ele o que não se quer para si.

Outro aspecto que merece ser frisado é a inserção do todo em um ambiente que é influenciado por sua cultura, seus valores etc. A EdC tem uma grande preocupação com a sustentabilidade e, assim, o ambiente em que as organizações estão imersas é relevante, pois a existência e a perpetuação dessas empresas depende do cuidado que se tenha com o ambiente.

Por fim, cabe ainda enfatizar que esses pontos fundamentais da Abordagem Sociotécnica se desdobraram em uma série de princípios que refletem essas idéias maiores e que também têm muito a contribuir para uma Teoria de EdC. Eles enfatizam aspectos relacionais, valores, princípios do cristianismo, aprendizado, enfim, questões inúmeras vezes discutidas neste trabalho e sempre referenciadas à EdC. Isso mostra o quanto essa Abordagem tem a contribuir para uma Teoria de EdC.

A segunda abordagem a ser tratada é a dos *Stakeholders*. A maior proximidade entre a EdC e essa abordagem ocorre por seu lado normativo e não com seus aspectos instrumentais. Conforme afirmado, o agir ético, o cuidado relacional, a manutenção da integridade ampla dos *stakeholders* e o descarte da acumulação de riqueza como objetivo central da empresa são assuntos tratados pela vertente normativa dessa abordagem e fazem com que essa consiga responder por muito do que acontece nas empresas de EdC e pelos próprios princípios do Projeto.

Acrescente-se a isso que a preocupação com a sustentabilidade, a ênfase dada às relações entre todos os atores do ambiente organizacional e a preocupação ambiental

são aspectos tratados por essa Abordagem e também refletem as preocupações da EdC, mostrando mais um ponto de proximidade entre elas.

A terceira Abordagem utilizada neste estudo é a Responsabilidade Social Corporativa que está associada à Abordagem dos *Stakeholders*, pois ambas tratam de assuntos pertinentes à sustentabilidade das organizações.

O que essa Abordagem tem a contribuir para a EdC está na dimensão ética, ou seja, está na ênfase dada a fazer negócios de uma forma ética e sustentável, cabendo frisar que a inserção desses aspectos sustentáveis no cotidiano das empresas de EdC tem um peso ainda maior, dado o competitivo ambiente em que a maior parte dessas empresas está imersa.

As considerações tecidas até aqui permitem verificar que esse objetivo também foi atingido, pois foi possível extrair das abordagens escolhidas aspectos que possam contribuir para a elaboração de uma Teoria de EdC. Cabe, por fim, mencionar uma vez mais, que o nível de análise dessas abordagens só consegue ir até a questão ética. Elas enfatizam um ‘agir corretamente’ porque isso é ético e bom para as pessoas e as empresas. A dimensão espiritual resplandecente do Projeto de EdC não é, em qualquer delas, trabalhado, o que não inviabiliza suas utilizações. Cabe, apenas, alertar que um ajuste de todos esses pontos à luz da espiritualidade tem que ser feito para que os aspectos aqui mencionados possam fazer construir uma Teoria para a EdC.

Juntando-se todos os pontos mencionados até aqui, conclui-se que se atingiu o objetivo final desta tese que propunha:

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

Para que se possa findar este estudo e abrir caminho para novas pesquisas que possam se suceder a esta, aprofundando-a, delineando-a, testando-a, dando outros contornos e dimensões e, finalmente, validando-a, cabe, ainda, olhar o objeto de estudo desta Tese e tecer alguns comentários finais

É possível propor elementos para a formação de bases teóricas para a

Economia de Comunhão, delineando uma Teoria do Projeto de Economia de Comunhão? Se isso for possível, como se interpenetram os princípios da espiritualidade cristã com essa teoria?

Depois de traçado todo o panorama apresentado, pode-se afirmar ser possível elencar elementos que contribuam para a elaboração de uma Teoria de EdC. Vários deles foram detectados nessa primeira tentativa de analisar diversos elementos e abordagens organizacionais com vistas à percepção de similaridades entre eles e o Projeto de EdC. Outros tantos, pertencentes ao conjunto de perspectivas que não foram aqui trabalhadas, certamente também têm muito a descortinar e a elucidar sobre caminhos passíveis de serem seguidos nesse processo de construção teórica.

Alguns pontos, entretanto, precisam ser novamente mencionados. Cabe frisar que muito cuidado deve ser tido ao se examinar as visões escolhidas, pois qualquer teoria traz em si, as bases epistemológicas que lhe deram origem e, no afã de se tirar conclusões, pode-se conduzir a procura de bases teóricas para a EdC para uma direção que as distancie dos princípios do Projeto.

As visões funcionalistas, estruturalistas ou sistêmicas e as inúmeras abordagens daí decorrentes têm sua importância e devem ser consideradas como os primeiros tijolos para a elaboração dessa Teoria. No entanto, tudo tem que sofrer um ajustamento a uma epistemologia humanista, ou seja, tem que receber um tratamento a partir do conhecimento humanista. Isso implica que qualquer contribuição, o que inclui as que já vem de uma visão humanista, deva ser olhada como um ponto de partida para uma nova leitura. E essa leitura tem que estar iluminada pela dimensão espiritual que norteia o projeto. É aí, que os princípios da espiritualidade cristã se interpenetrarão nessa nova teoria. É preciso criar novas raízes para cada um dos elementos que vierem compor a Teoria de EdC fixando-as no terreno da espiritualidade.

Cabe também mencionar que, em momento algum, é descartada a necessidade do uso de uma racionalidade instrumental, pois eficiência, eficácia e produtividade são objetivos das empresas de EdC. Assim, todo um conjunto operacional é necessário e desejado para que tais empresas consigam se desenvolver e se sustentar. O que se preconiza é que a razão instrumental tem que estar subordinada à razão substantiva para que um equilíbrio seja encontrado.

Cabe frisar, também, que muitos problemas não estão na consecução de determinados fins, mas no caminho trilhado para que eles fins sejam atingidos. É isso que tem que ser observado.

Uma última consideração deve ser feita sobre o que se pode vislumbrar sobre uma Teoria de EdC. Aos olhos da pesquisadora, essa teoria deverá apresentar uma perspectiva holística, que integre diversas dimensões em um só conjunto. Ela, diferentemente do que se vê atualmente, não deverá apresentar visões fragmentadas uma vez que sua base que é a espiritualidade, ilumina todos os elementos que atravessa, criando elos de ligação entre eles. Nessa perspectiva, ela deve tender a uma Teoria Geral das Organizações de EdC.