

1

O Problema

1.1

Introdução

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.

A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras do paradigma clássico. Em todo momento, estabelecem-se tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

De acordo com Motta (1986) um sistema econômico produz e se reproduz através das organizações. A conseqüência de tamanha instabilidade em nosso sistema econômico incide em forma de questionamentos quanto à gestão das organizações. De fato, ultimamente, o que mais tem-se pensado e escrito, é sobre o que acontece em nossas organizações ditas modernas. Para Aktouf, (1996) desde 1980, existe um sem número de obras que prometem reformar, rever, corrigir e mesmo “revolucionar” a Administração. No entanto, o exame da literatura sobre mudança organizacional demonstra que os modelos de gestão para mudança não têm produzido os resultados esperados (Poole e Van de Ven, 1995; Leitão e Rossi, 2000, p.14).

Vivemos 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. Segundo Leitão e Pinto (2006, p. 13), no atual momento histórico, o economicismo e o tecnicismo, apoiados por uma ideologia produtivista, dominam corações e mentes nas empresas e nas teorias sobre gestão. Trata-se de um modelo

que dá preferência à previsibilidade e acertos, que nas palavras de Aktouf (1996), são “recenseados”, explicados, preconizados e glorificados.

Previsibilidade e controle sempre foram fantasias humanas. Está no ruir da previsibilidade do modelo industrial a resposta para a construção de uma forma de trabalho dinâmica o suficiente para suportar o desenvolvimento informacional, a morfologia social de rede, os fluxos de informação eletrônica que estão redefinindo nossos conceitos mais elementares de tempo, espaço e massa. A previsibilidade está intimamente relacionada com o conceito de controle, mas os mecanismos de controle não funcionam para um modelo de desenvolvimento que não seja o industrial. Quanto mais as organizações incorrem no erro de continuar a gerenciar sua estrutura dentro de uma visão mecânica-industrial, mais elas geram resultados ruins e insatisfação por estarem inseridas no contexto informacional. Ironicamente, elas esperneiam como um corpo agonizante e adotam mais controle como solução para seus males, agravando o caso.

No século VI a.C., o filósofo Heráclito transformou a ansiedade tradicional numa descrição e numa explicação abrangentes do funcionamento do mundo. Pelo modo como os seres humanos vêem o mundo, a mudança é a sua característica mais óbvia.

Muda o mundo, mudam as organizações. Marsick e Watkins (1993) consideram que as organizações estão compreendendo que não sobreviverão se não mudarem. No ambiente organizacional, a convivência com a mudança, paradoxalmente, virou rotina. Da introdução ao abandono de um sem número de modismos e conceitos, é possível identificar uma busca incessante em manter alguma ordem perante o caos em que se transformaram as organizações. Tudo isso caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional e que novos signos emergem e novas formas de relacionamento e comunicação se constroem. Receitas bem sucedidas do passado têm pouca chance de funcionar. Considerações desta natureza são hoje abundantes, refletindo-se nos trabalhos de vários autores, como Handy (1989, 1995), Koffman e Senge (1994) e Senge (1990).

Modismos em Administração vêm e vão ao longo do tempo, mas têm uma coisa em comum: incidem sobre um mesmo modelo de desenvolvimento, sobre uma mesma base tecnológica geral que molda e também é realimentada pelo próprio modelo, sem que as técnicas de gestão estratégica tenham contribuído

para a melhoria da qualidade de vida e a sustentação do crescimento (Leitão e Machado, 2004).

Muitos executivos acabam abraçando modismos por insegurança, pois em tempos de mudanças rápidas, é preferível pensar que a opção correta já existe. No entanto, Gomes e Marion (1997), ressaltam que alguns gestores já começam a perceber que os modismos são, na verdade, fatores suplementares de desestabilização nas organizações. Gera-se, então, um paradoxo: a preocupação em prescrever uma solução, a partir da premissa de alcançabilidade de um estado de equilíbrio, torna-se responsável pelo incremento da inconstância (Leitão e Machado, 2004).

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. Isto é grave, e representa a causa raiz da confusão organizacional traduzida em resultados ruins e insatisfação tanto de empregados, quanto de empregadores. Hoje, este corpo teórico, é até útil em determinados aspectos da produção, entretanto, não resolve serviços e, certamente, não resolve o problema de gestão e de pessoas. Apesar da rejeição que o taylorismo inspira, o fato é que este, de fato, em sua essência, não foi substituído. Estamos diante de um problema: reconhecemos a necessidade de um salto para outra dimensão, mas na prática continuamos com Taylor.

Os paradoxos e paradigmas não salvarão as organizações a não ser que estas estejam dispostas a aprender a ouvi-los. Mudança e cultura são chavões que viram piada a não ser que as pessoas que pronunciem estes termos realmente estejam dispostas a correr toda a maratona que é trabalhá-los. O modelo de desenvolvimento informacional é muito mais complexo e dinâmico que o industrial. O modelo informacional mexe com sua percepção como um todo, assim como a sua conseqüente ação.

As palavras de Castells (1999), segundo as quais a nova morfologia social é a rede, representam uma mudança essencial no modo de produção e reprodução da sociabilidade humana. No entanto, percebe-se que a maioria dos gerentes das organizações empresarias utilizam estes termos como meros jargões, sem compreender a real significância ou conseqüência sobre a estrutura organizacional.

Muitas empresas parecem viver um mundo à parte na rede de relações e significados que constitui a vida coletiva (Leitão e Machado, 2004), instigando o culto ao individualismo, a visão egocêntrica do papel da empresa, desenvolvendo programas de responsabilidade social a serviço do marketing institucional, sob o apelo do materialismo e consumismo irrestrito, que provocam consideráveis distorções na ordem social e econômica. O resultado dessas evoluções degenerativas acertam em cheio as relações sociais e culminam com indiferença e passividade do homem às guerras, destruição e subdesenvolvimento.

Estamos sofrendo dois tipos de exclusão que ameaçam desequilibrar a própria sociedade. Além da exclusão do trabalho, uma segunda exclusão é provocada pelo fato de a globalização, na medida em que tem por objetivo a intensificação do comércio em nível mundial, excluir a pessoa de sua dignidade, uma vez que ela é vista apenas pelo seu poder de compra, de ter, de adquirir bens e serviços.

Somos alvo de campanhas publicitárias cada vez mais intensas e que nos bombardeiam com fortes apelos para o consumo. Como nem todos temos anticorpos suficientes, acabamos nos rendendo às nossas emoções e às novas sensações que nos são propostas pela globalização cultural, na verdade muito pior para o ser humano do que a economia, uma vez que atinge o seu interior (Rifkin, 2001).

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). Verifica-se, por conseguinte, que mais do que velhas metáforas, saltos horizontais, refinamentos e sofisticação do estabelecido, precisamos de novas idéias, novos desafios, de uma revisão profunda em nossos conceitos e leituras do mundo.

A sociedade industrial surgiu sob a crença segundo a qual os fenômenos podem ser compreendidos em partes, reduzidos em unidades básicas e depois de analisados o todo seria a soma destas partes. Essa ação reducionista permitiu criar modelos, fazer categorizações, controlar, mas também criou obstáculos à compreensão de mudanças. Segundo Leitão e Machado (2004), permanecem as formas adaptativas ou incrementais de mudança, sem alterações nos pressupostos

de conhecimento, valores e crenças que sustentam o paradigma funcionalista dominante e a ideologia produtivista que lhe dá suporte. Fundados em Bateson (1972), aqueles autores lembram que mudanças transformadoras, ou de segunda ordem, são difíceis de aceitar e implementar, pois requerem uma reflexão sobre o conhecimento que temos de nós mesmos, a capacidade de aprender a aprender, quando nossa cultura ocidental está mais centrada na ação do que na reflexão.

De acordo com Drucker (1988), as mudanças demográficas (de trabalhadores manuais para trabalhadores do conhecimento), econômicas (quanto à imposição por empresas inovadoras e empreendedoras) e tecnológicas, impõem um novo modelo de organização. Segundo este autor, a típica nova empresa de grande porte terá a metade dos níveis gerenciais e um terço da quantidade de gerentes, e que esta nova empresa será baseada no conhecimento.

Segundo Motta (1992), a realidade empresarial caracteriza-se por um ambiente cada vez mais anárquico e às práticas de decisão cada vez mais fragmentadas e descontínuas. As rédeas da organização do futuro devem ser soltas. Quanto menos controle, mais informação e produtividade. O desafio é montar estruturas inteligentes e dinâmicas baseadas em comunidades de aprendizagem que sejam capazes de buscar as soluções que os novos tempos demandam. Hierarquias, *staffs* mil, mecanismos e processos de controle são apenas uma cruel e lamentável viagem no tempo, ao passado, apesar de presente. Um equívoco - e grave.

Chrys Argyris (1997) sugere que as organizações modernas precisam de maior entendimento para enfrentar os desafios da complexidade. Esse requisito depende de sucesso contínuo e aberto de indivíduos e grupos, comunicação livre e confiável, para a qual a interdependência seja a base da coesão e prevaleçam a confiança, o ato de assumir riscos e ajudar os outros, a fim de que os conflitos possam ser identificados. Por sua vez, essas condições requerem indivíduos que não temam dizer totalmente o que pensam, valorizem e integrem suas contribuições para um todo criativo e, assim, estejam em busca do conhecimento válido e da criação das melhores soluções possíveis.

Para Senge (1990), as empresas serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório e pela liderança de indivíduos em todos os níveis. No entanto, este autor enfatiza que as mudanças necessárias não ocorrerão apenas “em nossas organizações”, mas também dentro de nós. A mensagem central desta

afirmação indica que a mudança mais importante do que o “redesenho radical da organização” é mudança da nossa forma de pensar e interagir. Na encíclica *Redemptor Hominis* nº 16, o Papa João Paulo II avalia que não será fácil avançar neste duro caminho (...) da indispensável transformação das estruturas da vida econômica, se não ocorrer uma verdadeira conversão da mente, da vontade e do coração. Segundo Lubich (1984), essa conversão deve ser feita por parte de todos, e que somente uma nova civilização baseada no amor poderá apresentar uma solução para os complexos problemas do mundo do trabalho.

A proposta de Lubich deu seu primeiro passo em 1991, com o lançamento em São Paulo do projeto da Economia de Comunhão. Na Aula Magna da Universidade Católica de Lublin, Polônia, em junho de 1996, o Professor Adam Biela, decano da Faculdade de Ciências Sociais, afirmou que as ciências sociais buscam uma síntese dos princípios, um paradigma capaz, no ocaso do século XX, de vencer o crescimento das ambições individuais, do excesso de autonomia do indivíduo e dos grupos elitistas que não levam em consideração o bem das outras pessoas. Adiante em seu discurso, retomando o que foi definido como o paradigma da unidade, diagnostica que Lubich criou um novo fenômeno social que pode ter o significado de uma revolução copernicana nas ciências sociais.

Diante de nós, apresentam-se dois depoimentos sobre mudanças fundamentais para romper com o gesso mental: um de caráter acadêmico e outro de caráter espiritual. Porém, ambas clamam a urgência da necessidade da transformação nos modos de pensar e interagir.

Este estudo se insere em uma linha de pesquisa, já iniciada em pesquisas anteriores (Gonçalves e Leitão, 2001; Almeida, 2004; Pinto, 2004; Kurtz 2005) que integra conhecimento, aprendizagem e mudança. Nela, as Organizações de Aprendizagem, em seu conceito, e a Economia de Comunhão, em sua prática, são consideradas “organizações de mudança”. Aqui se procura conhecer as empresas de Economia de Comunhão a partir de um conceito já difundido no âmbito dos estudos organizacionais, o de Organização de Aprendizagem.

1.2

Objetivos

1.2.1

Objetivo final

Buscando uma intersecção entre essas duas mudanças transformadoras, a primeira proposta pelo meio acadêmico, em forma de Organizações de Aprendizagem, e a segunda proposta pelo meio religioso, em forma de empresas de Economia de Comunhão, o objetivo final deste trabalho é responder à seguinte pergunta: **empresas de Economia de Comunhão são Organizações de Aprendizagem?**

1.2.2

Objetivos intermediários

Para que o objetivo final possa ser atingido, é necessária a definição dos seguintes objetivos intermediários:

- 1) Descrever as características presentes no conceito Organizações de Aprendizagem e os requisitos necessários à sua implementação;
- 2) Descrever as características das empresas classificadas como adequadas da Economia de Comunhão.

1.3

Delimitação do estudo

A pesquisa não tem a pretensão de gerar um modelo ou uma tipologia para implementação de Organizações de Aprendizagem, assim como para empresas de Economia de Comunhão, mas sim dar continuidade aos estudos relacionados ao tema e contribuir para futuras pesquisas, na medida em que avalia a compatibilidade entre os dois conceitos de organização.

Além disso, limita-se ao conceito de Organizações de Aprendizagem sem abordar contribuições da corrente de aprendizagem organizacional.

1.4

Relevância do estudo

Na encíclica *Centesimus Annus*, promulgada em 1991, o Papa João Paulo II sustenta que existe, em particular no nosso tempo, uma forma de propriedade, revestida de uma importância nada inferior à da terra: a propriedade do conhecimento, da técnica e do saber.

Drucker (1994) argumenta que o conhecimento não representa apenas mais um recurso, como a terra, o capital e o trabalho, mas o recurso determinante, capaz de fazer diferença em termos de desempenho da empresa. Destaca ainda que um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é ter capacidade de autotransformar-se continuamente.

Segundo De Geus (1998), grande parte dos gerentes concentram-se na atividade econômica de produzir bens e serviços, e esquecem-se de que a verdadeira natureza de suas organizações é uma comunidade de seres humanos. Ainda segundo o autor, as políticas gêmeas de gerir pelo lucro e maximizar o valor para o acionista à custa de todos os outros objetivos, são tradições gerenciais vestigiais.

De acordo com Aktouf (1996) quase tudo que faz parte da “tradição centenária da administração” deve sofrer uma mudança radical, tanto na doutrina como na prática administrativa e que se deve ir à cata de modelos novos que representem a esperança de uma “administração renovada”.

Para Rossi e Leitão (2000), a literatura sobre mudança organizacional só tem apresentado propostas de mudança adaptativa e não transformadoras, únicas capazes de enfrentar os atuais problemas sócio-ambientais. Senge (1990) chama a atenção que não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu.

Segundo Leitão e Villardi (2000), os mais recentes conceitos de mudança com potencial transformador são os de Organização de Aprendizagem e de Economia de Comunhão. O primeiro encontra-se num estágio de estudos acadêmicos ainda fragmentado e com tentativas de implementação prática nas

empresas. O segundo, ao contrário, já conta com, aproximadamente, 800 empresas gerenciadas sob os seus princípios em todo o mundo, sendo que destas 112 só no Brasil, porém os estudos acadêmicos sobre o assunto são incipientes. De fato, não existe uma Teoria Organizacional que dê suporte integral aos princípios já praticados nas empresas de Economia de Comunhão, embora haja indícios de que esta teoria, se existisse, seria uma teoria de relacionamentos (Pinto, 2004; Kurtz, 2005) com características diferentes da Teoria dos *Stakeholders*.

No início dos anos 90, Senge (1990; 1994) introduziu o novo paradigma de ambiente de trabalho do modelo de Organizações de Aprendizagem que provê um campo fértil para cultivar a alma e os valores espirituais (Butts, 1999). A espiritualidade no trabalho é um movimento amplo e crescente de busca de estados mais elevados de consciência, que estimulem as pessoas, equipes e as organizações a identificar e praticar ações visando tornar a empresa uma cidadã consciente em sua comunidade, região e planeta. A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com os clientes, visão de resultados, liderança, gerenciamento de pessoas, ecologia, educação, desenvolvimento, bem-estar físico, emocional e espiritual. Com isto se encorajam ações de transformação pessoal em seus relacionamentos e em seu ambiente.

De acordo com Bausch, McCall e Porth (1999), as Organizações de Aprendizagem baseiam-se em um conjunto de premissas sobre empregados e organizações. Essas premissas encontram eco em muitos aspectos dos ensinamentos espirituais tradicionais acerca da natureza humana. Estes mesmos autores acreditam que encontrar os pontos de convergência e concordância entre espiritualidade e Organizações de Aprendizagem é importante por dois motivos. O primeiro baseia-se no fato de que a única fonte de vantagem competitiva sustentável para o longo prazo é o comprometimento de empregados qualificados com a missão e a visão da organização. Segundo, Bausch, McCall e Porth (1999) acreditam que os campos da filosofia e teologia formam uma rica fonte de sabedoria para os líderes nas organizações. Aprender destas fontes não somente ajudarão as organizações alcançar objetivos nos negócios, mas também permitirão que os seres humanos floresçam nas organizações (Bausch, McCall e Porth, 1999).

Carvalho e Leitão (1999) apontam que o conceito lançado por Senge abre espaço para importantes transformações nos indivíduos e empresas, estimulando o autoconhecimento, a verdade, o desprendimento e a humildade, traços raros no mundo dos negócios.

No Antigo Testamento já se conhecia um conceito semelhante. O livro de Jó (22,29), por exemplo, diz “Ele (Deus) dobra o orgulho dos soberbos e salva o homem de olhar humilde”. Podemos observar também no Evangelho de Lucas (14,7-11) que diz que “todo aquele que se exalta será humilhado, e quem se humilha será exaltado”. No mundo de hoje, onde em boa parte das organizações as coisas acontecem de modo completamente diferente, vigora a lei do egoísmo, ambição desmedida, carreirismo, mania de “passar por cima dos outros” e auto-afirmação. As conseqüências são a prepotência, exploração, desprezo, injustiça e corrupção.

Quando propôs a Economia de Comunhão, Lubich não tinha em mente uma teoria. Este trabalho atende também aos chamados de Lubich (1998), que a Economia de Comunhão não se limite a exemplificações, criando empresas novas inspiradas nela [...] Ela deve tornar-se uma ciência [...] uma verdadeira ciência, que valorize quem deve demonstrá-la com os fatos e represente uma verdadeira “vocação” para quem, de alguma forma, a ela se dedica. Enfim, tornar pragmático o que parece ser somente espiritual. Portanto, pretende-se dar continuidade à reflexão sobre a prática dos princípios de empresas de Economia de Comunhão, buscando sua possível inserção nos estudos que se fazem sobre Organizações de Aprendizagem.

Segundo Aktouf (1996), a empresa deve ser rentável, mas não às custas do sofrimento de seus empregados e da degradação ambiental. A organização idealizada por Senge, denominada Organização de Aprendizagem, segundo Carvalho e Leitão (1999), tem potencial para revalorizar a condição humana no trabalho. Ainda de acordo com esses autores, a adoção do conceito de Organizações de Aprendizagem em todo o seu potencial e para os que desejam mudança efetiva implica rever o significado de nossa existência.

Além do apelo de Lubich, atende também à Carvalho e Leitão (1999) quando sugerem que é preciso tornar o estudo sobre Organizações de Aprendizagem transdisciplinar e examinar mais profundamente o que Senge

iniciou sob a influência do zen-budismo, antes que consultores apressados o destruam.

Este trabalho apoia-se nas palavras de Chanlat (1999), ao destacar que o intelectual na sociedade de pesquisadores e gestores deve ser crítico, lúcido e portador de esperança, para fortalecer as formulações teóricas e as práticas administrativas. Assim como sugerido por Carvalho e Leitão (1999), é um caminho longo, difícil, mas possível para os que querem encontrar.