

3

Referencial Teórico

3.1

Organizações de Aprendizagem

3.1.1

A Evolução do pensamento e da ciência administrativa

O pensamento administrativo clássico é uma extensão natural da *rationale* científica que teve início e foi hegemônica durante toda a Modernidade.

Entende-se por paradigma todas as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência (Kuhn, 1992). Pois, segundo Capra (1983) e Bertalanffy (1975), Descartes (1596-1650) estabeleceu a base filosófica que veio a constituir o paradigma que dominou o meio científico por, aproximadamente, três séculos, abrangendo parte significativa do período histórico conhecido por Modernidade.

De acordo com dois dos preceitos de Descartes (1637), que sistematizam o procedimento analítico, devemos dividir cada um dos problemas em tantas partes quantas possíveis e quantas necessárias fossem para melhor resolvê-los, e devemos conduzir por ordem os pensamentos, a começar pelos objetos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos até o conhecimento dos mais complexos.

Foi Bertalanffy (1975) quem alertou sobre o alcance limitado do Modelo Clássico. Segundo ele, a aplicação do procedimento analítico depende de duas condições. A primeira é que as interações entre as partes ou não existam ou sejam suficientemente fraca para poderem ser desprezadas nas finalidades de certo tipo de pesquisa. A segunda condição é que as relações que descrevem o comportamento das partes sejam lineares.

De acordo com Capra (1983) sabemos hoje que o Modelo Clássico é válido apenas para objetos que consistem em grande número de átomos e exclusivamente para velocidades pequenas comparadas à da luz, o que, de certo modo, justifica a sua grande aceitação durante muitos anos, pois explicava com precisão a maioria dos fenômenos observáveis com a tecnologia até então disponível. Capra procura desenvolver uma nova concepção de vida. Os principais problemas atuais, nesta nova concepção, não podem ser analisados em partes isoladas, mas de uma forma holística, através do estudo das diversas conexões entre aspectos econômicos, sociais, ambientais que estão interligados sob a forma de uma rede, ou teia. Estes problemas podem ser resolvidos em função de uma mudança radical em nossos paradigmas.

Segundo Motta (1992), a visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de organização, induzia a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada.

Em resposta ao Modelo Mecanicista destacam-se vários autores ligados à abordagem sistêmica (Handy, 1995; Kim, 1993; Koffman e Senge, 1994; e outros), e é desta forma que progressivamente passa a ganhar cada vez mais importância no cenário administrativo a chamada “Quinta Disciplina” (Senge, 1990), que partindo da concepção da organização como um sistema aberto, desenvolve toda uma teoria voltada para a interdependência dos subsistemas organizacionais. Confere-se destaque nestes estudos as Organizações de Aprendizagem, nas quais, mais do que padrões rígidos que devem ser cumpridos de forma acrítica e automática por todos os funcionários, o que é necessário é a existência de pessoas que sejam capazes de "aprender a aprender".

3.1.2

Organizações de Aprendizagem: o conceito

Segundo Yeo (2005), a noção de Organização de Aprendizagem surgiu entre as décadas de 1960 e 1970 quando o assunto do desafio da mudança tornava-se predominante. Apesar de ainda existir uma crescente ênfase dada à ciência do comportamento sob a visão de organizações enquanto máquinas, que requeriam constantes reparos e atualizações (Cummings e Huse, 1996; Garratt, 1995), e a noção de que a tecnologia era aceita como panacéia para a

transformação organizacional (Yeo, 2005), em paralelo, surgia uma nova abordagem para a definição de organizações, valendo-se metaforicamente de estruturas orgânicas relacionadas a modelos médicos centrados no conceito de saúde organizacional (Bennis, 1969). Por este ponto de vista, gerentes e consultores era vistos como responsáveis pela cura de doenças e pela promoção da saúde (Schein, 1988). Para tanto, afirmava-se que as organizações deveriam ser vistas como sistemas orgânicos ao invés de mecânicos, onde relacionamentos entre o grupo envolveria confiança mútua, interdependência e compartilhamento de responsabilidade (Bennis, 1969).

Sistemas mecânicos, ao invés de sistemas orgânicos, preocupam-se com relacionamentos rígidos de autoridade, obediência e delegação de responsabilidade (Bennis, 1969). Porém, experiências com este modelo sugerem que o foco mecânico oferece benefícios somente temporários, pois falha em considerar a dinâmica dos relacionamentos inerente a todas as organizações, cruciais para o crescimento e desenvolvimento (Schein, 1988). Foi a partir daí, através dos escritos pioneiros, como Cangelosi e Dill (1965), e March e Simon (1993) que a noção de Organização de Aprendizagem surgiu, ganhando mais força com os trabalhos de Argyris e Schon (1978), e Revans (1980). No entanto, foi Senge que em 1990 popularizou o assunto e espalhou suas idéias. A partir de então, muitos outros pesquisadores (Ablett e Reynolds, 1988; Buckler, 1996; Dealtry e Teare, 1998; Steiner, 1998) utilizaram o modelo das cinco disciplinas de Senge (1990) como catalizadores para o desenvolvimento de ferramentas para prover uma teoria para Organizações de Aprendizagem com aplicações específicas.

A literatura sobre Organização de Aprendizagem oferece um vasto campo de definições e perspectivas (Budhwar et al, 2002; Denton, 1998; Pedler et al 1997; Ahmed e Wang, 2003), e até 1997 o progresso foi dolorosamente devagar (Smith, 1999). Uma revisão sobre a literatura (Leitch et al, 1996; Gardiner e Whiting, 1997; Allen, 1997; Benoit e MacKenzie, 1993), suporta a idéia de Goh e Richards (1997), que afirmaram que a dificuldade na implementação e criação de uma Organização de Aprendizagem deveu-se a falta de uma abordagem mensurável, capaz de refletir, por exemplo, no índice de retorno sobre o investimento, forte o suficiente para convencer pessoas de negócios em investir nessa jornada (Oliver e Wills, 1996; Boudreau e Ramstad, 1997). Na verdade, de

acordo com Pedler (1995), tornar-se uma Organização de Aprendizagem é bem mais que uma jornada, é um destino.

Apesar das inúmeras pesquisas, percebe-se uma inconsistência entre as definições, o que torna, portanto, um assunto fragmentado quanto à sua essência (Garvin, 1993). Para Garvin (1993), organizações que aprendem são as que dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos.

Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são as quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Interessante ressaltar entre essas duas primeiras definições que a presença da palavra “comportamento”. Para Garvin, além das habilidades de criação e mudança no modo de refletir, sem mudanças subsequentes nos métodos de trabalho, tudo se limita a potencial de melhoria.

Segundo Blumenthal e Haspeslagh (1994), para obter uma verdadeira transformação organizacional, a maioria das pessoas na organização deve querer mudar seu comportamento. Obter essa mudança de comportamento é difícil e constitui-se num processo longo que requer esforços concentrados e persistentes de todas as partes envolvidas.

De acordo com Koffman e Senge (1994), o aprendizado necessário para se tornar uma Organização de Aprendizagem é, antes de tudo, um aprendizado de transformação, que pressupõe mais do que a aquisição de novos instrumentos e técnicas, que implica uma revisão sobre o comportamento, sobre a forma pela qual cada um age e se posiciona no mundo, pois aquilo que cada um é está intimamente ligado às idéias e aos pressupostos que são tecidos sobre o mundo circundante. O “eu” não é algo separado das idéias e pressupostos de cada um, pois nossos modelos mentais não são como peças de roupas que podemos colocar ou tirar. Eles são estruturas básicas de nossa personalidade. Pode-se dizer que, na maioria das vezes, nós somos nossos modelos mentais. (Koffman e Senge, 1994).

Segundo Handy (1995), Koffman e Senge (1994), Calvert, Marshall e Mobley (1994), Senge (1990, 1994), entre outros, entende-se que, para a construção de uma Organização de Aprendizagem, um fator fundamental é a

mudança de mentalidade, na qual as pessoas deixem de se ver separadas do mundo, pois são parte integrante e essencial deste.

3.1.3

Organizações de Aprendizagem segundo Peter Senge

Conforme citado anteriormente, de acordo com Senge (1990), uma organização que aprende é aquela na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Como a organização é o produto do pensar e interagir dos seus membros (Senge, 1996), aprimorar as capacidades organizacionais requer aprimorar a forma como seus membros pensam e interagem. Para isto, lançam mão do processo de testar continuamente suas experiências, e transformarem essas experiências em conhecimento - acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central (Senge, 1996), ou seja, o processo de aprendizagem organizacional.

Senge observa que não basta à organização atingir resultados extraordinários, apesar de criar aquilo que seus membros desejam. Se a experiência na obtenção destes resultados não for testada, ou se não for transformada em conhecimento, ou se este conhecimento não estiver acessível a toda organização, ela não expandirá sua capacidade de atingir estes resultados. Em outras palavras, é preciso dominar o modo de autoaprimoramento.

Este modo requer mais do que extrair idéias das cabeças das pessoas que se acham no topo da organização e colocá-las nas mãos das pessoas localizadas na base (Senge, 1996). No entanto, o *empowerment*, como indica William O'Brien (apud Senge, 1996), pode ser perigoso, pois distribuir poder sem uma outra forma de controle normativo 'produz caos'. A idéia que transparece é a substituição do poder unilateral das burocracias de controle e comando, ineficientes em situações de mudança rápida (Morgan, 1996), por uma forma de poder autodisciplinado oriundo da cultura organizacional: as "aspirações, valores e visões [...] casando o desenvolvimento individual de cada pessoa da organização com o desempenho econômico superior" (Senge, 1996). Segundo estes autores, se os indivíduos confirmarem que os esforços visando colocar mais poder nas suas mãos é franco e

desprovido de cinismo, haverá um aumento na motivação em direção aos esforços coletivos visando criar algo maior.

Em parte, as argumentações com relação às organizações que aprendem referem-se a alcançar vantagem competitiva. Arie de Geus, ex-coordenador de Planejamento de Grupo da Royal Dutch/Shell, expõe que “a longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes” (Senge, 1990). As novas capacidades que uma organização adquire sistematicamente, seja de que tipo for, desde que adquiridas a serviço do seu propósito, geram novas formas de realizar o trabalho de uma maneira mais efetiva. Se o processo de adquirir novas capacidades e de criar for aprimorado, e continuarem a ser incorporadas no trabalho, as tentativas de cópia dos concorrentes estarão sempre atrasadas em relação às novas capacidades da organização.

Parece que uma das justificativas para a aprendizagem organizacional parte do pressuposto de que as organizações que aprendem administram melhor a mudança. Isto pois as pessoas estão mais predispostas a “abraçá-la, já que sabem antecipar mudanças que vão ocorrer”, bem como sabem “como criar os tipos de mudanças que elas desejam” (Senge, 1996). A mudança que é presenciada hoje também exige aprendizagem mais efetiva pois tem uma outra natureza: é resultado não mais apenas de ameaças de curto prazo, como a competitividade, mas também de ameaças que somente são sentidas a longo prazo, apresentando-se como “processos lentos e gradativos, para os quais nós mesmos temos contribuído: destruição ambiental, a corrida armamentista global [...], e a decomposição das estruturas educacionais, familiares e comunitárias” (Senge, 1996). Somente um processo de aprendizagem que reconheça as forças sistêmicas que geram a realidade pode gerar ações efetivas, segundo os autores. Eles enfatizam que os ingredientes para o sucesso daqui para o futuro dependem de aprendizagem superior: uma que envolva “distribuir o poder enquanto aumenta a autodisciplina”, que gere “habilidades de raciocínio sistêmico tão bem desenvolvidas quanto habilidades simplísticas”, que estimule a “conversação melhorada” e a “adesão voluntária” (O’Brien apud Senge, 1996).

Parte da argumentação para construir organizações que aprendem utiliza as grandes equipes esportivas, os grupos cênicos e os conjuntos musicais como metáfora, fazendo referência de que seu sucesso depende de intensa colaboração e

sentido de todo. No entanto, um dos aspectos comuns destes grupos que é incentivado em uma organização que aprende ilustra uma das grandes deficiências do trabalho de administrar uma organização: os ensaios, treinos ou “campos de prática” (Senge, 1996). Como pode um administrador acertar sempre se cada situação é uma nova experiência nunca antes refletida? A esta pergunta, sugere-se a construção de laboratórios de aprendizagem, ou os ‘campos de prática’ gerencial, onde os administradores podem testar seus pressupostos a respeito da realidade, fazer experimentações, simular a passagem do tempo e analisar cenários. Estas práticas, além de permitir um campo para desafiar pressupostos a respeito da realidade, torna os administradores mais hábeis ao enfrentar situações já antes simuladas ou alvo de reflexão através de cenários. Isto permite, da mesma forma do que quem aprende a dirigir um automóvel, habilidades inconscientes para tratar com questões complexas.

As ‘Cinco Disciplinas’ entram no sentido de fornecer as teorias, métodos e ferramentas que permitam às pessoas experimentar novas capacidades e habilidades que estimulem o aprendizado. Embora as disciplinas sejam vitais para impulsionar o ciclo da aprendizagem profunda, não fornecem por si só, conforme Senge (1996), orientação visando começar a construir uma organização que aprende. Para que o ciclo seja efetivo, é necessário uma arquitetura básica. Esta arquitetura é formada por três pilares básicos: as ‘idéias norteadoras’, as ‘teorias, métodos e ferramentas’, e as ‘inovações em infra-estrutura’:

Entende-se por idéias norteadoras os valores, missão e propósito, ou seja, as idéias que inspiram e norteiam as ações dentro da organização. Requer autoconhecimento organizacional, um entendimento compartilhado do que a organização representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver e como ela tenciona tornar esta visão realidade (Nonaka, apud Senge, 1996). Senge (1996) ainda sugerem que três idéias norteadoras deveriam ser pertinentes a todas organizações, que são oriundas de uma filosofia sistêmica e que questionam premissas tácitas da cultura ocidental. As idéias norteadoras apresentadas na arquitetura organizacional proposta pelo modelo, estabelecem o que Koffman e Senge (1994) chamam uma mudança galileana: uma nova forma de pensar que sugere uma revolução tão forte quanto aquela experimentada pelas idéias de Galileu. Os autores estabelecem que partes, ego e realidade não são o centro de

uma vida mais significativa, e acreditam que a busca nesta direção aponta para as três idéias norteadoras que guiam uma organização que aprende.

A primeira idéia norteadora é a da primazia do todo, onde observa-se que o comportamento de um sistema não depende do que cada parte está fazendo, mas de como está interagindo com as demais. Além disso, estabelece que para compreender um sistema, é necessário entender como ele se encaixa num sistema maior. Por fim, as partes não podem caracterizar um todo isoladamente, pois são as suas inter-relações que dão as características do sistema e dividir em partes um sistema é uma atividade altamente subjetiva, pois os sistemas reais não são divididos.

A segunda idéia norteadora é a natureza comunitária do ser, que implica lembrar que o indivíduo é resultado de toda uma sociedade, de toda uma cultura, e de todos os demais indivíduos e seus inter-relacionamentos passados e presentes. Esquecer este princípio é ter uma predominância de sentimentos egocêntricos, como se o indivíduo, resultado de uma série de processos, fosse resultado apenas da própria individualidade. Para Koffman e Senge (1994) recompor a natureza comunitária é dar relevância às inter-relações entre os indivíduos.

Finalmente, a terceira idéia norteadora é a linguagem como prática generativa, que estabelece que a realidade é inseparável da nossa linguagem e ações, o que permite reconhecer o papel generativo da cultura de uma comunidade. As tradições de observação e a linguagem que a expressa são parte de uma cultura. Estas tradições de observação e a linguagem formatam os mapas (modelos mentais) que os membros de uma organização carregam dentro de suas cabeças, e é preciso reconhecer que estes mapas não são o território (realidade). Os mapas são mediados pelo aparato perceptivo, com seus filtros biológicos, pessoais e culturais.

O segundo pilar básico é formado por teorias, métodos e ferramentas. Senge (1996) sugere que para ensinar um novo modo de pensar, não devemos dar-nos ao trabalho de ensinar no sentido tradicional, mas em vez disso, fornecer uma ferramenta, cujo uso levará a novos modos de pensar. Neste ponto, as disciplinas da aprendizagem têm sua função, pois são “corpos de ‘conhecimento acionável’ compostos de teorias subjacentes, ferramentas e métodos práticos derivados dessas teorias” (Senge, 1996). A construção de teorias, métodos e ferramentas estão na essência da construção do conhecimento humano e são representados

pelo ciclo do motor primário da ciência: criação de teorias levam ao desenvolvimento e aplicação de ferramentas e métodos práticos baseados nestas teorias, que permite geração de novas idéias que melhoram a teoria, que por fim realimentam o ciclo permitindo a criação de novas teorias.

O terceiro pilar básico são as inovações em infra-estrutura, isto é, os meios através dos quais a organização coloca à disposição recursos para apoiar as pessoas no trabalho. Senge (1996) acredita que o importante é inovar naquilo que já é parte da empresa, e não em algo que necessite mais recursos ou tempo das pessoas. Aposta na aprendizagem integrada ao trabalho principal da organização, como o processo de planejamento, os laboratórios de aprendizagem junto ao ambiente de trabalho, fóruns de reflexão e conversação através das reuniões, novas formas inovadoras de treinamento, ambiente de aprendizagem no contexto da função e campos de prática gerencial.

Senge (1996) alerta para o fato de manter o foco nos três ângulos da arquitetura organizacional para o aprendizado. Sem idéias norteadoras, não haverá senso dominante de direção e propósito; sem teorias, métodos e ferramentas, não será possível adquirir novas habilidades e capacidades; sem inovações infra-estruturais, os esforços carecerão de credibilidade ou suporte crítico organizacional para avançar. Teorias, métodos e ferramentas são alavancados pelas inovações em infra-estrutura. Sem inovações em infraestrutura, as teorias, métodos e ferramentas carecerão de terreno fértil para serem utilizadas e apoiar novas habilidades e capacidades. Teorias, métodos e ferramentas inovadoras não funcionarão, no entanto, se não forem geradas as idéias norteadoras compatíveis. Idéias norteadoras sem teorias, métodos e ferramentas têm vida curta e não se sustentam com antigas formas de trabalho. Por fim, inovações em infra-estrutura ficam sem sentido se não houver idéias norteadoras ('por que isto está sendo feito?'). O inter-relacionamento desta base, segundo Senge (1996), é mais importante que apenas o trabalho com as 'Cinco Disciplinas'. É natural haver mais atenção aos aspectos estruturais, mas é preciso dar ênfase à essência deste trabalho: a busca de uma nova mentalidade organizacional onde a aprendizagem é a essência do trabalho.

3.1.3.1

As Cinco Disciplinas

De acordo com Senge (1990), a base para a formação de uma Organização de Aprendizagem encontra-se no entendimento e na evolução de cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico.

3.1.3.1.1

Domínio Pessoal

As raízes dessa disciplina estão nas tradições espirituais ocidentais e orientais, bem como em tradições seculares (Senge, 1990, p.41).

A palavra domínio é aplicada não como controle sobre as pessoas ou sobre as coisas, mas como um nível especial de proficiência. Esta é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente (Senge, 1990, p.41).

Para se falar em Organizações de Aprendizagem é imperioso se concentrar no indivíduo, pois este é a base da aprendizagem organizacional. A disciplina do domínio pessoal pressupõe a liberdade para os indivíduos identificarem aquilo que é realmente importante para eles a fim de estabelecerem um compromisso com os objetivos organizacionais. Senge alerta (1990, p.199) que é preciso lembrar sempre que embarcar em um caminho de crescimento pessoal é uma questão de escolha. Ninguém pode ser forçado a desenvolver seu domínio pessoal.

Segundo Senge (1990), domínio pessoal é a disciplina do crescimento e do aprendizado pessoal. Não é algo que se possua, mas sim um processo, uma disciplina para a vida toda. Embora baseie-se em competências e habilidades, o domínio pessoal vai além disso. Embora exija crescimento espiritual, vai além da revelação e da abertura espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. (Senge, 1990, p.169)

Através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a esclarecer e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que

aprendem e dessa busca contínua pelo aprendizado surge o espírito da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que seus integrantes, contudo, poucas vezes o crescimento dos funcionários é estimulado.

A partir do momento em que o domínio pessoal torna-se uma disciplina, isto é, uma atividade integrada à vida, incorpora dois movimentos subjacentes (Senge, 1990, p.169): o contínuo esclarecimento do que é importante e aprendizado contínuo sobre como ver a realidade atual com mais clareza. Pois é a justaposição da visão do que é importante e da realidade atual, Senge (1990, p.169) sugere a geração de uma “tensão criativa”, isto é, uma força que tenta unir os dois. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa (Senge, 1990, p.169).

Portanto, nesse contexto, Senge (1990) esclarece que “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer na vida.

As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas: senso de propósito especial que está por trás das suas visões e metas; vêem a “realidade atual” como uma aliada, não como uma inimiga; aprendem a perceber e trabalhar com as forças de mudança, em vez de resistir a elas; são profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa: sentem-se conectadas aos outros e à vida em si, sem sacrificar sua singularidade; e acreditam em ser parte de um processo criativo maior, o qual pode ser influenciado mas não pode ser controlado unilateralmente (Senge, 1990, p.170).

3.1.3.1.2

Modelos Mentais

O conceito de modelos mentais data da Antigüidade, mas a expressão tal qual a conhecemos foi cunhada pela primeira vez pelo psicólogo escocês Kenneth Craik, nos anos 40. Desde então, ela tem sido aplicada por psicólogos e cientistas cognitivos e, gradativamente, tem adentrado o campo da administração. Quanto à cognição, o termo refere-se tanto aos “mapas tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de

curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio” (Senge, 1994).

Modelos Mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir (Senge, 1990, p.42). Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois vêem detalhes diferentes (Senge, 1990, p.202). Senge destaca (1990, p.203) que os problemas com os modelos mentais surgem quando os modelos são tácitos – quando eles existem abaixo de nosso nível de consciência. As estratégias mais brilhantes muitas vezes não são colocadas em ação porque conflitam com imagens internas que limitam capacidade do indivíduo ver o mundo e agir.

Trabalhar com modelos mentais pressupõe desenterrar as imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Consiste também em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, com o intuito de verificar como moldar atos e decisões.

O sistema de valores construído a partir das descobertas pessoais, das influências familiares e culturais determina a maneira como as pessoas avaliam, atribuem prioridades, julgam e agem frente à realidade. Pode-se definir os modelos mentais como filtros através dos quais a realidade é percebida.

Na organização autoritária tradicional, o dogma era administrar, organizar e controlar. Na organização que aprende, o novo dogma será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente.

Nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos (Senge, 1990, p.201). Aprisionamo-nos em armadilhas “em rotinas defensivas” que isolam nossos modelos mentais do questionamento e, conseqüentemente, desenvolvemos uma “incompetência hábil”.

Os modelos mentais são responsáveis, então, por muitos dos distúrbios de percepção. Duas pessoas não “vêem” o mesmo objeto ou o mesmo fenômeno, pois impregnam a sua percepção sensorial (que pode ser a mesma) com aspectos cognitivos que modificam completamente o que foi percebido pelos sentidos. Para lidar com essa disciplina, as organizações necessitam colocar em prática novas

técnicas e implementar inovações institucionais – tanto os aspectos individuais quanto profissionais devem ser levados em conta.

Para lidar com os modelos mentais, é preciso praticar a reflexão e a inquirição a todo instante. É preciso dispor constantemente de perspectivas e abordagens múltiplas para que os nossos paradigmas aflorem e possamos reconhecê-los, tanto no âmbito pessoal quanto no da organização.

Muitas vezes, “os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico”, portanto os administradores precisam aprender a revê-los (Senge, 1990, p.230). Pesquisas demonstram que eles são sistematicamente defeituosos, porquanto não capturam as relações de feedback crítico, calculam mal o tempo de espera e baseiam-se na maior parte das vezes nas variáveis explícitas, que não necessariamente correspondem ao ponto de maior alavancagem.

3.1.3.1.3

Visão Compartilhada

Visão Compartilhada é a imagem compartilhada do futuro que se busca criar [...] é a reunião de pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns (Senge, 1990, p.43). De acordo com Senge (1990), quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem não porque são obrigadas, mas porque querem. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo

Uma visão compartilhada não é uma idéia que está nas cabeças, mas sim uma força inculcada no coração das pessoas (Senge, 1990, p.233). Essa disciplina é vital para a organização que aprende, porque proporciona foco e energia.

Os objetivos comuns são extrínsecos e, por isso mesmo, raramente estimulam a criatividade e a empolgação dos membros da equipe. Uma estratégia bem-sucedida para construir uma visão efetivamente compartilhada tem por base diversos preceitos, relatados a seguir.

Antes de tudo, toda organização tem um destino (Senge, 1994), um propósito profundo que expressa a sua própria razão de existir. Há inúmeras pistas para entender o propósito último de uma empresa, como, por exemplo, buscar conhecer as aspirações dos seus fundadores (as declarações de missão

normalmente carecem da profundidade a que nos referimos aqui). A seguir, é preciso reconhecer que nem todas as visões são iguais. O que penetra o propósito mais profundo da organização tem o poder único de engendrar aspiração e engajamento, mas, para serem genuinamente compartilhadas, as visões devem resultar da reflexão de muitas pessoas em conjunto.

As próprias pessoas, especialmente aquelas que se importam profundamente com a organização, têm um senso coletivo do seu propósito basilar (Senge, 1994). Assim como os modelos mentais, muitas vezes esse senso compartilhado é tácito – obscurecido em meio à cultura organizacional predominante e às práticas convencionais do dia-a-dia.

Portanto é tarefa do gestor tentar projetar e desenvolver processos contínuos em que as pessoas, em todos os níveis funcionais e hierárquicos, possam dizer sinceramente o que realmente lhes importa. O conteúdo de uma visão compartilhada só pode emergir de um processo coerente de reflexão e conversação. Assim, como no domínio pessoal, existe uma “tensão criativa” que integra o impulso inato que emerge, quando temos quadros claros da nossa visão da realidade organizacional presente.

O núcleo dos princípios orientadores da visão compartilhada inclui todos os seguintes elementos: a visão propriamente dita (uma imagem do nosso futuro desejado); os valores (como esperamos nos deslocar até onde queremos ir); o propósito ou a missão (o que a organização está aqui para fazer) e as metas (marcos que esperamos alcançar dentro em breve).

3.1.3.1.4

Aprendizagem em Equipe

A unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não os indivíduos isolados.

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto.

A característica mais marcante das equipes pouco alinhadas é a dispersão de energia (Senge, 1990, p.262). Todos podem estar trabalhando com o maior afinco, todavia seus esforços podem não estar contribuindo efetivamente para a

eficiência do trabalho coletivo. O aprendizado em equipe é a disciplina que vai tentar conduzir um processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade de um grupo para criar resultados que seus membros realmente desejam alcançar (Senge, 1990, 263).

É claro que não existe aprendizado em equipe sem domínio pessoal e sem visão compartilhada. Partindo dessas condições, reconhece-se que a inteligência coletiva é maior que a soma das inteligências individuais, abrindo oportunidade para o aprendizado coletivo.

Essa disciplina requer a reformulação completa da prática do diálogo e da discussão. “No diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um 'escuta' as idéias do outro, sem manifestar sua opinião”, ao passo que “na discussão, por sua vez, são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor idéia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião” (Senge, 1990). Ambas as técnicas de comunicação são potencialmente complementares, porém a maior parte dos grupos não consegue levar a efeito a distinção existente entre as duas práticas e passar conscientemente de uma para outra.

A palavra diálogo tem origem em duas raízes gregas, dia (“através”, “um com o outro”) e logos (“palavra”). Essa palavra, portanto, traz uma idéia de “significado fluindo”. Já a palavra discussão deriva do latim *discutere*, que significa “esmagar em pedaços”. Conseqüentemente, a discussão difere do diálogo por ser uma “forma de conversação que promove a fragmentação” (Senge, 1994, p. 331). Contudo a discussão hábil difere das discussões improdutivas, porquanto os participantes não estão meramente envolvidos em guerras de argumentação “autopromocionais”.

Assim, para colocar essa disciplina em prática é preciso desenvolver um repertório de técnicas, abrangendo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa. O aprendizado em equipe permite captar as diversas sinergias potenciais do trabalho coletivo, constituindo em sua essência a razão última das organizações que aprendem.

As barreiras ao aprendizado coletivo só podem ser removidas caso as pessoas passem a utilizar uma linguagem comum. A contabilidade financeira é a linguagem universal dos negócios, entretanto lida com a complexidade de

detalhes e não com a complexidade dinâmica. Os arquétipos sistêmicos fornecem essa linguagem básica comum a todos os membros da organização.

3.1.3.1.5

Pensamento Sistêmico

Só poderemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão. É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Por isso, o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática (Senge, 1990, 45). Segundo Senge (1990, p.46) no coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas causados por algo ou alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade.

O pensamento sistêmico é uma disciplina de sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único; para ver as “estruturas” subjacentes às situações complexas e para discernir entre mudanças de alta e de baixa alavancagem. De acordo com Senge (1990), o pensamento sistêmico é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas descritas, que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.

A essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade: ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito; e ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas.

O pensamento sistêmico é o antídoto para a sensação de impotência causada pela era da interdependência; através dele, podemos enxergar as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem.

A essência do pensamento sistêmico consiste em uma mudança de mentalidade, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas. O pensamento sistêmico parte do conceito de feedback que revela

como as ações podem se neutralizar uma às outras. O pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar a enxergar padrões mais profundos.

A realidade é organizada em círculos, mas só enxergamos as retas, aí está nossa primeira limitação. Não podemos ver somente as estruturas individuais e ignorar a estrutura subjacente, o que causaria sensação de impotência em situações mais complexas. Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte do processo, influenciando e sendo influenciado por ele.

O principal resultado prático do pensamento sistêmico é a alavancagem, a identificação de onde as ações e as mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras. Muitas vezes, os melhores resultados provêm das pequenas ações bem focalizadas e não de grandes esforços. As formas de pensar não-sistêmicas são particularmente prejudiciais, porque nos levam constantemente a focalizar mudanças de baixa alavancagem: focalizamos os sintomas em que o estresse é maior. Dessa forma, produzimos apenas resultados de curto prazo.

A arte do pensamento sistêmico consiste em reconhecer cada vez mais as estruturas complexas e sutis das organizações, em meio a todos os detalhes, pressões e problemas a ela inerentes e presentes em todos os contextos gerenciais. A essência de dominar o pensamento sistêmico como disciplina gerencial está na identificação de padrões, enquanto os outros vêem apenas eventos e forças contra as quais reagir.

3.1.4

Construção da Organização de Aprendizagem

De acordo com Senge (1995), toda organização que aspira se tornar uma organização de aprendizagem tem um senso de responsabilidade social e a missão de fazer um mundo melhor.

Senge (1995) acredita que a essência do sucesso de uma organização não é o seu lucro. Senge não nega a importância do lucro, mas este não define o propósito de uma organização, cuja essência é uma missão social: fazer algo que fará diferença para alguém. (Senge, 1995). E quanto mais puderem contribuir em múltiplas dimensões, mas prosperarão. Entende-se por múltiplas dimensões como a comunidade, consumidores e funcionários.

De acordo com Senge (1995), tende-se a pensar em dicotomias: ou é bom para os negócios, ou é bom para a sociedade. E muitos compraram a idéia de que para ser bem sucedido nos negócios, há que se violar alguns valores. Vide a metáfora bastante difundida sobre a lei da selva, o maior e mais forte subjuga o menor e o mais fraco. Mas essas raízes remontam à era industrial, quando foi desenvolvida uma série de práticas que não são sustentáveis. Idéias que começaram com a Renascença e a com a Revolução Científica e que cristalizaram-se com o pensamento reducionista: a atitude de que o homem pode controlar o mundo. Senge (1995) alerta que o homem tentou estabelecer regras sem considerar os sistemas maiores, nos quais todos fazemos parte. Algo nada sustentável a longo prazo. O mundo mudou profundamente, mas o homem não mudou com este. Todas as maiores crises que o homem enfrenta foram e são sistêmicas, criadas pelo próprio homem (Senge, 1995).

A Organização de Aprendizagem é, na realidade, uma visão (Senge, 1995), e o ponto mais radical e difícil na sua construção é a mudança do foco, da abordagem ao pensamento. Mudar organizações não é rearranjar suas estruturas e condições de tecnologia da informação e sistemas de prêmios, por exemplo. A premissa para Senge é que as organizações são o que são devido à forma que as pessoas pensam. Portanto, enquanto nada mudar na forma como interagimos e pensamos, nada mudará. A construção de uma organização de aprendizagem requer transformações pessoais (Senge, 1994).

Voltando ao conceito de organização de aprendizagem enquanto grupo de pessoas que, ao longo do tempo, aprimoram sua capacidade de criar o que elas verdadeiramente desejam criar (Senge, 1996), nota-se que o que elas verdadeiramente desejam criar pode estar no nível dos indicadores organizacionais tradicionais, mas pode também estar em outras dimensões como auto-estima, auto-realização material e espiritual, ou contribuições para uma sociedade melhor. De fato, Senge (1996) sugere que as organizações poderiam mesmo ser consideradas como veículos para uma transformação de valores da sociedade maior. Esta transformação exige, segundo Koffman e Senge (1994), mudança na cultura industrial moderna que gera como subprodutos a fragmentação, a competição e a reatividade.

Quanto à fragmentação, segundo Senge (1994), continuamos a quebrar nossos problemas em pedaços, porém os desafios que enfrentamos são sistêmicos.

Somente a mudança dos modelos mentais podem quebrar as paredes dividem o modo com que pensamos.

Em relação à competição, ficamos dependentes na medida que este é o nosso único modelo (Senge, 1994). Não há nada de errado com a competição. Ela promove o desafio, a invenção. Porém, perdeu-se o equilíbrio que há entre competição e cooperação (Senge, 1994). E pior do que a competição entre organizações, é a competição entre divisões, gerências e grupos. A ênfase exagerada na competição torna o “parecer ser o melhor” ser mais importante do que “ser melhor”, e o medo no primeiro é o maior inimigo para a aprendizagem. A fim de aprender, uma pessoa deve ter consciência que não sabe de algo, de sua ignorância, e o modelo que vivenciamos hoje, glorificado em muitas organizações, é não parecer tolo diante dos outros, não perguntando e não errando.

Finalmente, a reatividade nos ensina que somente reagimos quando alguma força externa nos atinge. Muitos líderes acreditam que as pessoas buscam mudança somente nos tempos de crise. No entanto, crises produzem episódios de mudança, não de aprendizagem.

O sucesso da conquista do mundo físico e da construção industrial e científica, realimenta a crença de que a cultura industrial moderna é adequada. No entanto, estamos presenciando crises ecológicas, sociais, psicológicas e espirituais, conseqüências da fragmentação, competição e reatividade. De uma forma mais abrangente, uma crise de percepção. Como as origens destas crises são crenças profundamente arraigadas, estes não são problemas a serem resolvidos, mas padrões de pensamento que precisam ser dissolvidos. O “solvente” proposto seria uma nova forma de pensar, sentir e ser. (Senge, 1994).

O quadro estratégico para construir Organizações de Aprendizagem parte (i) do significado de uma organização de aprendizagem, (ii) da identificação de como se dá o aprendizado dentro dela e (iii) de uma forma de ativar este aprendizado. O funcionamento é dado pela essência da organização que aprende (o ciclo do aprendizado profundo) e pela arquitetura organizacional que o sustenta.

Senge (1996) informa que numa organização que aprende ocorre mudança profunda nas pessoas através da ativação do ciclo do aprendizado. Novas capacidades e habilidades, como as de aspiração, reflexão e conversação, e

conceituação, moldam a forma como as pessoas vêem o mundo, pois elas interferem na maneira de entender e executar ações. Isto leva a novas percepções e sensibilidades, que por fim levará a mudanças profundas no nível cultural (dos pressupostos tácitos), o que originará novas atitudes e crenças, mais bem elaboradas e testadas coletivamente. Num novo nível de atitudes e crenças, orientadas para a aprendizagem, geram-se melhores condições para a aquisição de novas habilidades e capacidades. Em outras palavras, este é um ciclo que permite, através da evolução da experiência, mudança nas crenças e pressupostos profundos, o que provoca mudança cultural, num sentido de permitir maior aprimoramento na evolução da experiência.

3.1.5

Os elementos característicos de uma Organização de Aprendizagem

Os elementos característicos de uma organização de aprendizagem filtrados por Carvalho (1998) a partir de 23 autores em 30 textos são 14. Segundo Carvalho e Leitão (1999), o conceito de Organização de Aprendizagem requer uma perspectiva sistêmica para sua compreensão e devem ser entendidos como inter-relacionados.

3.1.5.1

Geração de Conhecimento

O conhecimento é uma ação própria ou natural de um comportamento ou percepção. Pode-se considerá-lo como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 63). Ainda, o conhecimento pode ser entendido, como “uma atividade melhor descrita como o processo de saber” (Polanyi apud Sveiby, 1998, p. 38).

A aptidão que as pessoas possuem de agir permanentemente é gerada pelo saber, o qual tem origem na mente dos conhecedores. É provável que “o processo humano de saber seja criado pela natureza para nos ajudar a sobreviver em um ambiente quase sempre hostil” (Sveiby, 1998, p. 44). Assim o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e

incorporação de novas experiências e informações” (Davenport e Prusak, 1998, p. 6).

Nesse campo conceitual pode-se tentar conceituar o conhecimento organizacional como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo” (Sanchez e Heene apud Oliveira Jr., 2001, p. 132). Assim o conhecimento das organizações está nas percepções, crenças e valores que um indivíduo e uma organização tomam como certas ao longo de seu ciclo de desenvolvimento. Sinteticamente, conhecimento é saber agir.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam o processo de geração do conhecimento a partir da identificação de dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito ou implícito.

O conhecimento explícito se refere “ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.66). Os autores ainda afirmam que o conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras e números”, é o “conhecimento da racionalidade” o qual “tende a ser metafísico e objetivo” (p. 66). “Conhecimento explícito são as habilidades e os fatos suscetíveis de serem escritos e ensinados aos outros” (Hope e Hope, 2000, p. 89). O conhecimento explícito é claro e estruturado, pode ser codificado e transformado num formato viável de ser utilizado pelas pessoas ou organizações (Davenport e Prusak, 1998).

O conhecimento tácito é sutil e individual, ele fica depositado no cérebro humano aguardando o momento adequado para se tornar explícito (Senge, 2000). O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 7). Este conhecimento consiste “em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo know-how” (Nonaka, 2001, p. 33). Assim o conhecimento tácito pode ser retratado como “habilidades, julgamento e intuição, existentes nas pessoas, mas que não são descritos com facilidade” (Hope e Hope, 2000, p. 89). Ainda, o conhecimento tácito é associado ao “conhecimento do *expert* na solução de problemas, ou, ainda, à intuição que permite a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão, facilmente, explicável ou aparente” (Terra, 2000, p.57). O conhecimento tácito se propaga quando existe relação entre as pessoas, como em

encontros e conversas, desde que elas disponibilizem esforços para torná-lo acessível aos outros. Precisa-se tornar explícito, ou seja, “o que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado” (Stewart, 1998, p. 66).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a geração de conhecimento surge quando a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. Nessa dimensão ontológica, observa-se que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento sem indivíduos.

3.1.5.2

Transferência de Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998, p.107) a forma mais eficaz de se transmitir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si. Esta frase resume bem o tema. Grande parte das técnicas e estratégias apresentadas pelos autores para transferir conhecimento resume-se a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito que exige intenso contato pessoal.

O conhecimento é inerente às pessoas. Conseqüentemente, o agenciamento dos relacionamentos e a confiança entre os indivíduos nas organizações têm papel determinante na criação do conhecimento, isto porque, ressalta Ichijo, Krogh e Nonaka (2001, p.61): “Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas idéias”. Os bons relacionamentos possibilitam condições para o compartilhamento de *insights* e para a livre discussão das preocupações, permitindo a organização espontânea de pequenas comunidades, “fonte de criação do conhecimento nas empresas”.

Já o conhecimento explícito pode, mais facilmente, ser transferido através de métodos menos sociais. O que denota a necessidade de observar-se o tipo de conhecimento a ser transferido no momento da escolha da estratégia.

Conforme Dixon (2000, p.15), olhando para quem vai receber, qual o tipo de atividade está envolvida, que tipo de conhecimento tem que ser transferido, é possível para as organizações construir um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica.

Choo (2003, p.197) acredita que apesar de não ser codificável, o conhecimento tácito pode e é, normalmente, ensinado e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplo e compartilhado por meio de formas ricas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e mediante o compartilhamento de histórias.

De acordo com Perkins e Shaw (1993:160), a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há um intercâmbio colaborativo de idéias no qual perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado.

O processo de transferência do conhecimento nada mais é, do ponto de vista de quem está recebendo a transferência, do que uma aprendizagem.

3.1.5.3

Transformação do Conhecimento

Drucker (1995) sustenta ser função das organizações tornar produtivos os conhecimentos. Os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isto possível é a tarefa da organização, a razão para a sua existência, a sua função.

Segundo Kogut e Zander (citados em Oliveira Jr., 1999, p.22), as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido. A empresa é entendida então como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação, assim como no conhecimento relacionado à coordenação das ações da organização. O que vai determinar o sucesso da empresa é a sua eficiência neste processo de transformação de conhecimento existente no plano das idéias para conhecimento aplicado no plano das ações.

No entanto, para haver a transformação do conhecimento é necessário uma interação social entre os conhecimentos tácito e explícito.

Segundo Stewart (1998), a maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão. Em contrapartida, o conhecimento explícito pode ser facilmente expresso em palavras, números, expostos em documentos, e pode ser prontamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático. Com base nessa relação, postula-se quatro meios de conversão de conhecimento, derivados das combinações entre os dois tipos de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Segundo os autores, a socialização (tácito para tácito) é a conversão do conhecimento pela observação e experiência, não necessariamente pela linguagem falada. Isoladamente, a socialização é uma forma um pouco limitada, de criação do conhecimento, pois os participantes não agregam qualquer *insight* sistemático ao conhecimento. A externalização (tácito para explícito) possibilita a criação do conhecimento por promover a reflexão e interação entre indivíduos sobre o que está formalmente expresso. Já a combinação (explícito para explícito), é a geração de novos conhecimentos através das interações entre o novo conhecimento e o já incorporado. Por fim, a internalização (explícito para tácito) é a transformação do conhecimento já socializado, externalizado e combinado em tácito novamente, comprovando a aceitação, a compreensão e a internalização do conhecimento na organização.

A partir daí, o conhecimento individual acumulado precisará ser socializado novamente de forma a gerar novos conceitos, quando aplicado a novas necessidades. Dessa forma, entende-se que a criação do conhecimento é um processo em espiral com interação dinâmica, que requer a atuação tanto individualmente, quanto no âmbito organizacional. Mas, para isso, é necessário uma motivação intrínseca, para que o processo flua a contento, e não havendo esta, a organização deve criar o devido incentivo, criando um ambiente favorável para que haja a almejada criação do conhecimento. Além da intenção, os indivíduos precisam ter autonomia para agir, de forma que a geração do conhecimento venha das interações entre indivíduos e também da internalização do conhecimento de cada um individualmente. Assim, os desafios, as dificuldades e os momentos de caos devem ser vistos como estímulos para a movimentação contínua da espiral do conhecimento.

3.1.5.4

Comprometimento das lideranças

Para Senge (1997) o papel da liderança nas Organizações de Aprendizagem difere substancialmente daquele do carismático tomador de decisões. Os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Tais papéis envolvem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro.

Segundo Dazzi e Romani (2002), percebe-se, ao analisar o estilo gerencial condizente com as organizações do conhecimento, que há necessidade de uma série de características que conduzam a um ambiente participativo. O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

3.1.5.5

Objetivos coletivos

Senge et alii (1996) postulam que organizações são definidas enquanto um compromisso que as pessoas constroem, umas em relação às outras, e em relação a alguma coisa que valorizam em comum. Isto pressupõe a existência de uma ‘cola’ que as une através de algo que compartilhem, o que aponta para o conceito de comunidade.

Comunidade é, no entendimento de Ryan (1996, p. 141), um “grupo de pessoas que livremente optam por ser e fazer algo em conjunto de forma contínua”. Esta definição tem profundas implicações, como o fato de livremente optarem pelo engajamento na organização. Como dizem Senge et alii (1996, p.

282), implica os líderes enxergarem os membros como voluntários que decidiram dedicar seu tempo à empresa; implica entender que a ‘cola’ que une as pessoas é a possibilidade de poderem contribuir para a(s) comunidade(s); implica a alta direção também ver-se como estando a serviço da comunidade. Participar ativamente envolve tomar parte na construção da visão compartilhada daquela comunidade, de maneira que um sentido de propósito para a comunidade não possa ser a ela transferido ou imposto, mas deve ser criado a partir do seu interior.

A necessidade de permitir aos membros da comunidade decidirem seu futuro está ligado a dois pressupostos. O primeiro relaciona-se à motivação intrínseca gerada pelo processo criativo. Quando as pessoas participam na criação da imagem do futuro da organização ou da comunidade, sentem-se pessoalmente engajadas pelo sentimento de propriedade. Como indica Block (1990, p. 76), nós nos comprometemos com aquilo que possuímos.

O segundo refere-se ao desejo inerente das pessoas de construir algo maior do que seus interesses pessoais. Conforme o modelo da Quinta Disciplina, as pessoas possuem vontade intrínseca de construir algo compartilhadamente com outras pessoas, sejam artefatos, sejam considerações mais profundas de uma cultura.

Como observado, a criação de objetivos comuns, ou de uma visão compartilhada, é a mola mestra geradora de energia para que as pessoas engajem-se em torno de aspirações comuns, típico das comunidades que aprendem. Eles não são idéias, mas forças oriundas do interior das pessoas e grupos dentro da organização em direção a um ideal.

Para Senge (1990), é impossível imaginar grandes corporações sem a participação dos objetivos comuns. Isto pois crê que eles criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, sendo essencial, pois proporciona foco e energia para aprendizagem.

3.1.5.6

Avaliação e refino dos Modelos Mentais

Avaliar e refinar constantemente os modelos mentais implica um compromisso ininterrupto com a identificação do como e do porquê das ações, bem como uma busca contínua da melhoria dos processos. (Carvalho e Leitão,

1999). Entende-se por processos não somente as operações, mas também ao comportamento das pessoas de alguma forma ligada às empresas.

Portanto, envolve análise dos valores imateriais e intangíveis, como a solidariedade, a abertura ao conhecimento e a sinceridade. (Carvalho e Leitão, 1999).

3.1.5.7

Posicionamento positivo frente aos fracassos e erros

Uma diferença crucial entre uma organização tradicional e uma organização de aprendizagem é a mudança na concepção de se evitar erros, para um contínuo aprender a partir deles (Senge, 1998). As pessoas aprendem a andar e a se comunicar por tentativa e erro, realizando uma nova ação diferente da anterior. A predisposição para incentivar os riscos e aceitar os erros é uma característica de uma cultura de aprendizado. Autores como Sitkin (1991), Bruhn e Zajac (1999) e McLagan (2000) discorrem sobre a ocorrência de pequenos erros que podem promover o aprendizado. Sucessos constantes pouco contribuem para melhoramentos significativos, pois favorecem a complacência, a homogeneidade e a aversão ao risco. Pequenos erros têm uma influência positiva no desempenho a longo prazo, estimulando a busca de informações, reconhecimento de problemas, processamento mais apurado de informações e motivação para a adaptação. Tais erros são chamados pelos autores de erros inteligentes que resultam de ações planejadas, de pequena escala, com detecção clara, o que é suficiente para permitir um real aprendizado.

3.1.5.8

Coexistência de opiniões distintas

À coexistência de opiniões distintas associa-se à liberdade do conhecer, a um ambiente de plena valorização do aprender constante, do despojamento das vaidades e egocentrismos e da livre circulação do conhecimento (Carvalho e Leitão, 1999).

Espera-se que em uma Organização de Aprendizagem deve-se encorajar e estimular a introdução de novos conceitos e idéias em todos os níveis hierárquicos, nos quais deve existir ampla abertura para a pluralidade de opiniões e aproveitamento prático de novas idéias (Carvalho e Leitão, 1999).

3.1.5.9

Clima de abertura e valorização da verdade

Para desenvolver o domínio pessoal é necessário compromisso com a verdade, afirmam Kim e Mullen (1996). “Esse compromisso nos proporciona uma idéia clara de onde estamos e no que cremos, além de nos permitir começar a desenvolver a tensão criativa que nos impulsionará a criar o que desejamos de verdade” (op. cit., p. 161). Isto significa ter um claro entendimento dos objetivos e da realidade, sem o qual não existe base para uma ação eficaz. Kim e Mullen continuam que “somente quando pudermos declarar a nós mesmos a verdade sobre nossa realidade atual em nossas organizações poderemos nos abrir a novas possibilidades de inovação e melhoria” (op. cit., p. 162).

Argyris et al. (1994) se refere a este compromisso com a verdade como a necessidade de obtenção de ‘informação profunda’ no ambiente de trabalho. Argyris argumenta que para buscar organizações com melhores condições de sobrevivência, é necessário obter melhor trabalho dos seus empregados. Isto envolve estimular comprometimento interno, *empowerment* genuíno, melhor comunicação e desenvolvimento e compartilhamento de informação profunda. Esta última só se desenvolve através da reflexão, do desafio à cultura e do trazer à tona as questões embaraçosas. A busca de informação profunda é necessária, segundo Argyris, pois as estratégias de ação dos indivíduos são baseadas em variáveis governantes que, na maior parte do tempo, permanecem não questionadas. Para que estas ações sejam efetivas é necessário desafiar estas variáveis governantes, trazendo-as à superfície e questionando-as.

Eis o princípio do clima de abertura, que está relacionado à permeabilidade das fronteiras de informação e ao grau de oportunidade concedido aos membros de uma organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Esse fator não pode ser enquadrado apenas dentro das estruturas

formais, uma vez que parcela significativa da aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas.

3.1.5.10

Meios de comunicação homogeneizados

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.135), desde que a organização esteja empenhada em criar, transferir, disseminar e aplicar o conhecimento terá que se adaptar uma nova formatação. Para isto, necessita codificar e simplificar o conhecimento dos indivíduos e dos grupos e torná-los acessível a todos. Para os autores, em um nível mais básico, “o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional”. Desta forma, a comunicação torna-se um processo fundamental para a transformação cultural em busca da gestão do conhecimento organizacional.

3.1.5.11

Objetividade das premissas

Outra característica percebida dentre os autores que escreveram sobre Organizações de Aprendizagem refere-se ao processo decisório, no qual deve basear-se, sempre que possível, em fatos concretos e aceitos por todos, em substituição ao costumeiro achismo.

De acordo com Carvalho e Leitão (1999), esta seria uma idealização no sentido de neutralizar a subjetividade das decisões empresariais, separando o cognitivo do afetivo, o que é inseparável, e fundada em uma visão objetivista dos negócios.

3.1.5.12

Autocrítica e humildade

Senge considera (1990) que praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se “chega” a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas.

Esta características, pois, implica em aceitar a eterna condição de aprendiz, por mais que se acredite saber do assunto.

3.1.5.13

Visões alternativas

O principal instrumento para o pensamento coletivo é o diálogo. Conforme Bohm (1990), o pensamento coletivo pode ser visto como essencialmente um fluxo de significados fluindo entre e através das pessoas. Para Senge (1990), um dos principais trabalhos dentro da disciplina de aprendizagem em grupo é conscientizar-se deste fluxo. Pode haver conflitos neste fluxo, mas grandes equipes não são caracterizadas pela ausência de conflitos. Grandes equipes identificam conflitos como fontes primárias de aprendizagem. Em equipes que aprendem, o conflito é produtivo. Além disso, quando existe conflito, não é entre pessoas, mas entre pensamentos. Por isto, para Bohm (1990), é importante separar os pensamentos dos seus autores, pois do contrário surgem reações defensivas que são derivadas das pessoas sentirem-se atacadas pessoalmente, quando na realidade são suas opiniões que estão sendo apreciadas. Pode-se concluir, portanto, que em equipes pobres em aprendizagem há forte polarização dos conflitos, ou o conflito não se manifesta na superfície, sendo escamoteados por rotinas defensivas e trabalho de ‘faz-de-conta’ (Argyris, 1992).

Conforme Senge (1990), algumas condições metodológicas são importantes para o livre fluxo das idéias, fundamentalmente em conversações. A primeira diz respeito a que os participantes suspendam suas suposições e opiniões. Suspende significa despersonalizar-se das idéias, ‘suspendê-las’ diante de si e torná-las sujeitas ao questionamento, pelos outros ou por si próprio. Além disso, os participantes devem ter por pressuposto que todos são colegas entre si. Como colegas, as pessoas devem ter como objetivo a busca de mais clareza e aprofundamento nas questões. Por fim, é aconselhável um orientador para manter o contexto da conversação. Naturalmente, espírito de coleguismo é diferente de concordar com as opiniões. Alguns fatores auxiliam este espírito, outras atrapalham. Um dos fatores prejudiciais é a hierarquia. Ao agarrar-se a ela, os membros ativam rotinas defensivas e desníveis que bloqueiam o livre fluxo de idéias. Para considerarem-se como colegas, as pessoas precisam desejar não

utilizar-se dela em proveito próprio, seja para fazer uma idéia ‘vencer’, seja como escudo de defesa.

3.1.5.14

Aprendizado em grupo

Conforme já observado anteriormente, aprendizado em grupo significa desenvolver habilidades de diálogo e pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente.

Na aprendizagem em grupo não é necessário visar um consenso em equipe. É preciso apenas ajudar a descobrir o melhor modelo mental para quem precisa tomar uma decisão, segundo Senge (1990). O consenso é um subproduto da busca da coerência e da verdade.

Para Senge (1990), uma das precondições importantes para aprendizagem em grupo é o domínio da disciplina de modelos mentais e suas técnicas, como a detecção de rotinas defensivas. Por isto, facilita o trabalho quando reduzem-se as ameaças emocionais que geram as rotinas defensivas. Parte destas ameaças são originadas na punição por erro e na punição pelo ‘não saber’. Uma vez reduzidas as ameaças, deve-se incentivar a identificação e discussão das rotinas defensivas mantendo a aprendizagem como objetivo e a verdade como compromisso.

3.2

Economia de Comunhão

3.2.1

Doutrina Social da Igreja

A globalização, baseada entre outros fatores, na revolução tecnológica vem acirrando, através da busca pela inovação, a competitividade entre as empresas. Diante disto, as empresas para sobreviverem unem-se, fecham filiais, cortam custos e empregos. Todos esses fatos remetem a um novo olhar para a Doutrina Social da Igreja, que não tem por objetivo apenas o plano intelectual, mas volta-se para um objetivo prático, respeitando a dignidade de cada pessoa.

A Doutrina Social da Igreja não é uma "terceira via", um caminho intermediário entre o capitalismo e o socialismo. Ela não tem nada que ver com uma agenda econômica ou política, e muito menos pode ser considerada um sistema. Ainda que ela possa tecer algumas considerações críticas ao socialismo e ao capitalismo, ela não é uma proposta técnica, mas muito mais uma doutrina moral, que surge do conceito cristão de homem, de pessoa e de sua vocação para o amor.

O Papa João Paulo II (1991), que classificou como inaceitável a afirmação de que a derrocada do denominado socialismo real deixasse o capitalismo como único modelo de organização econômica, afirmou que a Igreja não tinha modelos a propor. Os modelos reais e eficazes poderiam nascer apenas no quadro das diversas situações históricas, graças ao esforço dos responsáveis que enfrentariam os problemas concretos em todos os seus aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais que se entrelaçam mutuamente. À estas pessoas, como orientação ideal indispensável, o Papa ofereceu a própria doutrina social cristã.

Caracteriza-se como Doutrina Social da Igreja o "corpo" de ensinamento social que, partindo da encíclica *Rerum Novarum*, se desenvolve, sobretudo, no magistério pontifício, com as grandes encíclicas sociais até a *Centesimus Annus* (Araújo, 1992). A Doutrina Social da Igreja Católica é um conjunto de princípios, critérios e diretrizes de ação com o objetivo de interpretar as realidades sociais, culturais, econômicas e políticas, determinando sua conformidade ou inconformidade com os ensinamentos do Evangelho sobre a pessoa humana e sua vocação terrena e transcendente. Sendo principal, ela pode se adaptar às necessidades sociais de cada tempo e de diferentes lugares. Além disso, os ensinamentos sociais católicos não formam uma doutrina utópica e estática, mas constituem-se numa aplicação dinâmica dos ensinamentos de Cristo para mudar as realidades e circunstâncias das sociedades e culturas concretas. Na difícil situação em que hoje nos encontramos [...] a Doutrina Social da Igreja tornou-se uma indicação fundamental, que propõe válidas orientações muito para além das fronteiras eclesiais (Bento XVI, 2005).

O primeiro aspecto da originalidade da Doutrina Social da Igreja é que ela defende o atendimento às radicais exigências da justiça, precisamente através do exercício responsável da liberdade, ela defende a liberdade para atender às exigências da justiça.

Entretanto, o desejo de liberdade e de justiça não é obviamente característica exclusiva da Doutrina Social da Igreja. Aqui vem assim o segundo aspecto da originalidade da Doutrina Social da Igreja. Fora da Igreja a busca da liberdade com justiça passava pelo ódio. Só a Igreja percebe com toda a clareza que a definitiva conciliação entre as exigências da liberdade e da justiça é uma civilização do amor.

3.2.1.1

A Evolução da Doutrina Social da Igreja

Segundo o Pe. Fernando Bastos de Ávila, S.J. (1993), a releitura da evolução da Doutrina Social da Igreja nos convida a um tríplice olhar: "olhar para trás", para o contexto do fim do século passado em que emerge a *Rerum Novarum* e para os princípios fundamentais que ela formulou; "olhar ao redor" para as novas "coisas novas" deste nosso fim de século; e "olhar ao futuro", para o advento do terceiro milênio "carregado de incógnitas e de promessas".

A encíclica *Rerum Novarum* (1891) aborda a questão operária emergente, fruto da revolução industrial e à qual tanto o liberalismo quanto o marxismo procuram oferecer soluções. Elaborada pelo Papa Leão XIII, não só rejeita o socialismo e responsabiliza o capitalismo pela questão social, mas propõe uma verdadeira política social que inspirou toda a política social e trabalhista contemporânea. Defende tanto a propriedade privada quanto a destinação universal dos bens. De acordo com o Papa Leão XIII, a ligação entre as duas existe e serve de base doutrinária para as encíclicas seguintes (Araújo, 1992).

Quarenta anos mais tarde, a encíclica *Quadragesimo Anno* (1931), elaborada pelo Papa Pio XI, dá um passo decisivo na recondução da propriedade privada para o âmbito do bem comum. É a segunda grande encíclica social, que procura resgatar o legado de Leão XIII no novo contexto histórico que se afigurava ameaçador. Decepcionado com as democracias liberais, Pio XI estava convicto que o destino da humanidade seria decidido no confronto dos grandes blocos totalitários emergentes: o nazi-facismo, de um lado e o comunismo marxista de outro. Teve a audácia não só de condenar estes sistemas (v. encíclicas: *Non abbiamo bisogno*, 1931; *Mit brennender Sorge*, 1937, *Divini Redemptoris*, 1937), mas também de propor um sistema alternativo, o

corporativismo cristão fundado na preocupação de preservar a dignidade inalienável da pessoa humana esmagada pelos regimes totalitários e a primazia do bem comum sobre os interesses tanto corporativos como classistas. A tragédia da Segunda Guerra Mundial não permitiu que a proposta de Pio XI tivesse a merecida ressonância.

Sabe-se que o Pio XII desejava comemorar com uma encíclica o cinqüentenário aniversário da *Rerum Novarum* em 1941. O mundo porém, vivia os horrores da guerra, não havendo ambiente para uma celebração festiva. O Papa dedicou, entretanto, sua rádio-mensagem de 1º de junho daquele ano para comemorar o cinqüentenário da encíclica de Leão XIII, focalizando o tema do destino universal dos bens: inspirado nele, focaliza os grandes princípios da Doutrina Social da Igreja que deverão mobilizar os católicos no esforço de reconstrução de uma nova ordem social a ser empreendida depois da tormenta da guerra.

O Papa João XXIII, na encíclica *Mater et Magistra* (1961) como também na *Pacem in Terris* (1963), não apenas reafirma ser a propriedade privada um direito natural, como estende este direito a todas as classes sociais. João XXIII examina as novas dimensões que assumira a questão social desde Leão XIII. Considerando os sinais dos tempos, intui que a questão social não reduzia só a disputa das classes pela apropriação dos meios de produção, mas assumira já dimensões planetárias: era a disputa dos recursos do planeta entre os povos desenvolvidos e a imensa multidão dos que viviam ou sobreviviam nas condições de subdesenvolvimento. Detecta os caminhos de um crescente processo de socialização destinado a permitir ao maior número, inclusive aos homens do campo, o acesso a níveis de vida compatíveis com sua dignidade de filhos de Deus.

João XXIII abria caminho para a mensagem social de Paulo VI que em sua encíclica, *Populorum Progressio* (1967), incorpora definitivamente a temática do desenvolvimento na reflexão social da Igreja. Paulo VI via com angústia a distância crescente entre os povos desenvolvidos e subdesenvolvidos. Era impossível consolidar a paz, o grande anseio da humanidade, tema da última encíclica, *Pacem in Terris*, de João XXIII, no contexto de um mundo dividido por imensas desigualdades: "O desenvolvimento é o novo nome da paz". O Papa, entretanto não reduzia o desenvolvimento ao mero crescimento econômico. Ele

sabia da impostura dos grandes sistemas, capitalismo e comunismo, que propunham como solução de todos os problemas a satisfação indefinida de um desejo insaciável de consumo. Para ele, o mais importante não é ter mais; o ter mais só se justifica na medida em que permite ser mais. Sua mensagem é o desenvolvimento integral do homem todo e de todos os homens. Daí o seu apelo à solidariedade internacional. Renova seu apelo em Carta Apostólica ao Cardeal Secretário de Estado, em 1971, a *Octogésima Adveniens*, comemorando o octagésimo aniversário da *Rerum Novarum*, na qual deixa claro que a Igreja renuncia a qualquer pretensão de propor um sistema alternativo. É missão dos leigos comprometidos na política construir os modelos adequados às diversidades nacionais.

A linha que o Papa Paulo VI segue na *Populorum Progressio* (1967) é a mesma do Concílio Vaticano II, que dá uma contribuição realmente inovadora, ao não se falar apenas em propriedade privada dos indivíduos, mas também dos povos; e ao falar que a destinação universal dos bens é um direito de justiça que a caridade deve acompanhar, favorecer e estimular (Araújo, 1992). Nas palavras do Papa, a propriedade privada não constitui para ninguém um direito incondicional e absoluto [...] ninguém tem direito de reservar para seu uso exclusivo aquilo que é supérfluo quando a outros falta o necessário.

O magistério de João Paulo II dá um passo adiante ao esclarecer as relações existentes entre destinação universal dos bens e propriedade privada, inserindo o termo hipoteca social (Araújo, 1992). Ou seja, sobre toda propriedade privada pesa sempre uma hipoteca social – sujeição da propriedade ao pagamento da dívida adquirida com a comunidade por usufruir desta propriedade – visto que os bens materiais servem à destinação universal, ou seja, pertencem a todos os homens.

Em sua encíclica *Laborem Exercens* (1981) enfatiza que o direito de propriedade se dá por meio do trabalho, a fim de que ela sirva ao trabalho. Seis anos mais tarde, *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) introduz o conceito de solidariedade, entendida como algo próprio das relações entre pessoas e povos.

Com a *Centesimus Annus* (1991) chega-se à última das encíclicas sociais. Ela faz uma análise socioeconômica dos recentes acontecimentos e propõe uma leitura das novas realidades. Nesta encíclica são expostas as origens da destinação universal dos bens e da propriedade individual.

Constata-se que o ponto central que permeia toda a Doutrina Social é sempre o mesmo: como conciliar destinação universal de bens e propriedade privada (Araújo, 1992). Como foi visto, esta conciliação se dá por meio da idéia de hipoteca social, onde é considerada legítima a propriedade privada apenas se for destinada à função social. A função social de uma propriedade é entendida como sendo a instrumentalização desta para o bem de todo o gênero humano, pela criação de trabalho útil e partilha da riqueza.

De acordo com o Pe. Fernando Bastos de Ávila, S.J. (1993) essa discussão acerca da busca da conciliação entre a destinação universal dos bens e a propriedade privada é importante e relevante porque a cultura capitalista desencadeou – dentro de um sistema capaz de produzir uma grande quantidade de bens – a mentalidade do acumular. Não estimulou a circulação de bens e a comunhão, mas o consumismo individualista.

3.2.1.2

Princípios da Doutrina Social da Igreja Católica

“Deus é amor, e quem permanece no amor permanece em Deus e Deus nele.” (1 JO 4, 16)

Bento XVI (2005) inicia a Carta Encíclica *Deus Caritas Est* com as palavras da I Carta de João, que exprimem, com singular clareza, o centro da fé cristã. Para além de tecnicismos, a Doutrina Social da Igreja Católica tem como fundamento básico o mandamento de amor: amar a Deus sobre todas as coisas e ao próximo como a nós mesmos. Este é o fundamento de toda a moral cristã, e, por isso mesmo, da Doutrina Social da Igreja. Este é um princípio muito importante para superar a tendência de se ver a economia e a política como realidades alheias à moral, quando, de fato, são dimensões privilegiadas em que o cristão faz com que sua fé passe a informar - excluindo todo clericalismo - os assuntos temporais. O mandamento do amor, portanto, representa o fundamento geral da Doutrina Social da Igreja.

O termo “amor” tornou-se hoje uma das palavras mais usadas e mesmo abusadas, à qual associamos significados completamente diferentes (Bento XVI,

2005). O amor ao próximo é entendido como partilha gratuita e serve como base de relacionamento, no qual deve se estender ao outro de forma desinteressada, não objetivando ganhos pessoais e não tendo a expectativa de que seja retribuído da mesma forma. Significa colocar-se no lugar do outro como expressão de uma legítima preocupação com seu bem-estar. O amor torna-se cuidado do outro e pelo outro. Já não se busca a si próprio, não busca a imersão no inebriamento da felicidade; procura, ao invés, o bem do amado: tornar-se renúncia, está disposto ao sacrifício, antes procura-o (Bento XVI, 2005). Cabe lembrar que o amor como relação não anula a realidade individual e a autonomia dos seres entre os quais se estabelece, mas tende a reforçá-las por meio de um intercâmbio, no qual cada um procura o bem do outro como seu próprio.

Bento XVI (2005) ressalta também que o amor será sempre necessário, mesmo na sociedade mais justa. Não há qualquer ordenamento estatal justo que possa tornar supérfluo o serviço do amor.

Além deste princípio ultrafundamental, a Doutrina Social da Igreja apresenta ainda sete fundamentos específicos, colunas sobre as quais se apóia por inteiro o edifício desses ensinamentos. Esses fundamentos são: a solidariedade, a dignidade inalienável da pessoa humana, a primazia da destinação universal dos bens sobre a apropriação individual, a primazia do bem comum, o princípio do homem novo, a primazia do trabalho sobre o capital e o princípio da subsidiariedade.

O princípio da solidariedade foi formulado recentemente pelo papa João Paulo II na sua carta encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* (1987). Para fazer frente à globalização, a crescente interdependência das pessoas e dos povos, o Papa destaca que devemos ter em mente que a família humana é uma. A solidariedade passa a ser um convite para aumentar nossa sensibilidade para com os sofrimentos dos outros que em algumas partes da Terra são muito fortes. Além disso, ensina que a solidariedade não deve ser entendida simplesmente como sentimento, mas sim como uma virtude real, que nos permite assumir responsabilidades de uns para com os outros.

O princípio da solidariedade é o princípio segundo o qual cada um cresce em valor e dignidade na medida em que investe suas capacidades e seu dinamismo na promoção do outro. O princípio vale analogicamente para todas as relações concretas: entre o homem e a mulher, os pais e os filhos, os grupos

sociais, os níveis e setores de poder, o capital e o trabalho, o mundo desenvolvido e subdesenvolvido. Hoje se pode falar numa descoberta sempre mais lúcida de uma relação de solidariedade entre o homem e a natureza: o homem mais se valoriza na medida em que preserva e promove a natureza e esta, protegida e preservada, garante melhor qualidade de vida para o homem.

O princípio da dignidade da pessoa humana é aquele que proporciona o fundamento geral para os Direitos Humanos. É o princípio que marca a distância entre a Doutrina Social da Igreja e todos os sistemas e ideologias de inspiração totalitária de direita ou de esquerda, para as quais a pessoa só recebe sentido do coletivo social do qual ela é apenas uma parte descartável.

Cada pessoa, criada à imagem e semelhança de Deus possui uma dignidade inalienável e, portanto, deve ser tratada sempre como um fim e não como um meio, como vem acontecendo nesses tempos pós-modernos regidos pela globalização. Em sua carta encíclica *Centesimus Annus*, o Papa João Paulo II ressalta a centralidade deste princípio: devemos ter presente que o que constitui a trama de toda a Doutrina Social da Igreja é a correta concepção da pessoa humana e de seu valor único. Daí que a Igreja não pense primeiro em termos de nações, partidos políticos, tribos ou grupos étnicos mas sobretudo na pessoa individualmente. A Igreja, como Cristo, defende a dignidade de cada ser humano, de cada pessoa.

O terceiro princípio, o da primazia da destinação universal dos bens sobre a apropriação individual, indica que os bens criados se destinam a todos os homens. A apropriação individual, o chamado direito de propriedade, é uma forma eficaz de realizar melhor esta destinação. A propriedade, situada assim à luz deste princípio, é entendida como responsabilidade social e não como privilégio excludente: "Sobre toda a propriedade privada pesa uma hipoteca social" - (*Laborem Exercens*).

Quanto ao princípio da primazia do bem comum, o Concílio Vaticano II define-o como o conjunto de condições da vida social que tornam possível às associações e a cada um de seus membros obter a sua realização mais plena e o caminho mais fácil de chegar à própria perfeição (*Gaudium et Spes*, 1965). A indeterminação do bem comum corresponde ao mistério da pessoa: o bem comum não é exclusivamente meu ou teu e não é também a soma dos bens dos indivíduos, mas deve incentivar a que cada um descubra que seu próprio bem deve estar em

comunhão com os demais. Por isso, o bem comum não pode ser entendido como pertencente apenas a uma entidade abstrata como o Estado, mas sim aos cidadãos concretos, como pessoas chamadas a viverem em comunhão

A primazia do bem comum nasceu como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão a si mesmas e a seus bens, globalmente e em absoluta liberdade. Não se trata de uma simples doação ou de se desfazer de algum bem. Mas se constitui como um uso ativo dos bens, praticando uma partilha contínua, sistematizada e organizada. A comunhão de bens é um reflexo, uma consequência do princípio do amor recíproco e do ideal da unidade.

O princípio da primazia do bem comum bifurca-se em dois planos: o nacional e o mundial.

O bem comum nacional é a responsabilidade e a própria razão de ser o Estado que pode tudo aquilo e só aquilo que promove o bem comum, ou seja, o bem de todos, sem discriminações. Ele é precisamente o conjunto das condições concretas que permitam a todos atingir níveis de vida compatíveis com sua dignidade. A primazia do bem comum e a consagração da democracia como único regime político que preserva a dignidade da pessoa humana.

O bem comum em sua dimensão mundial é o bem da comunidade das nações (*Centesimus Annus*) confiado a uma autoridade supranacional e cujos sujeitos são precisamente os diversos países do mundo. Sua concretização e as condições de sua eficácia são ainda apenas esboçadas, nas grandes organizações supranacionais, sob a tutela da ONU, mas parece constituir o desfecho de uma evolução milenar, inscrita na própria natureza social do homem. O bem comum universal será o grande desafio do próximo milênio, para recuperar a implosão do segundo mundo e a marginalização do terceiro mundo - (*Centesimus Annus*).

Um outro ponto relevante que se destaca e que está intrinsecamente ligado à questão do bem comum é a concepção de homem, que Paulo VI denominou "humanismo total". Na concepção cristã da pessoa humana, o ter (posse de bens), não constitui uma verdadeira riqueza, mas simplesmente a possibilidade efetiva de usufruto e de uso dos bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento. Estas necessidades se medem e este crescimento acontece em absoluta conexão, em profunda relação com os outros. Devido a isso, o ter adquire seu significado mais profundo na possibilidade de partilhar (Araújo, 1992). Sendo o homem um ser social, o seu ser não pode prescindir do relacionamento com o

outro. Por consequência, é lógico concluir que também o ter encontra o seu verdadeiro significado numa dimensão social. Segundo a antropologia cristã, a natureza do homem requer a doação e a natureza dos bens materiais implica ser instrumento para o bem da comunidade (Araújo, 1992).

Esta dicotomia entre a natureza do homem e a natureza dos bens materiais é reforçada pela exigência de que o homem encontre a própria realização justamente no amor, na doação, e não no consumo ou na aquisição de coisas. Este é o princípio antropológico do Movimento dos Focolares e da Economia de Comunhão. E este princípio leva à formação de um quinto: o homem novo, cujas motivações e ações agregam os quatro já descritos. O homem novo, portanto, se realiza como pessoa humana na partilha, na doação. Ele é motivado pelo amor recíproco e pelo ideal da unidade, sendo que uma de suas manifestações na esfera do agir é a comunhão de bens. Quanto ao dilema entre ser ou ter, proposto por Erich Fromm (1987), o que o homem novo escolhe é partilhar.

O sexto princípio, o da primazia do trabalho sobre o capital, quer dizer que o capital como forma de apropriação coletiva, pública ou privada, “só é legítimo na medida em que serve ao trabalho” (*Laborem Exercens*). O capital é o fruto do trabalho e a ele se destina. É o princípio que marca a incompatibilidade da Doutrina Social da Igreja com o capitalismo liberal. É importante lembrar o caráter fundamental desse princípio, num momento histórico no qual, com a implosão do socialismo real, um neoliberalismo, já denunciado por João Paulo II, na *Centesimus Annus*, se apresenta com a pretensão de ser a única opção, para uma humanidade sem alternativas.

Finalmente, o princípio da subsidiariedade diz que as instâncias superiores de poder não se devem atribuir o desempenho daquilo que as instâncias inferiores podem melhor realizar. Formulado pelo papa Pio XI em sua carta encíclica de 1931, *Quadragesimo Anno*, quando o mundo estava ameaçado por sistemas totalitários, com suas doutrinas baseadas na subordinação do indivíduo à coletividade, e volta a ter atualidade agora, quando a globalização reforça exacerbadamente o poder de alguns poucos países ou de apenas uma única potência hegemônica. O dever das instâncias superiores é um dever supletivo, de coordenação e promoção da iniciativa e da criatividade das instâncias inferiores. É este princípio a fonte da vitalidade de um número imenso de instituições, movimentos e iniciativas que são a expressão da maturidade democrática liberta

do paternalismo estatal. É também o princípio que oferece os critérios para discernir, na variedade das conjunturas, a solução de problemas tais como centralização e descentralização, nacionalização e privatização.

3.2.2

Movimento dos Focolares: raízes da Economia de Comunhão

Entre os anos 740-739 antes de Cristo, o povo de Israel estava passando por um momento crítico. O Deus de Israel precisava de um profeta que falasse em seu nome a todo o povo, que lhe anuncie a vinda libertadora do Emanuel, o “Deus entre nós”.

Tendo sido renovado por um anjo, depois da constatação de sua própria nulidade e sua condição de pecador diante da grandeza de Deus, Isaías responde ao seu chamado: “Aqui estou! Envia-me” (Is, 6,8).

Maria julgava impossível tornar-se Mãe de Deus; o apóstolo Pedro, na sua missão em ser a “rocha”, foi espontâneo em responder “afasta-te de mim, Senhor, porque sou um pecador” (Lc, 5,8). No entanto, Maria ficou repleta da presença do Espírito Santo (Lc 1,35) e Pedro foi amparado pela própria oração de Jesus (Lc 22,32).

Segundo Lubich (2004), assim como chamou o profeta, Maria e Pedro, por exemplo, da mesma forma, ao longo da História da Salvação, Deus chama continuamente homens e mulheres para lhes confiar uma missão particular, e quando Deus nos chama, nos dá também a capacidade de atuar a missão que Ele nos confia. “Para Deus nada é impossível” (Lc 1,37).

Assim sentiram Lubich e suas companheiras, quando em 1943, em Trento, Itália, durante a II Guerra Mundial, em meio aos ataques aéreos, reunidas em volta do fogo, liam o Evangelho. No início da experiência delas, tiveram uma nova revelação sobre que é verdadeiramente Deus. Deus é amor (Lubich, 2000). E entenderam que Deus as amava imensamente e sentiram o impulso de comunicar isso a todos (Lubich, 2004). Surgia, assim, o Movimento dos Focolares, um movimento eclesial e civil (Pinheiro; 2000), aprovado em 1962 pela Igreja Católica, com o nome oficial de Obra de Maria (Lubich, 2002), cuja missão é a de buscar a unidade entre os cristãos e construir uma rede de diálogo com fiéis de outras religiões e com ateus (Gonçalves, 2005).

Lubich (2000) ensina, que o Evangelho não é um livro de consolação para servir de refúgio nos momentos dolorosos a fim de obter uma resposta, mas é um código que contém as leis da vida, de todos os momentos da vida; leis que não devem ser apenas lidas e observadas, mas colocadas em prática. A saber: o amor, o perdão, a unidade e a partilha.

De acordo com o Evangelho, durante a última ceia, disse Jesus que “o maior entre vós seja como o mais novo, e o que manda, como quem está servindo”. O Evangelho de João (Jo 13, 2-20), relata o gesto de Jesus de lavar os pés dos discípulos, que não entendem esse gesto pois estavam condicionados pela mentalidade comum do modo de viver humano, que privilegia o prestígio e as honrarias, isto é, os primeiros lugares na escala social. Desta passagem percebe-se claramente a mensagem que Jesus veio justamente para criar uma sociedade nova, uma nova comunidade, norteadas por uma lógica diferente: o amor.

O amor ao qual o Movimento dos Focolares, na definição de Lubich (1994), não é sentimentalismo, nem entusiasmo, nem sequer ativismo, mas sim algo que deve ser expresso em todos os aspectos da nossa existência. Esse ideal da vida estaria em Mateus 22,37, citando Jesus que ordena “amarás o Senhor teu Deus com todo teu coração com toda tua alma e com toda tua mente”. Segundo Lubich (1996), estas palavras, comprometedoras e exigentes ao máximo, podem parecer distantes da realidade de nossas vidas a ponto de pensarmos que sejam dirigidas a pessoas com uma vocação especial, isto é, a homens e mulheres chamados a consagrar-se totalmente a Deus. Ela, porém, adverte que não é bem assim.

Lubich (1996) explica que a expressão “amarás o Senhor teu Deus com todo teu coração” deveria ser suficiente. No entanto, para explicá-la melhor, o Evangelho acrescenta “com toda tua alma”, que significa a vida; “com toda tua mente”, que engloba o pensamento e a inteligência.

Na Bíblia, amar a Deus nunca foi uma simples questão de sentimento, nem uma realidade abstrata. Pelo contrário, significa ouvir o Senhor e colocar em prática as suas palavras, que são um convite a servi-lo e a servir os outros.

Ressalta-se que o termo grego usado por Cristo para a palavra amor (*ágape*) significa amor-ação, amor-comportamento, que é diferente de amor-sentimento. Assim explicou Bento XVI (2005), que o amor não é apenas um

sentimento. Os sentimentos vão e vêm. O sentimento pode ser uma maravilhosa centelha inicial, mas não é a totalidade do amor.

O segundo mandamento, que, na realidade já se encontrava no Antigo Testamento (Lv 19,18), está em Mateus (22,39): “amarás teu próximo como a ti mesmo”. É no amor ao próximo que estão contidos todos os outros mandamentos.

Um contemporâneo de Jesus, Rabbi Hillel, havia dito (Shabb. 31a): “Não faças a teu próximo o que não gostarias que fosse feito a ti, nisto se resume toda a lei.”

Para os mestres do judaísmo, o amor ao próximo provém do amor a Deus que criou o homem à sua imagem e semelhança, razão pela qual não se pode amar a Deus sem amar a sua criatura. Esse é o verdadeiro motivo do amor ao próximo e é “um princípio grande e geral na lei” (Rabbi Akiba, Slv 19,18)

Lubich (1999) observa que quem possui uma outra fé religiosa procura também agir assim, lembrando Gandhi que explica de modo muito simples e eficaz que não podemos fazer mal aos outros sem nos ferirmos.

O amor a Deus, portanto, não nos afasta do mundo, não nos isola numa devoção pessoal. Pelo contrário, Lubich (1996) observa que esta é a fonte permanente e o estímulo que nos impele a amar a todos, sem exceção [...] é a única garantia para a construção de uma sociedade na qual a pessoa seja realmente respeitada [...] e se esse fundamento for ignorado, o homem, de um modo ou de outro, passa a ser oprimido em sua personalidade; surgem ódios e começa-se a dividir as pessoas em superiores e inferiores.

Deriva do amor, outro ponto importante entre os seguidores do Movimento dos Focolares, ou focolarinos, fundamental entre relacionamentos: o perdão. De acordo com Lubich (1999), o perdão não é esquecimento, não é fraqueza, não é indiferença, mas sim um ato de vontade e lucidez, que consiste em acolher o outro como são, apesar do mal que nos possam ter causado, apesar dos nossos defeitos. O perdão consiste em não responder à ofensa com outra ofensa. Paulo (Rm 12,21) refere-se a “não te deixes vencer pelo mal, mas vence o mal com o bem”.

Devido a diferenças de temperamento, por nervosismo ou por outras causas, as faltas de amor são freqüentes entre pessoas que convivem. Lubich (1999) diz que o perdão consiste em abrir, para quem nos prejudica, a possibilidade de estabelecer um novo relacionamento [...] só com uma atitude renovada de perdão pode manter a paz a unidade entre os irmãos.

Lubich (1994) diz que o maior obstáculo à unidade é o individualismo, isto é, o apego às nossas idéias, aos pontos de vista e às preferências pessoais. Devido ao egoísmo, controem-se as barreiras que isolam e excluem quem é diferente de nós. “A multidão dos fiéis era um só coração e uma só alma. Ninguém considerava exclusivamente seu o que possuía, mas tudo entre eles era comum” (At 4, 32)

O Movimento dos Focolares nos ensina também a importância da partilha: o Bem e não os bens. Lubich (2004) cita Lucas 12,33, onde Jesus diz “vendei vossos bens e dai-os de esmola.” Adiante, este mesmo discípulo (14,33), diz que “qualquer um de vós, se não renunciar a tudo o que tem, não pode ser meu discípulo”.

De fato, é um pedido exigente e radical, pois não é reservado somente aos missionários e religiosos e nem em momentos excepcionais. Porém, Lubich (2000) esclarece que Jesus não tinha a intenção de fundar exclusivamente uma comunidade de pessoas chamadas a segui-lo deixando de lado toda e qualquer riqueza, mas condena o apego.

Portanto, o objetivo do Movimento dos Focolares é a busca de uma maior unidade entre as pessoas, e a solução dos problemas que afligem a humanidade. Caracteriza-se pela vida comunitária, a unidade e comunhão de bens. Desde o início a comunhão de bens nasceu como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão seus bens, globalmente e em absoluta liberdade.

3.2.3

O Nascimento da Economia de Comunhão

A Economia de Comunhão, que surgiu em maio de 1991 de uma intuição original de Lubich (Bruni, 2005), em São Paulo, é a autêntica expressão do Movimento dos Focolares, e suas raízes estão na concretude da visão de mundo de seus integrantes (Gonçalves, 2005). Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do “ter”, a Economia de Comunhão é a economia da partilha.

A proposta da Economia de Comunhão nasceu durante uma viagem de Lubich ao Brasil, em contato com a dramática realidade social latino-americana. Para seu completo entendimento, são necessários o relato de dois acontecimentos.

O primeiro retoma há, aproximadamente, trinta anos atrás, em uma pequena cidade suíça chamada Einsiedeln. À sua visão, que tem ao meio um conjunto de uma abadia beneditina, cercado pelo casario onde os monges moram e estudam, e pelas terras nas quais trabalham e criam gado, Lubich identificou o ideal de São Bento: *ora et labora* (ora e trabalha). Desta visão projetou-se o sonho de uma pequena cidade moderna, com casas, pavilhões, indústrias, empresas, onde o ideal de unidade do Movimento dos Focolares fosse testemunhado. Alguns anos depois, surgia em Loppiano, município de Incisa, em Val d'Arno, Florença, Itália, a primeira dessas cidades-testemunho.

As cidades-testemunho, ou Mariápolis permanentes, do Movimento dos Focolares, funcionam como “laboratórios de uma pequena cidade”, cuja lei fundamental é o amor mútuo vivido entre todos. Elas contêm todas as expressões da vida: trabalho, estudo, oração etc. Elas são a expressão do desejo de uma “sociedade nova”, totalmente renovada pelo Evangelho.

O segundo acontecimento remete à reflexão da encíclica *Centesimus Annus*, na qual, conforme visto anteriormente, o Papa João Paulo II propõe-se a uma releitura da encíclica *Rerum Novarum*, de Leão XIII, que estabeleceu um paradigma permanente para a Igreja: proclamar-se diante de determinadas situações humanas, individuais e comunitárias, nacionais e internacionais, que lhe permite analisar as realidades sociais, pronunciar-se sobre elas e indicar diretrizes para a justa solução dos problemas que daí derivam.

O conteúdo essencial da encíclica de Leão XIII foi a proclamação das condições fundamentais da justiça na conjuntura econômica e social de então. Com diversos argumentos, insistia fortemente contra o socialismo do seu tempo e no caráter natural do direito de propriedade privada. Segundo o Papa João Paulo II, este direito, fundamental para a autonomia e o desenvolvimento da pessoa, foi sempre defendido pela Igreja. De igual modo a Igreja ensina que a propriedade dos bens não é um direito absoluto, mas, na sua natureza de direito humano, traz inscritos os próprios limites.

Ao proclamar o direito de propriedade privada, Leão XIII afirmava que o uso das coisas, confiado à liberdade, está subordinado ao seu originário destino comum de bens criados e ainda à vontade de Jesus Cristo manifestada no Evangelho. Direcionou-se aos ricos, advertindo-os que estes devem tremer, pensando nas ameaças de Jesus Cristo [...]; do uso dos seus bens deverão um dia

prestar rigorosíssimas contas a Deus Juiz. Citando São Tomás de Aquino, acrescentava: mas se perguntar qual deve ser o uso desses bens, a Igreja [...] não hesita em responder que, a este propósito, o homem não deve possuir os bens externos como próprios, mas como comuns, porque acima das leis e juízos dos homens está a lei, o juízo de Cristo.

Convidando-nos a olhar para trás para redescobrir a riqueza dos princípios fundamentais formulados na encíclica de Leão XIII, sobre a solução da questão operária, propõe-se a olhar ao futuro, entrevendo o terceiro milênio da era cristã, que, apesar de carregado de incógnitas, é também cheio de promessas. Segundo o Papa João Paulo II essas incógnitas e promessas apelam à nossa imaginação e criatividade, e estimulam a nossa responsabilidade, como discípulos do “único Mestre”, Cristo (cf. Mt 23, 8), de indicar o caminho, proclamar a verdade e comunicar a vida que é Ele próprio (cf. Jo 14, 6).

A *Centesimus Annus*, que também faz referência às outras duas encíclicas sociais que o próprio Papa João Paulo II promulgou (*Laborem Exercens*, 1981; *Sollicitudo Rei Socialis*, 1987), apresenta uma radiografia da situação socioeconômica e política do mundo, diz quais são os caminhos que a Igreja sugere para corrigi-la, dedica um amplo capítulo ao comunismo e reafirma a doutrina social cristã, que reconhece o valor positivo do mercado e da empresa, mas indica ao mesmo tempo a necessidade de que estes sejam orientados para o bem comum.

A intuição sobre as cidades-testemunho, inspiradas na visita a Einsiedeln e as reflexões sobre a encíclica *Centesimus Annus*, levaram Lubich a considerar um elemento essencial da espiritualidade do Movimento dos Focolares: o aspecto socioeconômico. Ele não só enfatiza, mas também realiza a comunhão de bens.

A idéia da comunhão de bens surgira entre os focolarinos a partir da observação da primeira comunidade cristã. Os primeiros cristãos a praticavam de modo livre e, como consequência – assim relatam os *Atos dos Apóstolos* – não havia entre eles indigente algum. Lubich relata (1991) que, posteriormente, à medida que essa prática era vivida, essa idéia ia enriquecendo-se com todas as outras contribuições que a Doutrina Social Cristã, por intermédio das encíclicas sociais, as dava.

Nasceu, portanto, a idéia de pôr em prática a comunhão de bens, enriquecida com todos os princípios da doutrina social da Igreja, globalmente,

entre empresas. Tais empresas, de diferentes tipos, constituiriam sociedades em que cada um teria uma participação própria. A gestão deveria ser confiada a pessoas competentes e capazes, que fizessem essas empresas funcionar com a máxima eficiência e, assim, obtivesse lucro delas. A novidade é que o lucro não deveria ser repartido entre todos os que participam do capital, mas deveria ser posto em comum. Disso haveria de nascer uma Economia de Comunhão.

3.2.4

A Economia de Comunhão

A Economia de Comunhão é um desafio profundo, baseado no apelo para transformar o tempo da ação humana em uma cooperação entre todos, e a ver os resultados econômicos como o fruto da comunhão entre todos (Ferrucci, 1998). Ela consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho.

De acordo com Bruni (2005), ao procurar uma nova relação entre mercado e sociedade, a Economia de Comunhão encerra um significado profético, porque desafia as ideologias dominantes na era da globalização.

Gui (1997) define Economia de Comunhão como um novo princípio de organização de um sistema econômico, ou do setor produtivo deste sistema, que se inspira na cultura do dar, ou que visam a comunhão.

Segundo Lubich (1991), a experiência da Economia de Comunhão, com as particularidades nela presentes, que decorrem do estilo de vida do qual ela nasce, posiciona-se ao lado das numerosas iniciativas, individuais e coletivas, que procuraram e procuram “humanizar a economia”.

Entende-se por “humanizar a economia” como oposição com esta nossa economia, que cria barreiras entre as classes sociais e entre pessoas de interesses diversos, isto é, empenhar-se na repartição dos lucros, na preocupação em estabelecer relações abertas com consumidores, fornecedores e concorrentes, no interesse geral e na vivência e difusão da “cultura do dar”, da paz e da legalidade.

A “cultura do dar” não se trata de ser generoso, de fazer beneficência nem de prática filantrópica, nem de abraçar a causa do assistencialismo (Araújo, 1992). A “cultura do dar” engloba uma visão de conjunto – o homem em seu relacionar-se como centro e fim de toda atividade e realidade – e toda uma série de atitudes e comportamentos que qualificam as relações humanas e as orientam para comunhão (Bruni, 2005).

Portanto, salienta Araújo (1998b), se a Economia de Comunhão for apresentada somente como uma estrutura econômica, não será entendida. Com ela não se está apenas desenvolvendo um projeto econômico ou gestor, mas se está criando uma nova lógica de se atuar na realidade.

Araújo (1998a) alerta que não se trata apenas de colocar em comum o dinheiro, mas de criar empregos, investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum a experiência adquirida, a capacidade gerencial e, até mesmo, patentes. Partilham-se não somente os bens materiais, mas também propósitos, tempo e capacidades (Quartana, 1992). Trata-se de uma reviravolta que coloca os talentos, a capacidade empresarial e o profissionalismo a serviço do bem comum, sempre dentro de absoluto respeito à liberdade.

A característica da liberdade complementa o nome do projeto: Economia de Comunhão na Liberdade. Como o projeto visa resgatar a dignidade do ser humano no âmbito econômico – e dignidade se entende como a capacidade de agir com liberdade – a Economia de Comunhão enfatiza que toda ação de partilha se dê de forma absolutamente livre. Assim, a adesão ao projeto tem a exigência que seja feita na liberdade.

Em outras palavras, a adesão deve ser isenta de toda pressão do mercado, de toda “crise de consciência”, de todo cálculo de custo/benefício, enfim, de tudo que não possa ser derivada de uma escolha livre que, dentre as alternativas, opte pela que sua convicção apontou. Desta forma, a adesão à proposta não pode ser imposta ou obrigada, quer por meios coercitivos ou por meios mais subliminares, como os utilizados pelo *marketing* (Araújo, 1992).

Contudo, a liberdade de escolha, uma vez exercida pela adesão ao projeto, implica responsabilidade humana e profissional. Essa responsabilidade é tão exigente que não é compatível, na prática, com adesão superficial, visando a uma vantagem imediata (Costa, 1998).

Na visão da proposta, a propriedade privada não é uma instituição que corre o risco de favorecer a sede de consumismo, mas concretiza plenamente seu estatuto natural: realiza a destinação universal dos bens. De fato, a propriedade das empresas não tem por objetivo último a acumulação de riqueza, mas sua partilha, a geração de empregos, sanar as necessidades dos mais pobres (Araújo, 1992).

Devido aos conceitos de propriedade privada, destinação universal dos bens e sua conciliação (hipoteca social), a organização é vista como meio para a dignidade do ser humano e não apenas como instrumento que visa ao enriquecimento de acionistas. Portanto, o fim último da organização, sua razão de existir, são as pessoas, principalmente os mais necessitados, sendo o lucro um importante meio para se alcançar esse fim.

Devido a esse entendimento, não há rejeição alguma às estruturas construídas pelo capitalismo, em especial, à empresa comercial, na forma de uma sociedade de capitais. Ela é vista como abrigo viável e, portanto, como instrumento útil onde pode ser atuada a lógica da "comunhão" (Gui, 1998).

Desta forma, as organizações são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro. A participação desse não se restringe apenas aos acionistas e empregados, mas é distribuída por meio de divisão feita em três partes, tendo como fim (Pinheiro, 2000): (i) ajudar pessoas em situação de pobreza, inicialmente no âmbito do Movimento dos Foculares; (ii) promover a formação humana a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo; (iii) reinvestimento na própria atividade produtiva de modo que ela se mantenha economicamente viável.

De certo modo, o atual sistema fiscal exige das empresas que coloquem parte dos lucros para a coletividade. Contudo, é realizado por meio de sistemas coercitivos e não apoiados num espírito de partilha. Relembrando, este espírito de partilha não pode ser confundido com filantropia. De acordo com Abbagnano (1998), filantropia nos dias atuais possui a significação de ajuda. Este "ajudar" não garante que as intenções e motivações sejam para benefício próprio (daquele que ajudou) ou uma real preocupação com o bem comum. Declarações do tipo "responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo" (Vassalo, 1999) mostram bem essa

questão. Suas reais intenções e motivações são de ordem estratégica para sua organização, para sua sobrevivência em um mercado em competição. Sua lógica continua sendo a do auto-interesse, sendo a responsabilidade social um meio para seu próprio benefício. Diferentemente desta lógica, a proposta de Economia de Comunhão não visa vantagens competitivas de qualquer ordem; se essa surgir, será contingencial.

Aqui se distingue duas grandes particularidades entre as empresas que aderem à Economia de Comunhão e as outras formas de experiência econômica, como a filantropia, em que o empresário faz uma boa ação distribuindo parte de seus lucros para fins humanitários. A primeira: quem aceita livremente o projeto da Economia de Comunhão não separa o momento da produção do momento da distribuição. Assim, não aceita a forma maquiavélica, segundo a qual o fim justifica os meios. Segundo Zamagni (1999), isso é uma novidade significativa, porque na base de muitos comportamentos filantrópicos está a ação de agentes econômicos que, sem qualquer escrúpulo, obtêm lucros exorbitantes, para depois aplicar uma parte em beneficência [...] e isso é totalmente inaceitável.

A segunda está no fato de que as empresas não agem de maneira que a ética seja submetida às exigências do mercado ou da economia. De acordo com Zamagni (1999) nestes últimos anos se tem falado muito da ética dos negócios, que se fundamenta na idéia de que, se a empresa estabelecer para si um código deontológico, terá maiores possibilidades de obter lucros por meio do chamado “mecanismo da reputação”. Essa atitude, embora contenha elementos autênticos, pode produzir efeitos culturais desastrosos, porque quando encaramos a ética como um elemento à disposição dos interesses da empresa, quando a instrumentalizamos, nós a destruimos. E quando destruimos a ética, destruimos o homem.

Portanto, a Economia de Comunhão não se confunde com a filantropia ou com a responsabilidade social empresarial. Dessa forma, uma empresa – ao compartilhar seus lucros – não é pedido aos sócios simplesmente um trabalho voluntário ou filantrópico, mas que a administrem com toda a responsabilidade jurídica e patrimonial conseqüente, apesar de renunciar a uma parte dos lucros (Gui, 1998). É importante ressaltar que o aspecto da partilha na liberdade com que os lucros são colocados deve ser a motivação da empresa, a fim de que outras pessoas de boa vontade como os trabalhadores, fornecedores, clientes, sejam

moralmente envolvidos no projeto. Entretanto, se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por dar parte do lucro, é sugerido que não o faça, para que a motivação do espírito da Economia de Comunhão não se enfraqueça.

De fato, o eixo ao redor do qual gira o projeto é o relacionamento entre as pessoas que decidem aderir a ele. A empresa, estruturada segundo este modelo, não é movida por interesses egoístas, nem por interesses altruístas ou filantrópicos: é a reciprocidade que move essas empresas. Não há somente um sujeito doador e outro beneficiado. Todos – empresários, empregados, fornecedores, clientes e pessoas necessitadas – entram numa relação de dar e receber de forma paritária (Bruni, 1996).

O relacionamento é mediado pelo princípio do amor recíproco. Deste modo, a empresa se transforma de um sistema de conflitos em uma comunidade em que todos – desde os operários aos dirigentes e aos proprietários – são envolvidos por este princípio. Nasce então a compreensão recíproca, a partilha de problemas, a busca comum de soluções. Dessa forma, a empresa se transforma em uma comunidade de pessoas (Sorgi, 1998).

3.2.5

Princípios de uma empresa de Economia de Comunhão

Em 21 de Março de 1997, aproximadamente cinco anos após o lançamento do projeto, o *Bureau* Internacional de Economia e Trabalho estabeleceu princípios para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão. Tais princípios conjugam o empenho de “amar a todos” sob os vários aspectos da atividade da empresa e da organização do trabalho: nos relacionamentos com clientes, fornecedores e concorrentes; na definição da postura ética diante da administração pública; no cuidado com a harmonia dos relacionamentos na comunidade empresarial; com a saúde dos funcionários; com a salubridade do ambiente de trabalho; com o enriquecimento profissional de cada um e com a comunicação dentro da empresa.

Quanto aos objetivos econômicos e da organização produtiva, os princípios logo esclarecem que a finalidade empresarial não se limita à busca do lucro financeiro, mas também ao aumento do número de empregos produtivos,

colocando no centro a pessoa humana, e não o capital, utilizando os talentos dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões dos objetivos empresariais.

Além disso, a empresa deve ser administrada com a finalidade de aumentar a produção do lucro, destinado, com a mesma atenção: para o desenvolvimento da empresa; para pessoas que passam por dificuldades econômicas, começando por quem adere à “cultura da partilha” e para a difusão dessa cultura.

Os princípios abordam “como produzir” e “como se relacionar” com os interlocutores da empresa, começando por aqueles que irão usufruir de seus produtos ou de seus serviços. Cada empresa do projeto da Economia de Comunhão faz a experiência de perceber o quanto seus funcionários – a partir do momento em que se tornam conscientes do projeto – passam a se esforçar para que os destinatários de seu trabalho possam consumir alimentos saudáveis, ter roupas harmoniosas e de qualidade, ter acesso a programas de computador de fácil utilização e que sejam realmente úteis; ou para fornecer a eles serviços com a mesma atenção como se estivessem fornecendo a um amigo ou parente.

Destaca-se, portanto, que nas empresas concorrentes também trabalham pessoas que devem ser igualmente amadas. Delineia-se uma economia não mais concebida como uma luta para prevalecer alguém ou alguma coisa, mas como um “empenho de todos para crescerem juntos”. Uma virada radical, na qual os concorrentes não mais se vêem como inimigos e sim como pessoas que também têm o direito de obter sucesso. Concebendo o concorrente dessa forma, podem ser descobertas formas de colaboração que reduzam os custos de produção de ambas as partes e, às vezes, chegar ao entendimento em certas ocasiões que convém se retirar do mercado. Obviamente é de se evitar acordos entre produtores em detrimento dos clientes que, desse modo, não estariam sendo amados.

Tudo isso enriquece a empresa de um capital não material, constituído de relações de estima e de confiança com diretores de empresas fornecedoras ou clientes, ou com a administração pública, produzindo um desenvolvimento econômico menos sujeito à variação de mercado.

Nas empresas de Economia de Comunhão se assume também a postura de trabalhar na plena legalidade. A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.

Os princípios enfatizam que é preciso transformar a empresa numa verdadeira comunidade, na qual todos se sintam realizados: empresários, trabalhadores, clientes, fornecedores e distribuidores. No íntimo todos desejam terminar o expediente de seu dia de trabalho sabendo que não desperdiçaram momentos de suas vidas, o que é possível sobretudo se conviveram com pessoas igualmente realizadas com o trabalho que fazem.

Isto comporta uma atenção ao bem-estar físico e moral das pessoas, ao cuidado com o ambiente de trabalho, à comunicação no trabalho, e também a certeza de produzir bens e/ou serviços que supostamente possam ser relevantes para o bem comum e quem deles irão usufruir.

A comunicação empresarial é importante para os sócios e para os funcionários, que devem estar informados dos acontecimentos, mas também para as pessoas que manifestam interesse pela empresa, porque apreciam o seu valor social: a empresa ligada ao projeto da Economia de Comunhão gera postos de trabalho e destina o lucro para fins sociais, tornando-se, nesta perspectiva, um “bem público”.

A saúde e o bem-estar de cada funcionário são objetos de atenção, principalmente diante de necessidades especiais. As condições de trabalho devem ser adequadas ao tipo de atividade exercida: respeito às normas de segurança, ventilação e iluminação adequada, nível tolerável de ruído.

Procura-se evitar uma carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado, e são previstas as férias devidas. Deve-se perseguir sempre a criação de um ambiente de trabalho tranquilo, onde constroem-se relacionamentos de amizade, reina o respeito, a confiança e a estima recíproca.

A empresa deve produzir bens e serviços garantidos, tomando as devidas providências para não danificar o meio ambiente e procurando economizar energia e reservas naturais, não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto.

É característica também a harmonia no local de trabalho. A empresa deve adotar sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual.

Os funcionários devem ser estimulados a fazer o máximo para manter os locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis. Assim, patrões, empregados,

fornecedores e clientes, encontrando-se num ambiente harmonioso, sentem-se em casa, assumem este estilo como próprio e passam a difundi-lo.

Além disso, a empresa deve favorecer a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança, em que se torna natural colocar à disposição, livremente, os próprios talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa.

O empresário deve estabelecer critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os funcionários, com a finalidade de criar esta atmosfera. Para que todos possam conquistar os objetivos de interesse da empresa ou de crescimento profissional pessoal, a empresa deve promover freqüentemente cursos de reciclagem e de aprendizado.

Quanto à comunicação, a empresa que adere à Economia de Comunhão procura estabelecer uma comunicação aberta e sincera que favoreça o intercâmbio entre diretores e funcionários.

Esta comunicação se estende a todas as pessoas que, conscientes da importância social deste projeto, se prontificam a contribuir com o seu desenvolvimento. É aberta, ainda, àqueles que se interessam pela cultura da partilha e desejam aprofundar os vários aspectos dessa experiência concreta.

As empresas que aderem à Economia de Comunhão devem utilizar os mais modernos meios de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos econômicos reciprocamente úteis e produtivos, para se manterem ligados, tanto em nível local, quanto em nível internacional. Devem alegrarem-se com o sucesso e valorizarem as dificuldades, as provocações e até mesmo o insucesso dos outros, num espírito de colaboração e de solidariedade.

Portanto, a Economia de Comunhão propõe ao empresário uma nova linha para conduzir o empreendimento que ponha em prática atitudes inspiradas na espiritualidade do Movimento dos Focolares. Segundo Lubich (2001), isso implica que se coloque no centro o homem e as relações interpessoais, e a valorização dos empregados mediante seu envolvimento na gestão.

Ferrucci (2002) alerta aos empresários que o aspecto que parece ser o mais importante, isto é, a decisão de repartir o lucro segundo as finalidades do projeto, é apenas o primeiro passo de um modo completamente novo de viver a economia, segundo uma norma extremamente simples: amar a todos.

Kurtz (2005) afirma que calcados no amor, na aceitação do outro e na comunhão, constroi-se a sólida base dos relacionamentos na empresa, cuja qualidade representa parte do diferencial de uma empresa de Economia de Comunhão. Por sinal, Kurtz (2005) conclui que a qualidade do relacionamento é uma condição necessária para uma ambiência de aprendizagem.

Além disso, Kurtz (2005) acredita que, em função dos fundamentos da Economia de Comunhão, e o que está a eles relacionado, tenha-se condições de uma empresa tornar-se uma Organização de Aprendizagem.

Os resultados do estudo iniciado por Kurtz (2005) foram o ponto de partida desta investigação, no sentido de buscar nas empresas de Economia de Comunhão as práticas propostas a uma Organização de Aprendizagem de acordo com o conceito desenvolvido por Senge (1990).