

# 1

## O Problema

### 1.1. Introdução

A discussão presente neste estudo possui limites que serão definidos mais à frente. Entretanto, seus possíveis impactos e sua relevância prometem ir muito além das fronteiras da proposta e dos fenômenos estudados, pois a urgência necessária por ações transformadoras (responsabilidade social corporativa, economia solidária, sustentabilidade, etc.) torna-se cada vez mais notória devido às perspectivas sociais e ambientais que se conformam e aparentam potencializar situações que, a cada análise divulgada por especialistas, são apresentadas como mais maléficas e destrutivas à humanidade. É nesse contexto, onde se clama por mudanças no quadro diagnosticado, que esta pesquisa se insere, investigando uma prática real que apresenta indícios de possuir formas de gestão significativamente ímpares. Ou seja, um modelo de administração próprio, que sinaliza a tentativa de construção de uma nova perspectiva de atuação no sistema capitalista de produção, segundo características que serão apresentadas nos próximos capítulos.

Um dos indícios é o crescimento de forma acelerada dos debates sobre questões éticas e ambientais na busca dessas soluções visando a melhores perspectivas. Há consenso entre muitos estudiosos de várias áreas do conhecimento quanto à condição crítica em que se encontra a sociedade moderna (Capra, 1996). É alocada às organizações grande parcela de culpa nesse processo de degradação socioambiental tanto pelos seus fatores exponenciais de impactos éticos e ambientais, quanto pela própria forma de *management* muito difundida no meio empresarial, que defende o interesse dos acionistas como única responsabilidade das organizações. Ou seja, totalmente dissociada de questões que não sejam puramente instrumentais e econômicas.

Diante de tal perspectiva alarmante e partindo da premissa que o papel das organizações na mudança de vários aspectos, que não somente o econômico e o tecnológico, é muito grande, a teoria das organizações se mobiliza para adotar

abordagens sobre as questões relacionais e seus impactos externos e internos (teoria dos stakeholders, responsabilidade social, etc.). Este aumento de escopo tem seguido, muitas vezes, a observação de algumas práticas diferentes no ambiente organizacional com tentativas posteriores de teorizar sobre tais práticas.

Uma experiência instigante para a pesquisa organizacional é o projeto de Economia da Comunhão (EdC), que tem apresentado resultados positivos em termos de produtividade e crescimento, com formas de gestão que se diferenciam às do *status quo* empresarial. Trata-se de uma proposta filosófica-espiritual oriunda da doutrina cristã, que pelas mãos de sua líder carismática, Chiara Lubich, foi replicada para a utilização na condução de empresas. Valores que visavam melhorar o nível de relacionamento entre as pessoas, defendendo a propagação do “amor” e uma distribuição de riquezas mais homogênea foram incorporados à lógica dos negócios devido, entre outros motivos, ao enorme potencial que as organizações detêm para impactar na geração de mudanças.

Mas, as empresas também são reconhecidas por alguns autores como reais causadoras de danos à sociedade nos campos da ética e das mazelas ambientais (Egri e Pinfield, 1998). É comum notar expressões populares que diferenciam os relacionamentos nos negócios dos relacionamentos humanos de outra natureza. Essas diferenças segundo Guerreiro Ramos (1981) residem na natureza instrumental de racionalidade utilizado pelo *establishment* empresarial.

É importante salientar que, na prática, a realidade não é preta ou branca no uso dessas racionalidades, mas cinza, ou seja, o indivíduo precisa utilizar os tipos de racionalidade concomitantemente. No entanto, a ênfase exagerada na utilização de um desses tipos – no caso, o instrumental - pode gerar disfunções de toda ordem nas conseqüências do ato racionalizado, pois essa forma de pensar não se preocupa com a finalidade última das coisas. A conjectura e a gama de valores mais utilizados pelas sociedades modernas capitalistas, o que Ramos (op. cit.) denomina de política cognitiva centrada no mercado, levam a uma utilização excessiva da racionalidade instrumental em detrimento da substantiva.

O meio empresarial, dominado pela ideologia produtivista, opera através de uma uníssona forma de pensar, fundada na obsessão do aumento contínuo da produtividade. Caso imaginássemos uma gangorra entre a necessidade de as organizações pensarem de forma mais substantiva a organização e a distribuição da produção e, no lado oposto, o produtivismo instrumental, esta última pesará

mais, apoiada pelo arcabouço neoliberal dominante.

Sobre essa questão, Almeida e Leitão (2003) inspirados em Serva (1993) realizaram estudos em três organizações do projeto de Economia de Comunhão, para investigar se tais empresas, no atual estágio de sua evolução, constituíam um potencial de aplicação da racionalidade substantiva em organizações de fins econômicos. Por meio de uma pesquisa qualitativa, buscaram classificar as três empresas por seis constructos e dezesseis subconstructos associados com seus componentes em uma escala de substantividade versus instrumentalidade. O constructo Modelo de Negócios era configurado pelos subconstructos estrutura (poder, hierarquia, autoridade, liderança, divisão de trabalho, centralização e sistemas de recompensa), tomada de decisão, sistema controle e normas (comportamentos e resistências). Os resultados analisados mostraram um caráter nitidamente instrumental frente a apenas esse constructo, como relata o trecho abaixo:

“... a dificuldade maior para implantar os elementos característicos de uma razão substantiva está no Modelo de Negócios... É nesse processo organizacional que estão as maiores resistências e dificuldades para romper com as formas culturais de gestão e implantar mudanças que alterem as relações de poder, as formas de liderança, práticas de delegação e outras formas de conduzir a administração”. (Almeida e Leitão, 2003, p. 20).

Percebe-se nesse estudo a necessidade de aprofundamento na compreensão de tais relações no projeto EdC, sendo que o aumento de níveis de racionalidade instrumental nesse ponto pode ocasionar desníveis indesejados à influência da racionalidade substantiva em seus processos administrativos, que contém o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas

Nas empresas mais avançadas desse projeto, pois o avanço no sentido da proposta de Chiara Lubich, é desigual, como observaram Almeida e Leitão (2003), existe uma clara preocupação em buscar coerência entre o ser pessoa e o ser empresário, pois seus empresários entendem que a realização pessoal não se separa da profissional (Gonçalves e Leitão, 2001). Tal mentalidade é parte do que chamam de “cultura da partilha”, que envolve o compartilhar decisões e

resultados. O princípio que funda essa cultura é o amor cristão, ou amor-comportamento, enfatizado por Chiara Lubich (2004) em suas obras. Ou seja, o princípio da aceitação do outro como um ser legítimo na convivência, o que independe de se gostar ou não do outro (Maturana, 2001). Esse princípio-ação fundamenta a ênfase na colaboração, na solidariedade, na sinceridade e na participação, com implicações na estrutura de poder e tomada de decisão nessas empresas.

É o que faz seus funcionários considerarem as empresas de EdC diferentes na forma de administrar, particularmente na gestão das pessoas (Gonçalves e Leitão, 2001). Nesses estudos sobre EdC, como em outros (Serafim, 2001; Pinto e Leitão, 2006; Gonçalves, 2005; Kurtz, 2005), ou nos textos dos que escrevem sobre os princípios do projeto, não fundados em pesquisa empírica (Bruni, 2005), há suficientes indícios de que essas pequenas e médias empresas vêm desenvolvendo formas participativas de decisão e governo que merecem ser analisadas. E que elas decorrem de um tipo de cultura organizacional onde a qualidade dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constitui seu traço mais marcante. O que não é um lugar-comum no meio empresarial.

As dimensões organizacionais interligadas, poder e processo decisório, constituem o escopo da presente pesquisa. Elas têm sido descritas e questionadas desde o processo de industrialização como excessivamente manipuladoras e opressoras. E talvez não o tenham de ser.

Sobre isso, Pagés et al. (1987) afirma que há evidências que as relações e práticas de poder no contexto organizacional têm gerado, ao longo de todo o período industrial, processos de dominação e fortalecimento das ligações dos indivíduos à organização em termos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, e, que tais fatos fortalecem a dicotomia entre capital e trabalho, acarretando diversos problemas a esses indivíduos.

É ante tal constatação, associada às declarações de empresários do projeto de economia de comunhão de que “a grande maioria das empresas são sistemas de dominação e opressão orientadas para o enriquecimento e poder” (Leibholz, Leibholz e Passarelli, 1995), é que se orienta essa investigação empírica sobre decisão e poder em EdC. Ela questiona se manipulação e opressão são realmente inevitáveis.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Principal**

A pesquisa tem por objetivo identificar e descrever as relações de poder e a forma como se processam as decisões no contexto de uma organização de economia de comunhão. Busca-se entender a natureza das relações de poder no âmbito desta organização e suas prováveis decorrências práticas no que tange aos processos de tomada de decisão. Este estudo pretende, portanto, responder a seguinte questão:

**Como se processam as relações de poder e a tomada de decisão em uma empresa do projeto de economia de comunhão?**

### **1.2.2. Objetivo Secundário**

Secundariamente, visa-se estabelecer, por meio de analogias, possíveis diferenças e semelhanças entre a empresa a ser estudada no projeto e estudos sobre poder em organizações tradicionais, disponíveis na bibliografia, buscando responder a seguinte questão:

**São elas formas dissimuladas de manipulação e opressão de seus funcionários, ou essas relações apresentam ali características peculiares?**

## **1.3. Delimitações do Estudo**

O presente trabalho limitar-se ao estudo de relações de poder e à natureza do processo decisório em uma única organização do projeto de economia de comunhão, considerada na vanguarda do projeto. Entretanto outros aspectos, necessariamente são abordados ou tangenciados, mesmo não sendo os focos principais do estudo, devido à complexa teia de variáveis que se entrelaçam nesses

fenômenos. Logo temas como cultura, ética, liderança, motivação são abordados sem uma análise profunda de suas respectivas linhas e modelos teóricos.

#### 1.4.

#### **Relevância do Estudo**

Segundo Kurtz (2005), disciplinas como a pedagogia, a psicologia cognitiva e a biologia do conhecimento enfatizam a importância dos relacionamentos interpessoais como condição necessária à aprendizagem. Os estudos sobre o projeto EdC indicam que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais constituem seu diferencial competitivo (Pinto e Leitão, 2006).

No entanto, tal qualidade no trato interpessoal tem implicações mais amplas, com reflexos em todo o contexto organizacional e não apenas na aprendizagem. Porque ela faz a maneira de ser de uma empresa com implicações para seu comportamento, estrutura, organização e suas estratégias de mercado.

Por outro lado, Leitão, Fortunato e Freitas (2006) questionam o tratamento dado pela teoria organizacional aos relacionamentos interpessoais, por sua forma fortemente racionalista, instrumental e prescritiva, apenas parcialmente integrada a seu elemento central, a emoção. Esta é uma característica humana determinante (Maturana, 2001) que não encontra restrições nas empresas de EdC, com sua ênfase na liberdade de expressão de seus participantes.

Aqueles autores argumentam que a questão dos relacionamentos interpessoais e de sua inerente dimensão emocional é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações porque são seres sociais. Dizem ainda os três autores que essas relações fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. E que a deterioração das relações interpessoais resulta em deterioração das relações sociais (Leitão, Fortunato e Freitas, 2006), admitindo-se aí um processo circular.

Se isto é verdadeiro, e acredita-se que sim, as relações interpessoais na

cultura das empresas de EdC têm implicações para sua forma de decidir e no tipo de trato hierárquico ali praticado.

Ao considerar a dimensão substantiva contida na cultura dessas empresas com uma forte orientação espiritual e as formas de relações a ela associada, este estudo pode contribuir para o entendimento das conexões existentes entre relacionamento interpessoal, as formas de decidir e de exercitar poder no contexto organizacional. É uma ótica pouco comum aos estudos organizacionais, que tradicionalmente não misturam espiritualidade e gestão.

Tal contribuição partirá do estudo de uma prática transformadora adotada por essas empresas do projeto EdC, o que lhe confere maior substância conceitual. É uma forma de ver ainda incipiente na teoria organizacional, pois mesmo os autores humanistas não propuseram uma “teoria dos relacionamentos” em T.O., mostrando suas implicações para as diversas funções organizacionais (Pinto e Leitão, 2006). Este estudo permitirá perceber, do ponto de vista conceitual, o quanto a questão da qualidade dos relacionamentos na chamada “cultura da partilha” se imbrica na tomada de decisão e no exercício de poder nessas organizações.