Empresas de economia de comunhão e razão substantiva*

Marcelo Afonso Almeida**
Sergio Proença Leitão***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Organizações substantivas; 3. O Projeto de Economia de Comunhão (EdC); 4. O foco do estudo e seu método; 5. A situação das empresas; 6. Conclusões e ilações.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Substantive organizations; 3. The Communion Economy Project (EdC); 4. The study focus and method; 5. The companies' situation; 6. Conclusions and illations.

PALAVRAS-CHAVE: mudança transformadora; razão instrumental; razão substantiva; comunhão; participação; solidariedade; liberdade.

KEY WORDS: transformational change; instrumental reason; substantive reason; communion; participation; solidarity; freedom.

Este artigo resume um estudo de caso múltiplo entre empresas do Projeto de Economia de Comunhão para avaliar seu potencial de uso da racionalidade substantiva. Conclui que o projeto tem potencial para transformar organizações econômicas em organizações substantivas. Aspectos epistemológicos e metodológicos também são discutidos.

Communion economy companies and substantive reason
This article abridges a multiple case study on companies belonging to the Communion Economy Project, to evaluate its potential to make use of substantive rationality. It concludes that the project has the potential to transform economic organizations into substantive organizations. Epistemological and methodological aspects are also discussed.

* Artigo recebido em mar. e aceito em ago. 2003.
** Mestre em administração de empresas pela PUC-Rio. E-mail: marceloafonso@hotmail.com.
*** Professor associado do IAG, PUC-Rio. E-mail: proenca@iag.puc-rio.br.

A grande maioria das empresas são sistemas de dominação e opressão orientados para o enriquecimento e poder.

Leibholz, Leibholz e Passarelli (1995)

1. Introdução

Pessoas e organizações vivem um conjunto de crenças tão arraigadas que dificilmente alguém se dá conta delas ou as examina criticamente. Paradigmas dominantes criam modelos mentais, condicionando o que indivíduos e organizações podem ou não aprender, podem ou não perguntar. Eles trazem pressupostos de conhecimento que orientam normas e regras da "política cognitiva" vigente, na expressão de Ramos (1981). E isto induz também às soluções compatíveis com essa visão.

O discurso dominante na sociedade moderna teve seus fundamentos formados no início do século XVIII. E pressupõe que todo conhecimento científico, por conseguinte todo conhecimento válido, provém objetivamente dos sentidos, da percepção do mundo exterior ao indivíduo, merecendo credibilidade somente o que for mensurável. O conhecimento proveniente da filosofia, da arte ou da religião não é confiável. A forma de conhecimento dominante representa uma concepção materialista que afasta o que não provier da razão e da experimentação e rejeita um sentido espiritual para a vida humana.

É o reino de uma razão do tipo instrumental, forma de pensar hegemônica também no mundo dos negócios. Tal razão integra a política cognitiva dominante que tem seus fundamentos na lógica do mercado. Nela o indivíduo é sobrevalorizado em relação ao coletivo, enquanto o culto ao ego e ao interesse próprio se diz capaz de prover o bem comum. Os efeitos dos paradigmas e das políticas cognitivas sobre o pensamento, a linguagem e a ação administrativos seriam melhor conhecidos se constituíssem área de estudo de uma administração política, mas tal disciplina não tem interessado à corrente dominante nos estudos organizacionais.

O termo instrumental surge na década de 1940 para diferenciar da razão substantiva, concepção originária da velha Grécia, que embute valores e princípios éticos, associados à preocupação com o bem comum e uma conseqüente avaliação crítica da realidade observada. Esta deveria orientar a instrumentalização necessária da vida, mas a lógica de mercado e a ideologia produtivista associada acabaram por marginalizar a idéia de substantividade na sociedade moderna. Para definir sumariamente a sociedade neocapitalista atual no que se refere às formas de conhecer, as palavras-chave seriam: positivismo funcionalista, mecanicismo, razão instrumental, cálculo utilitário, interesse individual, materialismo, consumismo e produtivismo. Nossos pressupostos de con-

hecimento estão enraizados nesses termos e no que eles simbolizam. Talvez isso não constituísse motivo maior de preocupação se essa sociedade, tanto na sua versão neoliberal como na social-democrata, não viesse frustrando expectativas, nas últimas três décadas, quanto à sua capacidade de prover bem-estar e equilíbrio ambiental. Não só falhou em sua promessa como também vem aprofundando o fosso entre ricos e pobres (Hobsbawm, 2000:415).

A lógica do mercado, que tornou unidimensional a vida individual e coletiva (Ramos, 1981:90), acabou por prescindir do julgamento ético, tornando as organizações locais férteis para "abuso de poder, dominação, mascaramento de intenções pela substituição da comunicação por padrões informacionais" (Serva, 1996:15) e estimulou a competição e o distanciamento pessoal em vez de a cooperação e o espírito comunitário. A sociedade centrada no mercado e sua ideologia produtivista associada trouxeram avanços, sobretudo tecnológicos, muito expressivos, mas acompanhados de concentração da riqueza com marginalização crescente de segmentos populacionais, da degradação ambiental e de ameaças crescentes ao bem-estar das gerações futuras. Trouxe também crescente perda do sentido moral da razão.

O educador africano Motumbe Mpana definiu as conseqüências da globalização cultural em andamento e seu paradigma dominante como o sonho americano que se tornou um pesadelo mundial (Ray, 1996:7). As conseqüências desse processo de americanização, forma cultural de globalização (Stompka, 1986:167), têm sido mais problemáticas nas nações do Terceiro Mundo. O produtivismo e a decorrente eliminação de empregos se manifestam de forma mais lesiva nesses países, menos capazes de enfrentar a crescente redução da força de trabalho. A preocupação obsessiva pela produtividade substitui a capacidade humana por máquinas e desemprega mais do que emprega, desmentindo o discurso progressista dos economistas neoliberais. Desde a década de 1970, o desemprego vem crescendo rapidamente em termos absolutos e relativos (Hobs-bawm, 2000:402). Tornou-se estrutural, transformando-se na forma mais violenta de tratar a força de trabalho ao reduzi-la aos limites do possível.

E é de dentro dessa óptica que se orientam mudanças organizacionais, uma perspectiva em que se é, ao mesmo tempo, causa e solução do problema. Não é por acaso que a maioria das estratégias de mudança leve a resultados limitados ou fracassos (Van de Vem e Poole, 1995; Leitão e Rossi, 2000; Capra, 2002:111). Conseguem-se, quando muito, limitadas e rápidas mudanças geralmente mal compreendidas, mas nunca mudanças transformadoras, porque revolver o *establishment*, os valores vigentes, não é o propósito ambicionado pelo paradigma dominante. Isso iria requerer uma nova perspectiva, uma mudança paradigmática.

Os ecologistas denunciam, há algum tempo, a destruição ambiental, mostrando que o sistema produtivo vigente é mais destruidor do que adicionador de valor. Isso porque as formas de produção tiram da natureza sua capacidade de manter a vida recursivamente, na medida em que as empresas

preocupadas em adicionar valor para elas acabam por destruir valor no ambiente. Diz Capra (2002:110) que os sistemas industriais com sua organização e tecnologia são a principal força de destruição ambiental, ameaçando a sobrevivência da humanidade a longo prazo.

Mas, se para prover as organizações destroem, são elas, por outro lado, as que têm potencial para reverter tal sistema produtivo predatório. A obsessão pela acumulação, no curto prazo, beneficia a poucos e prejudica a muitos e, a longo prazo, acaba por prejudicar a todos.

As organizações econômicas têm objetivos específicos, mas também são comunidades de pessoas em permanente processo de interação e busca de significado para suas vidas pessoais, porque elas são uma forma de convivência humana. Por isso têm parcela de responsabilidade na socialização dos indivíduos e deveriam estabelecer condições mais propícias ao desenvolvimento pessoal e ambiental, enquanto mantêm sua função produtiva na sociedade. Essa, todavia, não é uma conciliação facilmente aceita. Há os que a negam e há os que as consideram inviável. Ramos (1981:98) entende ser difícil integrar realização pessoal com atividade econômica, ou seja, "atualização pessoal com maximização de utilidade", pois pertencem a espaços distintos. A objeção desse cientista social é de que os atuais ambientes de trabalho das sociedades de mercado não são apropriados à realização humana, pois para o mercado ser eficaz é preciso ser impessoal, seus atores são despersonalizados e as exigências individuais não podem ser atendidas. No puro jogo do mercado a prática da humanização só é possível de forma fragmentada sem a visão do todo. Para ele as contribuições dos identificados como humanistas das organizações, a partir da escola de relações humanas, constituem uma visão sociomórfica da realização humana, pois subentendem que a psique humana não contém qualquer elemento substantivo que não possa ser interiorizado no processo de socialização.

Para a humanização do trabalho se tornar possível, uma das condições é superar a visão dominante de que a atividade econômica regula todos os aspectos da vida. Seria necessário reencontrar maior equilíbrio entre o que é instrumental e o que é substantivo na vida social, já que o paradigma atual pesa fortemente para o lado instrumental de forma a superar os valores da democracia. Seria preciso buscar um arranjo que conciliasse as necessidades instrumentais da empresa no seu operar cotidiano, com o pensar e agir éticos e a busca de bem-estar para todos os *stakeholders*.

Observe-se que essas duas formas de razão não constituem estados perfeitamente identificáveis e separáveis de existência isolada. Podem ser antes entendidas como um contínuo, onde os extremos se tornam impróprios às ações cotidianas, pois o instrumental puro perderia os limites morais e a capacidade crítica de pensar, enquanto o substantivo puro se tornaria utópico e insuficiente ao lado prático da vida.

Existem crescentes manifestações de esperança de que as empresas se tornem solo fértil para o desenvolvimento de um novo paradigma, fundado na responsabilidade para com a pessoa e o ambiente e não determinado por fins exclusivamente econômico-financeiros, pois o mercado é apenas uma parte da vida e não pode se confundir com ela. Há esperanças de que as empresas revertam uma situação percebida como insustentável, quando não seja, "pelo instinto de sobrevivência nos negócios que a força (a empresa) a aceitar novas idéias e abordagens que a ajudem a lidar com as crises uma vez conhecidas" (Ray, 1996). Ramos diz ser tarefa dos especialistas em administração pública e privada a remodelação do ambiente de trabalho, depois de alertar para as formas ingênuas com que o assunto vem sendo tratado na teoria organizacional.

Se é impossível a integração total das metas individuais e organizacionais, pois a realização humana é complexa e não pode ser conseguida em um único tipo de organização, é certamente possível reduzir a insatisfação no trabalho ao reduzir a violência (Carvalho e Leitão, 2001) e as desnecessárias pressões e formas de sofrimento (Dejours, 1992; Albert, 1994) a que são submetidos os indivíduos pela introdução de valores substantivos nas práticas de gestão. Trata-se de assumir a árdua tarefa de transformar organizações cujo comportamento administrativo constitui uma atividade humana submetida a compulsões operacionais por outra mais consciente da necessidade de realização pessoal no ato de produzir. Dito de outra forma, tentar encontrar organizações que superem as limitações da ideologia produtivista do mercado, reguladora das relações humanas, pela valorização de processos de interação simbólica negligenciados por aquela postura ideológica (Ramos, 1981:127 e 135). Na escolha proposta por De Geus (1997) entre uma "empresa econômica" e uma "empresa viva", a integração desses dois lados das organizações se faria pela imposição de limites a uma hipertrofia da razão instrumental. Na visão de Gustavson (2001), o desenvolvimento humano seria alcançado pela fusão do nível transcendente da consciência com o nível empírico por meio de práticas éticas. E, na perspectiva do humanismo marxista, a reificação das organizações como uma coisa determinada, que paira sobre as pessoas e contra elas, é uma contradição básica do processo de produção que estimula a mudança transformadora quando essas pessoas se tornam conscientes dessa forma de alienação (Benson, 1971).

Empresários mais envolvidos com o Projeto de Economia de Comunhão, mesmo sem formação marxista, parecem ter percebido essa contradição básica entre o mundo socialmente construído e o processo de construção social em andamento porque, ao trabalhar para a mudança das práticas organizacionais, ambicionam mudar a economia e o mundo como um todo. Mudar o mundo é a ambição maior do Movimento das Focolares, ao qual se vincula aquele projeto.

2. Organizações substantivas

Organizações substantivas foram definidas por Serva (1993:37) como organizações produtivas, com ou sem fins lucrativos, onde predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas. Uma forma substantiva de pensar contém elementos em sua tomada de decisão como auto-realização, entendimento interpessoal, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia para ação e expressão. E a idéia de emancipação subentende auto-realização por responsabilidade social e ambiental, ou seja, obtenção de satisfação social a partir de julgamentos éticos permanentes. A razão substantiva é inerente à noção de bem humano coletivo, é moral, atuando como um centro ordenador da existência. É holística e possibilita ao indivíduo pensar criticamente e não apenas conforme a conveniência dos sistemas produtivos.

Nesse sentido ela contrasta com a forma instrumental de pensar, caracterizada pela ênfase no cálculo, nos fins econômicos e técnicos, na maximização de recursos, nos resultados, no desempenho, na utilidade, na rentabilidade e na estratégia interpessoal. Sua finalidade é possibilitar o controle humano sobre a natureza e o desenvolvimento de sistemas produtivos. Ela exige o conhecimento das relações de causa e efeito e o controle das variáveis envolvidas. A forma instrumental de pensar é adquirida na socialização do indivíduo para capacitá-lo a atuar nas sociedades de produção-consumo e não se preocupa com a razão de ser das coisas.

As duas formas, portanto, necessitam uma da outra para o pleno exercício da razão e andamento da vida coletiva e dos negócios. Nas organizações substantivas, a diferença está na subordinação do instrumental ao que é substantivo, pois sua busca de resultados atende a critérios eminentemente éticos, enquanto nas organizações tipicamente orientadas para *business*, ou seja, dominantemente instrumentais e fiéis seguidoras da ideologia de mercado, o que é ético não interfere com os critérios das decisões. Nessa forma de pensar, o ético é fator extrínseco, como o é também na forma positivista de se estudar as organizações humanas (Lincoln e Guba, 2000:166). A finalidade dessa mudança seria a ampliação do bem-estar coletivo, cada vez mais restrito aos privilegiados, embora, também estes, com um futuro crescentemente ameaçado. A questão da relação entre o instrumental e o substantivo é um dilema existencial para a ciência, para os negócios e para a vida.

Segundo Serva (1993:37) existiam 11.500 organizações com características dominantemente substantivas na Alemanha no início da década de 1980 e 5 mil nos EUA, no ano de 1976.

Omar Aktouf (1996) é um dos pesquisadores que vem estudando a existência de organizações de visível substantividade em suas estratégias e práticas administrativas, como são os casos estudados da Cascades Inc.,

Johnsnville-Sausage Co., Benoit S.A., Semco e outros. Ele identifica tais organizações como pertencentes a uma "administração renovada", fundada na ética e numa visão humanista do mundo.

No Brasil começam a surgir autores que trabalham com a questão da substantividade nas organizações produtivas (Serva, 1996; Lima, 1999; Serafim, 2001; Gonçalves e Leitão, 2001; e outros), incluindo-se aí as empresas vinculadas ao projeto da economia de comunhão, que se afiguram como concepções tipicamente substantivas de organização produtiva, ao procurar compatibilizar a racionalidade instrumental econômica com as práticas da comunhão, da solidariedade, da participação e da liberdade.

3. O Projeto de Economia de Comunhão (EdC)

Esse projeto teve origem no Movimento das Focolares e no pensamento de sua fundadora, a italiana Chiara Lubich, a partir de sua sofrida vivência durante a II Guerra Mundial, em Trento, na Itália. O movimento ali surgiu em 1943, em torno de uma fogueira nas ruínas de sua casa, tendo sido reconhecido pelo papa João XXIII, no ano de 1962, devido a seus propósitos e fundamentos na doutrina social da Igreja e nos Evangelhos (Quartana, 1998; Costa, 1998; Bruni, 2002), e acabou por se difundir pelos cinco continentes, hoje com cerca de 780 empresas vinculadas.

Membros do movimento começaram a chegar ao Brasil em 1958 e fundaram quatro pequenas cidades chamadas de cidadelas ou mariápolis, onde empresas vinculadas ao projeto vieram a instalar suas sedes. O projeto de EdC foi lançado no Brasil, em âmbito mundial, por Chiara Lubich em 1991. O escritório central do Brasil fica situado em Vargem Grande, São Paulo, onde estavam cadastradas, no início de 2003, 92 empresas, das quais mais de 95% possuem menos de 50 empregados (Gonçalves e Leitão, 2001; Almeida, 2002). O crescimento dos registros em 11 anos foi de 56%.

As empresas vinculadas ao projeto são, portanto, relativamente recentes e as dificuldades que envolvem a concretização de seus princípios no mundo competitivo e violento dos negócios estão provocando formas variadas de adoção do projeto de EdC. Os progressos entre as empresas não são homogêneos, mas diferenciados. Algumas enfrentam maiores dificuldades ante maior número de obstáculos, enquanto outras progridem mais rapidamente no sentido do ideário que as inspirou e há as que não têm uma percepção mais profunda do que signifique pertencer ao projeto. Não existe nenhuma teoria formulada sobre EdC, nem regras rígidas a serem seguidas, mas apenas um conjunto de textos que discutem princípios e proposições e também concepções que vêm sendo debatidos no meio do movimento focolarino.

Além do princípio da comunhão, as empresas procuram pôr em prática os princípios da participação, solidariedade e liberdade, este último, em parte, responsável pelo progresso desigual que elas vêm obtendo dentro do projeto. Não há objetivos obrigatórios a todos os cadastrados no projeto. Assim, na questão da participação, é recomendado que a destinação do lucro seja dividida em reinvestimento, formação de pessoal para a cultura da partilha e ajuda para os pobres, além da remuneração dos acionistas. Algumas empresas cobrem esses três objetivos e ainda distribuem lucros a seus funcionários, enquanto outras adotam um ou dois deles. Mas todas são consideradas vinculadas ao projeto. Quando perguntado a Chiara Lubich (2002) o que é uma empresa de economia de comunhão, ela cita a partilha do lucro em três partes e o amor do empresário a todos os que estão ligados a sua empresa. Não se trata, por conseguinte, de um projeto econômico, técnico e politicamente estruturado como o termo costuma sugerir, mas de um conjunto de princípios que devem ser implantados pelos empresários em suas práticas de gestão. Envolve, por conseguinte, uma *praxis*, uma experiência transformadora.

O progresso, portanto, é desigual e as dificuldades, diversificadas. Enquanto alguns autores consideram o projeto uma terceira via para a sociedade humana, outros o vêem como uma nova utopia, embora não haja nada de novo em seus princípios fundamentais. Mas seu potencial transformador da vida associada e das formas de organização da produção vem despertando interesse crescente no mundo acadêmico, em diversos países, motivando dissertações e teses que focam o assunto sob diferentes aspectos.

4. O foco do estudo e seu método

Um dos aspectos centrais desse projeto, diretamente relacionado a seu princípio central da comunhão (ou partilha), é a possibilidade de essas empresas constituírem organizações substantivas, nos termos anteriormente definidos. E não deixa de ser instigante investigar em que medida elas conseguem lidar com a lógica do mercado com seus valores individualistas e de permanente acumulação. Essa dúvida motivou a questão central desse estudo, ou seja, se as empresas de EdC, no atual estágio de sua evolução, constituem um potencial de aplicação da racionalidade substantiva em organizações de fins econômicos ou se constituem potenciais organizações substantivas. A resposta a esta questão é resumida nesse estudo de campo. Deve-se ter em mente, todavia, que nenhuma das três empresas estudadas constitui o que se poderia imaginar um projeto acabado de EdC. Estaremos falando mais de potenciais do que de resultados conclusivos, ao investigar a presença do substantivo nessas culturas em transformação. Os 11 anos de experiência do projeto, por outro lado, nos permitem uma parcial avaliação e o vislumbre de perspectivas.

Com esse objetivo, foi realizado um estudo de caso múltiplo (Almeida, 2002), com várias unidades de análise, no qual foram considerados constructos relativos às organizações e às pessoas, aos valores empresariais e ao processo de adoção da EdC, constituindo um conjunto de unidades de estudo aglutinadas e inter-relacionadas (Yin, 1994:41).

As três empresas estudadas foram selecionadas de uma lista de 11 empresas, fornecida pelo escritório central, que adotaram os preceitos da EdC em certo momento de suas existências e seus fundadores tinham raízes no Movimento das Focolares. A acessibilidade, a diversificação de atividades e o mesmo tempo de vinculação ao projeto de EdC são outros pontos comuns ao grupo estudado.

O estudo foi centrado no caráter eminentemente qualitativo de uma concepção de organização produtiva que associa princípios dos evangelhos à gestão de empresas e se encontra ainda em construção, a partir da própria *praxis* das empresas.

Protocolos e constructos foram utilizados para sistematizar o pensar e o sentir do pesquisador, que tinha em mente os conceitos de substantividade e instrumentalidade da razão. Eles ajudaram a organizar o conhecimento do assunto. Nos termos de Morin (1999:137), o aqui exposto constitui uma síntese do que é múltiplo, pressupondo a obra unificadora do sujeito que conhece, que incorpora sua identidade nesse ato. Assim as interpretações dos dados obtidos constituem a representação do fenômeno construída pelo pesquisador. É fruto de um esforço analógico e subjetivo de compreensão dentro de um ciclo de percepção-identificação entre o pesquisador e os que foram estudados, ao mesmo tempo em que desenvolve um esforço lógico-objetivo de explicação para o qual os protocolos e constructos foram facilitadores.

Captar o que é substantivo, no ato de compreender, não é tarefa simples, pois essa forma de raciocinar, como lembra Ramos (1981:194), não se esgota totalmente numa definição; requer experiência de vida para perceber como se articula o diálogo entre o instrumental e o substantivo. Isso pede vivência e sensibilidade do pesquisador, constituindo a definição de elementos estruturais dessas formas de razão e os constructos de processos organizacionais, instrumentos analíticos de apoio para melhor integração entre compreensão e explicação do fenômeno estudado. Procuramos, portanto, combinar a explicação que focaliza mecanismos, regras e estruturas, com a compreensão que reconstitui os atos, sentimentos e pensamentos dos indivíduos.

É bom também relembrar que o objetivismo, no que é humano-social, não só é irrealizável em face das características ontológicas desses fenômenos, mais centrado num *qualitas* do que num *quantitas*, como também pelo caráter interdependente entre o afetivo e o cognitivo humanos, ou ainda pela forma interpretativa como opera a percepção, conforme demonstraram as descobertas da

neurofisiologia cognitiva. Autores, ainda desconhecidos da corrente dominante em administração, pertencentes ao campo das neurociências, da biologia ou mesmo das ciências humano-sociais, destruíram a credibilidade das crenças positivistas na objetividade e na neutralidade, são eles: A. Damásio, J. Cacioppo, J. LeDoux, H. Gardner, J. Block, D. Tice, H. Maturana, F. Varela, G. Bateson, S. Fineman, T. Kemper, R. de Souza, K. Smith, D. Berg, R. Harré, C. Gallois, T. Sarbin, C. Abu-Lughod, A. Lutz. Aos trabalhos desses autores devem ser associadas as descobertas da teoria quântica (Capra, 2002:57). É preciso não confundir o esforço humano para a objetividade, com a possibilidade da objetividade em si, como se ela fosse capacidade inerente aos processos neurais humanos. Ao contrário, como demonstraram Maturana e Varela (1995) ao explicar a operação dos sistemas vivos em sua teoria da cognição, o que se conhece não é independente daquilo que conhece. O conhecimento não é a representação de um mundo independente, por isso a dimensão subjetiva é inerente à prática científica como à qualquer outra prática humana.

Os conceitos de razões substantiva e instrumental, anteriormente definidos, foram associados a processos organizacionais relevantes, inspirados em Serva (1997a), mas aqui elaborados sob a forma de seis constructos e 16 subconstructos associados a seus componentes. São eles:

- modelo de negócios — estrutura (poder, hierarquia, autoridade, liderança, divisão de trabalho, centralização e sistemas de recompensa), tomada de decisão, sistema de controle e normas (comportamentos e resistências);
- valores empresariais — dimensão simbólica (ética e aprendizagem), objetivos e estratégias (relação entre o nível empresarial e o individual, formação das estratégias e avaliação de desempenho), reflexão sobre a organização (processos, imagens, relações entre o pessoal e o organizacional), mudança (reações que a criatividade provoca);
- comunicação (processos e características);
- relacionamentos — vínculos (como se definem, partes interessadas, relacionamento com outras empresas), formação de grupos e equipes, conflitos e negociação (como ocorrem e como são regulados);
- motivação — motivação das lideranças, satisfação individual, comprometimento com o projeto EdC e com a empresa;
- ação social e ambiental — valores éticos congruentes com a cultura, ações sociais, conservação ambiental.

Para cada constructo e seus subconstructos foi elaborada uma estratégia de busca de evidências, ou seja, por meio de quais instrumentos de pesquisa e

sob que forma se deveria coletar evidências sobre cada um, compondo-se de questões para entrevistas, tópicos a serem abordados e documentos a serem analisados. A divisão em subconstructos conferiu maior abrangência e facilitou a análise. Todos visaram qualificar a presença da substantividade e da instrumentalidade nas três empresas, a partir dos conceitos adotados.

Na análise feita, foram coletadas informações de forma a permitir uma visão geral de cada processo organizacional, identificando-se em seguida os elementos de racionalidade de cada um, para estabelecer a forma de razão dominante, mais representativa das ações desenvolvidas na empresa. Em princípio, havendo predomínio da razão substantiva a empresa é classificada como organização substantiva. O estudo demonstrou, no entanto, que a presença de substantividade ou instrumentalidade, em cada empresa, não é linear para todos os constructos do processo organizacional, ocorrendo variações de intensidade. A desigualdade na implantação dos ideais do projeto não existe apenas entre as empresas, mas também nos processos organizacionais de cada uma.

Os instrumentos utilizados no estudo de caso foram a pesquisa documental, a observação direta e, principalmente, as entrevistas do tipo que Patton (1990) chama de semi-estruturada ou estruturada aberta, que permite colher as evidências no discurso livre do entrevistado, mas também possibilita a resposta a todos os temas da lista, aumentando a abrangência e a uniformização das respostas. Foram entrevistados dirigentes e funcionários dos níveis hierárquicos existentes, com uma duração média de 1h40min por entrevista.

Relatórios de campo serviram para descrever minuciosamente a aplicação e os resultados dos instrumentos usados no trabalho, entrevistas e seus resumos e quaisquer outras observações, pensamentos e impressões úteis para elaboração do quadro geral. Foi feito um relatório para cada empresa e um relatório geral ao final da investigação. Utilizou-se um protocolo de investigação, conforme sugerido por Yin (1994:63), para ajudar na disciplina com a rotina de coleta nas três empresas.

Na análise dos dados, cada empresa foi examinada em separado para todos os seus constructos. A primeira fase da análise de cada empresa constitui uma descrição do que foi coletado sobre cada constructo, adicionando, se conveniente, citações dos entrevistados. Na etapa seguinte foram identificados os elementos de racionalidade presentes em cada constructo e sua importância nas ações da empresa naquele tópico. Os elementos encontrados e suas intensidades passaram, então, a constituir os indicadores da racionalidade do respectivo constructo ou processo organizacional analisado. As intensidades observadas de cada elemento, incluindo o predominante, resultaram em uma classificação daquele processo em termos da intensidade da razão substantiva. Essa identificação dos elementos presentes nos processos organizacionais e nas respectivas intensidades foi refeita para todas as empresas

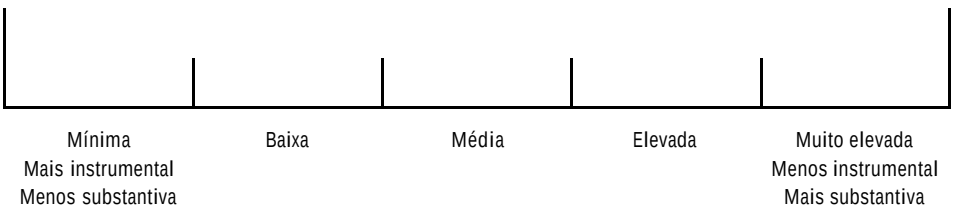
uma segunda vez, procurando uniformidade de classificação e minimização de vieses perceptivos. A postura do pesquisador foi conservadora para contrabalançar certa ênfase percebida nos empresários nos aspectos substantivos dos procedimentos descritos.

A classificação final da racionalidade percebida na empresa foi expressa em uma figura, reunindo todos os constructos e sua respectiva classificação para as três empresas. As pendências para a substantividade ou para a instrumentalidade ficaram mais evidenciadas nessa figura, um instrumento auxiliar de síntese e possibilidade de melhor visualização dos resultados da análise.

A intensidade de cada elemento foi obtida com apoio em uma escala contínua com cinco divisões, convencionando-se que a marcação de maior intensidade de racionalidade instrumental tende para a esquerda, enquanto a marcação de maior intensidade para a racionalidade substantiva tende para a direita. Nessa escala, os dois extremos representam posições de ausência total de uma das racionalidades, tipos puros, sem correspondência na vida real, e as subdivisões intermediárias representam as intensidades mínima, baixa, média, elevada e muito elevada. Na figura 1 é apresentada essa escala para avaliação da intensidade da razão substantiva.

Figura 1

Escala instrumental-substantiva



Dessa forma, conforme esclarece Serva, tratam-se os processos organizacionais anteriormente listados como se fossem variáveis contínuas, em que se pode estabelecer a presença ou intensidade dos dois tipos de racionalidade.

Um exemplo desse processo de análise seria: supondo-se que no constructo comunicação foi identificado quase exclusivamente o elemento *utilidade* (da forma instrumental de raciocinar, exposta na Introdução deste artigo), com alta intensidade, então comunicação, nessa empresa, seria classificada como tendo nível mínimo de racionalidade substantiva. Se, por outro lado, o elemento *utilidade* predominasse, mas suavizado pelo elemento *au-*

tonomia (da forma substantiva de pensar), então comunicação seria descrita como de nível entre baixo e médio de racionalidade substantiva. Seria de nível muito elevado, se constatada a presença, com alta intensidade e quase exclusiva, do elemento *autenticidade* (da forma substantiva de pensar).

5. A situação das empresas

São feitas aqui breves descrições das empresas estudadas e de seus ambientes de negócios, seguidas de uma síntese da conclusão a que se chegou em cada caso, após o exame das racionalidades dominantes. Foram considerados os constructos e subconstructos relacionados a seus processos organizacionais, e os elementos constitutivos das razões instrumental e substantiva para identificá-las, conforme descrito anteriormente. O exame feito englobou o ambiente de negócios, com base no modelo Porter (1986) de análise de forças, e os constructos: modelo de negócios, valores empresariais, comunicação, relacionamentos, motivação e ação social e ambiental.

A empresa Alfa

A primeira empresa, identificada como Alfa, é do setor metal-mecânico e está situada no ABC paulista. Produz peças usinadas sob encomenda e presta serviços de manutenção de maquinário, com 120 funcionários, dos quais 100 atuam junto aos clientes para prestação de serviços terceirizados.

Foi fundada em 1989 por três sócios que trouxeram para o empreendimento suas experiências e seus valores de multinacionais onde trabalharam, mas já pertenciam ao Movimento das Focolares há mais de 10 anos. O objetivo dos três era fugir ao lugar-comum, criando uma empresa diferenciada que não procurasse o "lucro a qualquer custo", mas tivesse o foco no homem com práticas de honestidade e retidão que acabassem por se refletir no relacionamento com o mercado. Queriam substituir a escala de valores antes adquirida por uma nova ordem de prioridades.

A concorrência de Alfa foi considerada forte, devido ao grande número de pequenas e médias empresas no setor capazes de atender rapidamente a qualquer encomenda, principalmente a baseada em preço e prazo. Nesse mercado, seu certificado de qualidade ISO 9000 não lhe garantiu vantagem competitiva da forma esperada, inclusive pelas práticas comuns de sonegação de impostos, suborno nos processos de licitação e a funcionários de clientes, práticas que a empresa se recusou a adotar.

A análise do ambiente a situa na faixa de "muito adverso", em uma escala de cinco intervalos, variando desse extremo ao "muito favorável". As di-

ficuldades da empresa aumentaram em meados de 2001 com a crise na Argentina, o atentado ao WTC, nos EUA, e o racionamento de energia, que provocaram queda na demanda por equipamentos e instalações.

Os resultados de sua avaliação mostram claros desequilíbrios em seu caminho para se tornar uma organização substantiva. Alfa apresenta *valores empresariais* e *ação social e ambiental* com dominância da razão substantiva, mas seu processo de *comunicação* e, sobretudo, o *modelo de negócios* têm elevado caráter instrumental. Os *relacionamentos interpessoais* e a *motivação* não conseguiram evoluir, talvez porque deficiências notáveis em seus processos de comunicação e a adversidade do ambiente impuseram restrições ainda não superadas.

O ambiente de negócios muito adverso levou a empresa a se manter em um modelo de negócios tradicional, como possível forma de sentir maior segurança, por serem práticas mais conhecidas, todavia a falta de resultados econômico-financeiros mais satisfatórios sugere falta de eficácia na gestão. A empresa apresenta, por exemplo, problemas no processo de compra e transporte de matérias-primas e prazo de entrega do produto acabado. Tem dificuldades para modernizar os equipamentos e qualificar sua mão-de-obra, deficiências na gestão orçamentária, além de elevada centralização nas decisões.

O traço mais substantivo nesse ambiente é o *entendimento* devido à grande acessibilidade do pessoal à direção e à liberdade de expressão. É um ambiente com formas democráticas de relacionamento, mas não na tomada de decisão.

Na gestão de pessoas, apesar de sua resistência em demitir nas situações de crise, os funcionários não a diferenciam das demais, apesar dos novos valores da diretoria. Esta encontra dificuldades para operacionalizar os valores substantivos em seu dia-a-dia. A direção, que é altamente motivada para a transformação, não tem dúvidas acerca do que é certo, mas tem dúvidas quanto ao que é aplicável. Como não há modelos prescritivos de EdC ou fórmulas prontas, caminha pelo método de tentativa e erro.

A alta centralização da direção indica medo de uma interpretação equivocada, pelos trabalhadores, dos princípios adotados por ela. Os diretores parecem ter receio de se apresentar aos funcionários como uma empresa de EdC e sofrer críticas de não seguir o que propalam, ou de que as dificuldades enfrentadas na gestão sejam associadas à viabilidade do projeto de EdC em si. Nessa situação de incerteza, não divulgam junto aos funcionários seus comprometimentos com o projeto, embora afirmem que tal postura é um desejo de não impor um modo de pensar aos funcionários.

Existe, de fato, um complicador para a identificação dos funcionários com a empresa, em termos de formação de cultura, porque mais de 80% dos empregados não mantêm contato diário com ela: prestam serviços terceirizados e acabam por assumir traços da cultura organizacional dos clientes, onde são submetidos, inclusive, a um processo de integração. Mas, mesmo na

sede, não foi possível perceber identidade entre os funcionários e o ideário da economia de comunhão. Há, portanto, certa distância entre a direção e os funcionários.

Quanto às três formas de partilhar o lucro, a Alfa adota o reinvestimento em produção e as contribuições, quando possível, ao fundo de apoio à pobreza do Movimento das Focolares, que distribui os recursos às famílias pobres cadastradas. Não investe na valorização do funcionário, com vistas à formação de uma cultura da partilha.

Em síntese, a empresa demonstrou apego a valores éticos e a relacionamentos honestos com seus stakeholders, fugindo às práticas condenáveis nas concorrências e nos compromissos com o Fisco, além de procurar não poluir o ambiente. Mas apresenta ainda considerável dificuldade de ajustamento ao projeto de EdC. Atravessava, no momento do estudo, uma fase crítica da mudança: ela não é uma típica empresa de *business* e também não é uma organização substantiva, nos padrões do projeto EdC, vivendo o pior dos dois mundos.

A empresa Beta

A segunda empresa estudada, aqui identificada por Beta, é do setor de construção civil, com sede na cidade de São Paulo, e foi fundada em 1990 por dois sócios que também faziam parte do Movimento das Focolares. A adesão ao projeto de EdC ocorreu em 1991, quando começou no Brasil e no mundo.

Realiza projetos de construção e de obras para empresas da fase de planejamento até a de execução, chegando a ter 150 funcionários em 1997. A crise obrigou a demissão de mais de 100 pessoas e ao recurso a prestadores de serviços, com redução dos contratados permanentes.

A concorrência é forte, forçando os preços para baixo, e oligopolizada, onde grandes empresas absorvem as pequenas. Práticas estranhas ao que deveria ser o jogo do mercado são comuns, principalmente com o rodízio na conquista das obras de vulto. O ambiente de Beta, em termos de forças de mercado, foi considerado na transição de muito para pouco adverso, na escala adotada, incluindo as expectativas de retomada do crescimento para a economia do país.

A análise dos constructos (modelos de negócios, valores empresariais, comunicação, relacionamentos, motivação e ação social e ambiental) mostrou a empresa Beta em uma situação mais equilibrada entre os pensares instrumental e substantivo no curso de suas ações e decisões. Há mais claras tendências para a instrumentalidade no *modelo de negócios* e tendência mais significativa para o substantivo nos *relacionamentos* e na *ação social e ambien-*

tal. Nos *valores empresarias* e na *comunicação,* a tendência para a substantividade está menos presente.

No trato com os operários a empresa segue a prática do mercado de demitir ao final das obras, mas há diferenças no tratamento dado a esse pessoal, com maior atenção às suas necessidades e realização de palestras para a formação humana e profissional. Essas palestras estavam interrompidas na época deste estudo, devendo ser retomadas em futuro próximo.

O ponto marcante em Beta está no relacionamento que ela mantém com os funcionários, fornecedores e clientes. Quase não há divulgação da participação no projeto de EdC entre os funcionários e fora da empresa. Não há um comprometimento explícito com ele, vigorando também aqui o princípio da liberdade para cada participante determinar a forma de contribuição ao projeto.

Na divisão dos resultados, além do reinvestimento na produção, com a manutenção de todos os impostos e salários em dia, a empresa fez investimentos na formação do "homem novo", conforme proposto por Chiara Lubich, e envia as contribuições ao Movimento das Focolares, para a pobreza. Todavia, a formação dos funcionários e a contribuição ao movimento dependem da situação do mercado, estando interrompidas desde 1997.

Em síntese, existem elementos diferenciadores desta empresa em relação ao setor onde atua, com um claro esforço na melhoria do relacionamento com a mão-de-obra não-qualificada, mas ainda não foi possível à empresa operacionalizar os elementos da razão substantiva (auto-realização, julgamento ético, valores emancipatórios etc.) em todos os processos organizacionais. A diretoria continua motivada a prosseguir nesse esforço.

A empresa Gama

A terceira empresa estudada pertence ao setor agropecuário e tem como atividade principal a engorda de frangos para abate e como atividade secundária a suinocultura. Localizada em Salto, no interior de São Paulo, opera integrada a uma grande empresa abatedora (empresa integradora) que fornece pintos de um dia, ração e os medicamentos necessários, cuidando também dos transportes de frango. Nesse modelo integrado, Gama é considerada uma prestadora de serviços, constituída como pessoa física equiparada à jurídica para obtenção de benefícios fiscais.

Foi fundada em 1986 por um veterinário, com experiência em grande empresa, e sua esposa, assistente social. Ambos pertenciam ao Movimento das Focolares nessa época, vinculando-se ao projeto em 1991, como as empresas anteriores.

Em 1992, a empresa instituiu uma remuneração variável e aumentou o poder de decisão dos grupos de trabalho, conseguindo maior comprometimento. A produtividade se elevou a partir da demissão de 20 a 30% dos grupos, decidida pelos próprios trabalhadores, garantindo maior retorno tanto para os funcionários quanto para os sócios e ajudando a enfrentar as oscilações de mercado.

Embora convivendo com o risco de ter um só cliente, a empresa manteve lucros sustentados. Na metade da década de 1990 tinha três granjas e 80 funcionários, número que foi muito reduzido com a crise de 1997 e que a levou também a desinvestir em imóveis e equipamentos, ficando restrita à granja atual. Em 2001, para fugir à dependência de um único cliente, diversificou para a reciclagem de plásticos. Nessa época, problemas com a integradora e macroeconômicos, notadamente o racionamento de energia, levaram a uma nova forma de gestão. Não tendo havido acordo com a integradora, a granja encerrou temporariamente suas atividades, demitindo os funcionários, que continuaram, entretanto, a morar na propriedade. Seu modelo de negócios já consolidado ajudou a sustentar a contingência adversa ao permitir a superação da vulnerabilidade em relação ao cliente único. Após três meses, novo acordo com a integradora permitiu que os empregados, antes demitidos, retornassem e constituíssem dois grupos que registraram um contrato com a Gama para aluguel de seus equipamentos e suas instalações. A empresa responsabilizava-se pela manutenção dos equipamentos e atuava como consultora sobre o negócio, arcando ainda com os custos de insumos não-desmembráveis (energia elétrica e água). O faturamento da empresa passou a ser o aluguel. O sentimento de co-responsabilidade entre os empregados e a possibilidade de crescimento com a empresa é uma característica marcante em Gama.

A concorrência, representada por outras granjas, foi considerada quase inexistente porque o sistema de integração garante utilização quase constante da capacidade produtiva, sem grandes oscilações na formação de preços. Apesar das dificuldades de natureza tecnológica, por causa da obsolescência das instalações em poucos anos, o ambiente competitivo, conforme o modelo Porter (1986), foi considerado menos adverso que os antecedentes, situando-o entre adverso e favorável na escala.

A análise dos constructos, com base nos elementos das racionalidades examinadas, colocou Gama no mais elevado nível relativo de substantividade entre as três empresas estudadas. Para os seis constructos, ela oscilou dentro do intervalo de elevada substantividade.

A percepção da impossibilidade de elaborar planos de carreira levou seus proprietários a buscar valores emancipatórios pela elevação do padrão de vida com aumento da remuneração acima da média do mercado. Os empregados encontraram condições para estudar e adquirir carros e casas. Embora não compartilhem na mesma intensidade os ideais da direção, a melhoria nas condições de vida aumentou a dedicação dos funcionários ao

trabalho. Devido à crise, mesmo sem aumento de salários nos dois últimos anos não ocorreram greves e alguns funcionários que se demitiram pediram para voltar.

Gama mostra indícios de ter desenvolvido uma cultura com elevada participação nas decisões e liberdade de ação, estimulando o espírito de empreendedorismo. Os diretores, por habilidade e por carisma, conseguiram formar uma identidade grupal de modo a subordinar resultados e outros elementos instrumentais a elementos substantivos como os *valores emancipatórios* muito presentes entre os empregados.

A espiritualidade é marcante no depoimento do sócio-diretor ao justificar diversos atos administrativos e constitui um diferencial na forma como são tratados os *valores empresariais* em relação às outras empresas.

Os empregados entrevistados sabiam com algum detalhe a existência do projeto de EdC, havendo empenho da direção em disseminar os valores do movimento.

A empresa tem valores biocêntricos e adota técnicas de manejo que não usa produtos químicos ou gera resíduos tóxicos na avicultura e na suinocultura. Além disso, o trabalho de reciclagem de plásticos, organizado na forma de cooperativa, com o emprego de 30 pessoas sem maior qualificação profissional, tem importância na recuperação ambiental e constitui ação social importante na região da granja.

A divisão dos resultados financeiros envolve quatro níveis de partilha: reinvestimento na empresa, contribuição para os pobres, formação de "homens novos" para a cultura da partilha, com a cessão de meios para os empregados freqüentarem escolas, e a participação nos lucros. A direção da empresa tem na Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001), que também pratica esses quatro níveis, um exemplo a ser seguido.

Em síntese, há indícios de que está sendo implantado o espírito da partilha na cultura em desenvolvimento na empresa. Gama cria oportunidades de negócios e as repassa a outros, partilha idéias e ajuda a inserir pessoas em uma vida coletiva com elevação de padrão de vida. Nos casos estudados, foi a empresa que mais obteve progressos no processo de adoção do ideário da economia de comunhão. A figura 2 apresenta a visualização das três empresas no contínuo instrumental-substantivo.

6. Conclusões e ilações

Este estudo de caso múltiplo investigou a presença da razão substantiva em três empresas do Projeto de Economia de Comunhão, em seu atual estágio de evolução.

Para efeito da análise, consideramos uma empresa tipicamente instrumental que tivesse os seis constructos para seus processos organizacionais, oscilando nos intervalos da escala da figura 1, correspondentes às intensidades "baixa" e "mínima". Nas três empresas estudadas, nenhuma se enquadrou nesse perfil. Alfa ainda possui presença significativa do pensar e agir instrumental, mas apresenta dois constructos com proximidade ao substantivo. É a que apresenta maiores contrastes entre as duas formas de pensar. Em Beta, que tenta superar dificuldades para retomar a implantação de programas de formação humana, se fosse feito um ajustamento de sua curva, perceberíamos pequena aproximação para o lado substantivo da escala. Gama, com os resultados obtidos e o esforço em contribuir para o crescimento da comunidade, se situa no intervalo de intensidade "elevada" no lado substantivo da escala.

As três empresas empreenderam, e ainda empreendem, mudanças em direção a uma organização substantiva, com resultados diferentes no momento do estudo: o ano de 2002.

A figura 2 deixa visualizar também que a dificuldade maior para implantar os elementos característicos de uma razão substantiva está no *modelo de negócios*, relacionado aos aspectos estruturais, ao processo de decisão e ao sistema de controle e normas. 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, as práticas de delegação e outras formas de conduzir a administração. Os processos de comunicação e os aspectos motivacionais são as outras áreas com maior dificuldade para mudança comportamental.

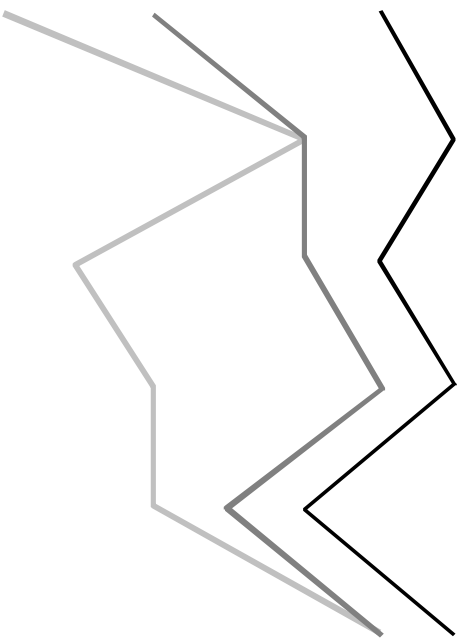
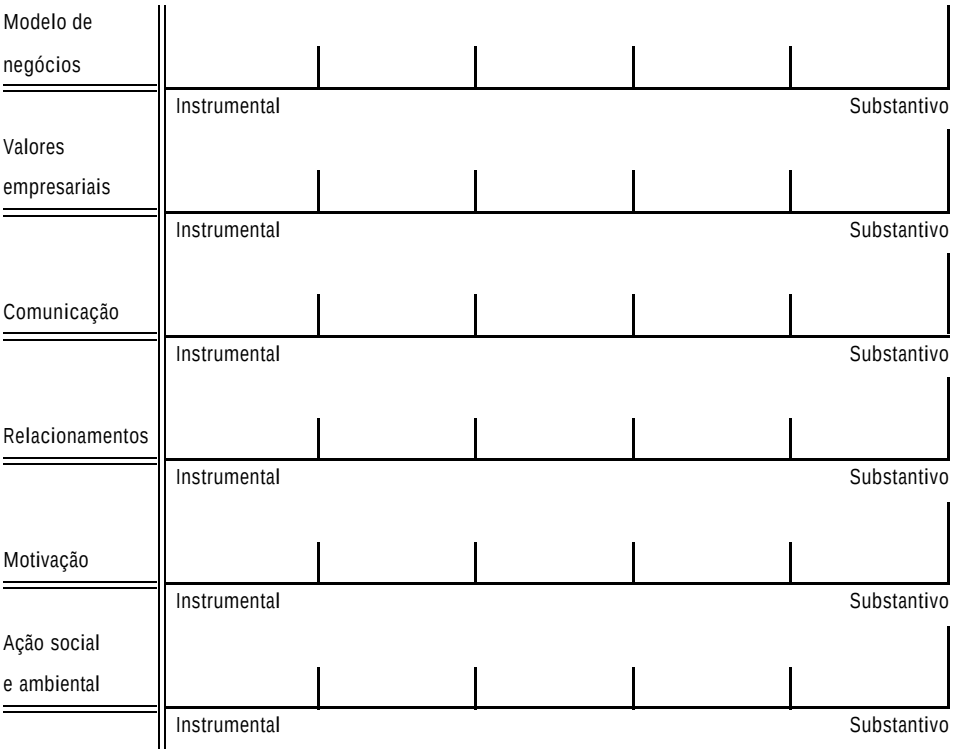


Figura 2
Caracterizações das racionalidades das empresas Alfa ( ), Beta ( ) e Gama ( )



A resistência em mudar práticas culturalmente arraigadas em um país com traços de personalismo, paternalismo, concentração de poder e excesso de formalismo (Prates e Barros, 1997:55), reforçada pela dificuldade para conduzir os processos de comunicação para a mudança, acabam por repercutir na motivação dos trabalhadores, fator considerado muito importante para o sucesso do projeto de EdC. Os trabalhadores, como demonstrou o caso Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001), podem constituir resistência significativa na implantação da cultura da partilha, que aceita maior grau de espontaneidade sem eliminar o lado formal da empresa. Empregados resistem a mudanças impostas e também àquelas cuja intenção desconhecem.

O estudo constatou dificuldades para a implantação do projeto, grupáveis em duas categorias inter-relacionadas: a adversidade do ambiente de negócios e a capacidade gerencial dos que lideram a implantação (Almeida, 2002). É nessa segunda categoria que se torna relevante a percepção dos trabalhadores, sua satisfação e comprometimento em relação ao projeto. Em dois casos existia considerável desconhecimento das intenções dos gestores.

O aposto “na liberdade” dado ao Projeto de Economia de Comunhão representa a opção por uma diversidade administrativa propiciadora de soluções

inovativas, possibilitando às empresas maior sucesso econômico e viabilidade de aplicação de todos os seus princípios, como contrapeso à adversidade dos ambientes de mercado. Todavia, essa liberdade também possibilita o descomprometimento, a apatia e possível descaracterização do projeto, pois os limites de atuação das empresas não são questionados. Não discutimos o fato de a adesão ao projeto de EdC ser prerrogativa dos sócios, no entanto, percebe-se que, a partir de certo ponto, esse pensamento pode engessar a aplicação e a expansão dos princípios que caracterizam o projeto ao restringir a responsabilidade de transformação somente ao pequeno círculo da direção.

Em duas das empresas estudadas verificamos existir conhecimento restrito do projeto, sob o argumento de que se deveria aguardar a manifestação da curiosidade e o interesse dos trabalhadores. Na empresa Gama, embora tal argumento fosse lembrado, o conhecimento pelos funcionários era maior, bem como seu comprometimento com a organização. As evidências são que nela, como no caso Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001), a mudança para uma cultura de valores substantivos requer a internalização dos princípios do projeto, para o que divulgação, comprometimento e práticas coerentes são necessários.

Isso levanta a questão da formação do "homem novo", de nova mentalidade, um dos objetivos do projeto e a condição para se criar uma economia de comunhão. Todos os esforços para adotar o projeto que não contemplem essa formação das pessoas ficarão enfraquecidos. Por isso a importância de se adotar a distribuição dos resultados, conforme proposto pela fundadora do Movimento das Focolares para o projeto EdC. Nas empresas estudadas, como em outras ligadas ao projeto das quais se dispõe de informações, essas práticas de distribuição dos resultados são variadas ou nem sempre observadas de forma permanente. Neste estudo, o investimento na formação desse "homem novo" foi esquecido por vezes, ou mesmo desconsiderado, dificultando a transformação pretendida.

O caso Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001) demonstra que a preocupação permanente com a prática da partilha é um dos fatores que a colocam como uma das empresas mais avançadas no projeto.

Outro aspecto relacionado à gestão é a importância da presença de lideranças que incorporem um sentido profundo de respeito ao próximo, com habilidade para transcender diferenças, capacidade de reconhecer o potencial de diversidade e harmonizar o grupo para que este se torne algo novo e valioso. Esta é uma habilidade importante para o sucesso da implantação do projeto. É na gestão das pessoas, no enriquecimento dos relacionamentos, como fonte primordial de energia, inspiração e produtividade, que repousa, provavelmente, o grande potencial das empresas de EdC, para se caracterizarem como uma organização substantiva.

Na empresa Gama, a presença da espiritualidade nas palavras de seus dirigentes parece ser um diferencial na motivação para enfrentar os obstáculos impostos pelo ambiente de negócios. Isso não significa que a espirituali-

dade ou o apego a uma religião seja condição necessária para a condução do processo de mudança com garantia de resultados. Em princípio, deve-se admitir que os fundamentos da gestão em EdC estão nos sólidos princípios éticos que orientam o projeto, o que não obriga nem exclui a vivência espiritual de cada dirigente.

É fácil concordar que o ideário da economia de comunhão fornece os fundamentos para a constituição de uma organização substantiva. Todo o problema está na compreensão e viabilização desse conjunto de idéias em empresas que enfrentam economias de mercado com seus valores, sua ideologia e suas práticas de negócios. Isso parece depender de uma conjugação de fatores relacionados às condições ambientais enfrentadas *versus* a motivação, a habilidade e a eficácia dos gestores que implantam o projeto. Retoma-se aqui a importância das lideranças na condução da mudança.

Os casos Alfa e Beta, particularmente, reforçam uma das conclusões de Serafim (2001) ao estudar a ética no espaço da produção da Prodiet Farmacêutica, empresa do projeto de EdC: conhecer o que é correto não leva necessariamente a agir corretamente. Como também demonstra o caso Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001), o dirigente empresarial precisa, antes de tudo, dar o exemplo de sua convicção e de sua responsabilidade em suas ações na empresa como na vida. Mas para isso ele precisa se libertar da completa subserviência à mentalidade do mercado, mudar suas atitudes e valores, tornando significativa para as pessoas a mudança que se quer empreender. Se os trabalhadores não perceberem o significado do projeto, continuarão em sua costumeira posição defensiva contra os representantes do capital.

Os empresários de EdC precisam de um conjunto de habilidades cognitivo-afetivas, baseadas em conhecimento novo, sobretudo no campo das interações pessoais e da visão ambiental global. Velhas formas de exercício de poder precisam ser abandonadas, junto com a concepção mecanomorfa e amoral das organizações. Para implantar uma cultura de partilha, conforme a concepção de Chiara Lubich (2002), relações interpessoais e interorganizacionais devem sofrer profundas transformações. Fundamentalmente, isso significa deixar de tratar o ser humano como um animal econômico, preocupado apenas com sua sobrevivência biológica, e considerar também sua dimensão simbólica, voltada para o significado de sua existência (Ramos, 1981:126), inserindo-se em um contexto ético. A mudança requer transformação ao nível da consciência, como pré-requisito à mudança organizacional. Esse mergulho interior, esse retorno a si mesmo é, para a filosofia cristã, acessível a qualquer homem.

Devemos aceitar aqui o pressuposto de que a gênese das organizações está na consciência do homem, pois elas não lhe foram exogenamente impostas (Gustavson, 2001). Organizações constituem epifenômenos da consciência humana. A visão modernista sempre reificou a "organização", tratando-a como uma entidade externa, um produto distanciado dos processos mentais e da consciência que lhe dão origem e podem transformá-la. O projeto de EdC,

em face do nível de mudança qualitativa requerida, induz a assumir essa perspectiva, lembrando, inclusive, que ser humano significa ser social e requer formas interativas, organizadas, de existência.

Entre as habilidades requeridas para a mudança, se inclui mais empatia, menos impessoalidade e a apreensão de um significado mais profundo de conhecimento, levando a organização a um processo de aprendizado contínuo, para o que os sistemas de comunicação informal e formal são cruciais. Não é ocioso lembrar que todos os aspectos da gestão precisam operar completamente interligados e a falta de visão sistêmica dessa teia de relações é, por si só, um elemento de limitação dos gestores.

Participação é um princípio básico no ideário do projeto de EdC e, embora vários esquemas gerenciais participativos tenham se constituído recentemente numa intensificação da essência do taylorismo clássico (Clegg e Hardy, 2001:301), é possível que gestores habilidosos confiantes naquele ideário possam fugir às armadilhas que a idéia de participação tem propiciado, aprendendo o que significa otimizar pessoas. No nosso atual nível de conhecimento sobre as experiências com EdC, podemos suspeitar que a espiritualidade seja um dos sólidos fundamentos para essa confiança.

Além do caso Femaq, estudado em Gonçalves e Leitão (2001), os casos aqui resumidos sugerem que, quanto mais adversas as condições ambientais, maior a dificuldade para os gestores vencerem resistências à mudança de paradigma, mas também que a habilidade e motivação desses gestores são fatores estratégicos para o enfrentamento dessas resistências.

Os três estudos de caso possibilitam concluir que a possibilidade de empresas de EdC virem a se tornar organizações substantivas existe. Embora isso não signifique que todas as empresas registradas no projeto venham a se tornar organizações substantivas. Gama é uma experiência de substantividade nas decisões e ações organizacionais em pleno andamento; o pensar e o agir éticos estão presentes em seu cotidiano. E Alfa e Beta não significam fracassos ou desvios, mas esforços diferenciados em sua evolução, com efetiva possibilidade de virem a se tornar organizações substantivas. São processos de transformação iniciados, de forma a não nos permitir uma visão pessimista quanto a seus potenciais para a mudança.

Nossa ilação final é de que a investigação das empresas de EdC deve ser aprofundada, especialmente quanto aos focos de resistência para a mudança. E também porque organizações são objetos promissores de estudo do que significa o humano como um ser coletivo que é, e podem levar ao entendimento daquilo que possibilita a convivência humana, tema vital ainda pouco conhecido (Behncke, 1995:26). Elas não podem ser compreendidas a partir de perspectivas restritivas objetivistas, mecanicistas ou econômicas, que distorcem sua característica essencialmente humana. As organizações, como forma de vida coletiva, precisam ser compreendidas e explicadas como um processo de interações cognitivas, ou mentais, como explica Capra (1996:144) ao resumir

a visão sistêmica de Gregory Bateson e Humberto Maturana para os processos mentais. Nelas o "sócio" é que deve delimitar o "técnico" e não o que atualmente ocorre.

A proposta da economia de comunhão embute a crença expressa por Paul Hawken (Clegg e Hardy, 2001:303) de que "o propósito final das empresas não é, ou não deveria ser, simplesmente fazer dinheiro. Nem meramente ser um sistema de fazer e vender coisas. O sentido da empresa é aumentar o bem-estar geral da humanidade por meio de serviços, uma invenção criativa e uma ética filosófica...". As empresas de economia de comunhão estão procurando esse caminho, e a esperança que isso traz para a transformação do planeta nos obriga a procurar abordagens metodológicas que as apreendam como um fenômeno humano-social, como um processo mental (Bateson, 1979:99), em que cognitivo e afetivo não se dissociam nem no investigador nem no investigado (Maturana, 2001:14), e os processos mentais e da consciência não são separados da matéria à moda dualista cartesiana do *res cogitans* e do *res extensa* (Capra, 2002:49). Esta é uma abordagem que a política cognitiva dominante na academia, presa a dogmas do século XVII, insiste em ignorar. Para compreendermos melhor as organizações produtivas e, em particular, as organizações de EdC, precisamos de menos economicismo e tecnicismo e mais equipes interdisciplinares atuando em pesquisa.

Referências bibliográficas

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBERT, Nicole. A neurose profissional. In: CHANLAT, J.-F. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1994.

ALMEIDA, Marcelo A. *Empresas de economia de comunhão:* possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica? 2002. Dissertação (Mestrado) — PUC-Rio, Rio de Janeiro.

BATESON, Gregory. *Mente e natureza. A unidade necessária*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

BEHNCKE, Rolf C. Ao pé da árvore. Prefácio. In: MATURANA H.; VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Editorial Psy, 1995.

BENSON, J. Kenneth. Organizations: a dialetical view. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, Mar. 1971.

BRUNI, Luigino. *Economia de comunhão:* uma cultura econômica em várias dimensões. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida.* São Paulo: Cultrix, 1996.

———. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, J. L. F. S.; LEITÃO, S. P. Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora business-as-war. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, mar./abr. 2001.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

DE GEUS, Arie. The living company. *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1997.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. *O indivíduo na organização.* São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, H. H. A. B.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001.

GUSTAVSON, Bengt. Towards a transcendent epistemology of organizations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 14, n. 4, 2001.

HOBSBAWM, Eric. *Era dos extremos. O breve século XX 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LEIBHOLZ, R.; LEIBHOLZ, H.; PASSARELLI, V. Aumentando a produtividade em época de turbulência. In: CONAF/95. *Anais*... São Paulo, 1995.

LEITÃO, S. P.; ROSSI, L. F. Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica. *Arché Interdisciplinar*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 28, 2000.

LIMA, Maria Aparecida B. Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. *REAd — Revista Eletrônica de Administração*, PPGA-ILEA-UFRGS, v. 5, n. 4, dez. 1999.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences. In: DENZIN; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

LUBICH, Chiara. Entrevista. *Revista do Congresso Nacional da Economia de Comunhão*. São Paulo: Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, 2002.

MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

———; Varela, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Editorial Psy II, 1995.

MORIN, Edgar. *O método 3. O conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. Newsbury Park: Sage, 1990.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva:* técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

QUARTANA, P. et al. *Economia de comunhão:* propostas e reflexões para uma cultura da partilha. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAY, Michael. A metaphor for a worldwide paradigm shift. In: MAYNARD; MERHTEN (Orgs.). *Community building: renewing spirit and learning in business*. San Francisco: New Leaders Press, 1996.

SERAFIM, Maurício C. *A ética no espaço da produção:* contribuições da economia de comunhão. 2001. Dissertação (Mestrado) — UFSC, Florianópolis.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993.

———. *Racionalidade e organizações:* o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo: EAESP, 1996.

———. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, mar./abr. 1997a.

———. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997b.

STOMPKA, Piotr. *A sociologia da mudança social*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

VAN DE VEM, A H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, 1995.

YIN, Robert K. *Case study research. Design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.