

Fundação Getulio Vargas

Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial

Disciplina: Pensamento Organizacional

Professor: Marcelo Milano Falcão Vieira

Aluno: Marcio Antonio Campos Ferreira

Turma – 2003

Rio de Janeiro, 12 de janeiro de 2004

1. Introdução

A proposta deste trabalho é analisar os princípios administrativos que sustentam e orientam a prática empresarial das empresas ligadas à Economia de Comunhão - EdC.

A Economia de Comunhão, com uma experiência peculiar de 12 anos de existência, apresenta um “modus vivendi” que procura transcender as categorias econômicas e administrativas dominantes, criando novas possibilidades de atuação empresarial, dentro de uma visão ética, participativa e humanizadora.

Surge espontânea uma pergunta: “Poderá esta experiência comprovar uma alternativa à racionalidade econômica instrumental e individualista presente na moderna sociedade ocidental?”.

A partir de uma reflexão sobre a razão instrumental e a razão substantiva introduziremos a racionalidade de comunhão como uma proposta inovadora e alternativa.

2. A sociologia da Racionalidade Moderna: Utilitarismo e Instrumentalidade

A partir de seu livro, Economia e sociedade, editado pela primeira vez em 1922, Max Weber procurou definir a ação social. Apresentou então o conceito sociológico de racionalidade, distinguindo quatro tipos de ação social:

- ✓ Tradicional
- ✓ Afetiva
- ✓ Racional no tocante aos fins
- ✓ Racional no tocante aos valores.

As duas primeiras são determinadas por estados emotivos ou por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas conseqüências.

Weber conceitua a ação racional no tocante à fins sistemática, consciente, calculada e atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos. (Ramos, 1989).

Karl Mannheim procurou ampliar o entendimento dessa definição acrescentando o adjetivo “funcional”. Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado.

Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas **o seu maior ou menor concurso**, numa série de outros, **para atingir fins preestabelecidos, independentes do conteúdo que possam ter tais ações.**

Mannheim sublinha o fato de que com o desenvolvimento da industrialização a racionalidade funcional despojou o indivíduo de sua capacidade crítica e de sadio julgamento, deixando-lhe pouca escolha, além da desistência da própria autonomia e de sua própria interpretação dos eventos, em favor daquilo que os outros lhe dão.

Em tais condições a sobrevivência do homem depende de que seja capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas ou estandardizadas. Isto não se refere exclusivamente ao operário ou ao funcionário burocrata, mas também àqueles que se subordinam à padrões e normas de uma carreira, que podem

exigir auto-domínio e auto-racionalização da conduta, com possíveis reflexos na vida profissional e particular do indivíduo.

Interessante é a argumentação de Weber, de que os processos de racionalização de significância histórica para sociedades e civilizações inteiras ocorreram quando uma constelação de valores cristalizados recompensou modos de vida metódicos e racionais. Weber afirma que precisamente esses modos de vida estavam baseados em valores no lugar de interesses (Kalberg, 1980)

3. A racionalidade substantiva

Segundo Weber a racionalidade substantiva ou racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados. É conduta por assim dizer, heróica ou polêmica, que testemunha a crença num valor ético, religioso, estético, ou de outra natureza, e sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente.

Diz-se que é **substancialmente racional** todo **ato intrinsecamente inteligente**, que se baseia num **conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos**. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Dessa forma, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em **resguardar a liberdade**.

Mannheim afirma que a industrialização tem concentrado nas mãos de poucos a propriedade dos meios de produção, bem como o poder de decidir e organizar a maioria dos indivíduos. Tal exclusão também importa em debilitamento da racionalidade substancial.

Fator importante no processo de industrialização, a divisão do trabalho, embora importante para o desenvolvimento dos processos produtivos, é teoricamente justificada por meio de um conjunto de conhecimentos (teorias organizacionais) que não possibilita ao trabalhador manifestar dialogicamente sua razão. O que observamos é que o processo de trabalho, apesar das modernidades promovidas pelas teorias racionais funcionais, não diminuiu o espaço entre administradores e administrados, continuando a força de trabalho como uma mercadoria comprada para atuar no interior das organizações (Tenório, 1990).

Nesse contexto, o poder torna-se fator de dominação, mesmo se revestido de uma característica de sedução mantendo, através de práticas discursivas, a dominação.

4. Problemas éticos da organização

Em seu famoso livro “A Ética Protestante e o Espírito do capitalismo” Weber apresenta um sistema de civilização que combina o pragmatismo ocidental a uma ética religiosa. A racionalidade analisada não se limitava ao campo meramente econômico e alcançava o campo político social e cultural a partir de uma ética e moral própria.

Nesse contexto, a civilização ocidental trouxe imanente ao seu desenvolvimento uma racionalidade técnica e administrativamente burocrática, constituindo um

fenômeno peculiar em sua formação. A partir dessa concepção surge o *capitalismo* como um dos fatores de maior significado na constituição do desenvolvimento ocidental, que ocorre da forma mais racionalizada possível, na lógica da modernidade.

Weber argumenta que a origem do moderno capitalismo não pode ser totalmente entendida sem referência à orientação racional para valores dos Puritanos, conforme uma ética racional substantiva: a crença religiosa inspirada em valores disciplinados, trabalho metódico e na acumulação e reinvestimento do dinheiro fizeram crescer um componente sistemático para a atividade econômica. (Kalberg, 1980).

É interessante também notar que Weber analisa a concepção racional do trabalho, a partir de uma ética religiosa, associando-a a idéia de vocação. No centro dessa lógica o trabalho é fundamentado como o sentido da existência do homem, independente de qual categoria esteja ele inserido. O homem, dessa forma, está ligado direta e intensamente na sua relação com o trabalho, caracterizado como racional, que torna compatível tempo e produção qualificada, associados a lucro e acumulação.

Weber acrescenta ainda outra conceituação importante para o entendimento da ação administrativa. Ele afirma que à uma racionalidade tocante a fins corresponde uma *ética da responsabilidade* e à uma racionalidade tocante a valores corresponde uma *ética do valor absoluto ou ética da convicção*.

Segundo Ramos o sujeito de uma ação racional substantiva observa uma *ética do valor absoluto ou da convicção*, tanto quanto, por exemplo, o homem estético, o homem religioso.

Para Weber as duas éticas estão sempre em oposição, porém, Guerreiro Ramos afirma que é possível a sua coexistência, mesmo se em relação de tensão, na proporção que a natureza e as qualificações do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos.

Desta forma, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta exclusivamente sob uma das duas éticas.

Por outro lado, no papel profissional, o indivíduo auto-racionaliza sua conduta de acordo com a expectativa do cargo ou da função. Segundo Whyte seria utópico admitir a possibilidade de harmonia perfeita entre os valores do indivíduo e os da organização. Estudiosos como Etzioni estudaram o conflito entre os valores individuais e os da organização, o que mostra a preocupação de que o trabalho seja menos alienativo, mas admite-se que um equilíbrio perfeito entre o homem e a organização é irrealizável e utópico.

Ramos argumenta que a ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa, pois chefes e subordinados se encontram sob o vínculo de um compromisso, o de, pelo autodomínio de seus impulsos e preferências, racionalizarem sua conduta, tornando-a “alinhada” aos valores e objetivos da organização.

Weber constata que na moderna sociedade ocidental a racionalidade substantiva foi subjugada pelas demais e daí o seu pessimismo. A visão de mundo Judaico-Cristã, que era o ponto de referência para uma racionalidade ética e substantiva foi amplamente substituída pela visão de mundo da ciência. Simultaneamente ao processo de racionalidade formal da arena científica, deu-se também nas esferas

econômica e legal e nas formas burocráticas de dominação, que se uniram para fazer nascer uma rede de padrões de ações que apontavam na mesma direção: supressão de ações orientadas por valores.

Interessante é que Weber afirma que *sempre que a racionalidade ética vigorou, seus valores eram valores religiosos*.

O banimento desses valores levou Weber a questionar: “Que tipo de pessoa pode sobreviver no mundo moderno?” (Kalberg, 1980).

5. Liberdade humana

Segundo Ramos a Racionalidade Substantiva pressupõe a liberdade humana. Mas a liberdade humana é uma liberdade condicionada: assim como não existe liberdade zero, também não existe liberdade infinita. O homem vive em sociedade, desta forma sua liberdade não depende somente de sua vontade individual, mas está em função da liberdade do outro.

O direito à liberdade é um dos direitos fundamentais do homem: contudo, a liberdade, enquanto direito, possui como corolário a responsabilidade, enquanto dever.

A liberdade humana está no poder fundamental que tem o ser humano de ser o sujeito de todas as suas experiências.

Conquistar humanamente autonomia, liberdade e **felicidade** implica romper o círculo fechado de si mesmo e construir uma sociabilidade real: é a antropogênese, um processo através do qual o sujeito busca a sua autonomia.

A liberdade é autêntica quando se reconhece e se promove a liberdade de toda alteridade, com base no reconhecimento recíproco de liberdades e na solidariedade.

Quando nos referimos na busca da felicidade como um aspecto fundamental ao homem, não podemos deixar de acenar com a questão da transcendência. Albert Einstein, símbolo mítico da genialidade humana, afirmou que em todas as suas pesquisas foi movido pelo desejo de compreender, isto é, reduzir os fenômenos por meio de procedimento lógico a algo já conhecido ou evidente. Esse esforço de compreensão dará fruto se, diante da realidade, se perceber a presença do Mistério.

“A emoção mais bonita e profunda que podemos experimentar é o senso de Mistério. Aqui está a semente de qualquer arte, de qualquer verdadeira ciência. O homem para o qual não é mais familiar o sentimento de Mistério, que perdeu a faculdade de se maravilhar e humilhar perante a criação é como um homem morto” (Einstein).

6. Economia de Comunhão: uma história, muitos desafios.

Ao contrário da cultura do ter, do individualismo e do acúmulo, a Economia de Comunhão tem como fundamento uma racionalidade econômica de comunhão, capaz de promover e vivenciar a cultura do dar, a cultura da partilha na atividade econômica.

Com a Economia de Comunhão, ressalta Chiara Lubich¹, idealizadora deste projeto,

“...procura-se resgatar o que existe de mais genuíno no homem: sua capacidade de amar, de se doar livremente, gratuitamente, com um amor que se traduz em comunhão, em reciprocidade, aberta para o outro, para suas necessidades”.

A Economia de Comunhão é fruto de um estilo de vida proposto há quase cinqüenta anos, pelo Movimento dos Focolares. Em maio de 1991, numa visita ao Brasil, Chiara Lubich, fundadora e atual presidente do Movimento dos Focolares teve a oportunidade de conhecer de perto a dramática realidade do contraste econômico brasileiro e suas conseqüências sociais ressaltadas também entre os milhares de membros do Movimento presentes nas diferentes regiões do País.

A prática da comunhão de bens até então realizada era insuficiente para suprir as necessidades essenciais dos integrantes do Movimento.

Daí a idéia, como Chiara Lubich sublinhou, “de aumentar as receitas, com o surgimento de empresas, confiadas a pessoas competentes, em condições de fazê-las funcionar com eficiência para, assim, obter lucro” a ser colocado em comum, segundo três finalidades:

- 1- Para o desenvolvimento da própria empresa, tendo como premissa salários justos e respeito às leis vigentes;
- 2- Para as pessoas necessitadas, dando-lhes condições de viver de modo mais digno até conseguir um trabalho; começando, sobretudo, por quem vive a cultura da partilha;
- 3- Para desenvolver estruturas visando à formação de “homens novos”² ou seja, pessoas comprometidas com a vivência da cultura da partilha, porque sem “homens novos” não se constrói uma sociedade nova.

Chiara Lubich ressalta que a Economia de comunhão

“... foi possível porque nasceu do contexto de uma cultura particular, a cultura do amor, que requer comunhão, unidade, e estimula a pensar num mundo novo, a criar um povo novo, uma cultura nova, que tem em si aqueles valores que mais almejamos”³.

6.1. A Economia de Comunhão é a economia da partilha

Procurando sintetizar a definição da EdC, Chiara Lubich destaca-a como uma cultura da partilha, antídoto à cultura do ter, freqüentemente presente na economia de mercado.

¹ Chiara Lubich, fundadora e atual presidente do Movimento dos Focolares, nasceu em Trento, Itália, em 1920. Em 1943, junto com algumas companheiras, iniciou uma experiência espiritual que originou o Movimento dos Focolares, o qual, inspirando-se na oração de Jesus ao Pai: “*Que todos sejam um*”, congrega cerca de quatro milhões de pessoas dos cinco continentes das mais variadas origens sociais, políticas e religiosas comprometidas em contribuir para a realização de um mundo mais unido. Dentre os reconhecimentos que recebeu pela seu trabalho no campo espiritual, ecumênico, cultural, econômico e social, destacam-se o Prêmio Unesco para a Educação à Paz (1996), além dos seguintes doutorados *honoris causa*: Ciências Sociais, pela Universidade Católica de Lublin (Polônia, 1996); Filosofia, pela Universidade João Batista de La Sale (Cidade do México, 1997); Economia, pela Universidade Católica de Pernambuco (Recife, 1998); Pedagogia, pela Universidade Católica de Washington (Washington, 2000).

² Homens novos: Expressão utilizada por São Paulo (cf. Ef 4,24) para designar a profunda renovação que o Evangelho, pela ação do Espírito, provoca no ser humano.

³ Trecho do discurso de Chiara Lubich aos participantes da Escola de Economia de Comunhão realizado em Castelgandolfo (Roma), no dia 5 de abril de 2001.

Nesse sentido ressalta:

“Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do “ter”, a Economia de Comunhão é a economia da partilha. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim, pois o homem, criado à imagem de Deus, que é Amor, encontra a sua realização justamente no amor, na partilha. Essa exigência reside no mais profundo do seu ser, quer ele tenha fé ou não”.

Ao aprofundar o significado da cultura da partilha inspirado por Chiara Lubich, a socióloga Vera Araújo (1998, p.20), estudiosa sobre Economia de Comunhão, sublinha que nem todo tipo de “dar” leva à cultura da partilha:

“Existe um “dar” contaminado pela vontade de poder sobre o outro, que busca a dominação e mesmo a opressão de indivíduos e povos. É um “dar só na aparência. Existe um “dar” que busca a satisfação e prazer no próprio ato de dar. No fundo, é uma expressão egoísta de si e é em geral percebida por quem recebe como humilhação e ofensa. Existe um “dar” utilitarista, interessado, presente em certas tendências atuais do neoliberalismo, que no fundo busca o proveito próprio, o lucro próprio. Tampouco esse “dar” cria uma mentalidade nova.

Existe por fim o “dar” que nós cristãos chamamos evangélico. Esse “dar” abre-se ao outro – indivíduo ou povo – e busca-o respeitando a sua dignidade. Esta inclui usos, costumes, cultura, tradições etc. É portanto expressão do nosso ser mais profundo. Por essa razão, dar-se e dar constituem um único movimento na “cultura do dar”, na cultura da partilha.

6.2. Princípios norteadores da EdC

- ✓ relacionamento entre as pessoas baseado no amor recíproco, um amor que se abre ao “outro”, quer seja dirigentes, funcionários, concorrentes, fornecedores e/ou consumidores;
- ✓ o “dar” parte dos rendimentos. Esta atitude se inspira no “*dai e vos será dado*” evangélico.
- ✓ construção de um modelo de desenvolvimento que respeite o meio ambiente;
- ✓ manutenção de uma posição ética frente aos trabalhadores, concorrentes, consumidores, leis, Estado etc.

Para que a Economia de Comunhão atinja seus objetivos, é necessário que o princípio econômico de produzir bens com eficiência e competência encontre sua motivação numa nova cultura baseada no amor evangélico da reciprocidade, da solidariedade. Quando colocado como base do relacionamento entre as pessoas direta ou indiretamente ligadas à empresa (dirigentes, funcionários, concorrentes, fornecedores, consumidores etc), o amor recíproco gera a unidade, gera a sabedoria para toda a empresa. Desse modo, um novo agir desponta na e para a lógica empresarial:

- ✓ Resgate de valores essenciais dos grupos: ética empresarial e respeito pelos concorrentes;
- ✓ Crescimento máximo muda para crescimento harmonioso/integral;
- ✓ Mudanças nos relacionamentos;
- ✓ Partilha parte da riqueza gerada;
- ✓ Competição predatória muda para cooperação, solidariedade;

- ✓ Fazer a análise do negócio sem perder a visão do todo, inclusive do relacionamento com os funcionários e a sociedade;
- ✓ A qualidade, em todos os seus modos de atuação, deve se tornar um princípio empresarial;
- ✓ Pagamento dos encargos contratuais respeitando a legislação vigente.

“Colocar o homem no centro da economia requer um tipo de homem capaz de criar estruturas econômicas a serviços do homem, para o homem, para a satisfação de suas necessidades, para seu crescimento”. (Vera Araújo, 1998)

Constata-se dessa forma a “novidade” apresentada em um cenário pragmático como o empresarial com a prática de uma *comunhão* vivida, tanto no âmbito da empresa como irradiando para fora dela. A adesão ao projeto da EdC e aos seus princípios ocorre na mais absoluta liberdade e se dá pela crença do empresário nos valores propostos.

6.3. A organização empresarial como um sistema vivo

A EdC sugere um “padrão de organização” nas empresas e na economia que se baseia numa rede de relacionamentos, na vivência da solidariedade e do amor recíproco, a exemplo de um organismo vivo. Esse novo agir econômico, portanto, sugere um crescimento equilibrado e harmonioso, como se processa num sistema vivo, sadio e maduro. Logo, as empresas da EdC não devem ter regras ou leis rígidas, mas devem auto-organizar-se dentro dos princípios. Devem ter um alto grau de liberdade e interagir com o contexto social e cultural no qual estão inseridas.

De acordo com esse “padrão de organização” pretende-se colocar em evidência a potência do modelo de relacionamento com base no amor recíproco, em alternativa ao individualismo presente nas organizações. Dessa forma, embora se preserve a individualidade, se estimula a vivência do social, do “nós” no lugar do “eu”. Como num organismo vivo cada um desempenha sua função em harmonia com os demais. Logo, o vínculo que une as pessoas não é o egoísmo na luta pela sobrevivência, mas uma aliança motivada pelo amor.

6.4. A arte de amar

Para as empresas da EdC, mesmo se inseridas numa realidade do mercado, não é suficiente uma relação baseada em contratos e leis, mas é proposta a *Arte de Amar* como base dos relacionamentos, o que propicia a disseminação e legitimação de valores como a participação, responsabilidade, generosidade, gratuidade, perdão, liberdade, solidariedade, confiança e outros.

Entender a “Arte de Amar” é fundamental para entender a alma da EdC. Chiara Lubich, há vários anos lançou esta proposta, que inclui atitudes de grande potencial criativo e renovador das estruturas sociais, como:

- amar a todos; não fazer acepção de pessoas,
- amar por primeiro; não esperar ser amado para retribuir, mas tomar a iniciativa de amar,
- amor recíproco; este tipo de amor exige uma capacidade de perdoar e de valorizar o positivo que existe no outro, de forma desinteressada,
- amar “fazendo-se um”; significa identificar-se com o próximo a ponto de ser uma só coisa com ele.

6.5. O que muda na empresa?

Liderança – assume um novo estilo: os executivos deixam de ser controladores e passam a ser cultivadores, catalisadores do processo produtivo.

Hierarquia – não é rígida, do tipo piramidal, mas é uma hierarquia do tipo rede neural, mais flexível e funcional.

Equilíbrio – não é mantido por meio da força entre os “pólos opostos” (decisões rígidas), mas reconhece e soma as partes positivas dos “pólos opostos”, construindo, assim, um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesses e tendências.

Preservação da essência da empresa de EdC – procura-se distinguir as estruturas que estão em permanente transformação (funcionários, equipamentos, clientes etc.), daquilo que é a sua essência (objetivos, valores, princípios). Estes não devem mudar.

Na Economia de Comunhão, riqueza passa a ser tudo aquilo que se acrescenta ao ser humano, não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, desenvolvimento sustentável, ambiente.

6.6. Pólo empresarial Spartaco: um farol para a economia

Com a finalidade de dar viabilidade ao projeto Economia de Comunhão, foi inaugurado em 1994 o Pólo Empresarial Spartaco, cujo objetivo é ser um laboratório desse novo agir econômico baseado na cultura do dar proposta pelo Movimento dos Focolares.

Situado em Cotia (SP), o Pólo Spartaco conta atualmente com seis empresas que estão em pleno funcionamento e que atuam nos seguintes ramos: confecções (La Tunica), rotomoldagem de plásticos (KNE-Rotogine), produtos de limpeza (Eco-ar), embalagens plásticas (AVN), distribuidora de medicamentos (Pro-diet farmacêutica), fomento mercantil (Uniben). Embora não estejam localizadas na área do Pólo, outras três empresas estão nele inseridas: Escola Aurora (Educação Infantil ao Ensino Médio), Policlínica Ágape e Escritório de Contabilidade Comunione.

Além de atender **74** empregos diretos, as empresas do Pólo Spartaco representam atualmente um estímulo a **101** empregos indiretos, num total de **175** empregos.

A viabilidade do Pólo Empresarial Spartaco, estimulou a implantação de novos pólos empresariais nas seguintes cidades:

- Pólo Ginetta - Igaracú (Pernambuco)
- Pólo Solidariedad - O'Higgins (Argentina)
- Pólo Lionello - Loppiano- Incisa Valdarno (Itália)

6.7. Difusão das empresas da EdC no Brasil e no mundo

Participam da EdC centenas de empresas de pequeno, médio e grande porte, produtoras de bens e serviços que, ao conhecerem e se sentirem motivadas com a novidade trazida por esse novo agir econômico, se coligaram ao projeto seguindo as mesmas orientações das empresas pioneiras inseridas no Pólo Empresarial Spartaco.

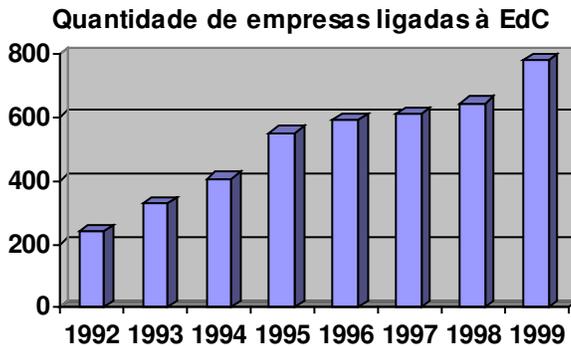
Atualmente o projeto EdC no Brasil conta com 98 empresas que se transformaram em “exemplos luminosos” para as diferentes regiões do mundo. O número de empresas e atividades da Economia de Comunhão espalhadas no mundo é de cerca de 778 assim distribuídas:

País	Empresas	Atividades
África	02	07
Alemanha	38	17
Argentina	45	11
Austrália	06	-
Áustria	-	02
Bélgica	15	0
Brasil	98	-
Canadá	07	-
Chile	02	-
Colômbia	-	03
Coréia	10	02
Espanha	13	09
Estados Unidos	25	05
Filipinas	18	10
França	14	04
Gran Bretanha	-	03
Holanda	07	-
Hong-Kong	-	01
Índia	-	03
Irlanda	04	-
Itália	193	62
Líbano	-	03
México	04	04
Peru	-	01
Portugal	15	-
Sudeste Europeu	45	16
Suíça	21	08

Uruguai	05	02
Venezuela	12	06
TOTAL GERAL	599	179

Fonte: Relatório EdC OUT/2002

Considerando que a EdC surgiu em 1991 pode-se avaliar sua expansão através do quadro abaixo, que mostra a quantidade de empresas e atividades ligadas ao projeto:



6.8. Algumas empresas da EdC

Espiga Dourada

É uma padaria que nasceu na Mariápolis Ginetta, à beira da pista que vai de Vargem Grande Paulista a Ibiúna, perto de São Paulo. Produz pães, doces e salgados de muito bom gosto e é um verdadeiro sucesso de vendas. Mas o que esta padaria provoca, vai muito além da qualidade do atendimento e de seus produtos. Ela produz nos seus públicos de interesse; clientes, fornecedores, empregados e outros, um tipo de relacionamento que envolve e que faz a pessoa sentir-se acolhida, amada, como se estivesse na própria família. Este clima, proporcionado pela vivência da “Arte de Amar”, é propício para a criatividade e o encantamento da clientela, sem que ninguém se sinta instrumentalizado, pois existe a gratuidade do amor que circula.

Essa é a potência de uma empresa da EdC, mesmo em mercados tão comuns como o de uma padaria de beira de estrada. É esse o diferencial da Espiga Dourada, cujo sucesso não se pode medir ainda ou até mesmo explicar e que não é fruto de nenhum contrato trabalhista.

Clinica Ágape

A Ágape é uma clinica de saúde que nasceu com o espírito da Economia de Comunhão na cidade de Vargem Grande Paulista, perto da Mariapolis Ginetta. Ela foi fundada para atendimento das pessoas neste município com a mesma inspiração da padaria que acabamos de citar.

E o bem que essa empresa oferece vai muito além do tratamento da saúde física. Eles tratam os pacientes não somente por uma obrigação regida por contrato ou por lucros que o cliente possa proporcionar. Os clientes são tratados com o verdadeiro interesse de cura e restabelecimento. E o efeito dessa atitude sobre os

pacientes é muito maior do que somente dar-lhes remédio. E não é difícil entender este efeito quando sabemos que muitas doenças vêm das conseqüências da falta de amor que caracteriza nossa sociedade.

Escola Aurora – formação de crianças do 1º grau, que se interessa pelo crescimento humano integral das mesmas. E como a escola faz isso? Primeiramente, vivendo a “Arte de Amar” entre professores, funcionários e com os alunos. E o fazem com grande sucesso.

La Túnica - instalada no Pólo Industrial Espartaco, que produz roupas com este espírito novo, preocupando-se com a verdadeira beleza da arte de vestir. E seus funcionários o fazem com extrema dedicação e humildade. Ao visitar esta empresa todos se comovem com o relacionamento dos funcionários com as vestimentas que produzem. É como se os bens que produzem fosse a materialização do amor com que se dedicam ao trabalho.

Ecoar - também no Pólo industrial, empresa de produtos de limpeza que impressiona pela competência de produzir com qualidade. Qualidade essa que faz com que coloque seus produtos em mercados extremamente competitivos, marcando uma posição importante no mercado.

Unibem - empresa do mercado financeiro localizada no Pólo, que financia empresas da EdC e que tem como missão ser a semente desta nova mentalidade que introduz a “Arte de Amar” na Economia.

Prodiel - empresa localizada no Pólo, que distribui medicamentos principalmente para hospitais, uma atividade que exige o fornecimento dos produtos por um preço justo, com ética, sem favorecimento a compradores, nem prejuízo dos hospitais, atitudes promovidas pelo espírito da EdC.

AVN - nasceu com a finalidade de fornecer embalagens para a Ecoar. Hoje, além de atender a cliente inicial, atinge outros mercados. AVN também está localizada no Pólo Spartaco.

KNE (Rotogine) - produz sistemas de polietileno para saneamento de águas servidas. Estes sistemas, com tecnologia francesa, ajudam a preservar o meio ambiente. A empresa, que nasceu no pólo industrial, prioriza a questão do respeito à natureza.

Em todas estas empresas é evidente a preocupação com a excelência e a qualidade em todas as etapas da produção e da comercialização. O principal para todas elas, porém, é viver da melhor maneira possível a “Arte de Amar”.

O caso Femaq

Para dar uma mostra do crescimento humano que a “Arte de amar” pode gerar citamos dois exemplos que ocorreram dentro da Femaq, uma fundição da cidade de Piracicaba em São Paulo.

A empresa possui 85 funcionários. Um deles, que trabalhava na rebarbação, cometeu um deslize, foi preso e condenado a cumprir pena num presídio de outra cidade. Quando acontece algo semelhante, às leis brasileiras exigem que seja feita uma dispensa por justa causa, sem nenhum direito e assim foi feito.

Depois de alguns meses, o chefe do departamento de pessoal soube que a esposa e os três filhos do funcionário preso estavam passando muitas necessidades. A empresa decidiu ajudar essa família com mantimentos e assistência médica. Após dois anos de ajuda, por parte da Femac e dos colegas de trabalho, tivemos a notícia de que essa pessoa, por boa conduta, poderia usufruir uma “Liberdade Condicional”, ou seja, poderia sair da prisão e se apresentar de tempos em tempos no presídio, com a condição de que arrumasse um emprego. E aí vem o problema: com tantos desempregados, quem daria oportunidade a uma pessoa com antecedente criminal?

E aí entra novamente o poder de transformação da “Arte de Amar”, de descobrir o potencial da outra pessoa, de acreditar na sua capacidade de mudança. Foi dada a oportunidade de emprego que possibilitaria a liberdade condicional. Depois de dois anos de trabalho, ele conseguiu a liberdade total, reconstituiu a família e é hoje um excelente funcionário da rebarbação, há sete anos na empresa, depois de sair da prisão.

Um outro fato ocorrido na Femac aconteceu com um engenheiro de capacidade muito grande que, entretanto, estava desempregado e com dificuldades financeiras. Devido a sua idade, 65 anos, quase não teria possibilidade de encontrar emprego. Conhecendo a pessoa, a diretoria da Femac o contratou para o setor de desenvolvimento técnico da empresa. O engenheiro, que já estava com certa depressão por não se sentir mais útil, voltou a colocar em ação suas capacidades técnicas, e recuperou a alegria e a dignidade de viver. É este o poder de gerar a vida, que pode ser encontrado nas pessoas e empresas que vivem a “Arte de Amar”.

6.9. O “olhar” acadêmico da Economia de Comunhão

Com o objetivo de contribuir com a teorização do projeto Economia de Comunhão, foi constituído, no ano de 1999, um Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da EdC. Este Centro, além de reunir através de um banco de dados todas as pesquisas e estudos desenvolvidos sobre a Economia de Comunhão em diferentes partes do mundo, mantém hoje um profícuo intercâmbio com o meio acadêmico. Desde sua criação foi possível acompanhar vinte e seis trabalhos acadêmicos, atendendo a um volume de solicitação e informação sobre a EdC bastante expressivo, passando de 25 em 2000 para 558 atendimentos em 2002. Das 30 instituições de ensino superior onde a EdC foi apresentada, 13 correspondem a Universidades Federais. Embora o Centro ainda não seja oficialmente registrado, suas atividades têm sido muito intensas e variadas.

A EdC, além de ser uma fonte de interesse pela novidade de sua proposta, conta com mais de 50 teses aprovadas e outras tantas em desenvolvimento, e já propiciou a realização de dezenas de Seminários e Congressos em várias partes do mundo. Por exemplo, em Lublin, na Polônia, realizou-se um seminário para professores e estudantes de diversas nacionalidades; outro importante foi o de

Medellín, na Colômbia; citamos ainda o de Milão e o de Piacenza, realizado logo após a entrega de uma *láurea honoris causa* em economia para Chiara.

Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão
Rua: José Coelho Casas, 55
CEP: 06730-000 – Vargem Grande Paulista – SP
Telefax: (11) 4158-2252
E-mail: mbarauna@node1.com.br

7. Considerações sobre o projeto da EdC à luz do referencial teórico.

Do que foi apresentado não podemos enquadrar as empresas da EdC dentro dos critérios da Racionalidade Funcional, visto que a busca da eficiência e dos lucros não são exclusivas e nem se situam acima de outros valores da organização, compondo uma busca harmoniosa de resultados econômicos financeiros conjugada com a realização humana e com os resgates dos valores mais elevados do homem.

Analisando os princípios norteadores da EdC, cuja base é a crença num valor fundamental como o amor, vivido de forma heróica, envolvendo dirigentes, funcionários, fornecedores, clientes e até concorrentes podemos afirmar que ela está muito próxima de uma racionalidade substantiva, voltada para valores.

Embora a EdC se aproxime dos conceitos da racionalidade substantiva, motivada por valores profundos e valorizando o ser humano na totalidade, existem algumas diferenças entre elas. Por exemplo, quando Weber afirma que a racionalidade substantiva é ditada pelo mérito intrínseco dos valores que a inspiram e *indiferente aos seus resultados*.

A EdC propõe a vivência da liberdade com responsabilidade. Inseridas numa realidade de mercado as empresas precisam ser eficientes, cuidarem da produtividade, da qualidade e do atendimento ao cliente, isto para poderem produzir lucros e cumprirem sua finalidade. O empregado envolvido num clima de amor e de valorização no e pelo trabalho, enquanto atividade criadora e expressão concreta do seu amor, consegue encantar o cliente, tal como a experiência da Espiga Dourada. Os clientes se sentem atraídos por um clima “diferente” (a vivência do amor entre funcionários e dirigentes), retornam e trazem novos clientes.

Dessa forma, o empregado valorizado e consciente sabe que a empresa depende de seu empenho, talento pessoal e de quanto de amor coloca nas suas tarefas. Com este enfoque podemos considerar que está resguardado o princípio da liberdade, pois o empregado não realiza suas tarefas por obrigação, mas por convicção.

Podemos então refletir sobre a afirmação de Whyte, de que seria utópico admitir a possibilidade de harmonia perfeita entre o homem e a organização. Harmonia perfeita não existe em lugar nenhum, nem dentro da própria pessoa. Pode-se, porém, afirmar que o trabalho dentro de uma empresa da EdC não é, de forma alguma, alienativo, visto que o empregado se sente parte integrada ao processo, não por interesse ou coação, mas por amor, por convicção.

È sempre resguardada a liberdade dos funcionários. A proposta ética da EdC é oferecida através de exemplos e da divulgação de seus princípios. Nem todos a seguem. Pode-se chegar a um ponto no qual o próprio empregado procura outro trabalho com o qual se identifique ou a própria empresa convida o funcionário a buscar fora da empresa outra oportunidade.

Amitai Etzioni reconhece que o indivíduo dentro de uma organização pode agir por amor, por medo ou por dinheiro. Embora a recompensa pelo fruto do trabalho, ou seja, a remuneração seja um aspecto importante, dentro da EdC ela se insere dentro de uma cultura de amor, de crescimento, de responsabilidade pela construção de um mundo diferente.

Numa empresa da EdC o paradigma burocrático do controle também perde muito de sua importância, visto não ser um elemento primordial para a garantia de resultados de qualidade, pois cada um é conscientizado da importância de seu trabalho para o sucesso do todo.

Com relação a ser considerado como força de trabalho, isto é, objeto de dominação das classes superiores, muda radicalmente, pois a liderança é vista como um serviço, como uma função de cultivador e catalisador do processo e a hierarquia como um nó de uma rede, diferente do modelo rígido piramidal.

Dessa forma, embora exista a hierarquia a mesma é mais fluida, flexível, procurando criar um ambiente produtivo dentro dos princípios da EdC.

Um dos pressupostos da EdC é o fato das organizações serem concebidas como “orgânicas”. Podemos fazer uma comparação com um estudo empírico realizado por Burns e Stalker(1961) em empresas da indústria eletrônica na Escócia. Eles chegaram à conclusão de que as *estruturas orgânicas* lidavam de forma mais eficaz com ambientes incertos e problemáticos. O que caracterizava estas empresas: estruturas mais flexíveis, baixos níveis de formalização, centralização e estratificação. Seus membros possuíam características em comum, havia uma valorização do coletivo em lugar do individual e da prática negocial na estruturação de problemas e tarefas. Constata-se uma aderência da EdC à este modelo.

Com relação à ética presente nas empresas da EdC, podemos fazer uma analogia com os Puritanos, que através de uma ética racional substantiva, de fundo religioso, propunham o valor do trabalho duro e da acumulação da riqueza como um sinal da benção de Deus.

De forma similar os membros da EdC têm como princípio uma inspiração espiritual de cunho religioso, não como um fim em si mesmo ou como um processo acumulativo de bens, mas que valoriza o trabalho como fonte de realização humana e consciente da construção de uma sociedade mais humana e fraterna, que propicia a geração de uma riqueza com um conceito diferente.

Na Economia de Comunhão, riqueza passa a ser tudo aquilo que se acrescenta ao ser humano, não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, desenvolvimento sustentável, ambiente.

8. Conclusão.

A este ponto o leitor poderia estar se perguntando: será que tudo isto é um sonho, uma utopia?

Lembre-mos do ideal da revolução francesa: Liberdade, igualdade e fraternidade. A humanidade traz em sua gênese este anseio, mesmo se estejamos ainda longe de vislumbrar sua realização.

Será que Weber, caso tivesse conhecido a EdC, teria diminuído seu pessimismo com relação ao futuro do processo de industrialização, no qual fossem respeitados os valores humanos e a liberdade do trabalhador?

Mesmo com presença em cerca de 30 países a EdC é ainda muito pequena em termos de representatividade, mas pode ser um sinal de que é possível sair da gaiola de ferro Weberiana.

Se a ética protestante, calcada em valores, serviu como fundamento para o atual modelo econômico, político e empresarial que domina o mundo ocidental, a ética de comunhão poderia servir de inspiração para uma mudança da humanidade no terceiro milênio. Se hoje cerca de 800 empresas procuram viver esta realidade, há elementos que indicam uma possibilidade de que dentro de alguns anos esta experiência possa ser um farol para o mundo empresarial como uma alternativa válida ao modelo de racionalidade burocrática e funcionalista.

Obviamente está se falando de uma profunda mudança cultural, de uma cultura do ter para uma cultura do dar. Esta mudança exige de dirigentes, funcionários e todos que participem desta realidade um esforço contínuo de eliminar ou minimizar a tendência individualista e egoísta, presente no coração humano, substituindo-a pela lógica do amor, também presente no coração do homem, mesmo se amortecida.

Como continuidade a esta análise, seria desejável que outros estudos levantassem a situação das empresas da EdC, o grau de implementação e de eficácia nos princípios e práticas preconizados.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARAÚJO, Vera et al. Economia de comunhão. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

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

Clegg, Stewart R. As organizações modernas. Celta Editora, 1998.

CONGRESSO NACIONAL DE ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2002, Vargem Grande Paulista. **Anais...** Vargem Grande Paulista, Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, 2002.

Economia de comunhão: uma nova cultura. Ano IX – n. 1 – jan/2003 – Suplemento da Revista Cidade Nova

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of racionalization process in history. *American Journal of Sociology*, v.85, n.5.

RAMOS, Guerreiro. *Esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.