

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**GESTÃO BASEADA NOS PRINCÍPIOS DA “ECONOMIA DE  
COMUNHÃO”: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA DA CULTURA  
EMPRESARIAL.**

**Elói Vido**

**SÃO PAULO  
2004**

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**GESTÃO BASEADA NOS PRINCÍPIOS DA “ECONOMIA DE  
COMUNHÃO”: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA DA CULTURA  
EMPRESARIAL.**

**Elói Vido**

**Monografia apresentada no  
curso de Controladoria como  
parte dos requisitos para  
obtenção do título de  
especialista.**

**SÃO PAULO**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar a economia de comunhão (EdC) como um modelo de viável gestão tendo como ponto chave à valorização do ser humano como indivíduo e em sociedade. A economia de comunhão é um projeto originário do Movimento dos Focolares. Baseado em princípios cristãos e ao mesmo tempo universais, tem como objetivo básico a reintegração do homem à economia fomentando uma nova cultura organizacional denominada “cultura do dar”. Nessa nova cultura os integrantes da organização são convidados a trocar a visão egoísta e instrumental por uma visão social e baseada numa racionalidade expressiva. O projeto propõe a administração de maneira ética e transparente. Uma novidade proposta é a distribuição dos lucros segundo três finalidades: o reinvestimento na empresa, a ajuda aos necessitados e a formação de homens capazes de viver a cultura do dar. Não se trata de um projeto utópico, a EdC já vem acontecendo desde 1991 e hoje existem mais de 750 empresas em todo o mundo provando que o projeto é viável e de grande valor social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Economia de comunhão; cultura organizacional; gestão empresarial.

## ABSTRACT

The main objective of this assignment is to introduce the Economy of Communion, whose main point is to value the human being as itself and the society in which he lives. The economy of communion is a project started by the Folcolare Movement in 1991. The main objective of this project, which is based on the christian and universal principles, is the reintegration of the human being in the economy by promoting a new organizational culture based on the “economy of giving.” In this culture, people who belong to this organization are invited to change their egotistical view of the economy to the social one and based on an expressive reality. The project proposes an ethic and a transparent administration. One of the proposals of this project is the sharing of the profits of the companies in three parts: the reinvestment of the company, help for the poor, and the formation of people in the economy of giving. It’s not about a utopian project. The Economy of Communion has been happening since 1991 and, currently, there are more than 750 companies all over the world, which proves this is a viable project which has a great social value.

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	6
2 – A ECONOMIA DE COMUNHÃO	9
2.1 – A ESPIRITUALIDADE DO MOVIMENTO FOCOLARE	10
2.2 – A EVOLUÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	12
2.3 – A NECESSIDADE DE UMA NOVA PROPOSTA	14
3 – A DIMENSÃO CULTURAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	17
3.1 – OS VALORES CRISTÃOS	17
3.2 – A CULTURA DO DAR	18
3.3 – A FORMAÇÃO DE HOMENS NOVOS	19
3.4 – A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA DE COMUNHÃO	22
4 – A DIMENSÃO ECONÔMICA DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	24
4.1 – O PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE	24
4.2 – O COMPORTAMENTO ÉTICO	25
4.3 – A MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	25
4.4 – A IMPLANTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	26
4.5 – O GERENCIAMENTO EMPRESARIAL DENTRO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	27
4.6 – A DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	31
5 – A EXPERIÊNCIA EM ANDAMENTO	32
5.1 – DADOS ESTATÍSTICOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO	32
5.2 – DADOS ESTATÍSTICOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO BRASIL	34
5.3 – EXEMPLO: O CASO FEMAQ	36
6 – CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

## 1 - INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário mundial nos deparamos com grandes transformações que estão acontecendo de maneira muito rápida e caótica. O capitalismo liberal com a sua visão focada na acumulação constante de capital está causando um crescimento exagerado do que se refere à desigualdade e exclusão social.

Hoje nos deparamos com uma economia de mercado baseada no individualismo e na instrumentalidade. Como já observado por vários pensadores esse modelo baseado na lógica de vencedores x perdedores está sendo responsável pela riqueza crescente de alguns poucos em detrimento da maior parte da população mundial que padece numa pobreza crescente.

Segundo Bruni (2002, p.43):

A ciência econômica é um dos lugares nos quais a afirmação do valor do indivíduo-pessoa encontrou maior expressão. [...] A ciência econômica surge como reflexão autônoma da moral justamente quando se distingue, na ação do indivíduo voltado sobretudo a maximizar a própria riqueza, a específico no qual ele se concentra.

Mas se o valor do indivíduo for levado ao extremo resulta no individualismo. Isso chega a ponto de que se os fenômenos não forem redutíveis a ações de indivíduos separados uns dos outros não interessam a ciência econômica (Bruni, 2002).

Essa abordagem instrumental da racionalidade exprime a idéia da maximização de utilidade portanto, nessa visão da racionalidade, o “eu” entra em relação com o “outro” apenas instrumentalmente, quando e se houver necessidade, e assim as relações pessoais têm sentido somente como meio. Individualismo e instrumentalidade são, pois, duas faces da mesma moeda. Muito embora o individualismo da ciência econômica tenha sobrevivido e saído fortalecido de todo gênero da crítica, um número sempre crescente de economistas está insatisfeito com essa orientação da teoria econômica predominante, porque houve uma tomada de consciência do fato de que ter expulsado da economia a dimensão relacional impedindo a compreensão de muitas realidades e comportamentos econômicos (Bruni, 2002).

Mas é fácil observar que o padrão de pensamento em todo o mundo está mudando. Segundo Zamagni (2002, p.134): “Também o modo pelo qual os objetos ‘escolhidos são escolhidos’ têm relevância para as pessoas, que atribuem valor também à possibilidade de agir - isto é, de escolher - com base nas próprias convicções morais e religiosas.”

Essa postura individualista entra em choque com o próprio destino da humanidade onde a postura irresponsável da menor parte da população, justamente a parte detentora da maior parte da riqueza, causa, além da injusta distribuição de riquezas, prejuízos ecológicos a serem pagos por toda a humanidade.

Segundo Ferrucci (1998, p.76): “É preciso adquirir um senso de responsabilidade global pela sorte da humanidade”.

Após a crise do comunismo, na sua forma centralizadora e autoritária, tornou-se muito comum à visão de que o capitalismo, apesar de não ser perfeito, é a solução mais viável encontrada. Este tipo de pensamento decorre da falta de alternativas apresentadas para estudo. Entretanto com o grave déficit social que vivemos torna-se cada vez mais claro de que precisamos de novas propostas que realmente enfoquem o lado social.

O que se pode observar é que novas visões estão surgindo. Visões estas que questionam o mundo no seu sistema vigente e apresentam novas propostas com o foco principalmente na valorização do ser humano como individuo e como sociedade.

Antes ignorados, a voz destes movimentos transformadores ganham forças e hoje é praticamente impossível não perceber a sua influência.

Dentre estes movimentos, surge na comunidade focolarina uma nova proposta de organização social, a “economia de comunhão na liberdade” ou simplesmente “economia de comunhão” (EdC). Uma proposta viável de gestão que foca a realização plena do ser humano como principal objetivo.

Este trabalho tem por objetivo apresentar a Economia de Comunhão como um modelo de viável gestão em que tem como ponto chave à valorização do ser humano como individuo e em sociedade.

A partir deste ponto analisaremos a viabilidade da Economia de Comunhão o seu surgimento, a sua evolução e a sua utilidade como resposta às necessidades emergentes da sociedade.

Por fim apresentaremos como ocorre a gestão de empresas baseadas na Economia de Comunhão e como esta proposta proporciona a valorização do ser humano como individuo e em sociedade.

Este trabalho será realizado predominantemente por meio de pesquisa bibliográfica por meio da pouca, mas muito rica, bibliografia sobre o assunto. Dentre os autores consultados destacamos a idealizadora do projeto de economia de comunhão, Chiara Lubich, fundadora do Movimento dos Focolares e outros pensadores do tema como: Vera Araújo, Alberto Ferrucci, Hans Burckart, Mario Molteni, Benedetto Gui, Stefano Zamagni, Adam Biela, Tommaso Sorgi e Luigino Bruni.



## 2 – A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A economia de comunhão é uma tentativa de se chegar ao cerne da economia, redescobrando-a em sua socialidade radical, como dimensão da vida social objetivamente necessária e também como um privilegiado caminho disponível à subjetividade da cada indivíduo que deseja fazer a sua parte na reativação do aspecto social adormecido e construir, com todos os demais, uma sociedade mais humana em todos os campos, uma sociedade efetivamente solidária (Sorgi, 1998).

A economia de comunhão vem como “um novo esforço para realizar um sonho antigo como a humanidade. Trata-se, talvez, do sonho mais ambicioso do ser humano: viver numa sociedade justa, na qual não haja pobres” (Burckart, 2002, p. 77).

Lubich (2002, p.13) define a economia de comunhão como uma “experiência específica de economia solidária”.

O objetivo da economia de comunhão é “fazer da atividade econômica um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de ‘comunhão’ ” (Lubich, 2002, p.17).

Segundo Monteni (2002) a economia de comunhão apresenta as seguintes características:

- a. Presença na economia de mercado: As empresas da economia de comunhão não são um grupo isolado, mas estão dentro da realidade do mercado.
- b. Atenção tanto à produção quanto à distribuição da riqueza: Diferente de outros movimentos sociais que se voltam apenas para a distribuição da riqueza considerando a maneira de agir do sistema econômico como inaceitável, a economia de comunhão valoriza o processo de maneira global, ou seja, desde a produção até a distribuição da riqueza dentro da sociedade.
- c. Liberdade de participação: A economia de comunhão se apresenta como uma experiência de liberdade. Nada é imposto. Cada empresário decide aderir de maneira autônoma ao projeto, na medida sugerida pelas circunstâncias da empresa e pela sua situação pessoal e familiar. Os empresários também são livres para formular como serão destinados os lucros entre o crescimento da empresa, o auxílio das pessoas em dificuldades econômicas e a difusão da cultura do dar.
- d. Compromissos que vão além dos limites da empresa. As pessoas envolvidas no projeto da EdC são movidas por um “ímpeto ideal”, a orientação a um compromisso que vai além dos limites da empresa.

Segundo Gonçalves e Leitão (2001, p.35):

O projeto constitui um esforço de integração entre a gestão de empresas e os princípios contidos em uma das grandes tradições religiosas, para transformar o modelo econômico dominante, considerado excludente e socialmente injusto. Não se trata, portanto, de um simples caso de filantropia ou de participação nos lucros.

Mas para entendermos o verdadeiro sentido da economia de comunhão temos antes que conhecer a sua origem, ou seja, a espiritualidade do Movimento dos Focolares.

## 2.1 – A ESPIRITUALIDADE DO MOVIMENTO FOCOLARE

O Movimento dos Focolares foi iniciado por Chiara Lubich na cidade de Trento, Itália, em plena Segunda Guerra Mundial. A espiritualidade, o carisma que alimenta o Movimento dos Focolares, baseia-se no amor recíproco e na unidade. Quem descobre Deus como Pai descobre todos os seres humanos como irmãos. O amor mútuo leva à unidade, aquela unidade pedida por Jesus ao Pai (Araújo, 1998).

A visão dos focolares parte do princípio de que Deus é Pai de todos. Sendo todos os humanos filhos de Deus, somos irmãos entre nós. Esse espírito é chamado fraternidade universal. Espírito este que se baseia na prática do amor fraterno, ou seja, querer bem o outro (Chiara, 2002).

A cultura do Movimento dos Focolares se originou na comunidade cristã, mas a sua visão se abre abrangendo todas as idades, raças, línguas, culturas e credos. É uma nova maneira de viver em todos os aspectos (Chiara, 2002).

Segundo Burckart (2002, p.74) : “A espiritualidade a ele subjacente tem uma validade global, isto é, encontra formas de realização e de concretização em culturas, crenças e situações sociais muito diferentes entre si”.

Segundo Biela (1998, p.29):

O Movimento dos Focolares está presente também fora do âmbito da cristandade. Já existem grupos entre fiéis da religião de Moisés, muçulmanos e budistas do Extremo Oriente que se deixam conduzir pelos ideais do Movimento dos Focolares. Esse Movimento desenvolve-se

sobretudo ali onde falam ao coração e a mente a nostalgia universal pela unidade e a fraternidade entre os homens.

Uma característica básica do movimento baseia-se na vivência das primeiras comunidades cristãs. Nestas tudo o que possuíam individualmente era colocado em comum com todos os outros membros. Como resultado desta partilha nenhum deles passava necessidade. Da mesma forma que nas primeiras comunidades essa partilha é regida pelo princípio da liberdade, ou seja, ninguém é obrigado a fazê-lo, agindo cada um segundo a sua consciência.

É importante também mencionar que antes da comunhão material os membros das primeiras comunidades cristãs partilhavam de um mesmo ideal que, de maneira gradual, crescia dentro da comunidade, contagiando a todos e assim criando o ambiente próprio para a partilha.

No Movimento dos Focolares essa cultura é chamada de “cultura do dar” ou “cultura da partilha” como analisaremos de maneira mais profunda adiante.

Segundo Sorgi (1998, p.37):

Desde o princípio a comunhão de bens constituiu-se num uso ativo dos bens. Não se tratava apenas de desfazer-se deles, nem simplesmente de doá-los, limitando-se a isso. Praticava-se uma partilha contínua, sistemática e organizada, estimulada pelo desejo ardoroso de viver o Evangelho de um modo não intimista e tampouco carnal. Almejava-se um compromisso em fazer dessa partilha a base concreta para uma vida comunitária com um desejo profundo e explícito ‘de um maior equilíbrio social’.

Torna-se necessária a criação de um ambiente próprio para a implantação da “cultura do dar”. Esse ambiente é constantemente almejado pelos membros do Movimento dos Focolares através de uma busca e do cultivo da unidade entre eles.

Segundo Burckart (2002, p.75):

A sua visão antropológica é caracterizada pela superação do subjetivismo (com todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por meio de um estilo de vida comunitário. De acordo com a visão do Movimento, a comunidade e os indivíduos são claramente distintos mas inseparáveis, e relacionam-se harmoniosamente.

Segundo Araújo (1998, p.17):

Essa espiritualidade porém ainda exige que a própria contemplação se torne ação, que se encarne na vida concreta, individual e coletivamente. Assim, enquanto expressão de uma espiritualidade intensa - em todos os recantos da Terra onde o Movimento está presente, das exigências do amor nascem obras.

## 2.2 – A EVOLUÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Durante a II Grande Guerra, mais precisamente em 13 de maio de 1944 a casa de Chiara Lubich em Trento, Itália, foi destruída por um bombardeio. Diferente do que fizeram seus familiares que foram se refugiar nas montanhas ela decide ficar na cidade (Movimento dos Focolares, 2004).

O Movimento dos Focolares tem sua origem aí, fruto da reflexão de Lubich com outras mulheres realizadas nas ruínas de sua casa ao redor de uma fogueira. Destas reuniões surgiu o objetivo de se iniciar um movimento, fundado em princípios cristãos, que liberasse o mundo da pobreza e das guerras (Gonçalves & Leitão, 2001).

Procurando os pobres, dividem com eles tudo aquilo que possuem. Surge uma relação de "dar-receber-dar". As necessidades de alimentos, roupas e medicamentos, chegavam em abundância. Essa experiência trouxe a convicção de que o Evangelho vivido é a solução de cada problema individual e social (Movimento dos Focolares, 2004).

Em pouco tempo, mais de 500 pessoas foram envolvidas neste movimento. Desenvolve-se a comunhão dos bens materiais e espirituais, inspirada no modelo da vida dos primeiros cristãos, onde não existia nenhum necessitado. Desde o início, revela-se o timbre que fundamenta sua obra: o divino aberto ao social (Movimento dos Focolares, 2004).

Em 1991, com a visita de Lubich à Mariápolis Araceli [cidadela do Movimento dos Focolares], teve início, no Brasil, o Projeto economia de comunhão, fruto maduro do empenho socioeconômico do Movimento. Diante do dramático quadro social do Brasil, reconhecendo a generosidade e a prontidão de seu povo, Lubich sentiu a urgência de fazer algo. Amadureceu então em sua mente o projeto da Economia de Comunhão na Liberdade, ponto de passagem da comunhão de bens entre as pessoas e grupos à comunhão de bens dentro de um sistema econômico. Trata-se da criação ou da reestruturação de empresas,

pequenas ou grandes, entendidas como comunidade de pessoas, cujos proprietários livremente distribuem os lucros de acordo com o novo critério (EdC, 2004).

A novidade está na distribuição dos lucros para três finalidades (Movimento dos Focolares, 2004):

- a. reinvestimento na empresa com justos salários e respeito às leis vigentes;
- b. ajuda aos necessitados e criação de postos de trabalho;
- c. formação de homens capazes de viver a cultura do dar.

Esta idéia, acolhida primeiramente no Brasil, logo se estendeu pelos cinco continentes. Nascendo empresas da economia de comunhão em toda parte, implantadas por membros do Movimento dos Focolares, com capital e tecnologia partilhadas também entre as nações e continentes (EdC, 2004).

Segundo Gonçalves e Leitão (2001, p.34): “O fluxo lógico de mudança pretendida é a mudança das pessoas, mudança das empresas, mudança das relações entre empresas nos níveis local, nacional e internacional, com um efeito multiplicador que leve à mudança na economia mundial.”

Segundo Sorgi (1998) a comunhão dos bens assume forma e substância mais precisas de um verdadeiro agir econômico. O fato de colocar em comum os próprios bens não é um gesto de rejeição, mas trata-se de um uso ativo dos mesmos. É um uso dos bens que se limitava à distribuição (ou redistribuição) da riqueza. A novidade que agora se acrescenta é o aspecto da produção. A novidade consiste em fazer frutificar os próprios bens a fim de que produzam outros, em multiplicá-los de forma que se tenham ainda mais bens para distribuir-los segundo as três destinações indicadas.

Segundo Molteni (2002, p.97-98):

(...) As experiências empresariais que colocam no centro das atenções as exigências das pessoas e as instâncias do bem comum dificilmente surgem por dedução de uma teoria. [...] As novidades acontecem por meio de um processo de natureza mais existencial do que pela via da dedução.

### 2.3 – A NECESSIDADE DE UMA NOVA PROPOSTA

No plano macroeconômico os economistas não têm mais analisado o conceito de desenvolvimento apenas do ponto de vista financeiro, mas também observando o conceito relativamente novo do “desenvolvimento humano”. Este conceito transcende a idéia de

desenvolvimento identificado unicamente com o crescimento econômico e passa o foco também para as pessoas (Araújo, 2002, p.21).

Segundo Araújo (1998) o desafio do mundo contemporâneo é a criação de um modelo de desenvolvimento centrado no ser humano e baseado numa cultura de cooperação e parceria.

Penso na época moderna o mercado assumiu um papel e uma consistência que vão muito além do que deve ser e sempre em sido na cultura dos povos: o lugar de compra e venda de produtos, mas também o encontro entre pessoas e povos, um espaço de relações humanas. Ao invés, tornou-se alguma coisa quase automática, quase um poder que se basta a si mesmo senão ate, um ídolo ao qual se sacrificam indivíduos e nações. Estou certa de que os economistas têm consciência de que assim não pode continuar; prosseguindo nessa estrada, chegaremos ao desastre total. É impensável que os povos agüentem ainda a impossibilidade de se aproximarem do banquete da vida. Talvez a corda esteja prestes a romper-se (Araújo, 1998, p.10).

Segundo Biela (1998, p.24): “A única alternativa diante da desintegração social é a integração: da rivalidade e egocentrismo, à solidariedade humana”.

No plano microeconômico podemos observar uma mudança de postura com relação ao consumo. Os consumidores estão tornando-se cada vez mais complicados e, em certos casos, mais maduros. Podemos observar por todo o mundo várias experiências de consumo e poupança “éticos“ ou “críticos“; ou seja, o cidadão sente a crescente urgência de conciliar as próprias escolhas econômicas com a sua concepção de vida. Os consumidores e os poupadores estão cada vez mais interessados não apenas naquilo que adquirem, mas também em como determinado produto chega ao seu carrinho de compras, estão interessados na sua qualidade intrínseca (Bruni, 2002).

No plano empresarial a literatura sobre mudança organizacional demonstra que os modelos de gestão para a mudança não têm produzido os resultados esperados.

Segundo Gonçalves e Leitão (2001, p.34):

A literatura sobre mudança organizacional tem apresentado propostas de mudança apenas adaptativas, e não transformadoras, sobretudo em termos de problemas humanos decorrentes das relações entre capital e trabalho, em um mundo onde aumenta a pobreza, a violência e a destruição ambiental.

Segundo Villardi e Leitão (2000) o que existe de realmente novo sobre conceitos de mudança organizacional com potencial transformador são os de organização de aprendizagem e de economia de comunhão.

O conceito de organização de aprendizagem é um sistema conceitual em fase de teste e com poucas e apresadas experiências em empresas. Já a economia de comunhão não surgiu de nenhuma base teórica nova. Apesar da falta de sustentação conceitual na sua origem o número destas empresas passa das 750, operando nos cinco continentes. Os fundadores da economia de comunhão esperam que as suas bases teóricas venham a ser formuladas a nas universidades e centro de pesquisa o que já vem acontecendo [sic] (Gonçalves & Leitão, 2001).

Mas é difícil aceitar a idéia de comunhão, pois vivemos numa sociedade egoísta e racional. Mas ao pensar nesta proposta de uma maneira racional pode-se chegar a uma “racionalidade de comunhão“. Esse tipo de pensamento propõe uma racionalidade expressiva (baseada em valores) que leve em conta uma visão à longo prazo e o conceito de que não podemos ser felizes plenamente enquanto as pessoas a nossa volta sofrem privações devida à injusta distribuição da renda (Bruni, 2002).

Segundo Ferrucci (1998) O espetáculo dos imensos bolsões de pobreza (favelas e cortiços), onde vive em condições subumanas uma parcela significativa de cidadãos empobrecidos – as vezes a maioria -, faz enfraquecer na consciência do mais convicto "liberal" a certeza da aplicabilidade universal das leis de mercado e a absoluta prioridade da lógica do lucro.

Essa nova proposta apresenta como características o universalismo (alarga-se até abranger a humanidade inteira), a relacionalidade (a pessoa é sempre vista numa relação construtiva com o outro), a racionalidade expressiva (racionalidade baseada em valores) e a não-condicionalidade (Bruni, 2002).

Sobre a não-condicionalidade observa-se que nos modelos econômicos em geral existe uma atitude de condicionalidade, ou seja, para que uma agente do mercado tenha uma atitude é necessário que receba algo em troca. Disso decorre de uma atitude de condicionalidade a *priori*. Na economia de comunhão corre também, mas não numa atitude imediatista, mas como ocorre nas relações humanas, ocorrem muitos casos de doação com a esperança de uma reciprocidade. Assim pode-se observar a mudança de postura, de uma condicionalidade à *priori* para um condicionalidade a *posteriori*. Se, de fato, num comportamento animado por uma racionalidade de comunhão, não há uma condicionalidade a *priori*, existe, porém, uma certa condicionalidade a *posteriori*. A abertura ao outro possui um elemento de gratuidade a

*priori*, incondicional, mas para a continuação da relação no tempo, para que o jogo da economia de comunhão tenha êxito, é necessário que o outro também faça algo, colocando-se em uma atitude de resposta, de reciprocidade. A gratuidade inicial tem um grande valor nas relações humanas, inclusive nas de caráter econômico. O receptor da confiança transmitida de maneira incondicional tende a tornar-se, em última análise, uma pessoa melhor (Bruni, 2002).



### 3 – A DIMENSÃO CULTURAL DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

O ponto de maior destaque da economia de comunhão é sua dimensão cultural fortemente estruturada em princípios cristãos. Esse projeto vai além dos modelos atuais existentes pois transcende a simples praxe de soluções práticas e redutíveis a somente alguns fatores, abrangendo o homem como um todo. A finalidade da economia de comunhão é a felicidade do homem no seu sentido mais profundo.

Muitos economistas tendem a relacionar o grau de felicidade do homem apenas a alguns fatores relacionados com a riqueza. Isso ocorre devido à dificuldade de se medir outros fatores devido à intangibilidade dos mesmos. Mas se realizamos esta redução desprezamos a complexidade do ser humano e todo o valor intrínseco à esta complexidade. Nesse tipo de pensamento a felicidade do homem acontece através da “cultura do ter”, aonde quanto mais se acumula mais feliz se torna.

Na economia de comunhão considera-se o inverso. O ser humano só se realiza quando sai de si mesmo e vive a “cultura do dar” e “em comunhão”, aspectos que analisaremos mais profundamente adiante.

Segundo Bruni (2002) a economia de comunhão não apresenta grandes novidades enquanto forma de empresa diferente ou alternativa. O verdadeiro motivo de interesse destas empresas é serem expressão de um agir econômico da cultura do dar e da comunhão. É uma cultura de comunhão na liberdade.

#### 3.1 – OS VALORES CRISTÃOS

A economia de comunhão se trata de um caso de fusão de negócios com espiritualidade, na medida que os sócios-diretores buscam, no evangelho e nos debates com os membros do Movimento dos Focolares princípios, para as suas estratégias de gestão (Gonçalves & Leitão, 2001).

Normalmente os empresários orientados para o *business* consideram a espiritualidade e os negócios como campos mutuamente excludentes. Neste grupo de empresários se incluem 19 integrantes da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, no Rio de Janeiro, que assumem majoritariamente que negócios e espiritualidade não se misturam. Esse tipo de visão também é comum no meio acadêmico. Entretanto as experiências de economia de comunhão

existentes levam-nos a questionar se tais princípios espirituais não podem ser fonte de eficácia para os métodos e processos administrativos. Essa proposta retoma a hegemonia da razão substantiva, que é essencialmente moral e crítica em um mundo dominado pela hipertrofia do pensar instrumental, com suas conseqüências danosas para a vida das pessoas (Gonçalves & Leitão, 2001).

### 3.2 – A CULTURA DO DAR

Um dos pontos mais característicos da economia de comunhão é a chamada “cultura do dar”. Segundo esta cultura o ser humano é naturalmente chamado mais para doar do que para ter. Ou seja, se realiza mais doando do que possuindo. A solidariedade só pode existir quando calamos o próprio egoísmo (Lubich, 2002).

Segundo Burckart (2002, p.76)

No Movimento dos Focolare, o termo ‘dar’ não assume o significado ‘dar de presente’, ‘fazer uma doação’, no sentido de um humanismo assistencial, caritativo ou até paternalista. Antes, o termo ‘dar’ é concebido em antítese à cultura vigente, que se baseia no ‘ter’, no ‘possuir’. Enquanto ‘dar caridosamente’ não faz senão consolidar a cultura baseada no ‘possuir’, constituindo, afinal, uma exceção à regra, o ‘dar’ coloca-se no centro de todos os valores e dinamismos sociais mais fundamentais.

Segundo Araújo (2002, p.23) a cultura do dar:

Não se trata de ser generosos, de fazer beneficência nem de praticar filantropia, nem tampouco de abraçar a causa do assistencialismo. Trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e a existência da pessoa.

Segundo João Paulo II (*Sollicitudo Rei Socialis*, 28):

O mal não consiste no ‘ter’ enquanto tal, mas no facto de se possuir sem respeitar a qualidade e a ordenada hierarquia dos bens que se possuem. Qualidade e hierarquia que promanam da subordinação dos bens e das suas disponibilidades ao ‘ser’ do homem e à sua verdadeira vocação.

Segundo Araújo (1998, p.20):

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 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 ou 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 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’, cultura da partilha.

Como foi mencionado anteriormente, estas relações de doação tendem a ser correspondidas e a se tornarem recíprocas. Como conseqüência, surge a comunhão, a unidade. A sociedade que dela deriva une-se como comunhão, pois a comunhão é a própria essência da sociedade e da pessoa (Araújo, 1998).

Segundo Burckart (2002) o espaço social mais apropriado para a o desenvolvimento da cultura do dar é a comunidade, interpretada no sentido mais amplo do termo. Qualquer comunidade ou organização de pessoas pode ser considerada como um espaço social viável no qual esta cultura pode se desenvolver

### 3.3 – A FORMAÇÃO DE “HOMENS NOVOS”

Outro aspecto herdado do Movimento dos Focolares é a necessidade de se formar homens novos. Essa necessidade baseia-se no fato que dentro de uma estrutura humana empresarial, torna-se impossível o uso de técnicas que venham a desvalorizar o indivíduo sem graves riscos para a empresa. Isto ocorre devido ao fato de que é o homem quem dá sentido a vida material e econômica da estrutura empresarial. Se ele não for respeitado em suas necessidades básicas a empresa representará um empreendimento incompleto (Leibholz et alii, 1995).

A proposta da economia de comunhão convida a uma releitura das motivações humanas e, conseqüentemente, do verdadeiro motor das atividades econômicas. Em lugar do

lucro, ela coloca no centro o homem e a sua felicidade; uma felicidade que não pode separar-se da felicidade dos outros seres humanos que o cercam (Ferrucci, 1998).

Desta releitura das motivações humanas percebe-se que o racionalismo e o individualismo estão longe de ser a melhor solução para a realização humana no trabalho. Percebe-se hoje o crescente número de pessoas que partem para campos que contradizem esse pensamento, como por exemplo o voluntariado. A visão racionalista e individualista causa muito freqüentemente a dissociação entre a vida particular da pessoa e o trabalho por ela executado. Levando a um trabalho frustrante durante semana para se aproveitar de apenas um ou dois dias de descanso. Esse tipo de pensamento não leva em conta que grande parte da vida do trabalhador ocorre no ambiente de trabalho.

Segundo Araújo (1998, p.20): “Colocar o homem no centro da economia requer um tipo de homem capaz de criar estruturas econômicas a serviço do homem, para o homem, para satisfação de suas necessidades, para seu crescimento.”

Na economia de comunhão prioriza-se um comportamento integral, ou seja, o mesmo estilo de vida que a pessoa tem fora da empresa ela pode viver dentro da empresa, vivendo valores como gratuidade, solidariedade e comportamento ético. Esse tipo de visão transforma o ato de trabalhar em algo agradável.

Segundo observações feitas por Gonçalves e Leitão (2001) existe uma clara preocupação em buscar a coerência entre o ser pessoa e o ser profissional. Tanto que não se aceita uma realização pessoal separada da profissional. Não admitindo assim a segmentação da vida.

A formação de homens novos neste ambiente inicia-se na pessoa do empresário, do líder que está à frente e tem a missão de contagiar a todos com essa nova visão. Veremos mais adiante da importância dada a essa formação de homens novos, pois uma das três destinações de lucro das empresas do projeto é para a formação destes homens novos dentro da “cultura do dar”.

Mas pode-se perguntar como ocorre essa mudança de mentalidade, da “cultura do ter” para a “cultura do dar”. Segue abaixo a opinião e alguns pensadores sobre o tema:

Segundo Ferrucci (2002, p.32):

O envolvimento de todos os agentes na condução dos objetivos empresariais, que podem vir a ser não apenas o lucro para os sócios, mas também a qualidade na produção e o lançamento de bases para um novo trabalho e um novo desenvolvimento, consegue criar um ambiente de relações solidárias no qual cada um pode agir sem temores nem cálculos de conveniência

pessoal e, portanto, possa exprimir-se até o mais alto nível do trabalho humano, o trabalho criativo. E isto nenhum robô, nenhum computador poderá jamais substituir.

Segundo Ferrucci (1998, p.77):

A economia de comunhão propõe o trabalho a serviço dos outros, que são todos nossos amigos: contra um amigo não lutamos, de um amigo não nos defendemos; entre amigos é possível estabelecer uma economia de comunhão na liberdade; liberdade feita também da possibilidade de cada um dispor livremente dos recursos que ele próprio ‘criou’ com o seu trabalho.

Segundo Molteni (2002, p.100): “Tal experiência de humanidade tende, em virtude de seu poder de persuasão, a se ampliar, envolvendo um número crescente de pessoas”.

As empresas de EdC têm como característica básica o equilíbrio entre os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, das teorias econômicas e organizacionais, com os princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica. Para isso tornou-se necessário para estas empresas despir-se da visão puramente econômica dos negócios, da ideologia produtivista e dos valores do consumismo, para introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida como um todo (Gonçalves & Leitão, 2001).

Segundo Gui (2002) a realização do ser humano depende de duas dimensões que os modelos de economia tradicionais não dão o seu devido valor. São elas: a qualidade das relações interpessoais nas quais estamos inseridos e os significados intrínsecos que buscamos em nossas ações.

As relações compreendem interações não apenas com clientes, mas também com fornecedores, parceiros, concorrentes, mídia, comunidade e governo – na verdade, todos os investidores (*stakeholders*) ou observadores da organização. Podem ser dados argumentos convincentes a respeito do valor econômico do conhecimento sobre, e das boas relações com, qualquer força externa que afete o corpo organizacional (Fitz-enz, 2000, p.8).

Numa empresa baseada na economia de comunhão e entre empresas no projeto forma-se um “capital relacional”, que não pode ser medido em valores monetários. Um capital que servirá para superar momentos difíceis. O capital relacional, é criado num ambiente de confiança, onde, no respeito pelos próprios deveres, todos são livres para doar. O sucesso do

colega torna-se também o próprio, e a inovação dele poderá ser aplicada por quem quer que seja. Desencadear-se-á um desenvolvimento econômico baseado na reciprocidade, no dom sem expectativa de retorno e na alegria do retorno inesperado (Ferrucci, 2002).

### 3.4 – A CULTURA ORGANIZACIONAL NA ECONOMIA DE COMUNHÃO

A economia de comunhão se trata de uma economia baseada não na luta para prevalecer, mas no ”empenho de crescer juntos”, arriscando recursos econômicos, criatividade e talentos, a fim de partilhar os lucros com aqueles que o sistema econômico atual tende a excluir por serem ”não produtivos”. Trata-se de um agir econômico transparente, que freqüentemente se apresenta como uma verdadeira “porta estreita”. Uma porta que as empresas do projeto conseguem transpor somente em virtude da unidade entre empresários e trabalhadores, e graças à presença da criatividade. Essa proposta, que à primeira vista parece difícil de ser aceita, é de grande atualidade e muito rica de valores humanos, já existindo muitas experiências de sucesso por todo o mundo (Ferrucci, 1998).

Segundo Ferrucci (1998) as características da cultura organizacional da economia de comunhão são:

- a. Profissionalismo;
- b. Criatividade;
- c. Manufatura de produtos úteis;
- d. Busca pela qualidade;
- e. Transparência (pagar impostos integralmente; não dar propinas; não poluentes; não participa de concorrências ilícitas; etc);
- f. Distribuição dos Lucros (para reinvestimento na empresa, para formação de homens novos e para ajuda aos mais necessitados);
- g. Dar espaço para a intervenção divina (Deus se faz presente quando buscamos a unidade e uma conduta ética).

Segundo (Molteni, 2002, p.93):

Nas empresas da EdC, a renovação das relações com todos os colaboradores parte da convicção [...] de que o trabalho constitui o recurso mais importante a disposição da empresa, com

vistas a criar e manter a vantagem competitiva, além de ser um momento essencial para o desenvolvimento e a expressão de cada pessoa.

Segundo Ferrucci (2002, p.36):

O bem estar econômico - conseguido às custas dos excluídos - não leva à felicidade e paz nem mesmo a quem é insensível ao sofrimento dos outros. Inclusive porque [...] depois será preciso defender-se do desespero destes, isolando-se por detrás de portas blindadas e em condomínios fechados.

“Por outro lado, todos nós experimentamos em nossas famílias a plenitude e a paz inerentes à partilha e à ajuda generosa a quem passa por dificuldades financeiras” (Ferrucci, 2002, p.36).

#### 4 – A DIMENSÃO ECONÔMICA DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

A economia de comunhão não se limita ao plano ideológico. Como é comum no Movimento dos Focolares, o que é pensado deve necessariamente ser aplicável no plano concreto.

A economia de comunhão consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas - voltada à produção de bens e serviços - e a usar os lucros em vista de uma sociedade solidária aos excluídos, aos marginalizados, em uma palavra, aos necessitados. E como se entende serem necessárias pessoas profundamente convictas, parte desses lucros é usada para formar 'homens novos', além naturalmente do incremento da própria empresa (Araújo, 1998, p.11).

Neste capítulo será analisado o papel da empresa de economia de comunhão na sociedade, como deve ser o seu comportamento, como ocorre a motivação dentro do projeto. Além disso será analisado como se dá o gerenciamento empresarial e a distribuição do lucro nas empresas da economia de comunhão.

##### 4.1 – O PAPEL DA EMPRESA NA SOCIEDADE

Os empresários envolvidos nessa nova cultura, ao analisar o projeto e durante o andamento deste, levam em conta todos os aspectos relativos à sociedade como um todo e principalmente à comunidade local. São analisados o número de empregos criados (de maneira direta e indireta) a poluição ambiental que este poderá causar, a utilidade e qualidade do produto ou serviço fornecido, etc. Além disso uma das três partes dos lucros destas empresas são revertidos para projetos sociais.

Segundo Leibholz et alii (1995) observa-se que, mesmo entre os mais cultos homens de negócios, não existe uma visão apurada sobre o papel da empresa na sociedade. Na ocorrência da abertura de uma empresa normalmente os investidores pensam no retorno financeiro e alguns chegam até o objetivo de gerar empregos, mas muito poucos questionam se a empresa resultará em algum benefício social.



#### 4.2 - O COMPORTAMENTO ÉTICO

Como já fora mencionado anteriormente uma característica básica da economia de comunhão é a transparência. Disso resulta em atitudes como não sonegar impostos, não dar propinas, respeito à legislação, não participar de concorrências ilícitas, não ser poluente, etc.

Essas atitudes em muitos casos são difíceis de serem seguidas, como por exemplo o pagamento integral de impostos. Sabe-se que os impostos no Brasil e em alguns outros países são em valores elevados para suprir o grande índice de sonegação existente. Neste caso a economia de comunhão é uma “voz que clama no deserto”. Cabe às empresas do movimento buscarem reconhecimento político e, em virtude de seu caráter social, requererem uma redução destes impostos assim como ocorre nas empresas com fins filantrópicos.

Em outros casos como concorrências ilícitas e pagamento de propinas os empresários do projeto acreditam que estas atitudes causam prejuízos sociais enormes, por isso devem ser evitadas.

A economia de comunhão propõe um desenvolvimento que satisfaça as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades (Burckart, 2002).

Segundo Gonçalves e Leitão (2001, p.48): “A mudança de mentalidade requer assumir como viável a prática da honestidade nos negócios”.

Segundo Araújo (1998, p.12): “Concretamente, ir contra a corrente é evitar toda evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência.”

#### 4.3 - A MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Para falarmos da motivação na economia de comunhão temos que lembrar que as pessoas integrantes desse projeto passam a ter uma nova visão. Aos poucos a cultura do “ter” vai dando lugar à cultura do “dar”. Todos os integrantes do projeto passam a se sentir parte da empresa. A administração está sempre pronta para ouvir os funcionários e vê neles a força motriz da empresa.

Além disso as empresas da economia de comunhão são baseadas em uma “motivação ideal” que busca conjugar as exigências de competitividade e rentabilidade típicas das

empresas que operam em economia de mercado, com uma profunda atenção aos próprios funcionários e ao desenvolvimento da sociedade como um todo. Esse ideal perseguido mostra-se capaz de incidir na sociedade criando desenvolvimento, empregos, qualidade de vida, espaços de relações humanas positivas. E a consciência de colaborar neste sentido é fonte de profunda satisfação para seus colaboradores., além disso torna-se um elemento de promoção da competitividade empresarial (Molteni, 2002).

Portanto, não é correto limitar as motivações da atividade humana, inclusive a atividade econômica, apenas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações mais profundas e objetivos mais completos, que não podem ser ignorados se quisermos superar a atual situação mundial, aparentemente sem saída (Ferruci, 1998, p.74).

A respeito da motivação do empresário Ferrucci (2002) nos mostra que facilmente se observa que o lucro não é a única fonte de motivação do empresário. Este também pode ser motivado por diversos fatores como por exemplo: o crescimento da empresa, a imagem da empresa, a melhoria das condições da sede da empresa, entre outros.

Segundo observações feitas por Gonçalves e Leitão (2001, p.40):

[...] a produtividade não depende apenas do investimento em tecnologia, mas também da emulação da vontade do trabalhador. E esta é considerada um diferencial importante. Mas, nessa visão, o estímulo à vontade só apresenta resultados quando na identificação das necessidades da pessoa que trabalha e não somente nos interesses do capital.

#### 4.4 - A IMPLANTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Para se implantar o projeto de economia de comunhão, a “semente” da “cultura do dar” deve estar se desenvolvendo na vida do empresário, do líder, da pessoa responsável pela propagação desta idéia.

A mudança pessoal do empresário é condição indispensável e prioritária para que se realize a mudança estrutural, principalmente no que se refere na sua postura diante do poder. Essa mudança de visão que se origina no empresário é fruto de uma prática constante que se inicia na própria família deste. É aconselhável que se vivencie os valores cristãos tais como liberdade, confiança, respeito e solidariedade por alguns anos antes de tentar implementá-los

na empresa. Tais valores independem da religião, pois são inerentes ao ser humano (Gonçalves & Leitão, 2001).

Os cargos de nível superior, como os diretores e gerentes, são os mais resistentes a transição para a economia de comunhão. Mas em um processo de mudança é necessário entendê-los e respeitar as suas opiniões; devido a isso o processo é demorado. Mas o egoísmo e o individualismo ocorrem com todos os níveis de funcionários, para isso é necessária a destinação de recursos para a formação de “homens novos” segundo essa nova cultura (Gonçalves & Leitão, 2001).

É importante lembrar que a liberdade é um princípio básico da economia de comunhão, a adesão ao projeto é livre, tanto para o empresário como para os demais funcionários. Por isso nada deve ser imposto e sim apresentado e discutido para estes poderem aderir livremente. É comum, principalmente no início e com a entrada de novos funcionários, convencê-los desta cultura, pois geralmente estão acostumados a uma cultura exploratória, infelizmente muito comum no mercado. Com o tempo estes vão percebendo as intenções do projeto e vão se deixando contagiar por esta cultura por perceber que além do salário a sua dignidade é resgatada.

#### 4.5 – O GERENCIAMENTO EMPRESARIAL DENTRO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

O gerenciamento de empresas do projeto não exclui nenhum dos modelos administrativos existentes, mas utiliza-os conforme é necessário. É importante ressaltar que as empresas do projeto almejam a qualidade na produção, no produto, na administração e na qualidade de vida dos seus funcionários. Devido a isso os modelos de administração da qualidade se encaixam muito bem aos moldes do projeto. Outros modelos administrativos também são bem vindos, mas deve-se lembrar constantemente dos objetivos do projeto, mantendo o devido respeito a todos os colaboradores e à sociedade.

As empresas do projeto não se comportam de maneira homogênea. A expressão “economia de comunhão na liberdade” indica que as empresas têm ampla liberdade para buscar o caminho que lhes pareça viável, dentro dos princípios gerais propostos (Gonçalves & Leitão, 2001).

Após o início do projeto, este é constantemente aprimorado e transformado, ou seja, a empresa vai amadurecendo diante dos desafios encontrados (Molteni, 2002).

“Mais do que contas e vendas, obviamente necessárias, na verdade o que lhe interessa é o ‘estar bem’ das pessoas ao seu redor [...] e algo não menos importante, a salvaguarda da própria motivação humana e espiritual” (Bruni, 2002, p.10).

A empresa em si é desenhada por todos os que nela atuam, mas existe uma presença indispensável para a formação da empresa, o empresário. Este é responsável por primeiro viver segundo a nova cultura para depois transmiti-la de maneira constante para todos os integrantes da empresa. A partir desta cultura, ele traça os objetivos a serem buscados e apresenta os meios pelos quais a empresa irá funcionar.

Segundo Ferrucci (2002, p.33): “É fundamental que se parta do empresário, porque é o seu modo de ser do empresário que molda toda a empresa”.

Será apresentado agora um modelo gerenciamento para empresas de economia de comunhão denominado “gerenciamento sustentável” desenvolvido por Burckart (2002).

1ª Etapa: Em que direção estamos indo?

Não se trata apenas da busca da visão e da missão da empresa, mas também se questionar sobre aspectos mais elementares como:

- a. O contexto global da nossa empresa;
- b. A direção em que caminha a sociedade da qual faz parte;
- c. Como e com que poderia contribuir para manter ou variar esta rota.

Posicionamentos baseados na economia de comunhão ajudam a esclarecer estes tipos de perguntas. Assim compreende-se melhor o horizonte no qual a empresa deve mover-se.

2ª Etapa: Quem somos?

Nesta etapa busca-se qual é a própria identidade e qual é o papel fundamental que a empresa desempenha em relação à sociedade.

3ª Etapa: O que fazer?

Esta é a parte mais técnica do modelo. Nesta parte observa-se o que investem todos os grupos interessados na nossa empresa e que retorno esperam deste investimento. Não se trata apenas dos acionistas ou cotistas e do retorno esperado por estes, mas deve-se considerar também os trabalhadores, que investem suas capacidades, sua criatividade, seu tempo e suas necessidades, e esperam a satisfação das próprias necessidades, a auto-realização, etc. E

também os clientes, que investem suas necessidades, seus anseios, e querem vê-los satisfeitos. É preciso ainda perguntar-se quais são os interesses de todos os grupos envolvidos tais como: fornecedores, concorrentes, autoridades legais, comunidade local e global, e também o meio-ambiente, que “investe” os seus recursos e “espera” que sejam tratados com respeito. Esta abordagem é conhecida na teoria da organização como a abordagem dos stakeholders. Muitos vêm nela a base para a administração do futuro. Na verdade a economia de comunhão postula, com termos ligeiramente diferentes, a mesma visão.

O ponto-chave consiste no fato de que no centro de interesse já não se encontra a empresa, mas sim todos os grupos com os quais ela se relaciona. A soma das expectativas, necessidades, desejos, preconceitos, etc. dos *stakeholders* define a visão e a razão de ser da empresa, isto é, a sua missão. Chega-se deste modo a uma mudança de direção paradigmática na cultura empresarial: a atitude de domínio baseada no “eu”, cede lugar a uma atitude de serviço baseada no outro.

#### 4ª Etapa: Como comportar-se?

Nesta etapa é que se torna necessária a missão do líder para sintetizar, integrar e transformar todas as visões individuais dos *stakeholders* para chegar a uma visão operacional na qual cada *stakeholder* pode inserir-se e cooperar efetivamente.

#### 5ª Etapa: Estamos bem encaminhados?

Para uma avaliação concreta do caminho que estamos seguindo e se estamos no caminho certo é necessária a avaliação da empresa seguindo três dimensões: ecológica, econômica e social. Em cada uma delas, é preciso demonstrar que, graças à atividade empresarial, foi criado ou acrescentado o elemento “valor”.

“Administrar, hoje, significa muito mais do que gerenciar uma empresa ou uma organização. Administrar quer dizer construir uma cultura nova. O horizonte do administrador de hoje não se limita apenas à sua empresa, mas abrange toda a humanidade” (Burckart, 2002, p.86-87).

Segundo Molteni (2002): A última fase consiste em refletir sobre a experiência em andamento. Nesta reflexão é observada a essência do projeto e como ele se manifesta de maneira concreta.

Segundo Gui (1998) a proposta da economia de comunhão apresenta os seguintes pontos delicados para a implantação e continuidade do projeto:

- a. Quem inicia o projeto deve ter o firme propósito de enfrentar todas as dificuldades decorrentes para o feliz êxito deste. Isso se torna mais complicado que em outras empresas por não haver o incentivo dos lucros exclusivamente para o proprietário.
- b. O segundo ponto se aproxima do primeiro pois em um ambiente em que a obtenção de lucro como se apresenta como motivo secundário e, além disso, muitas vezes estas empresas são financiadas por investidores movidos por motivos ideais, corre-se o risco da não administração eficiente dos capitais empregados, não gerando lucro algum ou apenas um lucro medíocre.
- c. O último desafio é fazer funcionar a empresa nos moldes da economia de comunhão, administrada por pessoal competente e financeiramente sustentada por um grupo de investidores idealmente motivados.

Poderíamos indagar no motivo para se aderir a esta proposta já que é possível simplesmente continuar operando nos moldes tradicionais de mercado e depois revertendo uma parte dos lucros para “caridade”. Ou seja, utilizar a empresa como meio para depois redistribuir os lucros. Com esse tipo de pensamento esquecemos que o lucro é apenas a ponta o iceberg que aflora dos cálculos contábeis, ou seja, considerando-se uma correta avaliação da atividade desenvolvida, o grande número de itens de crédito e débito que se compensam não são menos importantes que o lucro resultante. Esquece-se que a empresa distribui riquezas de vários modos como por exemplo oferecendo boas oportunidades de trabalho, boas condições de qualidade e preço dos produtos vendidos, ou ainda boas oportunidades de colocação para os produtos dos fornecedores. De modo oposto, uma empresa pode distribuir vários tipos de prejuízos ecológicos ou ainda causar danos a saúde de seus funcionários. Fica claro então que, se a intenção da empresa é trazer benefícios à sociedade, não pode ficar satisfeita apenas com a obtenção do lucro e a simples redistribuição deste (Gui, 1998).

Segundo Molteni (2002) é comum encontrar nas empresas da EdC soluções de gestão que valorizem a tomada de responsabilidade por parte de cada um.

Um aspecto peculiar das empresas da EdC pode ser observado na administração nos momentos de crise. Geralmente nessas horas críticas é comum observar nas outras empresas

que as relações entre os interlocutores se tornam ásperas e existe uma tendência de “abandonar o navio”. Nas empresas da EdC observam-se fenômenos radicalmente diferentes. Na crise fica clara a força da unidade e da coesão existentes entre todos os colaboradores. A confiança e a estima conquistadas suscitam comportamentos de lealdade e até mesmo solidariedade, chegando ao auxílio financeiro. Nos momentos de crise é que podemos observar esses ativos intangíveis diretamente ligados ao caminho percorrido pela economia de comunhão (Molteni, 2002).

#### 4.6 - A DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

A característica que distingue a economia de comunhão dos outros sistemas econômicos é a filosofia de repartição dos benefícios resultantes da atividade lucrativa da empresa. Essa filosofia prevê repartir os lucros em três, destinadas aos seguintes objetivos (Biela, 1998):

- a. investimento na própria empresa;
- b. ajuda aos mais necessitados;
- c. formar pessoas para esse estilo de vida.

Segundo Molteni (2002) a formulação do princípio de subdivisão dos lucros mudou com o passar do tempo. No início estava prevista uma divisão em três partes iguais; em seguida, este critério assumiu o caráter de referência, passível de adaptação às circunstâncias concretas da empresa.

Este projeto caracteriza-se pelo critério indicado para a destinação dos lucros da empresa. Trata-se, portanto, da sugestão de um ideal muito radical: aplicada integralmente, a regra significaria a ausência total de distribuição dos lucros. Para o empresário individualmente, o investimento de recursos próprios na empresa de EdC teria então a mesma natureza de uma doação ou de uma contribuição a fundo perdido (Molteni, 2002).

Segundo Biela (1998, p.27):

A proposta de um sistema econômico segundo os princípios da nova economia - que supõe obtenção de lucratividade da empresa e cumprimento da tríplice distribuição de lucros visando edificar a integração social e econômica - constitui exemplo de encarnação do paradigma da

unidade e da solidariedade entre os homens, que deveriam compartilhar tanto os resultados do trabalho quanto a responsabilidade de dividir o risco da atividade econômica.

Como a liberdade é premissa fundamental do projeto, os sócios que não aderem ao projeto da economia de comunhão ou desistem deste, tem prevista a distribuição normal dos dividendos que lhes cabem (Molteni, 2002).



## 5 – A EXPERIÊNCIA EM ANDAMENTO

Neste capítulo apresentaremos, a partir dados estatísticos provenientes do escritório central da economia de comunhão no Brasil, como se encontra a experiência de economia de comunhão no Brasil e no mundo. Em seguida apresentaremos um exemplo sobre a empresa de economia de comunhão Femaq.

### 5.1- DADOS ESTATÍSTICOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO

Tabela 1: Quadro evolutivo da quantidade de empresas de EdC por continente.

CONTINENTE	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EUROPA	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486
ASIA	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47
AFRICA		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9
AMÉRICA	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230
AUSTRALIA	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6
TOTAL	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778

Fonte: Escritório Central da EdC – Brasil, 2004.

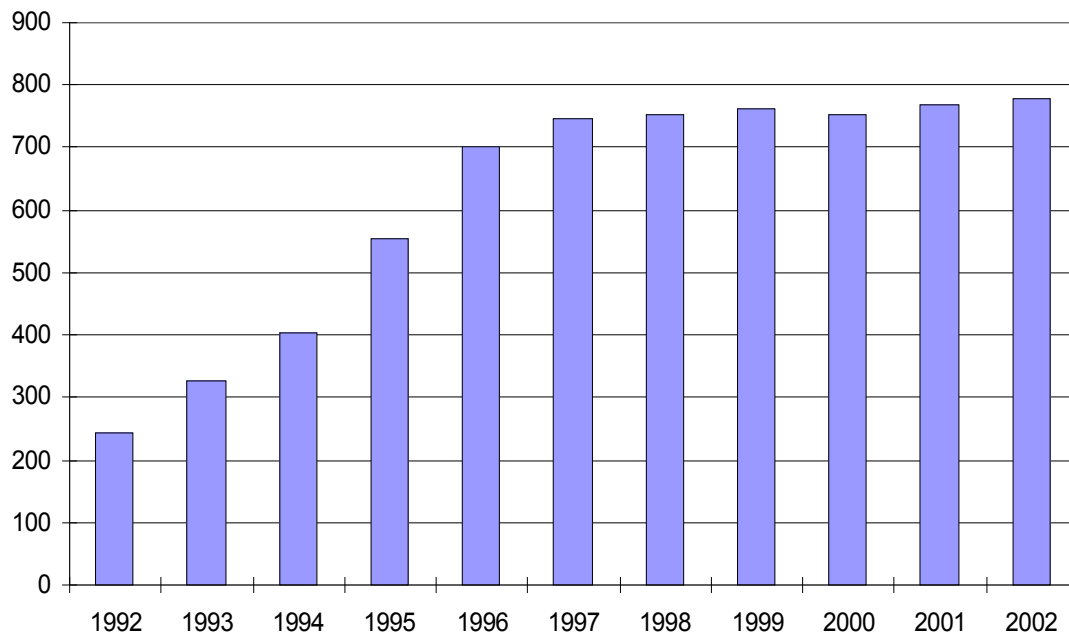


Figura 1: Gráfico da evolução da quantidade de empresas de EdC pelo mundo.

Fonte: Escritório Central da EdC – Brasil, 2004.

Estes dados relatam a quantidade de empresas coligadas ao projeto de economia de comunhão espalhadas pelo mundo. Podemos ver claramente que não se trata de uma utopia, e sim de um projeto viável, que está acontecendo nos cinco continentes. É perceptível também que o número destas empresas apresentou um rápido crescimento entre os anos de 1992 e 1997, apresentando após isso crescimento reduzido com uma ligeira redução em 2000, se recuperando no ano seguinte.

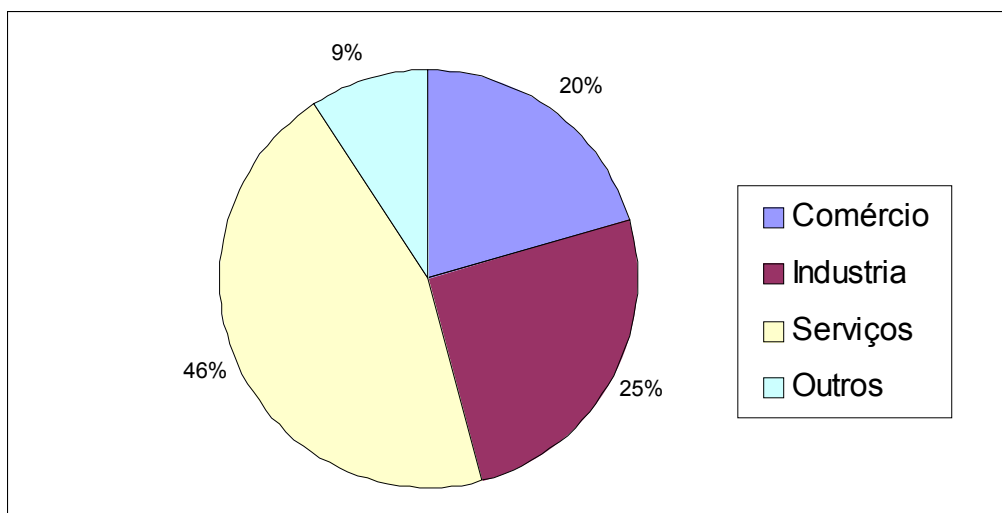


Figura 2: Distribuição das empresas de EdC por setores.

Fonte: Escritório Central da EdC – Brasil, 2004.

Com estes dados torna-se perceptível que o projeto pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa, existindo uma maior concentração no setor de serviços.

## 5.2- DADOS ESTATÍSTICOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO BRASIL

Tabelas 2: Número de empresas coligadas à EdC no Brasil

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	59	81	86	88	88	87	88	87	77	88	90

Fonte: Escritório Central da EdC – Brasil, 2004.

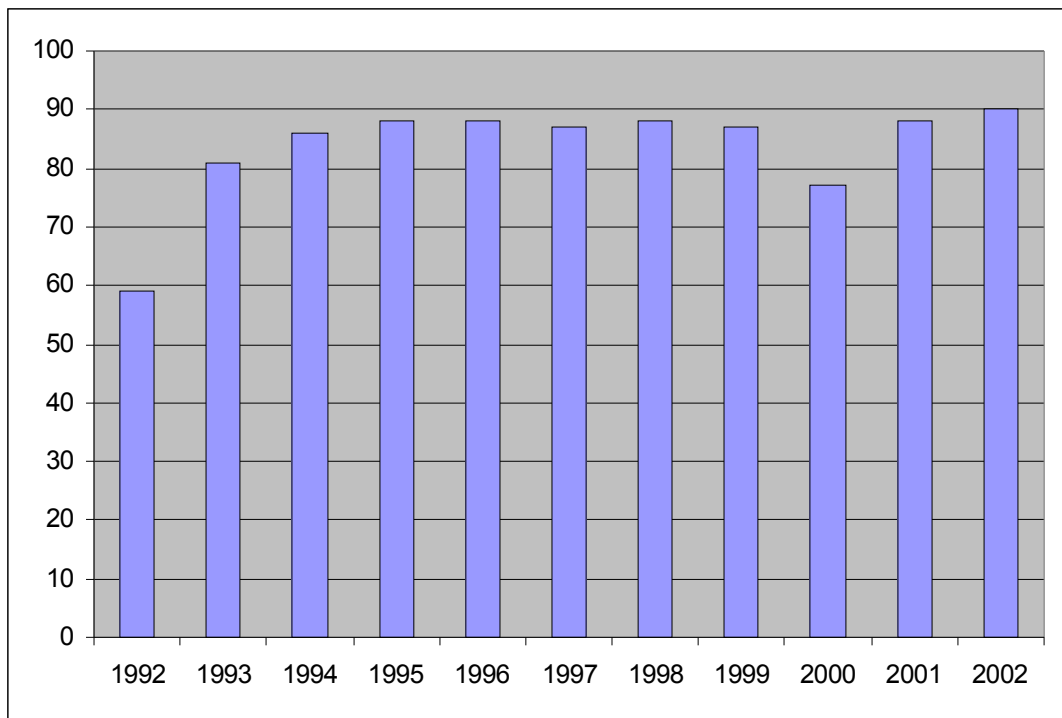


Figura 3: Gráfico da evolução da quantidade de empresas de EdC no Brasil.

Fonte: Escritório Central da EdC – Brasil, 2004.

Comparando com o cenário mundial, no Brasil o crescimento do número de empresas do projeto ocorreu de maneira muito mais intensa entre os anos de 1992 e 1994. Isso se deve ao fato do projeto ter se iniciado neste país sob o nome de “Projeto Brasil”. Desde então ocorreu uma estabilização e em 2000 acompanhou o cenário mundial com uma queda no número de empresas e sua recuperação no ano seguinte.

Segue abaixo a relação de atendimentos gratuitos realizados pelas empresas de economia de comunhão em 2001.

Tabela 3: Contribuição social direta das empresas de EdC em 2001.

<b>CUSTEIO DE:</b>	<b>TOTAL</b>
Alimentação	R\$ 494.295,50
Escola	R\$ 130.773,52
Assistência médico-hospitalar	R\$ 83.761,15
Assistência odontológica	R\$ 5.379,65
Medicamentos	R\$ 39.747,91
Aluguel/moradia	R\$ 32.657,32
Construção/reforma casa	R\$ 36.786,39
Outros	R\$ 6.597,10
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 829.998,54</b>

Fonte: Escritório Central da EdC - Brasil

Lembrando que o número de empresas do projeto no ano de 2001 foi de 88 empresas, cada uma distribuiu em média R\$ 9.431,80 para a sociedade. Esses valores dizem respeito a distribuições feitas de maneira espontânea e direta. Além disso temos que levar em conta outros aspectos não mencionados, como o pagamento integral de impostos, salários dignos para seus funcionários, respeito ao meio ambiente, qualidade no trabalho e no produto fabricado, entre outros.

### 5.3 – EXEMPLO: O CASO FEMAQ

O exemplo abaixo foi retirado do estudo realizado por Gonçalves e Leitão (2001) na empresa Femaq, Fundação, Engenharia e Maquinas S.A., localizada em Piracicaba interior de São Paulo. Na elaboração deste estudo a empresa possuía no seu quadro de funcionários 71 funcionários contratados e 6 terceirizados. Seus principais clientes são a Volkswagen e a General Motors. Fundada em 1966 pelo alemão Kurt Leibholz. Hoje dos filhos seus integram a diretoria da empresa, assumindo-a a partir de 1972. A vinculação ao projeto da EdC ocorreu em 1991. Tendo mais de 10 anos de experiência no projeto.

O desempenho singular desta empresa no período de 1985 a 1994 se encontra relatado no documento “Aumentando a produtividade em época de turbulência”, apresentado no Conaf 95, congresso de fundição realizado em São Paulo. Em um período de crise para a indústria de fundição brasileira, o faturamento da empresa passou de US\$ 42 mil para US\$ 82mil/homem/ano, basicamente pela concentração de esforços no gerenciamento de seu pessoal. A empresa não apresenta diferenças significativas das demais em termos de

tecnologia de produção, gestão financeira ou mercadológica. Sua preocupação com a qualidade é similar a de suas concorrentes.

Nos anos seguintes, com a melhora da situação de mercado e com o contínuo crescimento do investimento nos funcionários, a empresa apresentou um crescimento significativo. De 1996 a 2000 a produção passou de 3.585 para 6.413 toneladas/ano. O Faturamento cresceu proporcionalmente, de sete milhões para quase quinze milhões de reais/ano. E a produtividade pulou de 69 para 87 toneladas/homem/ano.

Os diretores afirmam que não há como desvincular esses resultados das práticas da EdC na empresa.

A visão da Femaq sobre o seu negócio pressupõe que o homem, seu trabalho e a empresa são um todo integrado, bem como o meio ambiente onde a empresa atua. (Gonçalves & Leitão, 2001).

A estratégia adotada pela Femaq está baseada em sete pontos principais (Id., Ibid.):

- a. Gerar um ambiente de mudança. Para tanto são observados cinco pontos:
  - Otimização do ambiente de trabalho melhorando as comunicações internas;
  - Aperfeiçoamento profissional;
  - Intercâmbio profissional através de visitas, estágios e troca de experiências.
  - Reestruturação das funções e papéis em uma perspectiva que de ao funcionário uma visão de conjunto da empresa, quebrando a rigidez da divisão do trabalho da visão clássica;
  - Remanejamento de profissionais, com troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentando o respeito pelo trabalho alheio, eliminar o tédio e criar desafios.
- b. Colocar a organização a serviço do homem;

Como colocar a organização a serviço do homem entende-se em criar um ambiente de trabalho propício ao crescimento humano e da produção. “A direção lidera a reorganização ambiental, funcionando como um mediador entre o processo produtivo e as necessidades humanas, abrindo mão de formas tradicionais de poder, para escutar atentamente soluções e problemas de seus funcionários.”

- c. Criar sistemas de incentivos para aumentar a participação.

O sistema de incentivos da Femaq sofreu várias alterações com o tempo. Hoje o sistema de incentivos apresenta os seguintes benefícios: plano de saúde familiar; formação escolar e universitária; aquisição de casa própria e outros benefícios.

Para envolver os funcionários existem algumas células que alguns funcionários se reúnem periodicamente para discutir a cultura, a administração e a produção da empresa. Além disso existe a assembléia mensal onde todos participam.

O sistema de incentivos inclui um plano de participação nos lucros e resultados e se baseia em 10 indicadores:

- acidentes de trabalho;
- desperdício;
- custo de produção;
- higiene;
- horas extras;
- pontualidade na entrega;
- produtividade;
- uso de equipamentos de segurança;
- trabalho/refugo;
- um indicador de qualidade baseado no programa 5S.

A maneira de como se realiza o calculo na participação nos lucros é colocada em uma cartilha e distribuída para todos os funcionários. Essa visão de participação nos lucros implica em ter um objetivo empresarial claro para todos os funcionários.

d. Buscar o equilíbrio entre intuição e lógica, com uso de decisões coletivas;

Nesta busca de equilíbrio entre intuição e lógica entende-se que o empresário não deve se orientar exclusivamente pela racionalidade econômica, aceitando outras formas de razão, além da subjetividade requerida pela complexidade das decisões empresariais.

e. Enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas;

f. Criar sistemas de parceira (terceirização);

g. Ter um comportamento ético.

Neste ponto a empresa busca introduzir na cultura organizacional valores como o amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo.

Segundo os diretores da Femaq existe no empresariado uma falta de “inteligência social” na administração das empresas.

A hierarquia na Femaq não parte de uma estrutura rígida e autoritária, mas de uma estrutura meio fluida, sem chefias cobrando resultados o tempo todo, mas respeitando e

depositando confiança em cada funcionário. Gerando em cada um o sentimento de que se não produzir, ele próprio será prejudicado e não apenas o patrão.

“A ideologia implícita no discurso da direção visualiza as empresas como bens sociais. Uma vez que o capital tem uma função social no sistema produtivo, as empresas não podem ser tratadas como propriedade exclusiva.” (Gonçalves & Leitão, 2001, p.46)



## 6- CONCLUSÃO

Esta proposta de economia de comunhão com certeza não é a primeira que procura dar à economia um outro objetivo além do desejo de lucro como função de motor por excelência da capacidade empreendedora e criativa. Desse ponto de vista, a proposta insere-se idealmente dentro de um filão muito amplo de projetos, tentativas e realizações, que têm em comum a insatisfação em relação a alguns resultados negativos do mecanismo econômico capitalista e a aspiração por práticas alternativas destinadas explicitamente a defender ou promover a dignidade do ser humano (Gui, 1998).

“A economia de comunhão é um desafio cultural profundo, baseado no apelo a *transformar o tempo da ação humana em uma ocasião de cooperação entre todos*, e a ver os resultados econômicos como o fruto da comunhão entre todos” (Ferrucci, 1998, p.83).

Como este projeto é baseado prioritariamente em valores cristãos, não podemos deixar de lembrar que o desígnio sobre a humanidade que Jesus nos transmitiu, como encontramos nos Atos dos Apóstolos: “A multidão dos fiéis era um só coração e uma só alma [...], tudo era comum entre eles”. Mas, em primeiro lugar, devemos realizar a comunhão com os outros homens, só assim seremos capazes de realizar aquilo que é sua feliz consequência, o “ter tudo em comum”. Sem “comunhão”, percebemos a artificialidade, a dificuldade de ter tudo em comum com alguém que não é nosso irmão. Se não formos “um só coração e uma só alma”, a comunhão de bens torna-se uma espécie de “comunismo” árido e fracassado (Ferrucci, 1998).

As relações entre os homens devem ser sempre assim, devem ser relações abertas, na plena confiança recíproca. Os relacionamentos, mesmo os econômicos, deveriam basear-se na capacidade de nos colocarmos na pele do outro, de buscarmos o que é melhor para ele, e não na tentativa de pressioná-lo, de convencê-lo de que não há outra alternativa, talvez até mesmo violentando-o com a força da nossa inteligência ou com técnicas de marketing (Ferrucci, 1998).

Segundo Sorgi (1998, p.33):

Tudo o que esta acontecendo na economia de comunhão desperta a nossa consciência – psicológica e moral -, levando-nos a ‘rever’ o cotidiano que em sua prática – e frequentemente em sua ‘filosofia’- reduz a nossa ação (no campo econômico) a um frio relacionamento material entre cada um e o seu dinheiro, entre cada um e o *objeto* [...] que produz ou compra. É um relacionamento do ‘eu’ com as coisas que além de ‘materializar’, com maior ou menor

intensidade, a vida dentro de nós, ofusca ou talvez até mesmo cancele em nós a presença ‘humana’ do *outro*, tornando o contexto social pálido e despersonalizando-nos reciprocamente.

Segundo Zamagni (2002, p.133):

[...] a experiência da EdC contradiz este modelo dicotômico de ordem social, porque mostra, na prática, que é possível servir-se do mercado para alcançar objetivos de natureza pública. Mais exatamente, é possível utilizar o mercado não apenas para produzir riqueza de modo eficiente, mas também para redistribuí-la segundo um cânone qualquer de equidade.

Diante desta proposta caberia ainda perguntar:

- a. Poderia a EdC ser aplicada também em grandes corporações? Quais seriam os obstáculos a serem vencidos para que isso se torne possível?
- b. A EdC aplicada em larga escala poderia ser uma solução viável para uma melhor distribuição da renda e para preservação dos recursos ambientais?

Para que este projeto realmente produza os resultados esperados, necessário se faz que todos os integrantes da empresa se aprofundem nessa nova cultura proposta. É preciso acreditar realmente na unidade de intenções de quando tomamos como nosso o interesse e as necessidades do outro. É preciso assim abandonar a cultura da competição inconseqüente.

Mas se os obstáculos culturais forem vencidos pode-se observar que, com a participação de todos, motivados por um “algo mais”, os resultados da empresa acabam superando as expectativas Além disso, essa união de todos acaba se tornando um ponto extremamente forte nos tempos de crise.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vera. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui (org.); ARAÚJO, Vera; BIELA, Adam; SORGI, Tommaso; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto . *Economia de Comunhão: Projeto; reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998

ARAÚJO, Vera. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

BIELA, Adan. “Uma revolução ‘copernicana’ para as ciências sociais”. In: COSTA, Rui (org.); ARAÚJO, Vera; BIELA, Adam; SORGI, Tommaso; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto . *Economia de Comunhão: Projeto; reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998

BRUNI, Luigino. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

BURCKART, Hans. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um, novo paradigma de gestão. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

EDC: Economia de Comunhão – Movimento dos Focolares. *Economia de Comunhão - Histórico*. Vargem Grande Paulista, 2004. Disponível em < [http:// www.focolares.org.br/PAGEEDC.html](http://www.focolares.org.br/PAGEEDC.html)> . Acesso em 16 de março de 2004.

ESCRITÓRIO DA EDC – BRASIL. Dados Estatísticos da EdC no Brasil e no Mundo. Vargem Grande Paulista, 2004.

FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: COSTA, Rui (org.); ARAÚJO, Vera; BIELA, Adam; SORGI, Tommaso; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto . *Economia de Comunhão: Projeto; reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova,1998

FERRUCCI, Alberto. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

FITZ-ENDZ, Jac. *Retorno do Investimento em Capital Humano*. Tradução: Celso Roberto Paschoa. Revisão técnica: Félix Alfredo Larrañaga. São Paulo: Makron Books, 2001.

GONÇALVES, H.H.A.B.O. & LEITÃO, S.P.. Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 35(6), p.33-59, novembro/dezembro de 2001.

GUI, Benedetto. Empresa e Economia de Comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, Rui (org.); ARAÚJO, Vera; BIELA, Adam; SORGI, Tommaso; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto . *Economia de Comunhão: Projeto; reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. Traduções: José Maria de Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova,1998

GUI, Benedetto. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

LEIBHOLZ, R.; LEIBHOLZ, H. & PASSARELLI, V. Aumentando a produtividade em época de turbulência. In: *Conaf 95 - Congresso de Fundação*. São Paulo, setembro de 1995.

LUBICH, Chiara. A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

MOLTENI, Mario. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

MOVIMENTO DOS FOCOLARES. *Da comunhão dos bens até uma economia de comunhão na liberdade*. Vargem Grande Paulista, 2004. Disponível em <<http://www.focolares.org.br/Pagehist.htm#parte3>>. Acesso em 16 de março de 2004.

JOÃO PAULO II. *Sollicitudo Rei Socialis*, Vaticano, 1987. Disponível em [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_30121987\\_sollicitudo-rei-socialis\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_po.html)>. Acesso em 26 de março de 2004.

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: COSTA, Rui (org.); ARAÚJO, Vera; BIELA, Adam; SORGI, Tommaso; GUI, Benedetto; FERRUCCI, Alberto. *Economia de Comunhão: Projeto; reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. Traduções: José Maria de

Almeida, João Batista Florentino e Rui Costa. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998

VILLARDI, B. Q. & LEITÃO, S.P. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. *Revista de Administração Pública* . Rio de Janeiro, FGV, 34(3):53-70, maio/junho de 2000.

ZAMAGNI, Stefano. Fundamentos e significado da experiência de Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.); LUBICH, Chiara; ARAÚJO, Vera; FERRUCCI, Alberto; BURCKART, Hans; MOLTENI, Mario; GUI, Benedetto; ZAMAGNI, Stefano. *Economia de Comunhão: Uma cultura em várias dimensões*. Tradução: Tereza Cristina F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.