

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

CLEMILDA GONZAGA SANTOS

**ECONOMIA DE COMUNHÃO ENTRE O DISCURSO E A
PRÁTICA: O CASO DA SIBRASA**

Salvador - Bahia
2004

CLEMILDA GONZAGA SANTOS

**ECONOMIA DE COMUNHÃO ENTRE O DISCURSO E A
PRÁTICA: O CASO DA SIBRASA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em
Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA –
como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho

Salvador - Bahia
2004

TERMO DE APROVAÇÃO

CLEMILDA GONZAGA SANTOS

**ECONOMIA DE COMUNHÃO ENTRE O DISCURSO E A
PRÁTICA: O CASO DA SIBRASA**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, pela seguinte banca examinadora.

Genauto Carvalho de França Filho – Orientador

Doutor em Sociologia, mestre e graduado em Administração, professor da Escola de Administração da UFBA e do seu Programa de Pós-graduação (NPGA); pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL).

Salvador, 04 de julho de 2004

A

Ginetta Calliari (*in memoriam*) que soube transmitir, de forma eloqüente, seus conhecimentos divinos, mantendo vivas suas preocupações e seu amor pelo povo brasileiro que tanto sofre com as desigualdades sociais.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que tornaram possível a conclusão deste trabalho. Agradeço plenamente todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o melhor aprendizado, experiência e desempenho na nova jornada de aperfeiçoamento profissional.

À Universidade Federal da Bahia, especialmente à escola de Administração (NPGA), de modo especial ao Prof. Reginaldo de Souza Santos.

Ao professor Genauto Carvalho de França Filho, por ter aceitado se tornar meu orientador.

Ao professor Bernardo Sakamoto e sua esposa Rosa Aguilhar, pelo incentivo ao tema pesquisado.

A Deus, toda honra e glória tributada.

À minha mãe, ao meu irmão, a Jorge, por toda confiança, pelo apoio, pela credibilidade e incentivo diante do meu crescimento profissional.

A todos os meus colegas de curso, pela força, pelo auxílio prestado nos momentos de necessidade, especialmente ao Prof. Rozilton Sales.

Ao Movimento dos Focolares, nos nomes de Márcia Baraúna, Paulo Sobral, Socorro Sobral, Luciene Maria, Ginetta (*in memorian*), que acreditou no projeto da EdC em respeito ao povo brasileiro que tanto sofre com as desigualdades sociais.

À UESC pelo seu apoio, de modo especial ao Departamento de Administração.

O Ser é amor, é relação. Doar-se, portanto, é ser e – se bem entendido – é ser o perder-se nos outros, mas para renascer, para ser. A dinâmica interna do amor é a estabilidade e a permanência do ser. Dinâmica e estática já não se excluem mutuamente nem tampouco estão ligadas uma à outra apenas por uma mediação dialética. São a expressão indissolivelmente única e dúplice do evento Deus, do evento ser, do evento homem.

Hemmerle

RESUMO

Este trabalho tem por objeto de estudo a experiência de gestão empresarial da Sociedade Sobral – SIBRASA – sediada em Recife (PE) e com 30 anos de atividades – desde que aderiu à Economia de Comunhão, em 1991. Refletindo sobre o significado dessa experiência, esta pesquisa discute o tema da Economia de Comunhão (EdC). O tratamento dessa temática no presente estudo será desenvolvido com base numa abordagem nas ciências econômicas e sociais mais geral, além, evidentemente, do próprio assunto na gestão. O motivo do interesse pela SIBRASA é por ser ela expressão de um estilo econômico que, como em outras organizações voltadas para a produção, manifesta-se no desejo de conjugar o respeito às regras e aos valores da empresa a outros valores, motivações e objetivos, sintetizados como *cultura da comunhão na liberdade*. Do ponto de vista metodológico, optou-se pelo enfoque mais qualitativo na pesquisa, usando fontes primárias como as entrevistas. O objetivo principal foi de investigar se a prática administrativa da SIBRASA contempla a liberdade e as práticas da Economia de Comunhão (EdC), analisando a congruência entre o discurso e a prática.

Palavras-chave: Economia de Comunhão; Cultura da Partilha; Valores; Gestão de Empresas.

ABSTRACT

This work has as object the study of experience in the business management of Sobral Society – SIBRASA – in Recife (PE) and with 30 years of activities – since its insertion in the communion economy, in 1991. Reflecting about the meaning of this experience, the research discusses the theme of the communion economy (EdC). The treatment of this theme in the present study will be developed with basis in an approach of economic and social science and evidently, the own subject. The motive of interest by SIBRASA is the expression of an economic style that like in other organizations, are specialized in production, manifests its desire to discuss the rules and the values of the company, motivations and objectives, synthesized as culture of liberty communion. The methodological aspect chose the more quality research chosen, using primary sources as a documental analysis and interviews. The principal objective was to investigated if the administration of SIBRASA contemplates the liberty and practice of the communion economy (EdC), analyzing the congruence between speech and practice.

Keywords: Communion Economy; Cultural Share; Values; Company Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias essenciais do Movimento dos Focolares	24
Figura 2 – Categorias do Movimento dos Focolares	26
Figura 3 – Projeto Urbanístico do Pólo Empresarial Spartaco	35
Figura 4 – Projeção da vista aérea do Pólo EdC do Nordeste S/A	36
Figura 5 – Projeção da vista aérea do Pólo EdC do Nordeste na BR 101	37
Figura 6 – Ponto central de desenvolvimento nas várias fases da Economia de Comunhão	40
Figura 7 – O manejo da complexidade: criar unidade na multiplicidade	43
Figura 8 – Círculo que sintetiza um modelo de gestão no modo de agir das empresas de EdC	45
Figura 9 – Redes de sustento moral e de contatos comerciais	48
Figura 10 – Nível de crescimento das Empresas de Economia de Comunhão, segundo a Comissão Mundial da EdC	60
Figura 11 – Estrutura organizacional da SIBRASA	67
Figura 12 – Produção armazenada nos depósitos	69
Figura 13 – Caminhão carregado da produção da SIBRASA	70
Figura 14 – Tempo de serviço na empresa	72
Figura 15 – Prática administrativa da empresa	73
Figura 16 – Filosofia da SIBRASA, segundo os princípios da EdC	73
Figura 17 – Nível de escolaridade dos funcionários	74
Figura 18 – Carga horária semanal	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Linha do tempo da EdC	34
Tabela 2 – Vantagens de localizar-se no pólo	38
Tabela 3 – Distribuição das empresas de EdC por setores de atividade, de 1999 a 2001	39
Tabela 4 – Distribuição das empresas de EdC no Brasil em 2001	39
Tabela 5 – Distribuição das empresas da EdC quanto ao número de funcionários	39
Tabela 6 – Formas jurídicas das Empresas que aderem à EdC	52
Tabela 7 – Distribuição das empresas que aderiram à EdC	57
Tabela 8 – Número de pessoas em situação de pobreza ajudadas com a distribuição do lucro da EdC	59
Tabela 9 – Setores de atuação das empresas vinculadas à EdC	59
Tabela 10 – Movimento econômico-financeiro da SIBRASA em 2002	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONHECENDO E HISTORIANDO A EDC	20
2.1	CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO	27
2.2	REDES LOCAIS-GLOBAIS DE COMUNHÃO	47
2.2.1	Redes de Sustento Moral	49
2.2.2	Redes de Contatos Comerciais	49
2.3	A PRÁTICA DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO	51
2.4	ACENOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO BRASIL	60
3	ANALISANDO O CASO: HISTÓRICO ORGANIZACIONAL DA SIBRASA	64
3.1	ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA SIBRASA	65
4	CONCLUSÃO: VERIFICANDO A CONGRUÊNCIA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA	77
	REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a evidência do egoísmo racional dos agentes econômicos, que por muito tempo representou a regra da ciência econômica, vem sendo cada vez mais questionada por muitos cientistas sociais e econômicos (Amartya Sen, por exemplo, e Gary Becker, da Universidade de Chicago, receberam o Prêmio Nobel), que nos aponta a uma revisão de mudanças das regras.

Na literatura econômica, portanto, estão ocupando um espaço cada vez maior expressões e conceitos que antes eram usados apenas por escritores de psicologia ou de sociologia, como altruísmo, confiança, dom, reciprocidade, *commitment* (empenho moral ou ideal) e solidariedade. Num outro plano, que pode-se definir como *meso-econômico* (para indicar a posição intermediária entre os planos micro e macro econômico), encontram-se expressões como capital social ou comunidade. Num plano ainda mais amplo, começa-se a falar de economia civil, em referência ao tecido de relacionamento econômico correspondente não somente à lógica contratual, mas também à lógica da reciprocidade e da solidariedade.

A história tem mostrado que o número dos que ganham acesso à riqueza material é cada vez mais reduzido, enquanto aumenta rapidamente o número dos que têm acesso a muito pouco ou a nenhum bem material. Além disso, tanto o

conceito de riqueza como os indicadores de sua avaliação parecem reduzir-se ao valor produtivo e mercantil, sem levar em conta outros valores como o ambiental e o social de uma atividade econômica.

Nesse cenário, uma gama de propostas recai sobre a economia solidária, da qual têm emergido práticas de relações econômicas e sociais que, de imediato, propiciam a sobrevivência e a melhora da qualidade de vida de milhões de pessoas em diferentes partes do mundo. Entretanto, seu horizonte vai mais além. São práticas fundadas em relações de colaboração solidária, inspiradas por valores culturais que colocam o ser humano como sujeito e finalidade da atividade econômica, em vez da acumulação privada de riqueza em geral e de capital em particular. De acordo com França Filho e Laville,

Esta expressão, economia solidária, vem assim, num primeiro momento, indicar, por um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade; e, por outro, sugerir a inscrição da solidariedade no centro mesmo da elaboração coletiva de atividades econômicas [...] as experiências de economia solidária supõem uma articulação específica entre esferas econômica, social e política – em razão dos diferentes registros de ação ou das diferentes lógicas que atravessam essas experiências. Trata-se, portanto, de uma forma de economia que ao invés de se construir como um setor à parte (terceiro), tem muito mais vocação, segundo nossa hipótese, para interagir com as formas econômicas dominantes (Estado e Mercado), numa perspectiva de elaboração de arranjos particulares de princípios econômicos diversos, a fim de subordinar a lógica mercantil a outros imperativos da ação organizacional ou coletiva – por exemplo, uma dinâmica recíproca ou um projeto associativo (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 109 – 114).

A economia solidária busca a harmonia entre produção e reprodução, evitando a contradição fundamental do sistema capitalista, que devolve a produtividade, mas exclui crescentes setores de trabalhadores do acesso aos seus benefícios, gerando crises recessivas, hoje de alcance global. A economia solidária também busca outra qualidade de vida e de consumo, e isso requer a solidariedade entre os cidadãos do centro e os da periferia do sistema mundial. Propõe a atividade

econômica e social enraizada no seu contexto mais imediato, e tem a territorialidade e o desenvolvimento local como marcos de referência. Redes de consumidores têm se espalhado por diversos países, definindo conscientemente seus níveis de sustentabilidade. Tal proposta rejeita a mercantilização das pessoas e da Natureza às custas da espoliação do meio ambiente terrestre, contaminando e esgotando os recursos naturais no Norte em troca de zonas de reserva no Sul e promove o desenvolvimento de redes de comércio a preços justos, procurando permitir que os benefícios do desenvolvimento produtivo sejam repartidos mais eqüitativamente entre grupos e países.

O consumo organizado tem a capacidade de exercer pressão em favor da maior qualidade dos produtos, de regulações mais efetivas dessa qualidade, e também é capaz de exercer o papel de consolidar e reativar os modos de produção tradicionais baseados em relações de proximidade, de reciprocidade e de equilíbrio ecológico, desencadear novas atividades produtivas de alta eficiência social, ampliando a organização da produção e reprodução, através de redes de complementaridade e comércio justo.

A redefinição do papel do dinheiro; a descentralização das moedas circulantes nacionais e o estímulo ao comércio justo, utilizando moedas comunitárias; o conseqüente empoderamento financeiro das comunidades; o controle e a regulação dos fluxos financeiros para que cumpram seu papel de meio e não de finalidade da atividade econômica; a imposição de limites às taxas de juros e aos lucros de base monopólica, o controle público da taxa de câmbio e a emissão de moeda nacional para evitar toda atividade especulativa e defender a soberania do povo sobre seu próprio mercado; esses são alguns dos elementos fomentadores de uma política autogestionária de financiamento do investimento do nível local ao

nacional. A preocupação, aqui, é o direito de comunidades e nações à soberania sobre suas próprias finanças. Assim, também, os bancos cooperativos, os bancos éticos, as cooperativas de créditos, as instituições de microcrédito solidário e os empreendimentos mutuários, todos com o objetivo de financiar seus membros e não concentrar lucros através dos altos juros são componentes importantes do sistema socioeconômico solidário, proporcionando ao povo acesso ao crédito baseado nas suas próprias poupanças.

Articulando o consumo solidário com a produção, a comercialização e as finanças, de modo orgânico e em nível local até o global, a economia solidária amplia as oportunidades de trabalho e intercâmbio para cada agente, sem afastar a atividade econômica do seu fim primeiro, que é responder às necessidades produtivas e reprodutivas da sociedade e dos próprios agentes econômicos.

Por ser um projeto de desenvolvimento destinado a promover as pessoas e coletividades sociais a sujeitos dos meios, recursos e ferramentas de produzir e distribuir as riquezas, a economia solidária visa à suficiência em resposta às necessidades de todos e o desenvolvimento sustentável. O interesse principal da economia solidária radica no trabalho, o saber e a criatividade humanos e não o capital-dinheiro e sua propriedade sob quaisquer de suas formas.

A organização socioeconômica da economia solidária exige o respeito à autonomia dos empreendimentos e organizações dos trabalhadores, sem a tutela de Estados centralizadores e longe das práticas cooperativas burocráticas, que suprimem a participação direta dos cidadãos trabalhadores.

Tendo como mola propulsora o alargamento dos excluídos dos Estados de bem estar material, sem acesso aos bens produtivos, aos mercados, à tecnologia e ao crédito, a economia solidária revela o potencial de ser um outro paradigma da

globalização, procurando mudar uma realidade excludente. Ao mesmo tempo que se reconhecem todas estes benefícios da economia solidária, é mister unificar esforços e articular ações conjuntas para a consolidação desse projeto de economia.

Desde o início do século XX, registram-se manifestações a favor desse tipo de comportamento. Contudo, foi somente a partir dos anos 60, nos Estados Unidos da América e no início da década de 70, na Europa – particularmente na França, Alemanha e Inglaterra – que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas.

No Brasil, os sinais dessas mudanças de mentalidade empresarial já podem ser notados na *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas* desde a sua publicação, em 1965, pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil). Na década de 80, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) chegou a elaborar um modelo. Porém, só a partir do início dos anos 90 é que algumas empresas passaram a levar a sério essa questão e a divulgar sistematicamente, em balanços e relatórios sociais, as ações realizadas em relação à comunidade, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionamento.

Há muito se fala em responsabilidade social da empresa. E, de fato, pode-se observar que algumas empresas, no Brasil, têm preocupação com as suas relações com a comunidade, com o meio ambiente e com seu próprio corpo de funcionários. Até porque, nos últimos anos, essas relações tornaram-se uma questão de estratégias financeiras e de sobrevivência empresarial, quando pensamos a longo prazo.

No contexto brasileiro e internacional, há diversidade de posicionamento na literatura acadêmica e gerencial quanto ao conceito da responsabilidade social

nos negócios. Tal diversidade não é, em si, um problema e, sim, uma indicação da necessidade de distanciamento de uma tentativa de convergência e absolutização para a conceituação e operacionalização da responsabilidade social corporativa. Dessa forma, pode-se levantar uma discussão quanto aos antecedentes para os diversos posicionamentos que as empresas adotem para a incorporação da responsabilidade social às estratégias de governança das relações negócio-sociedade.

Nas últimas três décadas, os estudos sobre ética e responsabilidade social corporativa mudaram a visão econômica clássica, na qual a empresa socialmente responsável é aquela que responde às expectativas de seus acionistas, chegando a uma nova visão de empresa socialmente responsável, que é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável. Nesse sentido, a ordem de mudança organizacional quanto à responsabilidade social nos negócios, em um contínuo que se inicia com mudanças conservadoras e finaliza com mudanças radicais, está diretamente relacionada à incorporação, pela empresa, da responsabilidade social às suas relações negócio-sociedade.

Observamos que as relações de troca tornam-se o foco de reflexão, não apenas em aspectos econômicos, mas também em aspectos éticos, que incluem confiança e responsabilidade dentro de suas relações.

Nesse universo empresarial, tem surgido mais recentemente um conjunto de práticas que pretendem rediscutir a importância de valores éticos, procurando uma postura humanitária nas relações de produção.

Diante da dificuldade em estabelecer o desenvolvimento econômico de forma plena e sem agressão à natureza, têm surgido propostas de sociedades que

tentam resgatar os valores éticos em busca de uma justiça social. Algumas dessas propostas são apresentadas pelas organizações sem fins lucrativos, comunidades solidárias, entre outras. Uma delas pode ser vista no Projeto de Economia de Comunhão.

A sociedade atual, na procura de justiça social, precisa de um novo paradigma de gerenciamento de empresa, em que seja possível renunciar-se a uma parte dos lucros, respeitando-se a legalidade, o meio ambiente e dando ao ser humano um lugar central.

Esse modelo econômico-empresarial, a Economia de Comunhão, defende uma nova estrutura organizacional da macro e micro economia, alicerçadas em valores éticos, que procura uma melhor socialização e integração entre a sociedade e as nações que decidem participar juntas do desenvolvimento globalizado, integrado e sustentado.

Essas empresas, com uma nova concepção de trabalho, de economia e de aplicação dos lucros, aos poucos, vão se tornando uma realidade. Tommaso Sorgi (1998a), em seu artigo intitulado *Empresa: uma comunidade*, escreve:

A rede de empresas, pequenas e grandes, nas quais se trabalha para obter lucros, para repartir com a destinação tríplice que já conhecemos, é o cerne deste fenômeno novo da Economia de Comunhão (SORGI, *apud* FERRUCI, 1998a:4).

Estas empresas são, no mundo todo, mais de 700 e, apesar das dificuldades, já conseguem concretizar parte de seus objetivos, conforme sublinha Vera Araújo (1998):

Ao tomar conhecimento do balanço anual da Economia de Comunhão no mundo, diante de mim tornavam-se claros muitos pontos ou aspectos, desejados pela doutrina social da igreja e que nessa nova economia já contempla.

Para a viabilização do empreendimento do projeto da EdC (Economia de Comunhão) no Brasil foi criada a ESPRI S.A., uma sociedade de participação que gerencia o Pólo Industrial Spartaco, onde estão instaladas várias empresas da EdC. As ações dessa empresa são compradas por membros do Movimento ou simpatizantes para financiar a instalação das empresas e as atividades de melhoria no Pólo.

Na sua concepção, há a preocupação com uma nova visão da economia. Segundo Ribeiro (1993), a Economia de Comunhão, doravante referenciada apenas como EdC, contrapõe-se ao modo de concepção do homem, vigente tanto no capitalismo quanto no comunismo, os quais reduzem-no a uma simples realidade econômica. Na EdC, ele é visto como pessoa, capaz de ter motivação intrínseca não somente sob uma perspectiva utilitarista.

Para Gui (1998), a perspectiva dessa proposta não é a da rejeição ao sistema capitalista, mas a superação dentro dele, das carências humanas. Não há rejeição às estruturas econômicas, nem à empresa comercial, na forma de sociedade de capitais nem às organizações cooperativas ou instituições sem fins lucrativos para tomarem parte no Projeto.

Ainda conforme Ribeiro (1993), a Economia de Comunhão também incentiva as pessoas a se tornarem ativas, a participar, a colocar à disposição seus bens e sua capacidade de trabalho, além de sua criatividade, de modo que todos contribuam.

Os empresários que aderem à Economia de Comunhão formulam princípios, objetivos e estratégias, considerando os critérios típicos de uma gestão humana e envolvendo nessa atividade os membros da empresa. Os investimentos da empresa primam para a criação de novas atividades geradoras de empregos.

Diante dessa nova concepção de empresa, a problemática fundamental dessa pesquisa se situa em relação à congruência entre o discurso e a prática. Interroga-se, aqui, portanto, se as empresas inseridas no projeto da Economia de Comunhão adotam os princípios de gestão proposto pelo projeto da EdC? Para responder a essa pergunta fez-se a escolha de uma empresa representativa, dentre as instituições inseridas no projeto, a SIBRASA, por ser uma das organizações do Nordeste que aderiram aos projetos da EdC, logo após o lançamento no Brasil, em maio de 1991, em São Paulo, na cidade Vargem Grande Paulista.

A questão que se pretende responder pode ser evidenciada através dos seguintes objetivos deste estudo:

- a) Conhecer o projeto da Economia de Comunhão, através de sua atuação no mundo e no Brasil.
- b) Investigar se a prática administrativa da SIBRASA possui consonância com os princípios éticos da Economia de Comunhão.

Para tanto, realizamos um estudo de caso, considerando a natureza do próprio objeto de estudo, a partir de reflexões sobre o projeto da Economia de Comunhão e as adesões a EdC no Brasil e no mundo, além da análise da prática da gestão da empresa SIBRASA, baseada em algumas observações das entrevistas com número de funcionários de seu corpo administrativo, entre gerentes e funcionários.

2 CONHECENDO E HISTORIANDO A EDC

O Movimento dos Focolares (palavra de origem italiana que denota lareira e, por extensão, lar ou família), fundado por Chiara Lubich, italiana, natural da cidade de Trento e atual presidente desse movimento, em 1943, buscou a concretização da fraternidade Universal, através da vivência da espiritualidade, da unidade entre os povos, fomentando o diálogo ecumênico entre os diversos setores da sociedade. A construção da unidade tem, como ponto de partida, a fraternidade entre os povos, elemento que repercute sobre o mundo econômico, político e cultural.

Os primeiros membros do movimento vieram para o Brasil e se instalaram em Recife, em 1958. Atualmente, ele está presente em 198 países, com cerca de 111 mil membros e 2,2 milhões de aderentes e simpatizantes. A cultura da partilha, presente no âmbito dos Focolares, e a idealização de uma sociedade onde não existam necessitados foi que motivou Chiara Lubich a elaborar o Projeto de Economia de Comunhão (FERRUCCI, 2002).

Para uma compreensão mais aguçada da problemática que se aborda, convém uma elucidação do movimento dos Focolares e sua fundadora.

A unidade enfocada pelo Movimento tem como conteúdo programático realizar quatro modalidades de diálogos, a saber: 1) com a Igreja Católica, nas suas mais variadas expressões, a fim de fortalecer a unidade e suscitar, no seu interior, formas de comunhão nos mais variados aspectos; 2) entre as várias denominações cristãs, por meio da recuperação de princípios comuns, no que tange à vivência da fé e à conseqüente inserção social; 3) com fiéis de outras religiões, tendo em vista estabelecer relacionamentos que promovam o mútuo conhecimento e ações conjuntas; e 4) com pessoas sem um referencial religioso, tendo em vista a defesa de valores comuns e o comprometimento efetivo em prol da emancipação humana e social.

No âmbito social, o Movimento dos Focolares, desde a sua origem, defende a necessidade de um engajamento operativo, sem, contudo, limitar-se a um campo exclusivo. Pelo contrário, as diversas iniciativas apoiadas pelo movimento contemplam várias das múltiplas interfaces da problemática social.

Durante os dias 13 e 14 de maio de 1944, Chiara, preocupada com os problemas da humanidade, escolheu a cidade bombardeada de Trento para instituir na praça dos Capuchinhos a primeira sede de *Humanidade Nova*. Desde então, Chiara pretendia resolver, através da prática do evangelho, os problemas sociais de Trento. Mas esse horizonte seria ampliado em poucos anos.

Dessa eventualidade, impulsionou-se, na organização, um espírito de ajuda mútua entre as pessoas.

A comunhão de bens, vivida nas primeiras comunidades de Trento (500-600 pessoas) efetivava-se de modo coerente: os que davam e os que recebiam estavam no mesmo plano. Havia quem colocava em comum as próprias carências, por amor cristão e, acreditando nesta prática, era visto como alguém que doava. A

idéia de fraternidade que se faz na unidade, partilha, igualdade, reciprocidade parecia viva desde os primeiros tempos. Mesmo sem ser proposto como meta, já desde então se vai além da simples solidariedade, assistencialismo ou filantropia. Trata-se de reordenar, na harmonia dos relacionamentos, a vida social.

A *Carta Magna* do Evangelho é um bom exemplo que orienta a uma convicção do partilhar; o *Magnificat*, cantado por Maria, no qual se dá Glória a Deus por ter “deposto os poderosos de seus tronos e exaltado os humildes” por ter “despedido os ricos de mãos vazias e cumulado de bens os famintos”, mas sem nenhuma violência e na plena liberdade dos indivíduos.

Quando Chiara encontra Igino Giordani, co-fundador do Movimento dos Focolares, este, de imediato, torna importante para a história do Movimento dos Focolares, a abertura sobre a humanidade, a encarnação na vida social do Ideal da Unidade, a fusão das duas cidades: a do homem e a de Deus.

Simultaneamente à revolução da Hungria, em 1956, nasceram os *Voluntários*, leigos empenhados em contribuir para a elucidação dos vários âmbitos da sociedade e que constituirão, por isso, a espinha dorsal do *Movimento Humanidade Nova*.

Chiara propõe, em seguida, um movimento de *Unidade dos povos*, com essa finalidade, e a consagração dos povos ao *Coração Imaculado de Maria* acontece no dia 22 de agosto de 1956.

No ano de 1960, o Centro de estudo de *Humanidade Nova* Santa Catarina já se apresenta como *bureau* internacional que terá, dois anos depois, o seu estatuto. Em seguida, o Centro Santa Catarina desdobra-se em ampla abertura, e nascem todos os centros: São Mateus (depois chamado Andréa Ferrari), para a

Economia e Trabalho; São Lucas, para a Saúde, Beato Angélico (depois chamado Cesco Zagolin) para a arte; São João Bosco, para a Educação e a Escola.

O *Movimento por uma Sociedade Nova*, que passará a representar a expressão do Movimento dos Focolares e do Ideal que o anima no âmbito social, foi instalado tendo Tommaso Sorgi como dirigente. Esse novo delinear do Movimento só vem fortalecer os ideais de solidariedade social. Todos os membros da Obra, enquanto cidadãos, são chamados *Sociedade Nova*.

O *Movimento por uma Sociedade Nova*, devido ao fato de que havia uma associação com nome parecido, assumiu outro nome, em 1973, com sentido ainda mais amplo e universal, de *Movimento por uma Humanidade Nova*.

Em 15 de agosto de 1980, em uma mensagem à escola dos voluntários, Chiara dá como protetora à Humanidade Nova, Maria Assunta, título dado pela Igreja Católica à mãe de Jesus.

Em 1982, Chiara, diante de milhares de pessoas, apresenta, à Igreja e ao mundo, *Humanidade Nova* como Seção do Movimento dos Focolares e sua expressão Social. No discurso programático, diz que essa data (20 de março) é, para Humanidade Nova, um ponto de chegada e um ponto de partida.

A *Humanidade Nova* faz parte do ECOSOC (Conselho Econômico Social) das Nações Unidas, que suscita momentos fortes de agregação com várias operações e vários projetos, lançados de vez em quando, em nível mundial, em colaboração com o recém-criado *Movimento Jovens por um Mundo Unido*.

Justamente para levar adiante algumas operações no seio de Humanidade Nova, nasceu a Associação Italiana A.M.U. (Ação por um Mundo Unido), também reconhecida como O.N.G., dessa vez pelo Ministério do Exterior Italiano. Juntamente com outras associações similares, surgidas em Portugal,

Luxemburgo, Alemanha, opera especialmente para ajudar os países em desenvolvimento e – depois da queda do Muro de Berlim – os países do Leste europeu.

Em 1990, a Igreja aprova os Estatutos gerais da *Obra de Maria*; e a Assembléia Geral da Obra de Maria aprova, *ad experimentum*, o Regulamento do Movimento Humanidade Nova, nos quais são definidos a natureza, os fins, os métodos, os programas e as formas de governo do mesmo.

É precisamente nesse contexto multifacetado, no qual interagiram elementos históricos, ao longo de 50 anos, que surge o projeto Economia de Comunhão: uma rede mundial de iniciativas empresariais e de pessoas, que tem por fundamento a *cultura da partilha*, derivada da prática da comunhão dos bens, segundo o *ideal* da comunhão de recursos materiais e morais colocados em circulação no tecido social, tendo em vista a consecução da justiça.

A partir das experiências vividas no movimento, verificam-se três categorias essenciais da sua ideologia: a primeira é a fraternidade, a segunda, o ideal da unidade e a terceira, a comunhão de bens. Segundo Rossé (1992), a comunhão de bens está a serviço da unidade, sendo motivada pelo amor recíproco. Portanto, as categorias podem ser interpretadas da seguinte forma:

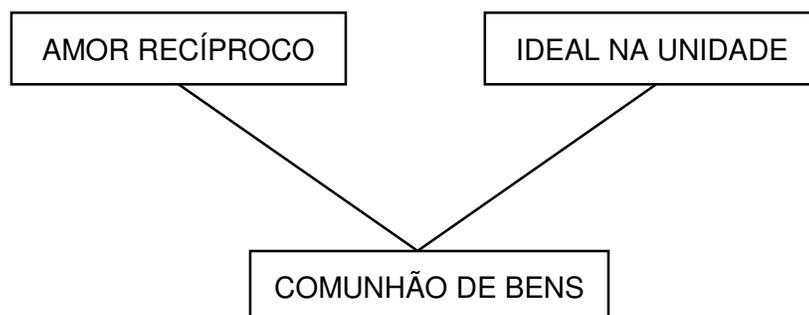


Figura 1 – Categorias essenciais do Movimento dos Focolares
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

- a) *Amor recíproco (AR)*: é entendido como partilha gratuita. Esse princípio, que serve como base de relacionamento, significa estender-se ao outro de forma desinteressada, ou seja, não objetivando ganhos pessoais e sem a expectativa de ser retribuído da mesma forma; em suma, é o colocar-se no lugar do outro como expressão de uma legítima preocupação com seu bem-estar. O amor, como relação, não anula a realidade individual e a autonomia dos seres entre os quais se estabelece, mas tende a reforçá-las por meio de um intercâmbio, no qual cada um procura o bem do outro como o seu próprio;
- b) *Ideal da unidade (IU)*: é o ideal de um *mundo unido*, a partir de uma unidade entre todos os sujeitos históricos. Nesse ideal, o indivíduo não se anula perante o coletivo (humanismo socialista), nem o coletivo perante o indivíduo (humanismo liberal). Mas considera que existe uma tensão entre o *eu* e o *nós*, entre a máxima distinção e a máxima unidade, criando uma interdependência entre a dimensão individual e a dimensão coletiva. E essa tensão, ou seja, essa relação recíproca entre as dimensões tem como finalidade construir um *mundo unido*;
- c) *Comunhão de bens (CB)*: é uma categoria advinda das duas anteriores. Nasceu como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão a si mesmas e seus bens, globalmente e em absoluta liberdade. Não se trata de uma doação ou de se desfazer de algum bem. Mas se constitui como um uso ativo dos bens, praticando uma partilha contínua, sistematizada e organizada. A comunhão de bens é um reflexo, uma conseqüência do princípio do

amor recíproco e do ideal da unidade, tendo, portanto, coerência com as exigências e características dessas duas categorias.

Araújo (1995, p. 57) aponta:

Um outro ponto relevante que se destaca no Movimento e que está intrinsecamente ligado à questão da propriedade privada é a concepção de homem, que Paulo VI denominou "humanismo total". Na concepção cristã da pessoa humana, o ter (posse de bens) não constitui uma verdadeira riqueza, mas simplesmente a possibilidade efetiva de usufruto e de uso dos bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento. Deve-se afirmar ainda que estas necessidades se medem e este crescimento acontece em absoluta conexão, em profunda relação com os outros seres humanos. Devido a isso, o ter adquire seu significado mais profundo na possibilidade de partilhar. Sendo o homem um ser social, o seu ser não pode se rescindir do relacionamento com o outro.

Essa dicotomia entre a natureza do homem e a natureza dos bens materiais é reforçada pela exigência de que o homem “encontre a própria realização justamente no amor, na doação”, e não no consumo ou na aquisição de coisas. Esse é o princípio antropológico do Movimento e da Economia de Comunhão. E esse princípio leva à formação de uma quarta categoria: *o homem novo*, cujas motivações e ações agregam o princípio e as categorias já mencionados. O homem novo, portanto, se realiza como pessoa humana na partilha, na doação. Ele é motivado pelo amor recíproco e pelo ideal da unidade, sendo que uma de suas manifestações na esfera do agir é a comunhão de bens. Em relação ao dilema entre ser ou ter, proposto por Erich Fromm (1987), o que o homem novo escolhe é partilhar. Assim, pode-se representar graficamente essas quatro categorias da seguinte forma:

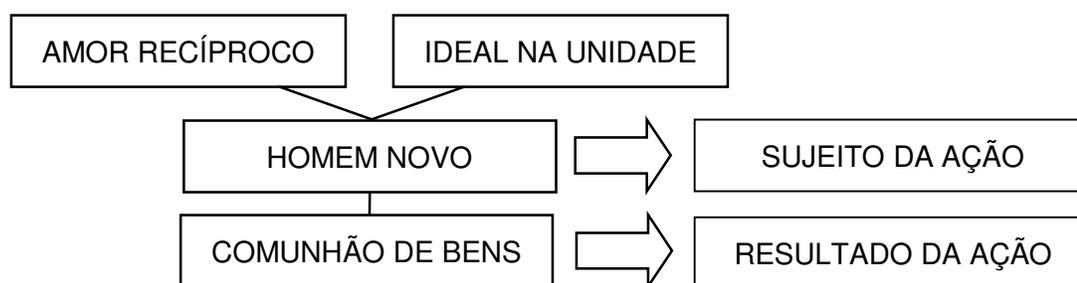


Figura 2 – Categorias do Movimento dos Focolares
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

O Amor Recíproco, o Ideal da Unidade, o Homem Novo e a Comunhão de Bens foram construídos com base na Doutrina Social da Igreja e pelo Movimento dos Focolares, que terão influência direta na proposta da Economia de Comunhão.

2.1 CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Em maio de 1991, ao visitar o Brasil, na cidade de São Paulo, Chiara Lubich presenciou uma enorme desigualdade social na cidade. De um lado existiam grandes arranha-céus e, de outro, milhares de barracos; enormes indústrias e residências e, com poucos metros de distância, pessoas embaixo das pontes, dos viadutos ou em casas de papelão. Chiara já conhecia os problemas sociais existentes, e observou que a riqueza era concentrada numa minoria e a maior parte da população subsistia numa situação de pobreza.

Através da experiência vivenciada desde o início entre os membros do Movimento dos Focolares de partilhar os bens existentes, sejam eles materiais ou não, Chiara propôs que fossem construídas empresas que pudessem gerar lucro e esse seria partilhado com três objetivos: as empresas deveriam ser instituídas por pessoas que vivenciassem essa mesma cultura, fossem capacitadas e colocassem em comum, livremente, os lucros obtidos. Partindo dessa realidade, ela lançou uma nova proposta: nascia então a Economia de Comunhão na Liberdade no Brasil e, gradativamente, ganha adesão de empresários de todo o mundo.

Para Araújo (2002, p. 22), vivenciar a cultura da partilha exige uma nova mentalidade e uma nova visão do homem como um ser aberto à comunhão.

É necessário um tipo de homem que podemos chamar de 'Homo donator', que seja capaz de exercer o dom e a partilha nas atividades públicas e, particularmente, nas atividades econômicas. Somente assim pode-se delinear uma cultura nova, que exprima uma visão do homem e da sociedade capaz de responder às expectativas, aos desejos, às buscas, às necessidades que o momento histórico impõe. Podemos chamá-la de cultura da partilha. Não se trata de ser generosos, de fazer beneficência ou filantropia, nem muito menos de abraçar a causa do assistencialismo. Trata-se, pelo contrário, de conhecer e viver as dimensões do doar-se e do dom como essencial à substância e à existência da pessoa.

A globalização da finança e da economia abre novas perspectivas de um lado, mas de outro apresenta um modelo de desenvolvimento não sustentável para toda a humanidade e um crescente desnível entre os ricos e os pobres na Europa Centro-Oriental e na América Latina. A proposta da cultura da partilha pretende tornar possível um desenvolvimento diferente também do ponto de vista econômico, que supra os problemas atuais de distanciamento da qualidade de vida da massa operária.

O projeto Economia de Comunhão na Liberdade surge como uma prática econômica baseada na constituição de unidades produtivas que têm por objetivo central, além de gerar empregos e renda, realizar a distribuição do lucro segundo três finalidades específicas:

- a) Reinvestir na atividade produtiva, de modo que ela se mantenha economicamente viável.

O processo de geração do lucro (melhor seria dizer dos resultados) é considerado componente essencial e estratégico, na medida em que é responsável por mediar e processar a comunhão. No contexto da EdC, ele adquire um estatuto que diverge completamente daquele capitalista, em consequência de um conjunto representativo de práticas interpessoais de valor extra contábil, inteiramente desconsideradas pela racionalidade econômica vigente. O sociólogo Sorgi (1998, p. 34) afirma:

A Economia de Comunhão surge como uma tentativa de (re)significar a economia, descobrindo-a em sua sociabilidade original, como expressão da vida social e caminho privilegiado da subjetivação, tendo por base a construção de uma sociedade efetivamente solidária.

No que tange à prática da comunhão de bens, observa-se, com o lançamento da EdC, que ela pretende dar um novo significado e forma à economia.

Tendo sido exercitada pessoal e coletivamente ao longo de 50 anos, ela constitui a base material e metodológica sobre a qual se estabelece a EdC. Para Lubich (1985, p. 15), a comunhão de bens

É uma expressão concreta e típica dos membros do movimento desde os primórdios, que não pode deixar de ser posta como base de qualquer atividade ou consideração sobre o uso dos bens ou sobre a solução dos problemas sociais. É a base que, atingindo pessoal e concretamente cada pessoa, torna mais legítima e fecunda a busca dos meios, para viver com dignidade.

O projeto Economia de Comunhão compreende um determinado modo de conceber a vida social, no qual a comunhão constitui-se como chave de leitura da realidade e da própria existência humana. Trata-se, nesse sentido, não apenas de um *agir econômico estrito*, mas de uma experiência de resistência à organização econômica vigente.

Araújo (1998, p. 11) demarca essa questão nestes termos:

Embora empresas que aderem ao projeto Economia de Comunhão se vejam na contingência de implementá-lo no interior do sistema capitalista, na verdade estão indo em direção contrária daquilo que são consideradas as vigas mestras do comportamento econômico vigente.

b) Patrocinar a formação humana a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo.

A formação humana é outro elemento estratégico e indispensável. Para ampliar a proposta cultural sustentada pela EdC e consolidar o seu

processo de intervenção sócio-histórico, alargando as suas possibilidades de efetivação. É importante não perder de vista que, a longo prazo, esse fator pode contribuir para a supressão do caráter de subordinação e controle que o capital exerce sobre as práticas educativas, seja nos âmbitos institucionais, seja naqueles da existência.

Entendida como processo contínuo e abrangente, a formação tem por base favorecer o seu pleno desenvolvimento a partir do amadurecimento das condições físicas, mentais, afetivas, estéticas e lúdicas. No contexto da EdC, a formação humana se dá de maneira relevante nas Mariápolis permanentes, que são centros de convivência e de formação junto às quais estão localizados os pólos empresariais vinculados ao projeto. Informalmente, essa formação acontece no cotidiano, qualificando, desmistificando e potencializando as relações nele tecidas.

Araújo (1995, p. 2) assinala que, graças à preocupação na solidariedade e a comunhão dentro da formação, a EdC “pode avançar com determinação na compreensão de transformações necessárias e na construção de novas estruturas, a começar, justamente, por aquela econômica”.

Nessa mesma perspectiva, Gui (1998, p. 7) aponta que o caráter formativo está associado à tarefa não só de modificar comportamentos, mas

[...] de repensar profundamente a concepção que temos da atividade econômica e a própria noção de bem-estar e de “como” isso pode ser alcançado. Trata-se, portanto, de reinventar a “cultura econômica” dando às relações interpessoais a primazia que lhes cabe, e de contribuir para a melhoria do viver humano.

c) Ajudar pessoas em situação de pobreza, inicialmente no âmbito do Movimento dos Focolares.

Outro encaminhamento dado ao lucro é a comunhão com aqueles destituídos de condições de arcar com a própria subsistência.

As empresas que empregam a comunhão e a partilha consideram o ser humano como principal agente no desenvolvimento da empresa. Essas empresas têm como objetivo dividir seus lucros em três partes: uma parte destinada ao investimento dentro da própria empresa, para que possa desenvolver suas atividades, reestruturar-se e poder atuar no mercado; uma outra parte destinada às pessoas que passam necessidades, e a última, à construção e manutenção de estruturas que possam dar subsídios à prática dessa nova mentalidade, como, por exemplo, na construção das unidades de convivência do Movimento e na formação de *homens novos*.

Faz-se necessário elucidar o significado de homem nesse contexto, uma vez que existe uma nova forma de agir, uma nova cultura dentro da filosofia das empresas; por consequência, deve existir uma nova mentalidade a ser vivenciada por pessoas preparadas para agirem e difundirem tais valores. Para a fundadora do Movimento, os *homens novos* são leigos, pessoas de fé, visto que possuem uma convicção de seus ideais que os leva a servir e ter uma vocação social. A satisfação deles não está reduzida ao desenvolvimento profissional ou à vida de família; almejam e trabalham para que, de forma concreta, possam cumprir sua vocação social.

Conforme LUBICH (1999), as principais características da EdC resumem-se em quatro:

Os agentes das empresas da economia de Comunhão procuram ter, embora nas formas exigidas pelo contexto de uma organização

produtora, o mesmo estilo de comportamento que assumem em todos os âmbitos da Vida. De fato, estamos convencidos de que é preciso imbuir com os valores em que cremos cada instante da vida social que é também econômica, e assim se torna mais um lugar de crescimento humano e espiritual. (In: LUBICH, 1999; p. 17).

Nesse sentido, as pessoas estão despertando sua responsabilidade social e com isso surgem novas formas de relacionamentos e troca de experiências. Elas desenvolvem alguns trabalhos, formam, apresentam e desenvolvem alianças como estilo de vida. Segundo aspecto, a EdC tem comportamentos guiados pela gratuidade, solidariedade e a busca de modificar a realidade daqueles que se encontram à margem da sociedade.

Com efeito, a gestão não se apresenta tanto como uma nova forma de empresa, às que já estão no mercado; o diferencial é as relações existentes interna e externamente segundo um estilo de vida de comunhão e a uma opção de distribuição dos lucros.

Um outro aspecto pertinente aos objetivos da EdC são as pessoas que recebem contribuição. Atualmente, são 12 mil nos lugares onde o Movimento está presente, e essas têm sua parcela de contribuição para a eficácia da cultura da partilha, pois compartilham sua necessidade, qual seja material ou não, e são assim denominados beneficiados. Estes se sentem como pessoas protagonistas de sua história e que podem melhorar a sua realidade. É o que relata um membro do Movimento dos Focolares do Quênia à revista Cidade Nova, em abril de 2002:

Com a aposentadoria prematura do marido, L. resolveu iniciar um pequeno comércio. Comprava um pouco de verdura na feira e depois vendia na rua, a fim de conseguir o mínimo necessário para o sustento da família. Porém não tendo licença para esse tipo de atividade, várias vezes L. acabou dormindo na cadeia. Com a ajuda dos lucros obtidos pela gestão da EdC, ela conseguiu a licença e agora trabalha com dignidade, ajudada pelo marido. O ponto de venda tornou-se também um modelo de estabelecer um diálogo com as pessoas que passam.

Assim sendo, em termos de objetivos, a EdC ultrapassa a realidade de filantropia, pois em primeiro lugar o benefício tem um destino e que não é ajudado esporadicamente e sim um compromisso constante; a partilha está no dar e receber com a mesma compostura, sem discriminação, de quem possui um valor financeiro ou não. Na continuação, o beneficiário queniano afirma:

[...] É necessário que o participante da EdC tenha entendido e queira viver aquilo que Chiara chama de “cultura da partilha”. Se alguém não entende esse conceito, não consegue participar desse Projeto. Nas primeiras vezes que Chiara falou da cultura partilha, muitas pessoas pensaram que doar significava pegar algum dinheiro e doá-lo a quem precisava. Mas isso não é doação; isso se chama filantropia [...] a cultura da partilha é exatamente o oposto disso; pressupõe a personalização do relacionamento. Para partilhar é necessário que exista alguém disposto a receber. Isso significa que a cultura da partilha se fundamenta no princípio da reciprocidade. Eu devo estar em relação ao outro, mas para isso eu devo reconhecer nele uma pessoa igual a mim.

Essas empresas, além de remunerar os seus funcionários com salários justos e pagar os impostos exigidos pelo governo, partilham o seu lucro com os mais necessitados e não se limitam às suas clientelas internas. O diferencial não é apenas arriscar o capital investido, mas estar inserido numa experiência que foi iniciada pela prática e que no decorrer de sua existência mostra a sua aplicabilidade nos mais diversos setores da economia.

A opção de dividir o lucro em três partes justifica o modo de ser dessas empresas, as quais não centralizam o capital recebido e, sim, disponibilizam-no para que outras pessoas possam ter acesso a um emprego, à escola, uma moradia, um tratamento médico, entre outros. Nesse sentido, os empresários e todos os envolvidos na empresa ultrapassam o único objetivo de produzir para um determinado público alvo; é preciso definir como atingir os objetivos da empresa visando ao bem comum.

Resumindo a trajetória da EdC, nesses pouco mais de dez anos, tem-se:

Tabela 1 – Linha do tempo da EdC

ANO	ACONTECIMENTO	ANO	ACONTECIMENTO
1991	Início	1997	Honoris Causa
1992	Espri	1998	UNICAP – Honoris Causa
1993	Unidesca Anchilla	1999	Parlamento Europeu
1994	EdC na gestão	2001	Relançamento – 10 anos
1995	Adesão da Sólida Invest	2002	Surgimento do Pólo EdC do Nordeste

Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

Chiara Lubich apresentou, em 1991, a proposta aos membros (mais de 600 pessoas) do Movimento Focolares que estavam presentes na Mariápolis Aracelli, e que atualmente se chama Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista – SP, observando a desigualdade social existente no Brasil. Nesse contexto, estavam algumas pessoas que faziam parte do Movimento e a cultura da partilha, mas que ainda não era suficiente para suprir as necessidades; com isso, surge a idéia das empresas colocarem livremente os seus lucros em comum e seu gerenciamento movido pela unidade, reacendendo a questão da solidariedade. Ainda nesse ano, surgiram a *La tunica* e a *Spes*, e foi iniciada a busca pela aquisição do terreno para construir um Pólo Industrial. Diversas pessoas colocaram à disposição alguns bens (jóias, terrenos, pequenas quantias em dinheiro, capacidades) que possuíam em comum, a fim de que se formasse um certo capital para dar início ao projeto. No ano seguinte, próximo à Mariápolis Ginetta e em alguns lugares no mundo surgem empresas com princípios e valores da EdC.

A *Espri*, criada com o objetivo de arrecadar fundos e adquirir o terreno com 37 mil metros quadrados para construir um condomínio industrial, estimulou algumas empresas a colocarem em comum seus lucros também; estas trataram de gerar emprego e renda nas regiões onde estão inseridas.

O Pólo Industrial *Spartaco*, em Vargem Grande Paulista – SP, foi inaugurado em junho de 1994 e logo em seguida instalaram-se as primeiras

empresas: La Tunica, indústria de confecções; Eco-ar, fabricante de produtos de limpeza; Prodiel Farmacêutica, distribuidora de medicamentos. Atualmente no Pólo, além dessas empresas, existem a AVN, produtora de embalagens plásticas; UNIBEN, empresa do ramo de serviços financeiros e *factoring*; Rotogine-KNE, fabricante de caixas d'água, fossas sépticas e *playgrounds*. Conforme a figura abaixo, pode-se observar o pólo.

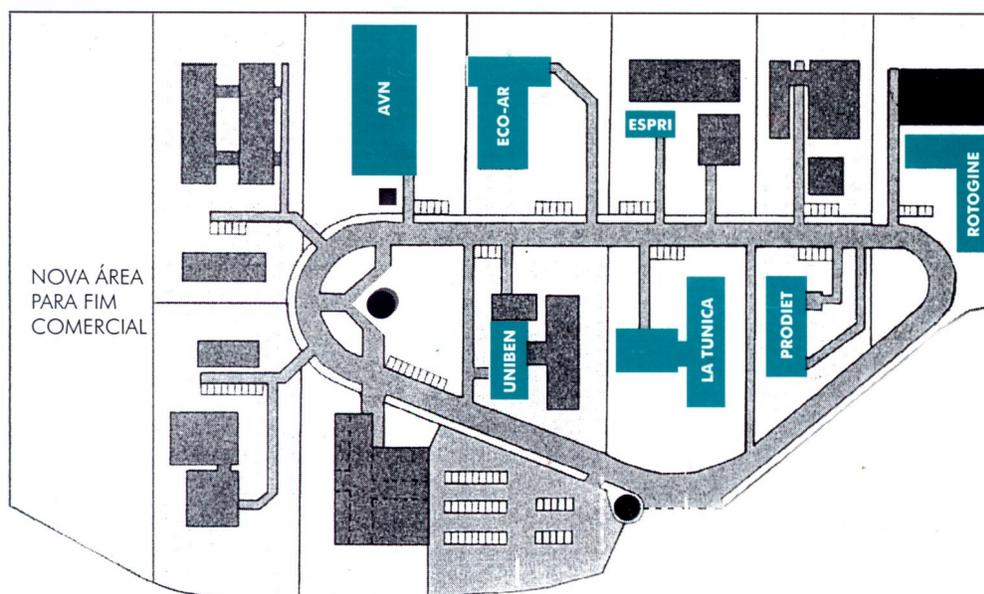


Figura 3 – Projeto Urbanístico do Pólo Empresarial Spartaco
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

Até 2003, mais de 328 empresas em todo o mundo já tinham aderido a EdC, sendo de setores da economia diferentes e de várias regiões do mundo. Algumas delas passaram por dificuldades econômicas, por falta de capital de giro e experiência, mas ao longo da persistência, e por acreditarem na realidade de que a EdC era viável e na busca do aprendizado mútuo, foram conseguindo se manter no mercado.

Em 1996, o título de Doutor *honoris causa* em Ciências Sociais na Universidade de Lublin, Polônia, é conferido à Chiara Lubich. Num Congresso Internacional do Movimento da Unidade na Política e também no Primeiro encontro

internacional do Cone Sul, provido pela conferência Episcopal Latino-americana, a EdC foi debatida, desenrolando uma corrente de estudos, inclusive na Expo Internacional 2000 em Hannover, Alemanha, e no Fórum para a criação da paz para a humanidade do século 21.

Em 2001 aconteceu um encontro com alguns empresários e políticos em Loppiano, Itália, para a estruturação e o início das atividades do Pólo Lionello. No final do mesmo ano, a experiência da EdC e da Empresa Femaq foi apresentada no Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e, em dezembro do mesmo ano, foi adquirido o terreno para a construção do Pólo Empresarial EdC do Nordeste S/A, que está localizado a 3 km da Mariápolis Santa Maria em Igarassu – PE, conforme figura abaixo:



Figura 4 – Projeção da vista aérea do Pólo EdC do Nordeste S/A
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

Assim como existe o pólo empresarial Spartaco, está sendo desenvolvido um plano diretor para a construção de um pólo semelhante no Nordeste. Esse plano foi elaborado com o objetivo de definir o perfil das empresas que poderão atuar no pólo, tais como empresas do setor de indústria (pequeno e médio porte), capazes de ser exemplo, eficazes em transmitir e vivenciar o carisma dos princípios da EdC e

serem economicamente viáveis.

A troca de experiências compõe as bases das empresas que adotam a EdC; estas sentem-se parte integrante de uma realidade mais ampla e podem se instalar nos pólos industriais próximos às Mariápolis permanentes do Movimento dos Focolares. Apesar de existirem empresas localizadas fora dos pólos, elas estão vinculadas pela interação, que coaduna com o fato de os empresários e funcionários participarem de seminários e congressos promovidos pelas comissões regional, nacional e internacional da EdC, em que trocam informações e se ajudam mutuamente para agir de uma nova maneira no ambiente em que estão inseridos.



Figura 5 – Projeção da vista aérea do Pólo EdC do Nordeste na BR 101
Fonte: Comissão Regional EdC – Nordeste – 2003

Cada pólo industrial funciona como um laboratório para as empresas e, no cotidiano, as pessoas vão vivenciando os princípios da cultura da partilha no mundo empresarial. Inicialmente, estão sendo analisadas as empresas Santa Fiora, Rotogine e Sobral Plast, para construir ou transferir-se para o pólo do Nordeste. Com efeito, é possível destacar algumas vantagens de estar no pólo, conforme demonstração abaixo:

Tabela 2 – Vantagens de localizar-se no pólo

VANTAGENS PARA OS EMPREENDEDORES	MOTIVO
Pólos produtivos de destaque	Pólo Médico; Pólo de Informática; Pólo Gesseiro; Pólo de Agricultura Irrigada.
Infraestrutura	Maior aeroporto da região e 14 campos de pouso; Ferrovias e Rodovias; Um porto fluvial e dois marítimos; Suape – Porto internacional com cabotagem; Sistema de distribuição de gás.
Posição em relação ao mundo	Proximidade da União Européia, do Nafta; Ganho de 15 dias de vantagem em relação aos portos do sul.
Qualidade de consumo	Quarenta e seis por cento feito em área urbana; Região de influência consome mais de 41 bilhões de reais por ano.
Política de incentivo	Prodepe; Pmpe; Programa Nordeste Competitivo; Programa de Apoio ao Setor Industrial Pernambucano.
Vantagens de estar em um pólo	Possibilidade de formação de unidades de apoio natural; Fornecedores e clientes surgirem no próprio pólo; Apoio da Mariápolis Sta. Maria; Qualidade de demanda do estado e área de influência; Menores custos; Rateio de custos com empresas do pólo; Status de empresa de um pólo; Atratividade natural do pólo: clientes, fornecedores, pessoal etc.

Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

Em junho de 2003, foi realizado o terceiro Congresso Nacional sobre a EdC na Mariápolis Ginetta (SP) e a Expo EdC com 51 empresas. Os participantes eram dos 24 estados brasileiros e ainda representantes da Itália, do México, do Uruguai, do Paraguai e da Argentina, num total de mais de 650 pessoas. Na oportunidade, possibilitaram uma visita ao Pólo Empresarial Spartaco e às seis empresas instaladas. Um dia antes de iniciar o congresso da EdC, Luigino Bruni, professor da Universidade de Boconni, em Milão, realizou uma exposição sobre o tema *A economia e os paradoxos da felicidade*, para a turma de Relações Internacionais da USP - FEA (Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração). Na ocasião, foi colocada a experiência da Edc como uma das alternativas para vivenciar os aspectos da solidariedade dentro do espaço de produção das empresas.

No início de agosto de 2003, foi realizado um Seminário sobre EdC em nível de Nordeste, com a participação de empresários locais e do sul do Brasil. Estavam presentes alunos e professores de diversas áreas de conhecimento, desde a Tecnológica a Ciências Humanas. Na oportunidade, houve a troca de informações e experiências entre as pessoas, estimulando a Academia a interessar-se pela proposta da Economia de Comunhão.

Com mais de 12 anos de existência, a EdC possui um número superior a 800 empresas coligadas; 90 estão no Brasil, 12 mil beneficiários, dos quais, aproximadamente, mil são brasileiros.

Tabela 3 – Distribuição das empresas de EdC por setores de atividade, de 1999 a 2001

SETOR	1999	2000	2001
Produção	194	188	201
Comércio	161	153	156
Serviços	327	328	332
Outras empresas	79	83	82
Total	761	752	771

Fonte: Comissão Central EdC, Roma

Tabela 4 – Distribuição das empresas de EdC no Brasil em 2001

REGIÃO	Nº DE EMPRESAS EDC	PERCENTUAL
Norte	8	9,09
Nordeste	9	10,23
São Paulo	35	39,77
Brasília	5	5,68
Mariápolis Ginetta	17	19,32
Porto Alegre	14	15,91
Total	88	100,00

Fonte: Comissão Central EdC, Roma

Tabela 5 – Distribuição das empresas da EdC quanto ao número de funcionários

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE EMPRESAS	PERCENTUAL
Com mais de 100	10	1,31
Entre 100 e 50	15	1,98
Com menos de 50	736	96,71
Total	761	100,00

Fonte: C. Bozzani, Apêndice de Nuova Humanità nº 126, Città Nuova ed., Roma 1999

Observando-se de que se trata de um projeto que tem empresas espalhadas nos cinco continentes, dados os números acima, obtém-se uma visão ampla de como a EdC tem sido divulgada nos últimos anos e que as empresas de diversos setores podem aderir.

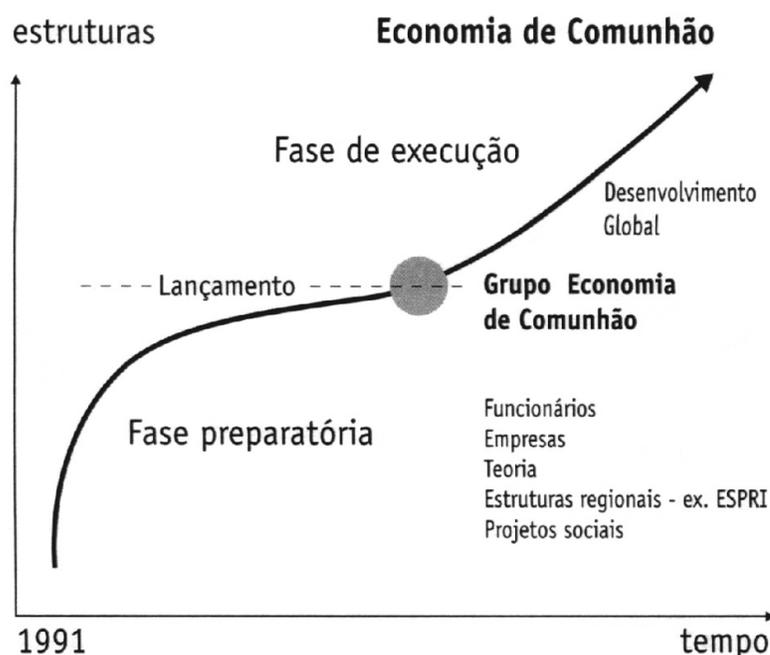


Figura 6 – Ponto central de desenvolvimento nas várias fases da Economia de Comunhão
Fonte: RESSL, 2000, p. 86

De forma geral, constata-se que, mesmo sendo uma experiência recente, essa proposta de economia não nega os valores vigentes, mas contribui no sentido de incluir novas regras de convivência no âmbito empresarial, promovendo a prática da solidariedade e do amor ao próximo.

Os primeiros defensores da EdC talvez não imaginassem que diversos setores da sociedade teriam interesse em conhecer essa realidade; ocorreu, contudo, o oposto, conforme declaração de Alberto Frassinete (1997):

[...] todavia vejo que ela está atraindo a atenção de economistas e estudiosos de outras disciplinas. Vários estudiosos vislumbram na categoria de "comunhão" uma nova chave de leitura dos relacionamentos sociais que poderia contribuir para superar a tendência individualista que prevalece hoje na ciência econômica.

Para Romano Prodi (1997):

A Economia de Comunhão é muito mais uma mensagem dirigida ao futuro, do que uma análise das coisas que já aconteceram. Este é o aspecto fascinante de um movimento espiritual que está percorrendo um caminho de uma grandeza enorme, fundamentado em princípios absolutamente essenciais. O assunto está ligado substancialmente a um só princípio, o da caridade mais profunda, e à tentativa de aplicá-la aos diversos aspectos da vida contemporânea.

Stefano Zamagni (1999) destaca que a experiência da Economia de Comunhão é um desafio intelectual e existencial. Com relação às razões específicas que a caracterizam, sobre outras formas de experiência, há duas diferenças: a primeira é que, na Economia de Comunhão, quem aceita livremente essa fórmula, não aceita separar o momento da produção de riqueza do momento da distribuição. O segundo elemento qualificativo é o contrapor-se à opinião segundo a qual a ética pode submeter-se às exigências da economia.

Segundo Jacques Marcovitch (1997), “Aqui (no projeto da Economia de Comunhão) existe um novo conceito do homem. O homem é feliz quando dá”.

Conforme Hans Burkard (1997), a EdC tem suas raízes numa nova cultura:

A cultura do dar não é somente um *slogan*; é uma realidade vivida por milhões de pessoas em todo o mundo [...]. Nesse contexto, as pequenas ou grandes realizações da Economia de Comunhão adquirem um significado todo especial: são realizações daquilo que a ONU postula (Comissão mundial para o ambiente e o desenvolvimento, junho de 1997). Essas realizações foram criadas para erradicar a pobreza, utilizando novos métodos de produção, e dedicam-se ativamente a contribuir para a criação de pessoas com uma nova mentalidade e de uma cultura, isso implica também na mudança dos modelos de consumo.

Face ao exposto, verifica-se que a EdC tem princípios diferenciados dos que são praticados atualmente pelas empresas convencionais. Os empresários enfrentam grandes desafios para permanecerem no mercado sem inadimplência com os impostos e, devido à grande carga tributária existente no país, as pequenas

empresas têm um alto custo, porém se esforçam no pagamento dos impostos em dia. Os princípios da EdC, baseados numa nova mentalidade, impulsionam os proprietários a aderir a ela, conforme iniciativa de livre escolha e a disponibilizar seus lucros para partilhar segundo seus objetivos, pois, como o próprio nome a designa – Economia de Comunhão na liberdade – e, conforme Chiara Lubich, “o empresário tem duas premissas básicas, dividir os lucros e amar a todos”. Fica demonstrado que se uma empresa estiver dando seus primeiros passos rumo aos objetivos aqui descritos e ainda não gera lucro, pode ser, desde já, considerada de EdC. Antes de tudo, segundo os seus princípios, é preciso que tanto os proprietários como os funcionários estejam dispostos a praticar essa nova mentalidade e que queiram vivenciar a cultura da partilha dentro da própria empresa como, por exemplo, dividir experiências, tempo, lucro e conhecimento.

Em consonância com os princípios, presume-se que o empresário deverá vivenciar os valores intrínsecos no agir da EdC, atuar com uma nova mentalidade, visto que sem ela não é possível uma nova cultura, pois solidariedade, fraternidade, benevolência não se aprende num treinamento com recursos audiovisuais ou escritos; é preciso viver para poder colocar o ser humano como sujeito do processo produtivo dentro da empresa e interagir com as pessoas.

Sendo assim, o ponto-chave dessa visão consiste no seguinte: a empresa já não está no centro do interesse, mas sim todos os grupos com os quais ela se interrelaciona. Dessa maneira, chega-se a um modelo bastante complexo da própria organização, conforme mostra a figura:

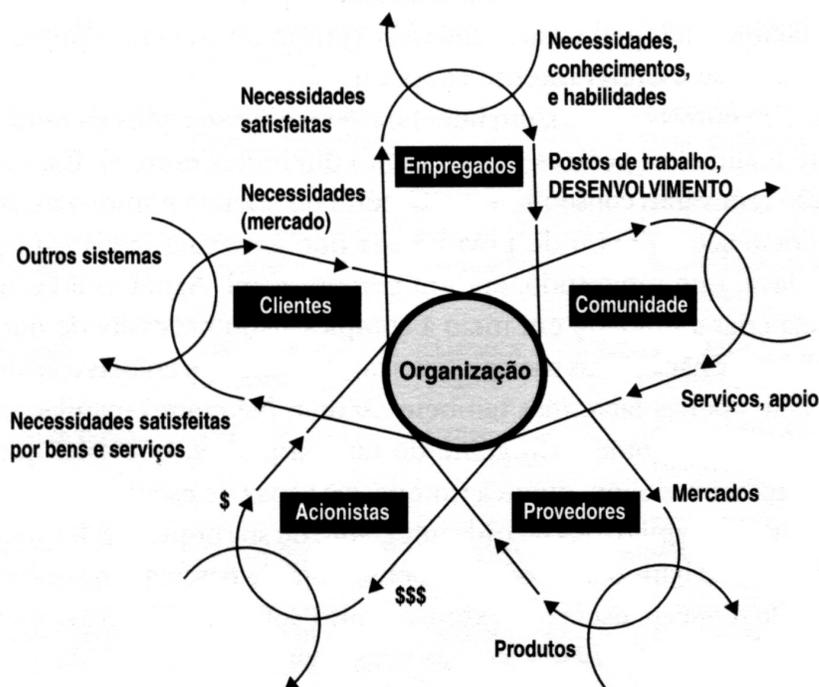


Figura 7 – O manejo da complexidade: criar unidade na multiplicidade
 Fonte: BURKARD, 2000, p. 73

A proposta da EdC é uma nova forma de ver a empresa, inserida numa mentalidade nova das pessoas, que funciona como um organismo vivo, portanto, que se renova a cada instante, e que seus princípios estão concentrados no relacionamento e na colaboração entre as pessoas.

Numa experiência brasileira, pioneira na implantação da EdC, destaca-se que existe uma mudança de paradigma nas organizações que aderem a essa *nova forma de agir*, pois existem novos valores e conceitos na base da cultura da partilha, e que a colaboração está presente no relacionamento entre as pessoas. Essa prática gera experiências e crescimento a toda empresa, seja tecnológica, administrativa, pessoal e econômica. O novo paradigma existente é a colaboração e, em cada organização, as partes só podem ser entendidas a partir da consideração do todo. Isso produz uma visão nova de estrutura da empresa como unidade, totalidade, que modifica alguns conceitos, como:

Liderança: Os executivos têm um novo papel de catalisadores e incentivadores do processo de integração.

Hierarquia: Flexível, não piramidal.

Equilíbrio: Entre as tendências e os grupos de interesse em que a diversidade é um ponto positivo para a integração dos diferentes.

Preservação da essência humana: Os bens materiais não devem sobressair dos relacionais.

O conceito de sucesso também é redefinido, visto que é necessário que a empresa otimize e não apenas maximize o lucro. Para a obtenção do sucesso, não é quanto se tem, mas sim o que se pode realizar e contribuir para que o bem-estar financeiro proporcione também o da sociedade; assim, pressupõe a prática de valores éticos, tais como: fraternidade, responsabilidade por parte das pessoas que tomam a decisão de aderir.

A natureza humana é importante nas atividades da organização e deve ser considerada com as imperfeições e capacidades que possui. As experiências mostram que existe cada vez mais interesse em conhecer melhor os princípios da EdC e como fazer para que outras empresas entendam a necessidade de uma prática mais solidária; porém, a decisão em aderir deve surgir espontaneamente, visto que o empresário é quem define qual o destino do lucro da sua empresa, e quais os riscos que ele gostaria de assumir. Não obstante, faz-se necessário afirmar que é um desafio a busca para otimizar a empresa e torná-la sustentável para que produza e gere lucros partilháveis. O espírito que move a dinâmica funcional dessas empresas, na maioria das vezes, não está escrito; porém, existe uma experiência significativa que mostra a prática sendo mais valiosa do que normas e condutas estabelecidas.

Atualmente, considera-se pobre a pessoa que não possui condições econômicas satisfatórias; e rica, a que possui condições econômicas privilegiadas. O novo conceito é: qualquer necessidade humana não satisfeita é uma forma de pobreza e qualquer necessidade humana satisfeita é uma forma de riqueza: isso porque se considera o homem como um todo e não só o lado econômico e individualista, como acontece hoje.

Com base nessas afirmações, foi construído, pelo centro de estudo da EdC, um círculo para ilustrar esses conceitos novos.



Figura 8 – Círculo que sintetiza um modelo de gestão no modo de agir das empresas de EdC

Fonte: Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da EdC, 2002

O círculo acima é uma alusão às cores do arco-íris e representa alguns aspectos da espiritualidade do Movimento Focolares. Na prática empresarial, cada cor foi identificada como um dos pontos que poderiam interagir e criar uma sinergia

para o equilíbrio da empresa.

O campo empresarial é uma troca constante de experiências e habilidades entre os seres humanos e, por necessitar do relacionamento entre eles, exige uma abertura e uma aceitação do outro para que exista uma troca de conhecimentos. Definir seu significado, mesmo que amplo, varia entre teoria e planejamento. Alguns autores definem como um novo modelo econômico, uma nova forma de agir, um modelo de gestão, uma profecia, ou uma alternativa para o capitalismo.

Convém supor que a EdC possui uma base sólida em princípios e como estrutura não é possível vivenciá-la de modo parcial, pois exige uma mentalidade diferenciada e persistente. A identidade e a unidade, no ambiente interno das empresas, acabam refletindo no externo; isso contribui para a sua expansão e para o crescimento do número de empresas da EdC. A promoção da essência de cada ser humano na fraternidade gera uma mudança de paradigma, tornando o trabalho mais gratificante e as pessoas mais realizadas, numa construção de uma nova realidade empresarial que, em meio a tantos problemas sociais, não se limita em satisfazer-se com uma carreira profissional ou gerenciar recursos para otimizar as atividades e disponibilizar um produto no mercado. Ao contrário, são protagonistas dessa nova forma de agir e começam a querer modificar a realidade que está mais próxima de cada um, qual seja ajudar numa necessidade imediata de não ter onde morar, ou até mesmo de saber escutar e partilhar o tempo que possui, pois a cultura da partilha consiste em dividir não só o que é mensurável, mas também o imensurável.

Vale salientar que as empresas que aderem à EdC são de natureza privada e procuram atuar no mercado com todas as suas exigências. A partir dos

três objetivos da partilha do lucro, parece possível reestruturar a empresa, financiar a formação de *homens novos* e ajudar as que possuem necessidades. Face ao exposto, é possível afirmar que existe um tripé de sustentação que essas empresas almejam e, na medida em que a experiência está construindo essa realidade, as empresas servem como um laboratório vivo que ultrapassa os limites físicos de cada empreendimento. Em função da cultura da partilha existente nos princípios, manifesta-se a transparência na forma de administrar e tratar seus clientes e funcionários com grau de semelhança.

Um dos objetivos da EdC, de atender aos excluídos, é uma forma de tentar erradicar essa situação, mesmo sendo uma iniciativa incipiente; porém, com resultados práticos e estruturados, obtêm-se uma alternativa para a solução dessa disparidade econômica.

2.2 REDES LOCAIS-GLOBAIS DE COMUNHÃO

A participação na Economia de Comunhão não só teve repercussões dentro das empresas, individualmente, aumentando seu capital social, mas mudou a maneira de conceber as várias redes de relacionamentos fora da empresa, com fornecedores, clientes, autoridades legais. E ainda mais: de um grupo de empresas pequenas, espalhadas e aparentemente sem nada em comum, estão se criando novas redes em nível local e internacional, que se baseiam nos princípios da Economia de Comunhão, que se distingue de outros projetos de reforma econômica; é o fato de que as empresas que fazem parte dela estão coligadas a outras

empresas, de outros ramos, que põem em prática os mesmos princípios e, ao mesmo tempo, fazem parte de um projeto que vai além de cada pequena iniciativa, sendo como elos numa rede global de pequenas, mas significativas, empresas. Não somente: para a grande maioria dos empresários, esse projeto é um *projeto divino*, que possui um profundo significado. Essa consciência de fazer parte de um grande projeto cria motivação, alimenta a coragem moral que corrobora na superação de muitas dificuldades. E isso é feito de várias maneiras concretas. Na pesquisa, distinguem-se duas redes coligadas: *redes de sustento moral* e *redes de contatos comerciais*.

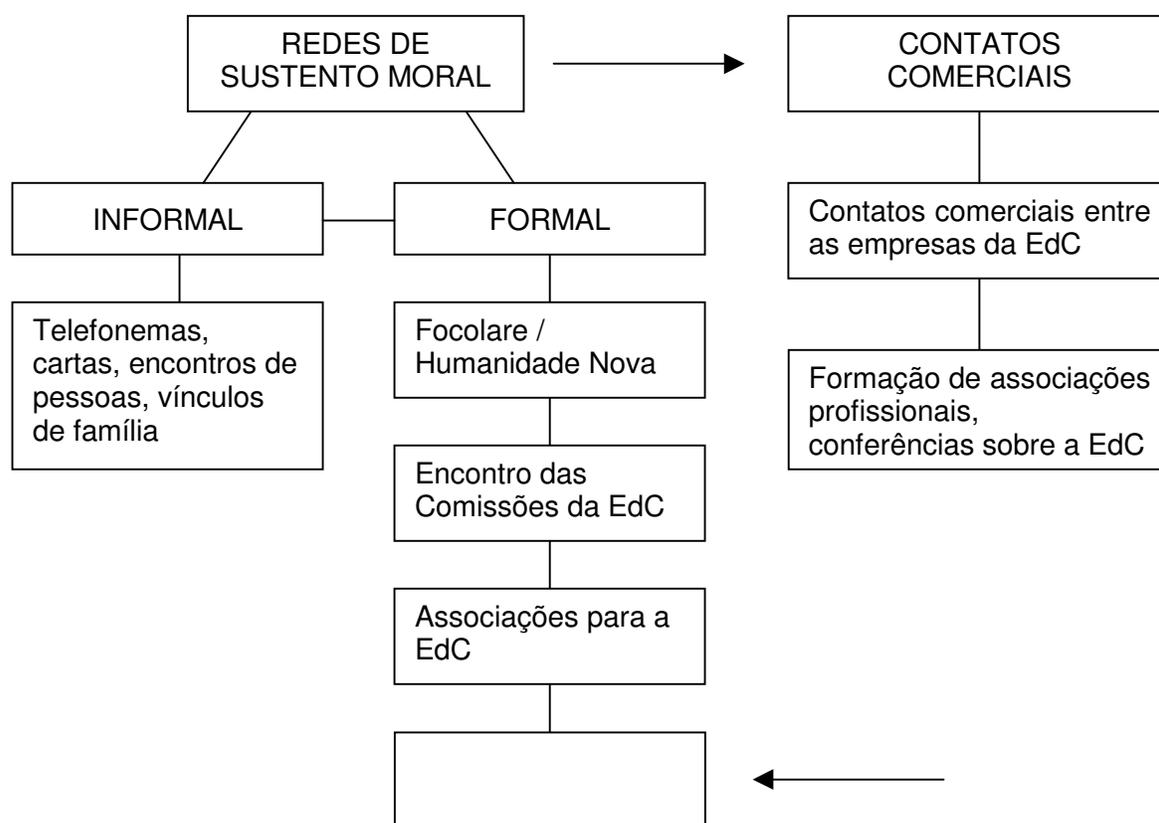


Figura 9 – Redes de sustento moral e de contatos comerciais
Fonte: BURKARD, 2000, p. 93

2.2.1 Redes de Sustento Moral

Em primeiro nível estão as redes de sustento moral; elas se dividem em redes formais e informais. As redes informais consistem em contatos pessoais livres entre dois ou mais empresários, que ocorram regularmente e espontaneamente. A rede mais formal consiste em vários encontros organizados pelas comissões em nível nacional ou internacional, ou pelas associações da Economia de Comunhão. Nesses encontros, existe a possibilidade de se reforçar os contatos pessoais, através de congressos, seminários, jornadas e conscientizando-se sobre a responsabilidade social, enquanto que os vários aspectos da Economia de Comunhão podem ser estudados nos detalhes.

A função dessas redes de sustento moral é a de reforçar a visão específica de comunhão das empresas individuais. Essa visão comum possibilita a abertura de um espaço próprio no mercado, no qual as empresas da Economia de Comunhão podem estar seguras da seriedade das intenções das outras empresas. Isso aumenta a confiança entre todas as empresas do grupo, em nível local e global.

2.2.2 Redes de Contatos Comerciais

A função dessas redes de sustento moral é a de reforçar a visão específica de comunhão das empresas individuais. Isso aumenta a confiança entre as empresas da EdC.

Essa confiança verifica-se, de maneira particular, quando as empresas criam novos contatos comerciais entre si, com o objetivo não somente de aumentar a capacidade da própria empresa, mas também de contribuir para o êxito das empresas do outro e com a Economia de Comunhão em si. Esse comportamento peculiar aos bens relacionais, que existe entre as empresas, pode, depois, oferecer às empresas em processo de constituição uma *buffer zone*, um suporte temporário às pressões do mercado, por exemplo, com um *marketing* que utiliza as redes de contato dentro do Movimento dos Focolares.

Nesse momento, os contratos comerciais das empresas da EdC em nível internacional estão ainda na fase inicial. Não obstante as dificuldades econômicas do Brasil, porém, já se pode entrever a emergência dessas redes e, sobretudo, o impacto que o Pólo Empresarial tem no desenvolvimento das mesmas. Na pesquisa, chegou-se à conclusão de que os pólos empresariais desempenham um papel fundamental, importante para o futuro da Economia de Comunhão.

Primeiramente, o projeto do Pólo Empresarial Spartaco oferece a todos que, dentro e fora do Movimento, estão interessados no projeto de Economia de Comunhão, uma maneira prática de participar ativamente, ainda que numa medida economicamente limitada.

Conforme figura do Pólo de São Paulo, o Pólo Empresarial é um ponto de referência para todos os empresários do país. Atuando nesse espaço concreto e fora de suas empresas, os empresários têm a possibilidade de trabalhar de maneira efetiva pela Economia de Comunhão como um todo. Esse ato, reconhecido como um ato de comunhão, reforça as relações dos empresários entre si, possibilitando uma profunda comunhão de experiências e de vida.

Além do mais, a criação do Pólo Empresarial serve para a promoção de *relações verticais e horizontais* entre as empresas da Economia de Comunhão, no âmbito local. Embora as empresas sejam de ramos diferentes, o fato de estarem geograficamente próximas facilita a integração entre elas e delas com outras empresas que não fazem parte do projeto. Dessa relação decorre a criação de novas empresas que prestam serviços para as empresas do Pólo, como, por exemplo, consultoria, contabilidade etc.

Por último, o Pólo Empresarial é tomado como exemplo concreto da Economia de Comunhão em ação. Dessa forma, o Pólo tem repercussões não somente em nível local, mas também mundial.

A potencialidade das empresas da Economia de Comunhão não prioriza os parâmetros usuais de sucesso (lucro, negócios etc.). É necessário analisar a inserção dessas empresas nas várias redes da Economia de Comunhão. Mas o que é notável é a rede de contatos que cada empresa representa. Não se pode considerá-las de maneira isolada, mas como uma massa crítica, que tem a sua influência sobre milhares de empresas na cadeia de fornecedores, produtores e distribuidores com as quais elas mantêm contato.

2.3 A PRÁTICA DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO

Depois de lançada no Brasil, a idéia da Economia de Comunhão foi imediatamente cultivada em outras comunidades do Movimento dos Focolares espalhadas no mundo, dando uma projeção internacional a essa iniciativa.

Juridicamente, a EdC compõe-se de sociedades por ações, cooperativas, aquelas por cotas de responsabilidade limitada e empresas individuais. Há, ainda, outras formas que respondem às particularidades legais e conjunturais de cada país. Em vez de defender uma forma única de organização da atividade produtiva, a EdC concentra-se na tentativa de renovar as práticas empresariais, quaisquer que sejam as suas modalidades.

Tabela 6 - Formas jurídicas das Empresas que aderem à EdC

FORMAS JURÍDICAS	NÚMERO DE ADESÕES
Sociedade por Quotas	200
Sociedades Pessoais	58
Organizações não profit	15
Cooperativas	30
Individuais	288
Várias	170

Fonte: Comissão Mundial da EdC, 2000

Em 2000, as empresas vinculadas ao processo de comunhão trabalharam com as atividades diversificadas nos setores de serviços, indústria e comércio. Percebe-se que o setor de serviços, em comparação com os setores de indústria e comércio, possui uma significativa representação para a EdC. Ou seja, os profissionais da prestação de serviços em consultoria, medicina, educação, turismo, engenharia, informática e outros parecem ser mais sensíveis à comunhão do lucro que aqueles que trabalham no setor de comércio e indústria.

Os primeiros anos do projeto foram extremamente difíceis e se caracterizaram pelo esforço de consolidar as empresas de diversas configurações societárias organizadas em vários países logo após a lançamento da EdC. Na América Latina, foram constituídas 123 empresas (Brasil, Argentina e Venezuela), 19 empresas foram abertas nos EUA e 2 no Canadá. Na Europa foram criadas 161 empresas, das quais 139 na parte ocidental e 22 na região oriental. Na Ásia, as

empresas, nesse período, eram em número de 19, presentes nas Filipinas. Em Sydney, na Austrália, foram constituídas três empresas, e na República dos Camarões havia apenas uma empresa segundo a Comissão Mundial da EdC no ano 2000.

Até o final de 1993, as pessoas associadas para dar início a atividades produtivas eram 1 362, gerando cerca de 2 500 empregos diretos. Dispondo de um capital social bastante limitado, esses empreendedores associados implantavam seus negócios em pequenos galpões ou garagens, contando com precários recursos e escassa tecnologia. Somente as empresas existentes antes do lançamento da EdC e que mais tarde se coligaram ao projeto gozavam de uma inserção estável no mercado e, portanto, prospectavam um futuro mais promissor.

A insuficiência de capital de giro, a impossibilidade de acesso ao crédito, a falta de experiência no âmbito administrativo e a inexistência de uma rede de comercialização dos produtos, aliada ao contexto desfavorável e, por vezes, cruel da economia mundial foram alguns dos desafios enfrentados nos primeiros anos do projeto. Mesmo assim, calcula-se que, do universo total, apenas 14% das iniciativas não lograram êxito tendo encerrado suas atividades, segundo a comissão mundial da EdC no ano 2000. Merece destaque, nesse período, a organização de encontros nacionais que, reunindo pessoas engajadas no projeto, propiciam o importante intercâmbio de informações e de experiências.

De 1994 em diante, grande parte das empresas vinculadas ao projeto Economia de Comunhão começam a apresentar os primeiros sinais de consolidação: a maioria absoluta consegue elevar os índices de produtividade, melhorar a qualidade dos produtos, investir na infra-estrutura, em tecnologia e em qualificação profissional, conquistando o próprio espaço no mercado. Esses

resultados, alcançados em meio a um contexto socioeconômico completamente adverso, são produtos de uma cultura que se afirma progressivamente no interior dos empreendimentos e que, aos poucos, vai delineando uma práxis de comunhão.

Ainda nesse período, algumas empresas estabelecem parcerias entre si, dando origem a novos empreendimentos e outras dão início a ações conjuntas com instituições públicas e privadas de caráter assistencial. A Cooperativa Roberto Tassano, da Itália, por exemplo, passa a trabalhar em estreita articulação com a Caritas, entidade católica de ajuda humanitária. Na Alemanha, dois empresários fundam a Solidar Kapital, destinada a fomentar iniciativas produtivas ou comerciais no Oriente Médio e no Leste Europeu, mediante a concessão de crédito, a participação de capital, a transferência de tecnologia e a elaboração de estratégias para a comercialização dos produtos.

Em 1995, iniciam-se os estudos para a implantação de outros três pólos industriais para sediar empreendimentos ligados à EdC: na Argentina, nos EUA e nas Filipinas. É nesse período que a experiência da EdC começa a ser conhecida em ambientes acadêmicos e culturais e a apresentação dessa experiência na Cúpula Mundial de Copenhague.

Multiplicam-se os encontros que reúnem pessoas inseridas nos projetos e outras interessadas em conhecer a EdC, possibilitando uma rica avaliação das atividades, mas também um importante intercâmbio de informações, inclusive no âmbito tecnológico, por meio do repasse de tecnologia de ponta sem as usuais *contrapartidas* impostas pelos que detêm o poder no sistema. Um exemplo disso é a constituição, no Brasil, da Rotogine, empresa especializada na produção de artefatos de polietileno de alta densidade, por meio do processo de rotomoldagem, cuja tecnologia foi repassada por uma empresa francesa, ligada à EdC.

De 1996 em diante, ainda que em meio ao agravamento da crise mundial e ao seu impacto na economia brasileira, o projeto é substancialmente ampliado. Os sujeitos envolvidos no projeto não só dão continuidade aos seus empreendimentos, recorrendo à diversificação produtiva para enfrentar a crise, como também se empenham em dar origem a novos empreendimentos, observando os objetivos específicos já apontados. No Brasil, a Prodiel, empresa de Curitiba que comercializa e distribui produtos farmacêuticos, abre uma filial em Cotia, SP. A Granja Piu Piu, de Salto, SP, além da atividade avícola, deu início à Real Plast, em articulação com a Rotogine, para viabilizar a reciclagem de material plástico. A Almam, empresa de Santo André, SP, especializada em montagem e manutenções industriais, articulando-se com a Eco-Ar, deu início, proximamente, à Pólo Empresarial Spartaco. Em Recife, a SIBRASA, atuante no ramo de sacarias e embalagens pesadas, abriu a Super Cross, especializada na comercialização de peças para motocicletas e equipamentos de motocross. Em Manaus, a Loppiano Pizzas abriu outra filial com prestação de serviços diversificados, inclusive entrega em domicílio.

Esses desdobramentos não se restringem ao Brasil. Em outras partes do mundo ocorrem experiências similares: nas Filipinas, por exemplo, a Ancilla Spa, de consultoria empresarial, dá início a três outras empresas, uma das quais assume o perfil de uma joint-venture que atua na Indonésia. Na Itália, a OVA, empresa avícola, ao atingir estabilidade, cria a Spaccio que, além de aves abatidas, comercializa mel, arroz, azeite de oliva, conservas e vinhos, produzidos por outras empresas da região ligadas à EdC.

Um acontecimento marcante para o projeto Economia de Comunhão foi a elaboração, em 1997, da carta de princípios de gestão empresarial, redigida com a participação de empreendedores de todo o mundo reunidos em um congresso

internacional, realizado em Roma. Embora se tratando de um esboço preliminar, o documento procura estabelecer os princípios que inspiram a EdC, tendo por base as experiências em curso. Em linhas gerais, o Boletim Economia de Comunhão (1997) alude aos seguintes princípios, constituindo-se o modelo de análise da pesquisa sobre a empresa SIBRASA:

- a) ao princípio inquestionável da primazia do homem sobre os demais fatores de produção;
- b) ao compromisso efetivo com a geração de emprego e de renda a ser realizado, tendo por base a garantia de condições satisfatórias, saudáveis e adequadas de trabalho, favorecedor do desenvolvimento completo e permanente de todos os agentes envolvidos nesse processo;
- c) à observância de critérios de cooperação e participação na tomada de decisões sobre a vida da empresa;
- d) à defesa do repouso e das férias como elementos inquestionáveis, devendo ser respeitados e facilitados;
- e) à realização de horas extras de trabalho como dispositivo a ser evitado, sempre que possível;
- f) à preservação do meio ambiente e ao consumo racionado de energia, bem como de todos os demais recursos pertinentes às reservas naturais, medida que se alia às medidas contentoras de desperdício;
- g) à implantação de estruturas organizacionais que favoreçam o trabalho em grupo e o crescimento individual e profissional dos agentes produtivos;
- h) ao estabelecimento de critérios de seleção de pessoal, o qual deverá levar em consideração não somente a capacidade profissional mas, sobretudo, a adesão do candidato a esses quesitos;
- i) à comunicação de experiências, informações e conhecimentos em todas as esferas e em todos os níveis, considerada como componente constituinte e constitutivo da dinâmica de comunhão. Nessa ótica, as empresas estarão abertas, dentro dos limites, a todas as pessoas que se interessarem em conhecê-las.

Após o lançamento dessa carta de princípios, em muitos países se verificou a constituição de comissões regionais da EdC.

A realização de congressos anuais internacionais, tendo em vista o aprofundamento e a avaliação da EdC multiplica-se em todo o mundo. Um elemento novo e importante é a participação não só de empresários e trabalhadores, bem

como de pesquisadores, intelectuais, personalidades eclesiásticas, autoridades públicas e lideranças sindicais, além de um número significativo de estudantes.

Em São Paulo, no ano de 1998, dois acontecimentos acadêmicos abrem novas perspectivas ao projeto. Chiara Lubich é convidada para falar na USP e na PUC sobre a EdC e expor as tendências que se prospectam ao projeto. Outro importante encontro acontece em Brasília, quando a EdC é apresentada na Assembléia Legislativa Federal para um grupo representativo de parlamentares brasileiros (deputados estaduais, federais e senadores), além de prefeitos, secretários de governo e empresários interessados em conhecer ou aprofundar as proposições dessa iniciativa, fato que alarga a possibilidade de estabelecer uma articulação de caráter político em torno de um projeto comum, voltado para a urgente necessidade de reorganização das questões sócio-econômicas do país.

Nos primeiros anos do projeto EdC, os principais desafios enfrentados referem-se à insuficiência do capital de giro, à impossibilidade de acesso ao crédito, à falta de experiência no âmbito administrativo e à inexistência de uma rede de comercialização dos produtos, aliados ao contexto desfavorável e, por vezes, cruel da economia mundial. Contudo, a EdC difundiu-se de forma abrangente.

Ao observar a tabela 7, onde os dados mostram uma participação significativa das Américas no quadro de distribuição das empresas aderentes à EdC, na década de 90, período que representa o tempo de existência do projeto, percebe-se que os empreendimentos, os quais mantêm vínculos com o projeto de comunhão representam uma vasta difusão entre os continentes.

Sabe-se que o lucro da empresa é idealizado de forma estratégica, na medida em que aparece como o responsável por mediar e processar a comunhão. E, ao ser encaminhado para países que convivem constantemente com a pobreza,

guerra, fome, as doenças e outros tipos de dificuldades, como é o caso de países africanos e do Brasil, cria-se sustentação à afirmação de que o lucro, como um processo de resultados, deve ser distribuído com pessoas carentes, sem condições de arcar com a própria subsistência. Dessa forma, as empresas, no âmbito da produção, conforme a prática da EdC, sentem-se privilegiadas ao distribuir imediatamente o lucro, no sentido de atender às necessidades básicas, tais como alimentação, moradia, saúde etc. Esse agir representa uma expressão da vida social e se baseia fundamentalmente na construção de uma sociedade solidária.

Tabela 7 – Distribuição das empresas que aderiram à EdC

CONTINENTES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
África - Rep. Camarões e Quênia.	-	01	02	06	14	11	15	10
Américas - EUA, Canadá, México, Brasil, Argentina, Uruguai, Venezuela, Chile.	99	144	166	184	220	244	220	221
Austrália - Melbourne, Perth e Sidney.	01	03	03	05	07	07	07	15
Europa - Áustria, Bélgica, Espanha, Portugal, Itália, França, Grã Bretanha, Suíça, Polônia, Rep. Checa, Ex. Rep. Iugoslávia, Hungria, Alemanha e Irlanda.	132	161	208	336	430	448	477	478
Ásia - Filipinas, Coréia, Tailândia, China e Líbano.	10	19	23	23	32	37	35	37
Total	242	328	406	557	703	747	754	761

Fonte: Comissão Mundial da EdC, 2000

Com relação ao número de pessoas em situação de pobreza ajudadas com a distribuição do lucro da EdC, o continente americano é o que mais recebe a contribuição. Os países onde são encontrados baixos índices de desenvolvimento humano, como Brasil, Venezuela, Colômbia e outros, enfrentam problemas relacionados a fome, analfabetismo, pobreza e doenças características de países

subdesenvolvidos. A seguir, a tabela 8 identifica o número de pessoas nos diferentes continentes, ajudadas com a distribuição do lucro da EdC.

Tabela 8 – Número de pessoas em situação de pobreza ajudadas com a distribuição do lucro da EdC

CONTINENTES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
África	1306	933	984	1194	1265	1367	1394	1926
América	1752	1792	1806	1949	2457	2434	2258	2354
Oceania	-	28	30	35	53	53	53	35
Europa	938	1516	1734	1715	1809	1836	1787	1403
Ásia	448	625	920	955	983	976	974	954
Total	4444	4894	5474	5848	6567	6666	6466	6672

Fonte: Comissão Mundial da EdC, 2000

De acordo com a Comissão Mundial da EdC, as formas jurídicas das empresas são distribuídas em sociedades pessoais, individuais, por quota de responsabilidade, associações não *Profit*, cooperativas e outras formas de participação, sendo que as empresas de forma jurídica individual são as que mais aderem à EdC. Em segundo lugar, aparecem outros tipos de sociedade, seguidos das sociedades por quotas. As cooperativas não fazem uma participação significativa quanto a adesão à EdC, mas sua participação mostra-se considerável, conforme a tabela 9 abaixo.

Tabela 9 – Setores de atuação das empresas vinculadas à EdC

SERVIÇOS	Nº	INDÚSTRIA	Nº	COMÉRCIO	Nº
Consultoria	62	Alimentícia	38	Confecção	30
Médico	55	Agrícola	29	Alimentício	30
Escolar	31	Confecção	24	Decoração	16
Informática	26	Constr. Civil	18	Mat. Hospitalar	13
Manutenção	18	Ind. Mecânica	16	Livros	7
Engenharia	16	Decoração	16	Mat. de Informática	4
Turismo	12	Gráfica	15	Auto	2
Outros	85	Outros	34	Outros	59
Total	327	Total	194	Total	161

Fonte: Escritório Central da EdC.

Sendo um projeto de âmbito mundial, os recursos que as empresas destinam à EdC são concentrados numa única secretaria, onde se decide como será feita a distribuição para todos os países. Dessa forma, embora haja maior número de empresas em países desenvolvidos, como na Europa e nas Américas, os países que recebem maior ajuda são aqueles mais pobres ou subdesenvolvidos que, conseqüentemente, têm mais necessidades. A figura 10 mostra o nível de desenvolvimento das Empresas de Economia de Comunhão, no âmbito mundial, de 1992 a 2002.

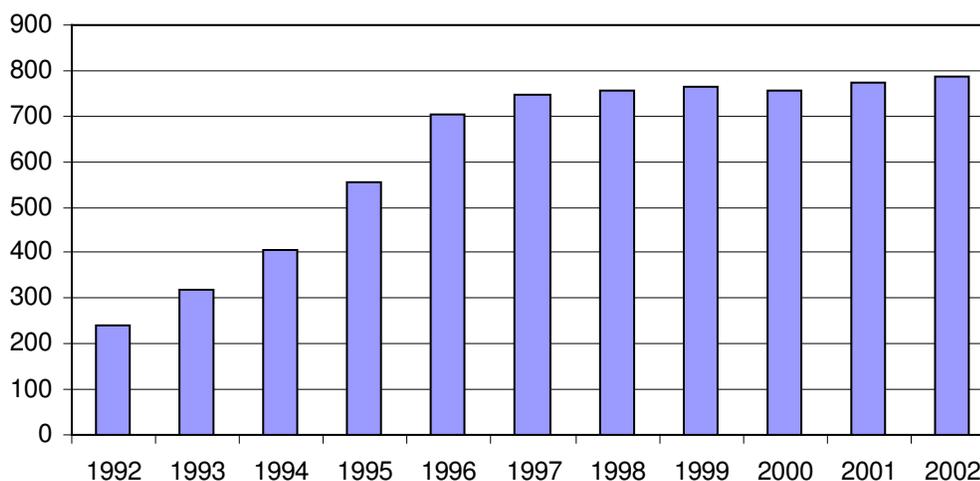


Figura 10 – Nível de crescimento das Empresas de Economia de Comunhão, segundo a Comissão Mundial da EdC

2.4 ACENOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NO BRASIL

O estudo sobre a Economia de Comunhão na superação da lógica do lucro tem despertado interesse desde o momento em que Chiara visitou Mariópolis Araceli, aqui no Brasil. Diante do dramático quadro social do Brasil, reconhecendo a

generosidade e a prontidão de seu povo, Chiara sentiu a urgência de fazer algo. De fato, assim escreveu em seu diário:

[...] erradicar a *coroa de espinhos*, como o cardeal de São Paulo, Dom Paulo Evaristo Arns, chama o cinturão de pobreza e miséria que circunda a cidade repleta de arranha-céus [...]. Se São Paulo, em 1890, era uma vila, e agora é uma floresta de arranha-céus, podemos ver o que é capaz de fazer o capital nas mãos de alguns e a exploração de muitos. Por que - perguntou-se - tamanha potência não se orienta à solução dos imensos problemas do Brasil? Porque falta o amor ao irmão, porque domina o cálculo, o egoísmo [...]. Precisamos crescer até o ponto em que o bem caminhe por si. A esperança existe – ou melhor – a certeza.

As condições sociais do Brasil impulsionaram Chiara a lançar naqueles dias o projeto que inicialmente chamou PROJETO BRASIL, e a prática contínua da comunhão dos bens no Movimento, a exemplo das primeiras comunidades cristãs; a existência das *Mariápolis permanentes*; e a *Encíclica Centesimus Annus*, na qual o Papa convida à solidariedade, também num sistema econômico com dimensão planetária, serviram para sustentar os ideais projetados pela Economia de Comunhão na liberdade, ponto de passagem da comunhão de bens entre as pessoas e os 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.

A novidade das empresas inseridas no projeto da Economia de Comunhão está na distribuição dos lucros para três finalidades: 1) consolidação da empresa com justos salários e respeito às leis vigentes, 2) ajuda aos necessitados e criação de postos de trabalho; 3) sustento a estruturas aptas para formar homens capazes de viver a cultura da solidariedade, a cultura da partilha. Esta idéia foi acolhida primeiramente no Brasil, com entusiasmo e concretude, e logo se estendeu pelos cinco continentes. Estão nascendo empresas desse tipo em toda

parte, implantadas por membros do Movimento, com capital e tecnologia partilhadas também entre as nações e continentes.

Só no Brasil são, aproximadamente, 80 pequenas empresas que aderiam ao projeto lançado por Chiara Lubich.

A iniciativa do projeto de *Economia de Comunhão na liberdade* é uma verdadeira reviravolta antropológica de caráter não só econômico, mas também cultural. À base da economia dominante está o individualismo, uma das qualidades fundamentais do *homo economicus*. Na Economia de Comunhão, pelo contrário, o modelo do homem econômico é a pessoa em relação de reciprocidade com os outros.

Como uma resposta ao drama de extrema pobreza das populações que estão privadas dos direitos humanos mais fundamentais, o projeto EdC imediatamente encontrou uma resposta no Leste Europeu, suscitando esperança diante dos temores causados pelo ameaçador capitalismo selvagem; após a falência do socialismo real, a Economia de Comunhão se difundiu em todos os continentes.

O Brasil, berço da Economia de Comunhão, em sua experiência piloto, tornou-se conhecido em todos os outros países onde o Movimento atua. De fato, onde quer que seja apresentada a Economia de Comunhão, o Brasil torna-se conhecido, como ponto de partida e atuação desse projeto reconhecidamente atual e necessário.

A KBS, emissora televisiva coreana, enviou uma equipe de reportagem para documentar a solução que o Movimento dos Focolares oferece ao grave problema da pobreza. A audiência foi surpreendente e uma nova visão do Brasil pôde ser assimilada. Em Medellín, Ercília Fiorelli, empresária brasileira, juntamente com Rodolfo e Henrique Leibholz, também empresários, no Congresso Internacional

sobre Gerenciamento de Sustentação, promovido pela Universidade de Antioquia, apresentaram as raízes e os fundamentos da Economia de Comunhão, ilustrando-a com experiências pessoais, que tiveram repercussões promissoras.

Depois de apresentar uma visão histórica do processo de formação da EdC, ressaltando seus princípios, bem como as redes de sustento moral e de contatos comerciais. Partindo da observação e análise do objeto empírico em estudo, a empresa SIBRASA poderia se enquadrar nos parâmetros da Economia de Comunhão.

3 ANALISANDO O CASO: HISTÓRICO ORGANIZACIONAL DA SIBRASA

A SIBRASA é uma empresa familiar, localizada no centro de Recife – PE. Fundada há 30 anos, atua na comercialização de sacos de embalagens, com fornecimento para diferentes estados brasileiros. A empresa iniciou suas atividades produzindo pequenos sacos com distribuição para o próprio estado, mas esse tipo de produção, economicamente, não era interessante para as grandes fábricas, restringindo assim o seu crescimento.

Com a introdução de novas máquinas, equipamentos, capacitação da mão-de-obra para operar com as inovações tecnológicas, como também com a utilização do polietileno na composição de embalagens pesadas, em substituição às embalagens de fibra natural, a SIBRASA, em 1992, penetrou em mercados de maior escala, comercializando embalagens pesadas de 60 kg, compostas de rafia, polipropileno e algodão, para cereais e açúcar. Atualmente, a empresa comercializa panos de limpeza, de pratos e toalhas. Atuando também no conserto de sacos e seus derivados e todo o investimento feito possibilitou a viabilização e sustentação da empresa no mercado.

Sua estrutura física dá acesso e visibilidade a toda a fábrica. Possui laterais com paredes de vidro, de forma que quem chega é visto por todas as pessoas que trabalham no local, do diretor ao operário.

A partir de 1991, foi introduzido na gestão administrativa e financeira da SIBRASA o projeto coligado à EdC, o qual reúne empresas que têm como objetivo e iniciativa a distribuição do lucro financeiro em três partes iguais. O lucro das empresas que aderem à EdC é distribuído da seguinte forma:

- a) Uma parte para o desenvolvimento e viabilização econômica da empresa;
- b) Outra parte para despesas e investimentos no quadro de pessoal e necessidades de seus familiares e para pessoas que passam dificuldades econômicas, começando por quem opta pela *cultura do dar*;
- c) Finalmente, é destinada outra parte para a realização de iniciativas que estimulam a partilha e para a difusão dessa cultura. Sendo assim, não seria uma espécie de dízimo, mas uma colaboração para a expansão da Economia de Comunhão.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA SIBRASA

Do ponto de vista da estrutura organizacional, a SIBRASA não adota uma representação formal de estrutura orgânica. No entanto, poderia ser representada através do modelo funcional, o qual trata de decompor a direção em funções distintas, sendo cada função exercida por chefes com experiências para desempenhar as atividades na área de seu conhecimento. Nesse tipo de estrutura, poderá ocorrer a quebra do comando da direção. Porém, ainda que exista a

identificação com o modelo funcional, a SIBRASA apresenta uma estrutura administrativa hierárquica, que tem o mentor na pessoa do diretor, Paulo Sobral.

A divisão do trabalho nessa empresa decorre da distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os funcionários. Dessa maneira, a melhoria dos processos administrativos é sempre avaliada pela diretoria da empresa.

A área administrativa da SIBRASA funciona com atividades exercidas por um gerente e um assistente, os quais são responsáveis pelo planejamento, pela orientação e execução das atividades administrativas, nos segmentos de finanças, contabilidade, vendas, logística, clientes e fornecedores; através dessas atividades é dado suporte técnico ao diretor. Por exemplo, é função do gerente e de seu assistente organizar os serviços de contabilidade em geral, como documentos e métodos de escrituração nos sistemas mecanizados e automatizados para fazer cumprir as exigências legais.

Visando aos resultados finais, a direção expressa uma maior atenção ao enfoque funcional em relação ao planejamento anual de custos e benefícios, porquanto, verifica-se que, melhorando a análise dos custos, poderá otimizar o controle dos mesmos. É importante salientar que essa análise é uma atividade que requer organização, recursos e instrumentos capazes de transmitir informações com conhecimento de dados precisos. Cabe informar que todo o controle de custo ocorre através da informatização das operações. No entanto, as operações contábeis e financeiras da SIBRASA não se encontram totalmente informatizadas. A empresa procura se adequar aos padrões de modernidade que o mercado indica.

A figura 11 pode representar a Estrutura Organizacional da SIBRASA.

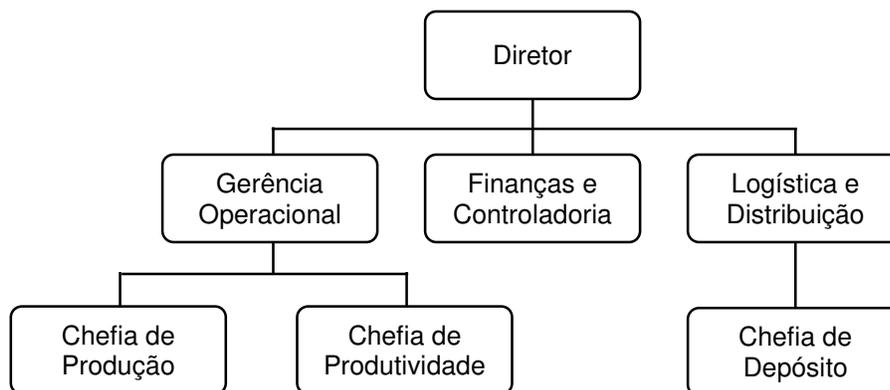


Figura 11 – Estrutura organizacional da SIBRASA
 Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

Para alcançar os objetivos propostos, a empresa estabelece metas que estão relacionadas com a venda de grandes quantidades de embalagens. Assim, para otimizar o uso de seus recursos e vencer a concorrência, a SIBRASA adota uma política diferenciada.

A direção atribui uma particular importância à comunicação entre o quadro funcional, a qual ocorre na empresa sem a necessidade de intermediação. Já a comunicação externa direcionada a fornecedores, clientes, órgãos públicos e bancos acontece pautada nos princípios da EdC, principalmente no que tange à transparência e ética no cumprimento de deveres e obrigações.

Quanto à liderança, evidencia-se, na prática da SIBRASA, que os esforços por unir, ligar e harmonizar têm o objetivo de colocar em prática valores cristãos. Isso se confirma com a coordenação sob a responsabilidade da esposa do diretor, a qual atua ativamente em movimentos vinculados à Igreja Católica, a exemplo do movimento dos Focolares. Por ela ser a coordenadora regional do Movimento dos Focolares, isso facilitou a entrada da empresa no projeto da EdC.

O controle de qualidade é a maior preocupação dos donos da SIBRASA, o que se constata no momento de verificar se tudo segue as metas da produção. Observa-se, na empresa, que a maleabilidade tem grande influência nas ordens expressas, assim como é instantâneo acusar o mais depressa possível as faltas e os erros verificados. No que tange a essa correção, a mesma está apoiada na capacidade da ajuda fraterna, orientada pelos princípios da EdC.

A empresa estudada apresenta uma estrutura física simples. Foi possível observar que o *layout* tem o necessário para atender os clientes dentro dos prazos estabelecidos. Porém, considerando o razoável faturamento, conclui-se que o ambiente físico poderia oferecer um conforto maior. No setor administrativo, onde trabalham quatro pessoas, as salas são pequenas e não possuem cobertura.

A informação, algumas vezes, é transmitida da gerência para os diretores, ou vice-versa, das salas onde se encontram. No entanto, para as costureiras, que trabalham numa sala localizada no primeiro andar, as condições de trabalho parecem ser adequadas ao tipo de atividade que exercem. O ambiente é ventilado e iluminado. Mesmo quando todas as máquinas estão ligadas, os ruídos soam num nível tolerável.

Foi observado um galpão na empresa, onde são instaladas as máquinas matrizes, nas quais é feita a impressão nos sacos de embalagens. Esse trabalho é realizado por quatro funcionários especializados em operar equipamentos dessa natureza.

O passado familiar do pai do Sr. Paulo Sobral, dono da empresa, é que sustenta a propaganda da SIBRASA, dando uma certa tranqüilidade quanto aos concorrentes. Portanto, há na empresa um clima familiar do ponto de vista relacional. Clima esse que se deve, sem dúvida, a um perfil das empresas

convencionais e à própria postura dos proprietários. Isso, inclusive, como reflexo do caminhar com o modelo espiritual do Movimentos dos Focolares.

Para melhorar e tornar mais rápidos os serviços de atendimento ao cliente, a diretoria da SIBRASA procura otimizar os custos logísticos por meio da racionalização dos procedimentos, isso é, as embalagens devem ser bem armazenadas nos depósitos, e, para absorver maiores quantidades de sacos, devem também ser bem arrumadas nos caminhões. Com essa organização, a empresa tenta obter um retorno maior em venda, desenvolvendo a logística como uma unidade de seu empreendimento.

As figuras abaixo mostram os sacos de embalagens armazenados no depósito e um carregamento de caminhão.



Figura 12 – Produção armazenada nos depósitos
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

A SIBRASA é produtora de sacos de embalagem e concentra sua atuação nessa realização, para diferentes partes do território nacional, como mostra a figura 13.

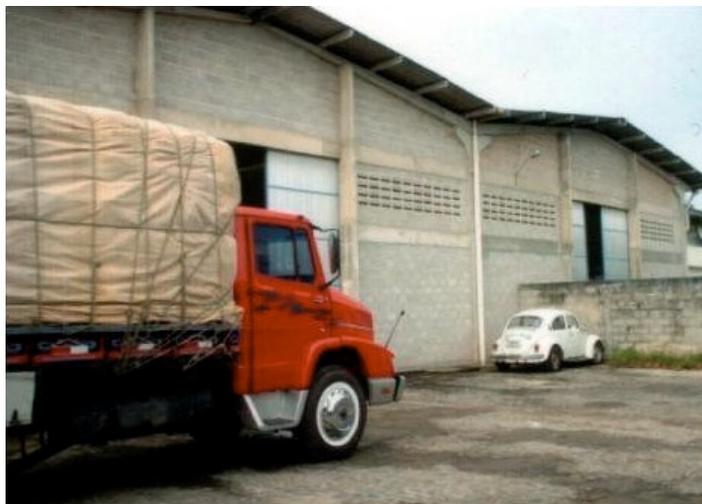


Figura 13 – Caminhão carregado da produção da SIBRASA
Fonte: Comissão Regional da EdC – Nordeste – 2003

A dimensão de recursos humanos não se encontra estruturada no modelo funcional da SIBRASA. As atividades de admissão e treinamento são exercidas pelo diretor, seguindo os processos tradicionais de setor pessoal, o qual é composto por 20 pessoas, incluindo os donos que participam ativamente dos trabalhos.

O quadro de pessoal funciona na área operacional da seguinte maneira: seis pessoas são responsáveis pela costura e pelo estoque dos sacos de embalagens; seis pessoas trabalham nos depósitos, onde são armazenados os sacos de embalagens, produto acabado; e quatro operários manejam a máquina matriz. É importante informar que o transporte de sacos de embalagem da SIBRASA é terceirizado.

Com a Economia de Comunhão, os funcionários da SIBRASA passaram a participar democraticamente das reuniões de decisão, tendo acesso aos dados numéricos da empresa, como os custos, as entradas e saídas; como também, os funcionários passaram a beneficiar-se dos cursos oferecidos, por exemplo, aprender a manejar a máquina matriz, embalar os sacos etc. A empresa acredita que, ao

compreender sua importância e responsabilidade, o funcionário terá mais informações e poderá ensinar aos outros suas experiências.

Diante das necessidades de cada um na empresa, a saúde e o bem-estar dos funcionários são fundamentais para o bom desempenho das atividades da empresa. Assim, durante as reuniões, todos se propõem a avaliar, individualmente, o nível dessas necessidades.

Com essas atitudes, o diretor da SIBRASA não somente se preocupa com as dificuldades relacionadas com saúde e segurança, mas também visa a melhorar a qualidade das relações interpessoais dentro da empresa, consciente de que o esforço para solucionar dificuldades pode resultar em melhores relacionamentos, em estímulo às inovações e aumento de produtividade.

Foram observadas algumas categorias de análise relacionadas com a participação do funcionário na execução das atividades da empresa, as quais se referem a:

1. Tempo de serviço;
2. Prática administrativa da empresa;
3. Filosofia da SIBRASA, segundo os princípios da EdC;
4. Nível de escolaridade;
5. Carga horária semanal.

Em relação ao tempo de serviço que o funcionário presta para a empresa, verifica-se que os funcionários que trabalham há mais de 15 anos representam uma categoria significativa de percentagem. Pode-se considerar que existe uma relação direta entre tempo de serviço e satisfação dos funcionários na função que exercem, ou com a empresa onde trabalham. Ao considerar o primeiro e o segundo extrato que representam a categoria tempo de serviço na empresa, observa-se que os

funcionários com menos de 1 a 5 anos representam 5% do tempo trabalhado, enquanto aqueles que estão na empresa com mais de 15 anos atingem 45% do tempo de trabalho na empresa.

A figura 14 representa o tempo de serviço dos funcionários da SIBRASA.

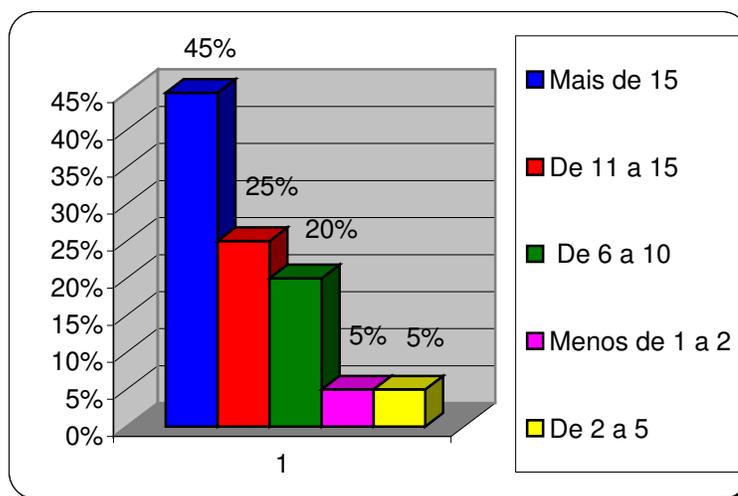


Figura 14 – Tempo de serviço na empresa
Fonte: Dados fornecidos pela SIBRASA

Na categoria prática administrativa da empresa, percebe-se a existência de um percentual expressivo, atingindo o nível percentual de 26% de funcionários que recebem ajuda, o qual está direcionado à ajuda de funcionários em necessidades de doença, situações complicadas, empréstimos, necessidades de viagens etc. Isso demonstra que, através da Economia de Comunhão, o trabalho da SIBRASA passou a ser feito com uma mentalidade comum na cultura da *partilha* que é uma cultura pautada em valores cristãos, adotada na empresa no sentido de promover o moral e a satisfação dos empregados.

Observa-se que 74% dos funcionários concordam que a filosofia da SIBRASA está voltada para a construção de um mundo unido e mais solidário.

Quanto ao sucesso do projeto EdC ao ser inserido na empresa, João, gerente da SIBRASA, afirma:

Agimos por convicção, tendo bem claro, obviamente, que há um certo grau de discernimento proveniente do ambiente de mercado, no qual a empresa está inserida. O respeito ao outro é um dos nossos princípios. A empresa busca, oferecendo alternativas, que o funcionário opine, se envolva, no entanto ninguém é obrigado a nada. Busca-se a cultura da partilha que se encontra na base do projeto EdC.

A seguir, as figuras 15 e 16 mostram as categorias da prática administrativa e filosofia da SIBRASA, segundo os princípios da EdC, sendo atitudes não comuns em outras empresas não ligadas à EdC.

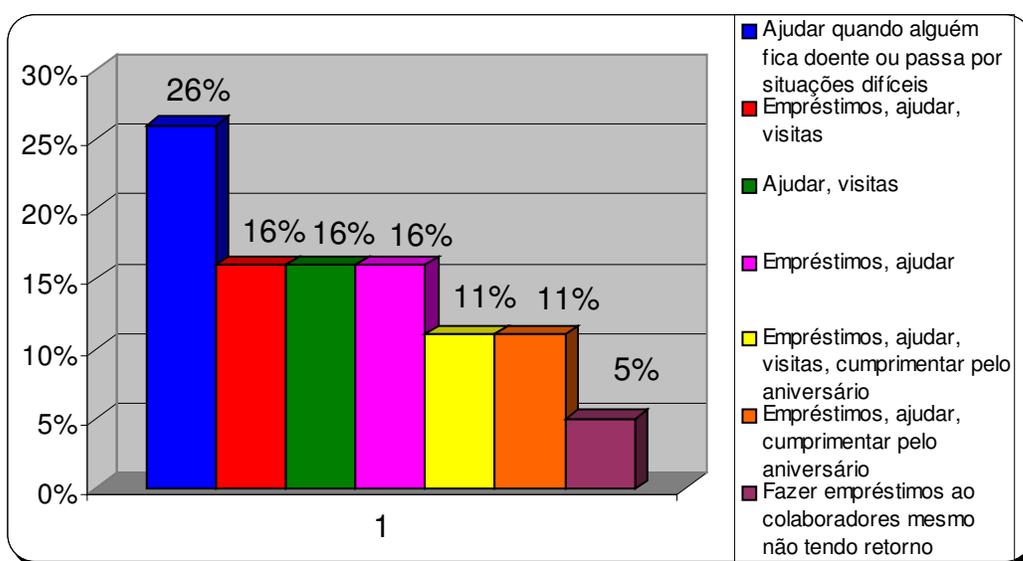


Figura 15 – Prática administrativa da empresa
Fonte:

Dados fornecidos pela SIBRASA

80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%

Figura 16 – Filosofia da SIBRASA, segundo os princípios da EdC
Fonte: Dados fornecidos pela SIBRASA

Quanto ao nível de escolaridade pesquisado, a formação de equipe da SIBRASA constitui um nível máximo de ensino fundamental da primeira a quarta série, atingindo 39%, enquanto apenas 5% possuem curso superior.

A política da SIBRASA em relação à formação profissional dos funcionários assume um caráter não modernizado, onde os funcionários não se interessam por curso de capacitação e se satisfazem com a experiência adquirida.

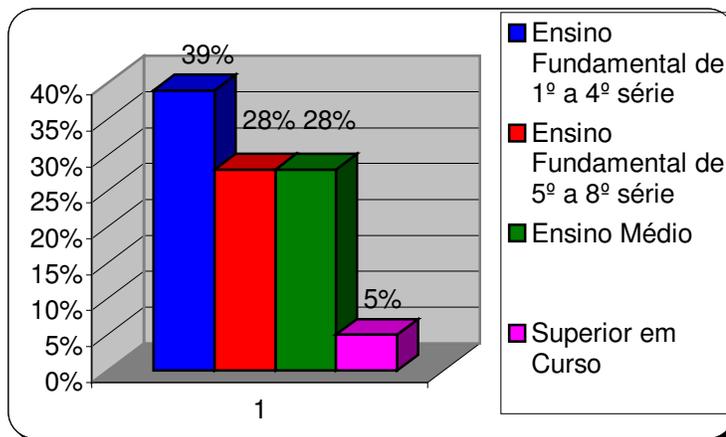


Figura 17 – Nível de escolaridade dos funcionários
Fonte: Dados fornecidos pela SIBRASA

Observando a carga horária semanal, essa mostra que 58% dos funcionários da empresa cumprem a carga horária estabelecida pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, a qual determina, em seu artigo 25, que a jornada de trabalho deve ser de 44 horas semanais, a partir das 8 às 12 horas, com intervalo de 2 horas de duração, retornando às 14 horas e encerrando às 18 horas. O percentual de 37% da carga horária trabalhada diz respeito ao regime de 40 horas semanais.

Em função do trabalho desenvolvido no período de sazonalidade, percebe-se que os funcionários que trabalham com mais de 40 horas semanais, algumas vezes, ultrapassam a carga horária de 44 horas. Eles não são obrigados a isso, porém, pensando no retorno financeiro, sentem-se estimulados e, importa salientar, todos estão amparados pela legislação trabalhista.

Abaixo é representada, graficamente, a carga horária semanal que os funcionários exercem na SIBRASA.

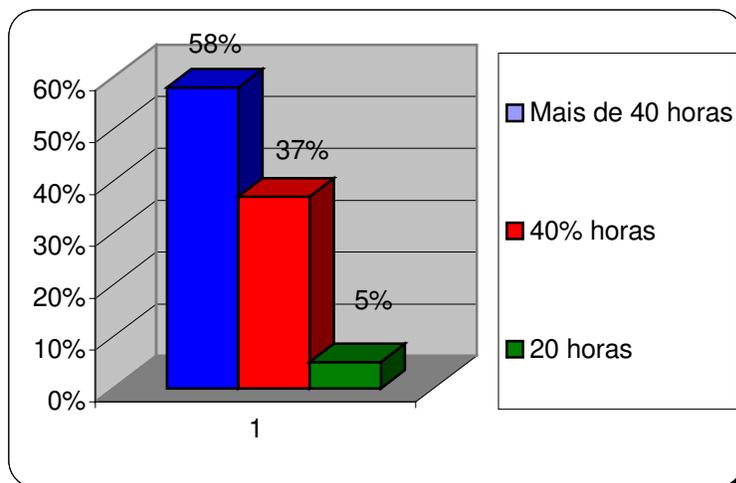


Figura 18 – Carga horária semanal
 Fonte: Dados fornecidos pela SIBRASA

O setor financeiro da SIBRASA exerce toda a contabilidade da empresa, utilizando a informatização. Como toda empresa, a SIBRASA tenta otimizar os custos e gerar lucros satisfatórios.

Os diretores buscam analisar o custo da tomada de capital próprio e de terceiros por meio de bancos que operam com a empresa. A tabela seguinte identifica o movimento econômico-financeiro da SIBRASA no ano de 2002.

Tabela 10 – Movimento econômico-financeiro da SIBRASA em 2002

MÊS	VALOR (R\$)
Janeiro	197 476,40
Fevereiro	159 905,25
Março	76 952,35
Abril	101 444,97
Mai	95 794,97
Junho	77 539,49
Julho	161 360,40
Agosto	367 460,70
Setembro	421 778,17
Outubro	357 498,40

Tabela 10 – Movimento econômico-financeiro da SIBRASA em 2002

MÊS	VALOR (R\$)
Novembro	218 607,30

Dezembro	220 814,35
Total	2 426 632,48

Fonte: Dados fornecidos pela SIBRASA.

Os dados acerca do movimento econômico-financeiro mostram que a SIBRASA tem bens que precisam ser administrados, visando a obter rentabilidade, para que se possa administrar a empresa. Tem-se que maximizar o lucro, algo absurdo para uma empresa de Economia de Comunhão, mas a SIBRASA está inserida num contexto de mundo capitalista como as demais empresas convencionais.

4 CONCLUSÃO: VERIFICANDO A CONGRUÊNCIA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

A filosofia do Movimento dos Focolares retrata que os princípios inseridos na Economia de Comunhão estão relacionados com a moral, a cooperação, a solidariedade, a partilha etc. A SIBRASA, ao aderir à cultura da *partilha*, a qual compõe a EdC e está intimamente ligada aos valores religiosos, põe no centro de seus objetivos a satisfação de todos os envolvidos na empresa.

A partir de 1991, a SIBRASA aderiu, fortificando, de acordo com o depoimento do senhor Paulo Sobral, a filosofia e os princípios que regem a gestão da empresa. A decisão em participar do projeto EdC partiu livremente desse senhor, que é o diretor da empresa. Isso é confirmado quando ele afirma que “a Economia de Comunhão deu-nos enorme entusiasmo para consolidar uma linha que já procurávamos realizar e introduzir, a novidade da partilha”.

A convicção decisiva fica mais evidente em sua fala:

Seria um pouco de falsidade você instrumentalizar a ética pelo dinheiro. Porque aí, nós passaríamos a ter, por exemplo, que buscar uma ISO 9000 para conseguir resultados e não para uma melhor certificação na ética para ganhar dinheiro. O que é, talvez, o que muitas empresas fazem. Nós fazemos por convicção, porque acreditamos nisso (na ética em si). Até porque, sinceramente, eu não preciso, não necessito de todo esse sobre-esforço que faço aqui como empresário para sobreviver. Para sobreviver, poderia trabalhar muito menos, poderia ser um trabalhador, um gerente de vendas, um vendedor e sustentaria a minha família e a mim também.

No entanto, a prática desse novo projeto de economia não tem adesão geral. Existem pessoas na empresa que não estão interessadas no projeto da

Economia de Comunhão. Contudo, constituem uma minoria que não compromete o caráter da empresa, ao contrário, respeitam os princípios exercidos.

Quando a SIBRASA se propõe a distribuir o lucro de maneira proporcional entre os funcionários, atendendo suas necessidades, destinando também parte do lucro para a ajuda social, como caridade, a empresa atua consciente de que todos têm responsabilidade com o bem-estar mundial; cria-se, assim, um vínculo de relacionamento entre as pessoas envolvidas, desde os operários, diretores, clientes, fornecedores e consumidores. João, gerente da SIBRASA, declarou que “a participação aconteceu com a maior clareza, porque antes de tudo somos uma empresa que acredita no ser superior, que é Deus.” Percebe-se, daí, que há um pressuposto religioso que ministra as ações.

O caráter tradicionalista da empresa traduz-se numa série de costumes que são preservados como elementos de sua identidade. Conferem-lhe um teor de organização familiar.

Sobre a proposta adotada pela empresa, a opinião do diretor, Paulo, é a seguinte:

Com esta união, temos uma decisão de concretizar uma realidade econômica, social, diferente do modelo capitalista neoliberal, bem como do comunista. Sempre que se cogita uma decisão, os funcionários são consultados sobre seus valores pessoais e princípios.

A satisfação dos donos da empresa, o senhor Paulo Sobral e Joventina, é notória nos seus depoimentos:

Investimos com prudência e buscamos a criação de novas atividades geradoras de emprego. Portanto, nosso propósito na tomada de decisões é envolver o funcionário, ouvir suas opiniões, analisar e colocar em prática, dentro da cultura da partilha.

A participação é fator decisivo na empresa. Trabalhamos tendo como meta a cultura da partilha, a cultura do amor. E quando existe amor, existe a harmonia. Sempre que tenho uma decisão a tomar, nos reunimos e tomamos juntos, de modo que quase todos tomam parte

ativa. Quase todos, porque não se obriga o funcionário, respeitam-se as suas opiniões.

Em relação ao aspecto da distribuição do lucro, a SIBRASA difere da maior parte das empresas do mercado ao retirar do seu lucro uma parte para contribuir com as necessidades dos funcionários. É importante destacar que não é feita propaganda dessa iniciativa para a produção, como *marketing* de empresa social. Porém, os funcionários são informados sobre a cultura da partilha e têm benefícios, incentivos à educação e suporte à saúde.

Ao descrever os difíceis enfrentamentos da empresa com a economia da partilha, Paulo Sobral, diretor-presidente da SIBRASA, confessa:

É um caminho mais longo e penoso até para se obter resultados dentro de uma postura ética, digamos, de convivência, de procedimentos. Mas, é algo muito mais, digamos assim, saudável também do ponto de vista de resultados, mesmo que não se aja desse modo para obter o resultado. Age-se desse modo por convicção.

A SIBRASA busca desenvolver um trabalho em equipe, motivacional, em que a baixa coercitividade do ambiente também seja manifestada na tolerância da parte do diretor. Como toda organização de trabalho, a empresa possui um quadro de funcionários que aglomera diferentes personalidades; porém, faz-se um aproveitamento das potencialidades inerentes às pessoas. Segundo o diretor Paulo:

De fato, aqui nós temos muitas pessoas que, do ponto de vista pessoal, não são as mais agradáveis de se trabalhar. O que importa é tirar das pessoas o que elas têm de bom, potencializar o aspecto positivo, fazer com que elas se sintam felizes com seu trabalho, sendo naturalmente tratadas como profissionais, elogiadas, cobradas e tudo mais. E o que não condiz com o modo da gente agir, com o nosso proceder, aos poucos elas vão percebendo. E se não vierem a perceber, é saber conviver com o pensamento diferente do nosso.

Investigando a prática da empresa em relação às escolhas e à vida funcional dos empregados, extrai-se o conceito de liberdade na fala de José, que trabalha na SIBRASA há cinco anos.

Liberdade eu considero muito aqui dentro, as pessoas são livres, não são coagidas. Aqui, se a pessoa precisa sair um dia para ir ao médico ou ao dentista, elas têm essa liberdade. Elas têm liberdade de expressão [...], não são pessoas coagidas, angustiadas com o emprego, ou que quando o diretor chama na sala dele, não é um Deus-nos-acuda, agora vou ser mandado embora.

Um outro funcionário, Francisco, disse que sente liberdade e segurança em perguntar, periodicamente, ao diretor se está satisfeito ou não com o seu trabalho. Sente-se na liberdade porque não é coagido a fazê-lo por qualquer razão. Tal atitude faz parte do cotidiano da empresa, através dos dados fornecidos pela empresa, conforme figura 16, p 73.

Percebe-se, ainda, que não se trata de um trabalho coercitivo, porquanto, às 18h todos começam a ir embora; às 18h 30min não há mais ninguém na empresa. Como o próprio diretor enfatizou, delimita-se bem o tempo de trabalho para que as pessoas, inclusive ele mesmo, possam usufruir de tempo para se dedicarem a outras coisas. Essa filosofia pode ser relacionada com liberdade, porque os funcionários não são coagidos a trabalharem mais que oito horas diárias. Há um consenso de que o trabalho é apenas um dos vários aspectos da vida e, como tal, deve ser delimitado. Quando necessário, o trabalho é executado através de horas-extras, estendendo-se a carga horária para uma maior produtividade.

Através de dados fornecidos pela empresa, ficou comprovado que todos possuíam algumas experiências em outras empresas; por isso, constantemente, comparavam o atual emprego na SIBRASA com os antigos, o que deu maior confiabilidade aos dados, já que foi feita entrevista com todos os funcionários.

Através dos depoimentos, há relatos que confirmam essa satisfação. Pedro, outro funcionário, ao relacionar os empregos anteriores ao da SIBRASA, diz: “eu me sinto mais livre, embora muito mais responsável”. Essa responsabilidade se

deve ao objetivo da empresa, que transcende o lucro e o enriquecimento dos sócios, tendo, por fim, uma função social.

Como toda organização econômica, há condicionamentos que limitam as possibilidades de escolha de decisões, proporcionadas pela natureza da organização e pelo ambiente no qual está imersa. O lucro é necessário para que possam sobreviver no mercado, mas não mantém uma relação excludente com outros elementos primordiais, que possibilitam a conduta pautada na ética. A maneira como ela é percebida deixa poucas margens para dúvidas de que foi construído um ambiente no qual o grau de coercitividade é bem menor do que se poderia esperar de uma empresa tradicional de seu setor, dando um considerável espaço aos valores pessoais dos integrantes da organização.

As considerações acima têm relevância para o tema desse trabalho na medida em que a liberdade percebida permite que o sentido do bem e do mal, do justo e do injusto, do lícito e do ilícito estejam no indivíduo, fortalecendo sua capacidade de fazer julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal. Para que uma ação adentre a esfera da ética, é imprescindível que a escolha, a vontade e o sujeito sejam livres, para que ele seja capaz de se oferecer como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem a sentir, a querer e a fazer alguma coisa.

Aos funcionários é proposta a adoção da EdC como critério de conduta individual e empresarial. Cria-se, portanto, uma relação de reciprocidade, de ajuda mútua. A postura ética de alguns funcionários causa até surpresa no diretor, ao perceber exemplos da EdC sendo erradicados entre os membros da empresa.

Observa-se que a disseminação dos exemplos é um processo natural que respeita irrestritamente a liberdade do sujeito, ou seja, não há coerção de modo

algun para que o indivíduo aja de uma determinada maneira. Em sua autonomia, o sujeito se convencerá, por si mesmo, se deverá ou não tomar como critério de conduta de suas ações a EdC, tendo por referência a estrutura experiencial proporcionada, principalmente, por aqueles que ocupam cargos e funções de maior responsabilidade.

Em suma, encontra-se na organização pesquisada uma realidade viva e vivida, na qual a qualidade do ambiente de trabalho se manifesta – nas palavras de um funcionário Alberto – na "sensação de ser uma grande família". A coerência entre a fala e o ato, ou seja, a convergência da proposta de EdC e sua materialização, possui um papel importante no estabelecimento da ética no espaço de produção. Além de gerar confiança na estrutura da empresa, os exemplos de ações coerentes e éticas mostram o compromisso com a partilha e a solidariedade, transcendendo os ideais econômicos do capitalismo. Há um modo de disseminar os princípios da EdC, que possui o respeito à autonomia/autodeterminação do sujeito como principal característica.

Para coadunar com os princípios da Economia de Comunhão, os funcionários devem perceber que a organização existe não para o acúmulo de capital objetivando o enriquecimento do proprietário, mas para um ideal que engloba as pessoas excluídas do processo produtivo, superando o caráter meramente econômico. Dessa forma, a empresa alarga suas fronteiras, chegando a proporcionar significado às ações empreendidas por sujeitos que se identificam com a proposta da EdC. Esse ponto é muito importante. O significado/sentido atribuído pelas pessoas às suas funções e atividades é fruto do entendimento de que a empresa efetivamente exerce sua função social, por exemplo, preservando o compromisso em criar novos postos de trabalho, dar segurança de emprego aos

funcionários, distribuir os lucros não apenas aos funcionários, mas às pessoas que estão à margem do sistema econômico vigente, pagar integralmente todos os impostos e não participar de negociações ilícitas.

Todos aqueles que se sensibilizam com a proposta sentem-se, de certo modo, integrantes do processo mais importante da empresa, que, em última instância, é a transformação do mundo para melhor. Dessa forma, os objetivos últimos da empresa englobam os objetivos daqueles sujeitos que se preocupam com a qualidade de vida de outras pessoas, dando um significado e um objetivo mais amplos a seus trabalhos do que simplesmente o suprimento material por meio do salário. Tal propósito amplia suas responsabilidades para além de um simples compromisso formal para com seus empregadores. É uma responsabilidade oriunda de um convencimento e de uma convicção internos de que suas atividades na organização são nobilitantes. Com isso, admite-se congruência entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade, na proporção em que os valores que guiam a empresa provindos da EdC coadunam-se com os valores dos indivíduos.

Assim, os princípios da EdC têm seu espaço na empresa. As ações conjuntas da SIBRASA, contrariando muitas vezes o princípio da maximização do lucro, são um procedimento diferencial. Os princípios da Economia de Comunhão estão permeados em todos os níveis da empresa, conforme os dados fornecidos pela figura 15, p 73.

Os resultados permitem concluir que o projeto EdC, implantado na SIBRASA, possibilita uma prática administrativa baseada, fundamentalmente, nos princípios da liberdade e na constituição de unidades produtivas. Seu objeto principal, além de gerar emprego, está centrado na realização da distribuição do lucro, a partir de três finalidades específicas, as quais dizem respeito a:

- a) Reinvestimento da atividade produtiva de modo que ela se mantenha economicamente viável;
- b) Patrocínio da formação humana dentro da empresa, a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo;
- c) Ajudar pessoas em situação de pobreza, principalmente no âmbito do Movimento dos Focolares.

Para fazer face a esses princípios, a empresa, segundo seus funcionários, atua com partilha, solidariedade, como uma comunidade de pessoas responsáveis e motivadas, voltada à produção de bens e serviços.

A prática administrativa da empresa aparenta contemplar a liberdade e o agir por convicção, uma vez que o seu empreendedor relatou que “todos os seus funcionários são livres para aderir ou não, sem que nenhum problema seja causado pelos seus atos”. Quanto ao agir, o Sr. Paulo Sobral parece estar convicto de que o caminho da EdC é o melhor e o mais adequado, posto que a solidariedade, a comunhão, a interação são metas que ele sempre pretendeu colocar em prática.

A empresa, pelo seu caráter solidário de organização, oferece produtos de qualidade a preços justos, sem depreciar ou ressaltar os defeitos de produtos e serviços dos concorrentes. Os funcionários trabalham no sentido de servir aos clientes, aos fornecedores e à comunidade, enfatizando o relacionamento interpessoal com esta. A SIBRASA produz, dessa forma, um desenvolvimento econômico menos sujeito à variação de mercado e proporciona à empresa o enriquecimento de um capital baseado em relacionamentos de estima e confiança.

A representação que os colaboradores têm da SIBRASA é de que se trata de uma empresa, a qual busca revestir-se de solidariedade, partilha e onde a promoção do crescimento espiritual é uma constante.

A empresa pesquisada tem como função social a liberdade percebida pelos funcionários e gerentes, a autonomia/autodeterminação proporcionada por um espaço que privilegia o agir de acordo com valores morais, os quais são elementos efetivos e basilares, para que se possa afirmar que, na SIBRASA, o *ser* possui valores mais significativos que o *ter*.

A realidade construída proporciona uma qualidade do ambiente de trabalho que se manifesta de diferentes formas. Uma delas é o fato de que, em 30 anos de existência empresarial, houve apenas um caso de ação trabalhista contra a empresa. Uma outra manifestação é a baixíssima rotatividade dos funcionários, não levando em conta os vendedores externos, que são nômades pela natureza da profissão.

Os princípios que rotulam a EdC envolvem o amor ao próximo, principal mandamento bíblico. Tal filosofia é evidenciada na SIBRASA quando Jonas, funcionário, diz: “há uma dose muito forte de amor por aqui. Quando uma pessoa está com problemas todo mundo partilha esse problema, desde o diretor [...], todo mundo partilha um pouco. Não há assim aquela coisa – que chato, problema dele!”

Para exemplificar esse ambiente, o funcionário contou o caso de um estagiário, portador de deficiência fonoauditiva, que foi acolhido amorosamente e solidariamente por todos, havendo uma grande cumplicidade entre os colaboradores, ao se colocarem todos à disposição para ajudá-lo a realizar seu estágio.

Essa realidade vivida estimula um modo de agir, que qualquer ação ilícita por parte de outro causa estranhamento. Conforme Antônio,

Passa a ser inconsciente essa sua atitude, e qualquer conversa diferente, qualquer insinuação diferente que você ouça, ou do cliente ou do fornecedor, até inconscientemente você acaba fugindo desse tipo de assunto.

Concomitantemente, afirmam outros entrevistados, essas propostas ilícitas tendem a desaparecer no decorrer do tempo.

Uma outra manifestação dessa realidade apresentada por um funcionário é a relação inusitada que a empresa possui com alguns clientes: “É comum os clientes ligarem para negociar e, de repente, eles ficam tranquilos porque desabafaram um problema particular”. Atribui essas atitudes à empatia que a empresa nutre com as pessoas com as quais se relaciona.

A pretensão desses relatos é demonstrar que a experiência de EdC é concreta, vivida pela empresa pesquisada, não de uma maneira coercitiva, imposta, mas fruto da liberdade e de algo muito destacado nas entrevistas, a coerência entre o discurso e a ação, exercida pela gerência.

A incoerência entre a fala e o ato possui a força de fazer desacreditar qualquer discurso. O contrário, entretanto, causa surpresa, pelas confissões dos funcionários quando se percebe que o discurso é praticado. Aliás, a consistência entre o discurso e a ação é um dos pontos que mais se destaca na empresa. A percepção dos funcionários é de que a gerência, efetivamente, fala e age de modo consistente.

Em relação ao diretor, Eduardo emitiu o seguinte depoimento: “a gente vê que dentro dele há uma boa índole e que procura ao máximo aquilo que prega colocar em prática”.

Considerando a relevância desta pesquisa em função de o tema ser, ainda, broto, acredita-se que esta pode dar abertura para a realização de outras acerca do mesmo assunto. É importante frisar que a EdC, apesar de ter uma adesão considerável, dentro dos princípios de religiosidade, ainda tem um pequeno número de adeptos, considerando a amplitude do mercado.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ARAÚJO, Vera. Doutrina social da Igreja e Economia de Comunhão. In: QUARTANA, P. *et al.* **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1995.

_____. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, R. *et al.* **Economia de Comunhão**. 2.ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998a.

_____. **Um fundamento para a economia**. São Paulo: Cidade Nova, n. 7, 1998b.

BOLETIM ECONOMIA DE COMUNHÃO. Ano III, n. 2, nov. 1997.

BRASIL. Lei n. 9.987, de 7 de dezembro de 1999. Consolida a legislação trabalhista. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 dez. 1999.

BRUGLEY, Stephen. Business ethics in context: researching with case studies. **Journal of Business Ethics**. v. 14, n. 3, p. 219-226, mar. 1995.

BRUNI, Luigino. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

BRUNI, L. *et al.* **Economia de Comunhão**: uma cultura econômica em várias dimensões. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO. Economia de Comunhão e Movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas. In: BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO. São Paulo: Cidade Nova, 1999.

COSTA, Rui. Uma experiência em curso. In: COSTA, R. *et al.* **Economia de Comunhão**. 2.ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

CRANE, Andrew. Are you ethical? Please tick yes or no: on researching ethics in business organizations. **Journal of Business Ethics**. v. 20, n. 3, jul. 1999.

ECONOMIA de Comunhão: uma nova cultura. **Revista Cidade Nova**. São Paulo, ano VII, n. 1, 2001. Suplemento.

FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: COSTA, R. *et al.* **Economia de Comunhão**. 2.ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998a.

_____. **Uma economia para o homem**. São Paulo: Cidade Nova, n. 8, ago. 1998b.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia Solidária**: uma abordagem internacional. 1.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GODELIER, Maurice. **Racionalidade e irracionalidade na economia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, (s.d.).

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, abr./mai. 1995b.

GUI, Benedetto. Empresa e Economia de Comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, R. *et al.* **Economia de Comunhão**. 2.ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

HAGUETTE, Tereza M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1990.

HUGUES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

IDEAL E LUZ. São Paulo: Cidade Nova, 1958. Mensal.

LUBICH, Chiara. **A experiência da Economia de Comunhão**: da espiritualidade da unidade uma proposta de agir econômico. Discurso no Congresso Internacional de Economia (Estrasburgo – França): “Sociedade de mercado, democracia, cidadania e solidariedade: um espaço para o futuro?”, 1999.

_____. **Para o doutorado honoris causa em Economia**. Discurso na Cerimônia de outorga do título de doutor honoris causa à Senhora Chiara Lubich, UNICAP, 1998.

_____. **O Movimento dos Focolares nos seus aspectos políticos e sociais**. Discurso dirigido aos políticos e empresários de Brasília – Câmara dos Deputados – Sala Nereu Ramos, 1998.

_____. *et alii*. **Rumo a uma Humanidade Renovada** – Balanço e Prospectiva do Movimento Humanidade Nova. Cadernos de Humanidade Nova. São Paulo: Cidade Nova, v. 1, 1985.

_____. *et alii*. Cadernos de Humanidade Nova. **A Economia e o Trabalho, numa perspectiva cristã** - Documentos de um Congresso. São Paulo: Cidade Nova. v. 2, 1985.

MELO, Marcos André B. C. de. **Anatomia do Fracasso**: Intermediação de Interesse e a Reforma dos Políticos Sociais da Nova República. RVS. v. 36, n. 11. 1993.

MINAYO, M. C. S. *et al*. **Pesquisa social**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

O QUE FALARAM sobre EdC. 1999. Disponível em <<http://www.focolares.org.br>> Acesso em: 15 mai. 2004.

PINHEIRO, Márcia Baraúna. Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, Paul; SOUZA, André R. de (Orgs.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

QUARTANA, P. *et all*. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova. Cadernos Humanidade Nova. 1997.

ROSSÉ, Gérard. O ensinamento bíblico, pressuposto da Economia de Comunhão. In: QUARTANA, P. *et al*. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 1992.

SINGER, Peter. **Ética Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: COSTA, R. *et al*. **Economia de Comunhão**. 2.ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. London: Sage, 1990.

TAYLOR, J. S.; BOGDAN, R. **Introducion to qualitative research methods**: the search of meanings. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TÉVOÉDJRÈ, Albert. **A Pobreza, Riqueza dos Povos:** a transformação pela solidariedade. São Paulo: Cidade Nova em co-edição com Vozes, 1981.

VASSALLO, Cláudia. Agenda para o futuro. **Exame**, n. 28, 13 jan. 1999.

ZAMAGNI, Stefano. **Um imprescindível investimento em cultura.** Cidade Nova, São Paulo, n. 1-2, p. 23, jan./fev. 1999.

ZAPPALÀ, Roberto. Comunismo, capitalismo, comunhão. In: QUARTANA, P. *et al.* **Economia de Comunhão.** São Paulo: Cidade Nova, 1992.