

A EXPERIÊNCIA DOS PIONEIROS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NA  
LIBERDADE NO PRIMEIRO DECÊNIO (1991-2001) NO BRASIL: ABSURDO E  
GRAÇA DA MUDANÇA DE MENTALIDADE DO EMPRESÁRIO

Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc.

---

Prof. Roberto Cintra Martins, D.Sc.

---

Prof. Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos, D.Sc.

---

Prof. Sergio Proença Leitão, D.Sc.

---

Profª Maria Ângela Campelo de Melo, Ph.D.

---

Prof. Fernando Yassuo Chiyoshi, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2005

GONÇALVES, HELOISA HELENA A. B. Q.

A experiência dos pioneiros da Economia de Comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: Absurdo e Graça da mudança de mentalidade do empresário [Rio de Janeiro] 2004

XXII, 348 p., 29,7 cm (COPPE/UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2005)

Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Economia de Comunhão
2. Empresários da Economia de Comunhão
3. Teoria da Tradução
4. Valores

I. COPPE/UFRJ II. Título (série )

*Como diz José Saramago, vivenciei a realização deste trabalho como desafio e convite, segundo o meu próprio projeto. Dei mínimos ouvidos às facilidades dos itinerários cómodos e de rasto pisado aceitando enganar-me durante o percurso e voltando atrás.*

*Registrei o que vi e o que senti, o que disse e ouvi dizer. Então, tomem este relatório como um exemplo, não como um modelo. Aprendi com o meu querido professor e orientador Miguel de Simoni que um estudo tem muitos rostos e este, que ora apresento, é apenas um deles.*

*Assim estou entregando as minhas flores para quem saberá cuidar delas.*

Dedico este trabalho à memória de meus pais.

À minha mãe Ruth que me ensinou o que é abertura aos sete anos de idade: quando aprendi a andar de bicicleta e descobri que mamãe não sabia andar.

Ao meu pai Borges “milico” que me ensinou a ter bom humor e firmeza nas missões. E por não ter conseguido me disciplinar.

## AGRADECIMENTOS

À Maria das Graças de Medeiros pelo desapego em dividir seu conhecimento sobre a Economia de Comunhão comigo: uma pessoa desconhecida.

Ao Focolare Feminino do Rio de Janeiro onde fui muito bem recebida desde o primeiro contato, como se já fizesse parte daquela realidade. Ao Focolare Feminino no Brasil pela acolhida em Vargem Grande Paulista, em São Leopoldo, em Curitiba, em Bauru e em Recife.

À focolarina Klesi que me presenteou com as primeiras explicações sobre a história de Chiara Lubich e sobre a Economia de Comunhão e com o primeiro livro que li sobre a vida de Chiara Lubich. Fez chegar nossa carta às mãos da fundadora do Movimento dos Focolares.

À recepção por ocasião da primeira visita ao Centro Mariápolis Aracelli, em fevereiro de 2000. Algo acontece em meio aos ares daquele ambiente: suave harmonia, perfumada, viva, colorida e sutil alegria nos rostos das pessoas que vi e entrei em contato.

À refinada atenção da focolarina e jornalista da comunicação social do Centro Vita, Fernanda, que me acompanhou durante três dias no primeiro contato com a realidade da cidade-testemunho do Movimento dos Focolares. A sutil conversação que tivemos foi vital para diluir meu desconforto ao perceber minha pouca Fé em Deus e para manter aceso meu entusiasmo na continuidade do estudo. Surpreendi-me com a certeza das pessoas quando se referiam ao “Sócio-invisível” e à Providência.

À hospedagem em Piracicaba proporcionada pelos irmãos Rodolfo e Henrique Leibholz e à oportunidade de contemplar ao vivo e em cores a força e a beleza das águas do Rio Piracicaba. À hospedagem em Santo André promovida pelo engenheiro Augusto que me acolheu em seu seio familiar e promoveu-me a oportunidade de provar as delícias caseiras de Beth sua esposa. A abertura de ambos contribuiu para a realização do estudo piloto em 2001.

Aos diálogos com Márcia Baraúna, focolarina e assistente social responsável pelo centro de estudos de Economia de Comunhão, durante todo o processo de pesquisa de campo. Bem como ao empenho de Socorro, responsável pelo escritório central, em encaminhar os dados quantitativos, os esclarecimentos sobre as comissões de EdC e a história do escritório central.

Ao pessoal da comissão de EdC do Nordeste e em especial ao “painho e a mainha” - Raul e Adriana Pereira - por me fazerem sentir em casa durante a estadia em Recife. Ao Roberto Dias, engenheiro voluntário do Movimento e um dos responsáveis pela construção do Pólo Ginetta, e ao Pedro Sobral, historiador e filho do empresário de EdC Paulo Sobral, por terem partilhado parte do tempo de suas vidas para me propiciar conhecer as belezas e delícias de Recife.

À atenção dos membros do Movimento dos Focolares quando encaminharam para a família do professor Dr. Miguel de Simoni mensagem de conforto pelo falecimento do seu corpo físico, em 25 de maio de 2002.

Àquelas pessoas que tiveram contato comigo e se dispuseram desde o início a ajudar: o professor Dr. Sergio Proença Leitão da PUC, a professora Dra. Heloisa Cardoso da Silva da Escola Superior de Guerra, o empresário Michael Haradon da FERSOL, Marcos Arruda do PACS, Padre Ávila da PUC, Peter Nadas da FIDES, Estephano Saad, Janot Marinho da PUC, João Batista de Melo (cordelista pernambucano), Fernando Reis Costa e Silva, Arnaldo Lages, Alberto Perrazzo, Roberto Flávio e todos os integrantes da ADCE.

Ao professor John Wesley Siqueira que dirigiu quilômetros e quilômetros do Rio de Janeiro à Vargem Grande Paulista possibilitando a primeira visita ao campo de estudo em janeiro de 2000. Às amigas Maria de Lourdes Dantas, conselheira nas horas difíceis, Beatriz Quiroz Villardi sempre com “paninhos quentes” e Maria Luiza Andrade Seabra que transcreveu um “mar” de fitas cassetes. À Norma, Elaine e Fernanda companheiras da E. M. Levi Carneiro por terem adiado a minha exoneração. Á Ana Claudia Morrissey pela cumplicidade no final do estudo. Ao Valdir, ao Marcio e ao Luiz Abegão pela leitura dos capítulos do relatório de tese. A Eloah pela revisão da tese. A todas essas pessoas e às demais que não foram citadas nominalmente demonstro a minha gratidão.

Em especial, quero destacar o amor, a escuta, a parceria, a atenção, a paciência, a cumplicidade, o respeito, os ensinamentos e, principalmente, o afeto maternal de Maria das Graças Siqueira Rocha, minha “anja” economista e voluntária do Movimento dos Focolares, que incansável me acompanhou e amparou nesses últimos cinco anos.

Ao apoio e o amor de minha família que conseguiu superar as pontinhas de queixas das minhas ausências do círculo familiar propiciando em mim as condições emocionais para a conclusão do estudo. Ao meu marido Humberto. Aos meus bebês-cor-de-rosa - Víctor, Heitor e Nathalia. À dona Marina, minha sogra, que partiu recentemente. Em especial, à Tereza que durante vinte anos vem cuidando de mim e da minha família. Sem ela, o que seria de nós?!

Aos meus professores da COPPE. Especialmente, ao professor Dr. Roberto Cintra Martins, gentil e afetuoso cavaleiro medieval; e ao professor Dr. Roberto Bartholo Jr., nosso “deus grego”. Ao professor Dr. Miguel de Simoni, pavão misterioso, que amei como se amam amigos e cúmplices. Miguel amigo, “professor primário” muitíssimo especial, conseguiu desvendar para os meus olhos um outro olhar na vida: *“a intenção não tem que dar certo”*. O meu amor incondicional pela coragem destes três professores em aceitar conduzir em parceria a orientação de tema delicado como a Economia de Comunhão.

Aos funcionários da COPPE. À Fátima pela prontidão e respostas. Ao Pedrinho pelas dicas na hora “H”. À Maria sempre ocupada com o bem estar de todos e limpeza das salas de aula. Para Zui, Claudete, Thiago e Diogo.

Às meninas da copiadora da Sueli e à “áraba” do quiosque árabe em frente ao Bloco F pela atenção e carinho que sempre me dispensaram.

Aos amigos e amigas do mestrado e doutorado pelos encontros lúcidos e lúdicos na Universidade Livre do Fundão - ULF: Júlio, Guto, a poderosa Inês, Ana Luiza, Thales, Paulinho, Micheli, Ana Paula, Paulo José, Vera, Eloah, Elaine, Teresa, Marcelo Parada, Denise, Regina Moraes, Carolina, Paulinha, Antonio Marcos, Roosevelt, o nosso Bira (professor titular preferido do Miguel), o professor Clóvis da DEI/UFRJ (contador de contos) e ao seu João dono do bar da Prainha, nossa sede litorânea da ULF.

Ao pessoal do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social - LTDS.

À boa vontade dos empresários e empresárias, dos trabalhadores e trabalhadoras das empresas pesquisadas, que confiaram em mim. Solidariamente dispuseram-se a cooperar, abrindo suas empresas, suas casas, sua mesa de refeições e sua sabedoria, para dar-me a acolhida e a tranqüilidade necessárias para realizar e finalizar este estudo.

À Chiara Lubich e à socióloga Vera Araújo pela resposta por escrito às minhas perguntas apressadas.

Ao “andar lá de cima” pelos sinais que culminaram na descoberta da existência da Economia de Comunhão que surge para atender aos pobres e sinalizar a esperança de um mundo unido.

À existência de outras pessoas, dentro e fora do Movimento dos Focolares, que não conheci, mas também se esforçam no exercício da vulnerabilidade/alteridade na complexa arte de amar a si e ao próximo, mesmo que o próximo esteja em contraposição.

Pelo aprendizado pessoal durante esses cinco anos e meio na experiência de convivência humana que valeu a pena por ter sido uma oportunidade de aprender, construir, rir de mim mesma, chorar, indignar-me, rever valores e pressupostos pessoais. Ter histórias de vida para contar para outras pessoas como o “sócio invisível” e o espanto de um contador. Contar a história de Jesus no congelador e sobre estar à meia-noite frente-a-frente com um manso pastor alemão. Sobre um desembarque sonâmbulo na rodoviária do Tietê: cadê o ônibus e as minhas malas? Contar as boas gargalhadas na estrada para Rezende provocadas pela discussão sobre o que seria a luz no final do túnel: um trem na contra mão?

Por fim, agradeço a CAPES pelo financiamento do meu estudo sem o qual este trabalho não teria sido viável.



Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

A EXPERIÊNCIA DOS PIONEIROS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NA  
LIBERDADE NO PRIMEIRO DECÊNIO (1991-2001) NO BRASIL: ABSURDO E  
GRAÇA DA MUDANÇA DE MENTALIDADE DO EMPRESÁRIO

Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves

Março/2005

Orientador: Roberto Cintra Martins

Programa: Engenharia de Produção

Esta tese apresenta sistematização e avaliação qualitativa da experiência de pioneiros da Economia de Comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil. Desenvolveu-se com abordagem indutiva pelo método do diálogo. Localizou avanços, contradições, tensões, marchas, contramarchas e limites da inovação proposta por Chiara Lubich: o amor-recíproco nas empresas.

Os resultados obtidos identificaram a Economia de Comunhão como forma de organização econômica e sociopolítica em desenvolvimento e distinguiram-na de outros sistemas econômicos devido à inclusividade de iguais e desiguais. Considerou-se a prática da Economia de Comunhão necessária, mas ainda não suficiente como modo de produção substituto do capitalismo, pois sua redistribuição de riqueza está concentrada em nível micro do Movimento dos Focolares. A análise dos resultados, embora tenha identificado longo caminho de aprendizagem a ser percorrido, permite afirmar que a Economia de Comunhão é campo de possibilidades para a criação de novas formas de organização do trabalho.

O estudo resultou numa proposta para contribuir com a aprendizagem organizacional das empresas vinculadas à Economia de Comunhão baseada na Teoria da Tradução. Destaca a urgência do debate em torno da educação solidária, que é necessária, mas não suficiente para fazer funcionar empresa fundada na generosidade, na gratuidade, na cultura da partilha e no amor-recíproco.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

THE EXPERIENCE OF THE ECONOMY OF COMMUNION IN FREEDOM  
PIONEERS' IN THE FIRST DECADE (1991-2001) IN BRAZIL

Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves

March/2005

Advisor: Roberto Cintra Martins

Department: Production Engineering

This thesis presents systemization and qualitative evaluation of the experience of pioneers of the economy of communion in freedom in the first decade (1991-2001) in Brazil. It was adopted an inductive approach through the method of dialogue. Progresses, contradictions, tensions, marches, countermarches and limits were found related to the innovation proposed by Chiara Lubich: reciprocal love in enterprises.

The obtained results identified economy of communion as a form of economical and sociopolitical organization in development and distinguished it from other economical systems due to the inclusiveness of equals and unequals. Economy of communion practice was considered necessary, but still not enough for constituting an economical model substitute of capitalism, because of its wealth redistribution still concentrated at a micro level inside Focolare Movement. Although it was identified a long way to learn, the analysis of the results affirms that the economy of communion is a field of possibilities for the creation of new forms of work.

This study resulted in a proposal or contributing with enterprises organizational learning process that have taken part of the economy of communion based in Translation Theory. It points out the urgency of the debate about solidary education, which is necessary, but not enough for enterprises to operate based on generosity, on the culture of giving and on reciprocal love.

# SUMÁRIO

Índice de Ilustrações .....	xv
Índice dos Quadros .....	xvi
Índices de Tabelas.....	xviii
Definição dos termos .....	xix
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 - TECENDO A PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Qual é o problema ?.....	5
1.2. Tecendo o Absurdo.....	6
1.2.1. Tensões no contexto capitalista .....	7
1.2.2. Tensões no contexto ético .....	8
1.2.3. Tensões na arte de amar .....	9
1.3. Tecendo a Graça.....	10
1.3.1. Tecendo a suspeita .....	11
1.3.2. Tecendo a tensão constante entre Absurdo e Graça.....	15
<b>CAPÍTULO 2 - RAÍZES DA ECONOMIA DE COMUNHÃO – EdC.....</b>	<b>17</b>
2.1. Onde nasceu a Economia de Comunhão .....	17
2.1.1. O ideal da unidade .....	21
2.1.2. Chiara Lubich .....	23
2.1.3. O Movimento dos Focolares .....	26
2.2. O nascimento da Economia de Comunhão .....	31
3.2.1. Ginetta Calliari.....	32
2.3. A Economia de Comunhão: um novo começo.....	33

<b>CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA EdC .</b>	
3.1. A materialidade dos fundamentos da EdC.....	39
3.1.1. Princípios da Doutrina Social da Igreja .....	42
3.1.2. Princípios da Economia de Comunhão .....	45
3.1.3. Carta de princípios de gestão empresarial.....	56
3.1.4. Quatro aspectos essenciais da EdC .....	57
3.2. Racionalidade.....	59
3.3. Comunhão .....	62
3.4. Características qualitativas da empresa da EdC.....	67
3.4.1. Rede .....	70
3.4.2. Doações: subsidiariedade, solidárias e transnacionais .....	73
3.4.3. Difusão: cópias mundiais da ideologia do amor-recíproco .....	74
3.4.4. Empresas da EdC: tradicionais e carismática .....	75
3.4.5. Desapego: exigência essencial.....	76
3.4.6. Identidade: inclusividade, cultura da partilha e Ética .....	78
3.5. Fundamentos e empresa da EdC: aberturas à verdade do outro.....	80
<b>CAPÍTULO 4 - TECENDO O PERCURSO.....</b>	<b>85</b>
4.1. Apresentação da metodologia .....	86
4.2. Procedimentos da pesquisa .....	97
4.2.1. Negociação para acesso ao campo.....	99
4.2.2. Empresas pesquisadas no estudo piloto e no estudo principal .....	101
4.2.3. Coleta dos depoimentos .....	102
4.2.3.1. Tratamento dos depoimentos .....	104
4.2.3.2. Processo de tratamento dos depoimentos .....	105
4.3. Método do diálogo.....	108
4.3.1. Limitações da pesquisadora na aplicação do método do diálogo.....	111
<b>CAPITULO 5 - TEORIA DA TRADUÇÃO .....</b>	<b>113</b>
5.1 Vínculos antecedentes da EdC e a Teoria da vida humana associada.....	113
5.2 Tradução: uma exigência operacional .....	114

5.3 Passos da cadeia de tradução .....	118
<b>CAPÍTULO 6 - ESTUDO PRINCIPAL</b> .....	122
6.1. DELTA Farmacêutica Ltda.....	122
6.2. ALFA Plastic Indústria e Comércio Ltda. ....	127
6.3. TETA Assessoria Empresarial .....	129
6.4. ÔMEGA Associação Comercial Ltda. ....	131
6.5. GAMA Tecnologia Ltda.....	134
6.6. BETA Engenharia Ltda. ....	135
<b>CAPITULO 7 - TECENDO OS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	138
7.1. Resultados do estudo preliminar .....	138
7.2. Resultados do estudo piloto .....	140
7.3. Resultados do estudo principal.....	143
7.4. Limites da experiência dos pioneiros do primeiro decênio(1991-2001).....	154
7.5. Razões para a configuração da experiência .....	156
7.6. Tomada de consciência.....	164
<b>CONCLUSÕES</b> .....	167
<b>SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS..</b> .....	172
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	174
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A - Pauta de entrevista trabalhadores(as).....	185
Anexo B - Pauta de entrevista sócios-proprietários(as).....	188
Anexo C - Pauta de avaliação de gestão ambiental empresa ALFA .....	193
Anexo D - Ficha cadastral.....	194
Anexo E - Recibo de doações à EdC .....	195
Anexo F- Carta resposta de Chiara Lubich .....	196
Anexo G - Pauta de entrevista no Pólo do Nordeste.....	198

## APÊNDICES

Apêndice 1 - Estrutura do documento de triangulação .....	201
Apêndice 2 - Comentários dos dados financeiros.....	203
Apêndice 3 - Fragmentos da carta aberta aos responsáveis pela EdC.....	208
Apêndice 4 - Carta convite de acesso ao campo .....	221
Apêndice 5 - Carta para Chiara Lubich.....	223
Apêndice 6 - Pesquisa de campo na empresa DELTA .....	227
Apêndice 7 - Pesquisa de campo na empresa ALFA.....	247
Apêndice 8 - Pesquisa de campo na empresa TETA .....	267
Apêndice 9 - Pesquisa de campo na empresa ÔMEGA.....	281
Apêndice 10 - Pesquisa de campo na empresa GAMA .....	301
Apêndice 11 - Pesquisa de campo na empresa BETA.....	316
Apêndice 12 - História dos Dispositivos Relacionais.....	328
Apêndice 13- Carta à comissão do Nordeste.....	340
Apêndice 14- Carta contribuição para o Pólo Ginetta Calliari.....	344

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### ESQUEMAS

Esquema 1 - Percurso da pesquisa.....	20
Esquema 2 - Valores emergentes nas narrativas dos entrevistados.....	22
Esquema 3 - Raízes da Economia de Comunhão na Liberdade.....	36
Esquema 4 - Inserção da EdC na Doutrina Social da Igreja-DSI.....	55
Esquema 5 - Elementos constitutivos da Economia de Comunhão.....	56
Esquema 6 - Sociabilidade espontânea por oposição parcial do Nós.....	64
Esquema 7 - Sociabilidade por fusão parcial do Nós.....	65
Esquema 8 - Sociabilidade organizada.....	66
Esquema 9 - Rede de inserção das empresas da EdC.....	70
Esquema 10 - Parte da rede dos dispositivos relacionais.....	72
Esquema 11 - Ilusão da separatividade.....	81
Esquema 12 - Representação conceitual da cadeia da tradução.....	107
Esquema 13 - Configuração da cadeia de tradução para as EEdCs.....	120
Esquema 14 - Organograma da TETA.....	127
Esquema 15 - Organograma da GAMA.....	302
Esquema 16 – Organograma da BETA.....	316

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valores declarados pelo empresário GAMA.....	147
Gráfico 2 - Valores declarados pelo trabalhador A da GAMA.....	148
Gráfico 3 - Valores declarados pelo trabalhador B da empresa GAMA.....	149
Gráfico 4 - Valores dos empresários ALFA, BETA, GAMA, TETA, ÔMEGA.....	152
Gráfico 5 - Valores dos Trabalhadores mais antigos das empresas estudadas.....	153
Gráfico 6 - Escala de valores afirmados nas empresas.....	154

### IMAGEM

Imagem 1 - Foto de Chiara Lubich e Ginetta Calliari.....	18
--	----

## **FIGURA**

Figura 1- Procedimentos metodológicos no campo empírico .....	86
Figura 2 - Representação da empresa de comunhão .....	171

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro I – Localização da Mariópolis Permanentes .....	34
Quadro II - Empresas do estudo piloto e do estudo principal .....	41
Quadro III - Quatro aspectos essenciais da EdC .....	58
Quadro IV –Paradigma do sujeito e da comunicação .....	62
Quadro V – Características da smpresas EdC/capitalista/solidária .....	77
Quadro VI – Fundamentos da economia clássica e da economia de comunhão .....	83
Quadro VII – Empresas do estudo piloto e do estudo principal.....	101
Quadro VIII –Ficha de Valores .....	107
Quadro IX - Teoria substantiva da vida humana associada .....	113
Quadro X- Avaliação qualitativa X aspectos essenciais DELTA .....	126
Quadro XI - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na ALFA.....	129
Quadro XII - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na TETA.....	131
Quadro XIII - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na ÔMEGA.....	133
Quadro XIV - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na GAMA.....	135
Quadro XV - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na BETA.....	137
Quadro XVI - Visões sobre os empresários no Brasil.....	140
Quadro XVII - Avaliação qualitativa para empresas do estudo piloto .....	141
Quadro XVIII – Aspectos essenciais da EdC na empresa X.....	142
Quadro XIX - Aspectos essenciais da EdC na empresa Y.....	143
Quadro XX - Ficha de valores declarados pelo empresário ALFA .....	243
Quadro XXI - Ficha de valores declarados pelo empresário TETA.....	273
Quadro XXII - Ficha de valores declarados pelo empresário ÔMEGA .....	287



Quadro XXIII - Aproximação e distanciamento da empresa ÔMEGA dos princípios da Economia de Comunhão.....	291
Quadro XXIV - Ficha de valores declarados do filho do empresário ÔMEGA .....	291
Quadro XXVI – Ficha de valores do empresário GAMA.....	308
Quadro XXVII – Ficha de valores declarados pelo trabalhador A da GAMA .....	314
Quadro XXVIII - Ficha de valores declarados pelo trabalhador B da GAMA.....	314
Quadro XXIX - Ficha de valores do empresário BETA.....	320

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Formas Jurídicas das empresas vinculadas.....	75
Tabela 2 – Fases da Pesquisa .....	87
Tabela 3 - Indicadores financeiros 1 .....	204
Tabela 4 - Indicadores financeiros 2.....	205
Tabela 5 - Indicadores financeiros 3 .....	205
Tabela 6 - Indicadores financeiros 4.....	205
Tabela 7 - Indicadores financeiros 5 .....	206
Tabela 8 - Série histórica das doações da empresa TETA.....	207
Tabela 9 - Série histórica de doações à EdC da TETA.....	207
Tabela10 – Número de empresas que se saíram do cadastro.....	336

## DEFINIÇÃO DE TERMOS

**Absurdo** - aquilo que não se enquadra em regras e condições estabelecidas e aceitáveis.

**Ator** - tudo que influi em uma rede.

**Autonomia** - independência de vontade em relação a todo desejo ou objeto de desejo. Capacidade de determinar-se em conformidade com uma lei própria que é a da razão.

**Autonomia relacional** - manifestação de liberdade e solidariedade para realizar algo em interação com os outros, isto é, com o propósito de fazer algo em relação. Contraponto da autonomia individualista para a promoção da parte que é própria daquele que tem poder para realizar algo sozinho, de maneira independente e sem interação com terceiros.

**Autogestão** - forma de organização e divisão do trabalho. Processos de relações sociais de produção que se definem sobre práticas que privilegiam o fator trabalho em detrimento do capital. Fundamenta-se em sistemas de representação cujos valores, princípios e práticas favorecem e criam condições para que a tomada de decisões seja resultado de construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (opinar e decidir) de forma a garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização.

**Catequético** – relativo à catequese, que pode ser voltada não só para ensinar a fé em Deus, mas para ensinar qualquer ideologia. O sentido de catequese pode ser entendido como formar (moldar) pessoas com base em conjunto específico de valores não só religiosos, mas éticos e culturais. A catequese é processo de convencimento e não de conscientização e prega verdades o que é típico das ideologias. Não se trata de formação humana em sentido geral onde aprendemos a nos reconhecer como indivíduos autônomos inseridos em sociedade que possui regras e valores optativos e obrigatórios.

**Célula ambiente** - formada quando duas ou mais pessoas vivem a espiritualidade da unidade em determinado ambiente social. Por exemplo, em uma empresa, na universidade ou em um laboratório de pesquisa. Essas pessoas formam célula ambiente porque procuram viver conservar e expandir o amor recíproco e a unidade.

**Co-gestão** - gestão compartilhada e participativa.

**Comunhão** - relação entre duas disposições humanas que entram em interação face-a-face em sintonia uma com a outra e suscitam uma na outra a reciprocidade de maneira não instrumentalizada. No conceito cristão, segundo o Concílio Vaticano II, é a unidade quando o Senhor Jesus Cristo reza ao Pai que *“todos sejam um como nós somos um”* (Jô,17;21-22). Sugere semelhança entre a união das pessoas divinas e a união dos filhos de Deus na verdade e na caridade.

**Comunhão sociológica** - manifestação da sociabilidade de grau máximo de intensidade de participação, da força de atração e da profundidade de fusão do Nós. Tem ambivalência e ambigüidade entre o seu aspecto interno e o seu aspecto externo. No seu aspecto interno, quando se dá pela atração os seus participantes experimentam o Nós como libertação de qualquer peso social ou individual. Pressupõe a participação plena, total, sem reservas nem obstáculos no Nós de maior intensidade e menor extensão. Nenhum aspecto permanece fora da participação e da integração no Nós. Qualquer condição é posta de lado e exerce pressão mínima sob os seus participantes efetivos. Aparece aos participantes como a aspiração coletiva encarnada sob a ação da qual as

suas próprias aspirações íntimas se encontram reforçadas. Os participantes da comunhão sentem-se inspirados por sopro libertador que dissiparia todos os obstáculos, libertando-os deles próprios como de todos outros laços sociais que poderiam constrangê-los. Corresponde aos Eus, e concretiza-se quando os membros de um grupo de pessoas participam de um Nós particular. Geralmente, permanece no estado virtual latente e não se atualiza, senão esporadicamente sob algumas condições. Cada Nós e cada grau de Nós pode servir de centro aos valores negativos ou positivos. Por exemplo, a comunhão entre os criminosos e a massa dos partidários da Paz. Do ponto de vista daqueles que permanecem de fora da comunhão, os hesitantes, recalcitrantes, indiferentes e adversários, o encanto rompe-se e a comunhão parece-lhes como um centro não de atração mas de ameaça e de opressão; como uma origem não de libertação mas de servidão.

**Comunhão trinitária** - categoria teológica cristã da Trindade de Deus. Na fé cristã, a relação trinitária é representada pela união diferenciada das três Pessoas: Pai, Filho e Espírito Santo. Entre a convivência humana, comunhão trinitária é manifestação de sociabilidade na qual a comunhão dos participantes efetivos dá-se pelo confessar a Trindade de Deus como modelo de vida.

**Confessar a Trindade** - É afirmar na concretude da vida o respeito às diversidades e o pluralismo entre os seres humanos, isto é, afirmar a distinção trinitária das três Pessoas. Através da eliminação das distancias entre as pessoas, é o trabalho para realizar a igualdade entre homem e mulher, entre afortunados e desapossados, entre próximos e distantes. Quando há esforço por ter um só coração e uma só alma. Quando colocamos tudo em comum para que ninguém tenha que passar pela indignidade.

**Contexto** – conjunto de elementos que condicionam de certa forma o significado de um enunciado.

**Cooperação** - ato de cooperar, trabalhar em comum, colaborar.

**Dispositivos relacionais** - organizações da rede do Movimento dos Focolares com as quais os empresários da EdC interagem e vice-versa.

**Dádiva/afetividade** - disposição para dar-se em amor a tal ponto que gera reação recíproca de afeto.

**Dar** - ato humano que tem a conotação de alegria, generosidade, gratuidade, comunhão e desinteresse. Postula a reciprocidade e a relacionalidade entre pessoas, uma que quer dar e outra que quer receber. Não é transferência de dinheiro ou recurso chamado de filantropia.

**Educação solidária** - educação da generosidade. Práticas educacionais que incluem técnica, sensibilidade, aspectos cognitivos, afetivos, psicomotores e holopraxis, com a finalidade de educar pessoas capazes de superar o obstáculo da dualidade e agirem livremente com generosidade. Pressupõe princípios virtuosos e valores éticos promotores de agir capaz de dar espaço para o outro. A aprendizagem se efetiva naqueles que têm abertura e disposição pessoal para aceitar o desigual como irmão e para buscar soluções solidárias para as necessidades recíprocas. Na empresa de comunhão é considerada como responsabilidade dialógica dos empresários(as) e direito de todos que com ela se envolvem e se integraram ao projeto de EdC. Não é catequética.

**Entusiasmo** – estado de exaltação do espírito por motivação religiosa ou intelectual. Surge quando a pessoa se sente tocada na sua mais íntima substância e na sua essência. A motivação religiosa é própria daqueles que consideram ter Deus dentro de si, ou se dizem habitação de deuses ou espíritos divinos que operam coisas maravilhosas sem que destas eles ou outros entendam com a razão. A motivação intelectual aguça os sentidos para um estímulo interno e fervor natural pelo amor da divindade, da Justiça, da Verdade, da Glória, pelo fogo do desejo e pelo sopro da intuição. Pode virar fanatismo quando estiver fechado em fórmula determinada ou em idéia fixa.

**Empresa de comunhão** – empresa onde há espaço para que o modo relacional Eu-Tu possa acontecer entre pessoas. Todos os seus integrantes, empresários(as) e trabalhadores(as) têm papéis participativos. Constrói-se na atividade produtiva a co-gestão, segundo o poder/participação. Seus integrantes agem com consciência relacional para com terceiros, segundo a generosidade, a doação, a gratuidade, o amor-recíproco e a comunhão. Tem como finalidade produzir, com responsabilidade dialógica, bens e serviços de qualidade e durabilidade necessários à harmonia da sociedade sem comprometer o ecossistema nem as gerações futuras. Administradas por pessoas competentes e com abertura pessoal para concretizar a dádiva/afetividade. Tem propósito de obter resultados contábeis positivos para partilhá-los com os necessitados e com os trabalhadores, além dos seus acionistas.

**Empresa da Economia de Comunhão** - empresas que compõem o cadastro do escritório central de EdC.

**Generosidade** - disposição para dar algo sem ser é obrigado a fazê-lo, indo além das regras da própria dádiva. Resulta em reconhecimento, em novo nascimento conjunto, em nova dádiva não prevista onde existe criação.

**Gratuidade** - aparecimento de algo não previsto nem pelo gesto, nem pela lei, nem mesmo a lei da dádiva. É Graça que surge. É um paradoxo para o universo mercantil que faz com que a realidade seja só o que pode ser produzido e trocado por dinheiro. A gratuidade sem Graça é um Absurdo.

**Graça** - É ousar dar um passo em direção ao outro, ir além do seu medo de não ser amado porque carrega em si a plenitude do amor que não espera nada em troca.

**Heteronomia** – vontade determinada por lei exterior, pelos objetos da capacidade de desejar. Contrapõe-se à autonomia.

**Liberdade** - Em sentido positivo, é a legislação própria segundo regulativos éticos. Em sentido negativo, é a independência da vontade em relação a qualquer objeto desejado.

**Inclusividade** - disposição de abertura para integrar-se com o outro, seja ele igual ou desigual. É o vínculo cuja qualidade promove a liga entre desiguais e iguais.

**Lucro justo** - medida obtida da atividade econômica sem qualquer tipo de exploração que cobre os gastos despendidos. Constitui compensação pelos riscos assumidos e precaução contra os riscos futuros prováveis ou possíveis, não meramente imaginários. Representa para o capital estímulo maior que aquele advindo de seus empréstimos à comunidade.

**Lucro da empresa da Economia de Comunhão** - valor que remunere o capital investido a taxa normal de mercado, tendo sempre como pano de fundo a satisfação de todos que interagem com a empresa, sejam empregados, clientes e fornecedores e

acionistas. Lucro justo acarreta antes de tudo satisfação pessoal de todos e sensação de dever cumprido para com a sociedade.

**Necessitados** - pessoas conhecidas pelos integrantes do Movimento dos Focolares que se encontram desempregadas ou na informalidade. São os desassistidos em suas necessidades imediatas como aquisição de mantimentos, pequenas reformas em residências precárias, material escolar, tratamento dentário.

**Poder/participação** - manifestação da habilidade de duas ou mais pessoas, em união, para transformarem em ato algo sem imposição de vontades ou contra a vontade do outro que está em relação no mesmo ato. É o contraponto do poder vertical individualista e impositivo. Requer a co-gestão participativa e horizontalizada. Requer a relação dialógica Eu-Tu e o poder relacional amoroso inclusivo.

**Rede** - recurso de visibilidade às múltiplas associações que mobilizam humanos e não-humanos estabilizando a delimitação das competências atribuídas ao humano, como sujeito das ações, em oposição a uma natureza exterior, campo dos objetos. As redes são híbridas e variáveis, com relação ao espaço e ao tempo; nelas pode-se perceber o papel decisivo desempenhado pelas entidades naturais, artefatos, organizações, textos, equipamentos que dividem com os humanos responsabilidades e competências sobre as ações.

**Representatividade** - similitude de reprodução da identidade ou aspectos de uma imagem, de uma idéia ou de um objeto. A representatividade da liderança da EdC dá-se quando a liderança substitui a imagem ou a cópia dos aspectos essenciais da Economia de Comunhão e as suas exigências éticas.

**Sistemas** - unidades que se relacionam com o meio através de entradas e saídas. É possível reconhecer os seus limites físicos dentro e fora do sistema.

**Sócio invisível** - Deus. A Fé na Providência Divina.

**Solidariedade** - conexão recíproca entre os membros de um mesmo grupo.

**Testemunho** - ato pessoal voluntário praticado em espaço coletivo para ser exemplo da atitude de agir com caridade amorosa “por primeiro”. Demonstração concreta do comprometimento com valores virtuosos afirmados nas ações cotidianas.

**Tradução** - tem significados imbricados e indissociáveis. Um é decodificar os códigos para promover o entendimento e a comunicação. Outro é de translação, ou seja, se deslocar em direção ao outro.

**Triangulação** - momento de confrontação das vozes da experiência vivida e identificação das aproximações e distanciamentos com o enunciado.

**Vínculos antecedentes** - elos simbólicos que incluem e distinguem o fluxo da rede do Movimento dos Focolares de outros fluxos.

**Vozes** - narrativas dos protagonistas da experiência.

# APRESENTAÇÃO

*Quando se sabe que existe um mundo de  
ilusão, a gente não vive nele.*

*Martin Buber, Histórias do Rabi*

O simbolismo da epígrafe representa um dos porquês deste estudo: o desconforto com a lógica excludente do sistema capitalista que penetra na atuação de profissionais dos variados campos do conhecimento, inclusive em seus relacionamentos interpessoais.

Esta motivação está enraizada desde longa data. Durante cinco anos, coordenei Programa de Humanização & Desenvolvimento (PHD) com conteúdos de psicotecnologias, criado por iniciativa dos funcionários(as) de uma empresa bancária do setor estatal, posteriormente privatizada. Ao aprofundar a compreensão sobre a abrangência do programa, tomei consciência da interpretação equivocada e iludida tendo em vista que o PHD não modificou as estruturas da empresa, mesmo porque não era esse o seu objetivo. Na ocasião, optei por uma “inconclusão” na dissertação de mestrado, fato que estimulou a continuidade dos estudos no doutoramento.

Outro motivador foi a reportagem da revista “Caros Amigos”, ano I, maio de 1998 intitulada “*Com esse modelo o país vai estourar*”. A reportagem apresentava entrevista do empresário Oded Grajew, na ocasião, presidente da Fundação Brasileira dos Empresários pela Cidadania - CIVES, da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos - ABRINQ e membro do instituto Ethos de São Paulo.

Em 1998, o projeto de tese apresentado ao Programa de Engenharia de Produção da UFRJ/COPPE intitulava-se “*Para além do utilitarismo do mercado: Inclusividade, o Absurdo e a Graça da mudança de mentalidade do empresário brasileiro*”. O objetivo da pesquisa seria encontrar uma realidade para além da ilusão vivenciada na execução do PHD. O projeto evocava a temática de mudança de mentalidade do empresário brasileiro por meio dos itens do título:

- “Para além do utilitarismo”: descobrir práticas empresariais que apresentassem ampliação de postura empresarial para além do auto-interesse exacerbado dos empresários(as).
- “Absurdo”: acreditar na possibilidade de redefinição da atual lógica do mercado.
- “Inclusividade”: no caso de existirem alternativas, avaliar até que ponto incluiriam atores não contemplados pela lógica da produção capitalista.
- “Graça”: identificar nas práticas empresariais, caso fossem encontradas, sinais na direção de mudança de mentalidade empresarial.

Devido ao contexto capitalista centrado no mercado, onde predominam a lógica do ter e acumular bem como a mentalidade do consumir e do competir, tive receio do suposto absurdo da busca: Tal receio pode ser compreendido pelo que Boaventura Santos (2002, p.30) denominou de hermenêutica do ceticismo e não das emergências. Segundo o autor, a realidade é um campo de possibilidades em que cabem alternativas que são marginalizadas ou sequer empreendidas, mas devido à hermenêutica do ceticismo acaba-se por rejeitar todo o tipo de experimentação social por se estar sempre contaminado pelo sistema dominante.

Contudo, explicou Boaventura Santos que nenhuma das propostas viáveis representa novos modos de produção que substituam o capitalismo, ou seja, não representam alternativa sistêmica ao capitalismo. Não há alternativa de organização micro e macroeconômica integral baseada exclusivamente em valores de solidariedade, igualdade e proteção ao meio ambiente. As alternativas com as quais contamos têm relações diretas ou indiretas com os mercados locais, nacionais e até mesmo internacionais.

Por ser profissional do campo da educação com experiência tanto empresarial quanto pedagógica nos níveis médio e superior de ensino, sabia que a cultura educacional alimentava atitudes individualistas dos dirigentes de empresas e outros. Por isso, concordava com a afirmação do empresário Owen,

*Até agora ninguém foi educado de acordo com princípios que permitam proceder unificadamente, salvo para defender-se ou para destruir os outros. Uma necessidade igualmente imperiosa obrigará agora os homens a educarem-se para agir em conjunto, para criar e manter (OWEN apud BUBER, 1986, p.34).*



Concordava também com a contemporânea afirmação de Cohen (1994) de que sabemos como fazer funcionar uma economia baseada no interesse individual, isto é, baseada no mercado, mas não aprendemos como fazer funcionar uma economia fundada na generosidade.

Face aos visíveis resultados da educação individualista na sociedade - o desespero dos abandonados do sistema retratado na violência urbana e rural – acreditei na possibilidade de encontrar empresários(as) exercendo práticas para além do utilitarismo do mercado e do auto-interesse exacerbado. Foi o que aconteceu. Uma colega de sala de aula, em outubro de 1999, socializou informações a respeito do projeto de “Economia da Comunhão na Liberdade – EdC.” Dias depois a colega abandonou o curso por motivos particulares. A presença da referida colega sinalizou que os empresários(as) procurados poderiam existir.

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi a sistematização e avaliação das experiências dos pioneiros do projeto de Economia de Comunhão no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil. A relevância do estudo para a Engenharia de Produção é indicar a revisão dos conteúdos contidos nos projetos curriculares que contribuem para a manutenção da lógica excludente desconsiderando a urgência da promoção da educação solidária além da educação técnica.

O estudo está estruturado em oito Capítulos. À luz das formulações de Aristóteles, Martin Buber, Godbout & Callié, Fromm e Guerreiro Ramos, o primeiro Capítulo problematiza as tensões para se afirmar os vínculos antecedentes da Economia de Comunhão nas empresas aderentes. Antecipa as dificuldades dos pioneiros em manterem a disposição voluntária necessária para aplicação dos princípios do Evangelho e da Doutrina Social da Igreja nos negócios.

O segundo Capítulo apresenta as raízes da proposta da Economia de Comunhão na Liberdade indispensável para se compreender as empresas como vínculos de uma rede de solidariedade humana - vivência de pessoas que conservaram vivos a poética de Simone Weil: *“certos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro”* (WEIL, 2001, p.43). A história de vida de Chiara Lubich e de Ginetta Calliari são destacadas com o propósito de exemplificar a diferença face a face que pode fazer a educação solidária adquirida desde o berço familiar.

O terceiro Capítulo descreve os fundamentos e as características da empresa da Economia de Comunhão como aberturas à realidade do outro.

O quarto Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos realizados nas três fases da pesquisa: estudo preliminar, estudo piloto e estudo principal.

O quinto Capítulo apresenta a Teoria da Tradução que explica como oito empresários(as) agiram para praticar os vínculos antecedentes nas empresas estudadas

O sexto Capítulo apresenta o estudo principal em seis empresas representativas.. No sétimo Capítulo, estão os resultados das três fases da pesquisa. Desvela-se o problema identificado no campo empírico do estudo piloto e do estudo principal. Apresenta cadeia de tradução como possibilidade de fazer surgir a aposta dos trabalhadores(as) na necessidade de construção da Empresa de Comunhão, realidade diferenciada da vivida no primeiro decênio no Brasil.

No oitavo Capítulo, as conclusões indicam que a Economia de Comunhão no campo das possibilidades é emergência viável no âmbito micro do Movimento dos Focolares. É prematuro considerá-la como alternativa sistêmica ao capitalismo, mas pode dar a este um novo sentido, sobretudo, no que diz respeito a como são apropriados os lucros decorrentes da atividade produtiva. A proposição do estudo é que a Empresa de Comunhão será uma possibilidade quando sua necessidade for aposta conjunta de empresário(as) e de trabalhadores(as).

# CAPÍTULO 1 – TECENDO A PROBLEMÁTICA

## 1.1. QUAL É O PROBLEMA?

*Sociabilidade é aquela disposição dos humanos para com outro humano, pela qual um se julga ligado ao outro, pela Benevolência, pela Paz e pela Caridade. Cada qual deve promover e manter para com seus semelhantes um estado de sociabilidade pacífica, condizente em geral com a índole e as finalidades.*

*Pufendorf*

O problema estudado nesta tese é o ponto de partida na disposição voluntária de empresários e empresárias para promoverem a excelência moral e a arte evangélica de amar por meio da realização do projeto de Economia de Comunhão na liberdade - EdC na empresa, em contexto empresarial capitalista no século XX. Neste texto, a excelência moral é conceito formulado por Aristóteles no livro “Ética a Nicômaco” (Os Pensadores, 1996). A arte evangélica de amar de Chiara Lubich (2003) pressupõe amar a todos sem distinção, amar por primeiro, amar inclusive o inimigo, com o propósito de construir a cultura da partilha.

No contexto capitalista moderno, a instituição da competitividade como regra absoluta estende-se por toda estrutura social. O outro seja ele empresa, instituição ou indivíduo, aparece como obstáculo à realização dos objetivos de cada um e deve ser removido ou eliminado por ser considerado coisa. Ainda decorrem da competitividade, a celebração dos egoísmos, o alastramento dos narcisismos, a banalização da guerra de todos contra todos com a utilização de quaisquer que sejam os meios para obter o fim desejado, isto é, competir e, se possível, vencer. Daí a difusão de outro subproduto da competitividade - a corrupção - conforme afirmou Milton Santos (2001, p.60).

Jacques Godbout (1999) afirmou que no mundo moderno e ocidental indivíduos reduziram tudo a objetos dos quais podem desligar-se instantaneamente. Os objetos são, aparentemente, não ameaçadores e podem não preencher, não comprometer. Os vínculos com as pessoas foram sendo conduzidos à relação de troca mercantil,

substituindo vínculos pessoais o máximo possível por outros vínculos, conseqüentemente, realizando a administração das coisas (DELAMARO, 1997). Nessa redução, é problemático perceber-se responsável pelo outro e amá-lo.

Não se pode naturalizar a redução dos vínculos pessoais que vem sendo praticada no mundo moderno. Tampouco se pode desconhecer que há tensões inerentes ao exercício da prática sugerida por Chiara Lubich (1991) quando encarnada em mercado para o qual a economia ficou reduzida a uma questão de praticidade e eficiência, ao passo que essa economia deveria ser também, segundo Amartya Sen (1999), questão de moralidade e justiça.

Nesse sentido, o economista Sen declarou-se surpreendido, não pelo reencontro da Teoria Econômica e da Ética, mas por seu divórcio e longa incomunicabilidade, promovendo violências à pessoa humana e ao ecossistema, conseqüentemente, promovendo insegurança. Eduardo Giannetti afirma na obra intitulada *Sobre Ética e Economia* (Sen, 1999) que Ética e Economia são interdependentes e *se a economia se desliga da ética, é cega; e se a ética se desliga da economia, é vazia*.

Inseridos em economia desenraizada da vida humana associada, é natural considerar a Economia de Comunhão na Liberdade um absurdo.

## 1.2. TECENDO O ABSURDO

Nas palavras de Chiara Lubich, a intenção de transformar voluntariamente em ato a proposição de amar nos negócios - a dádiva evangélica traduzida na cultura da partilha nas empresas do denominado projeto de Economia de Comunhão na liberdade - como fim último de excelência moral em contexto capitalista parece *ex ante* absurdo, se forem consideradas as seguintes afirmativas de Aristóteles em seu livro “Ética a Nicômaco”.

- Palavras são impotentes para incitar a maioria das pessoas à prática da excelência moral.
- As pessoas em sua maioria não obedecem naturalmente ao sentimento de honra, mas somente ao de temor; elas não se abstêm da prática de más ações por causa da baixaza destas, mas por temerem punição.

- Pessoas vivendo segundo os ditames das emoções buscam seus próprios prazeres e os meios para chegar a eles; elas evitam os sofrimentos contrários e não têm noção do que é nobilitante e verdadeiramente agradável, visto que nunca experimentaram tais coisas.
- É difícil, senão impossível, remover, mediante palavras, hábitos há longo tempo incorporados ao caráter das pessoas, que vivem ao sabor de suas próprias emoções e não ouvem palavras que possam persuadi-las. Sendo assim, as emoções parecem ceder, não às palavras, mas à força.
- Os desejos são invisíveis. Mesmo pessoas que não são justas pensam que desejam agir justamente.
- A intenção e o ato são essenciais para a excelência moral. A perfeição da excelência moral pressupõe ambos. Contudo muitas coisas são necessárias para os atos, e quanto mais numerosas são as coisas necessárias a sua prática, mais notáveis e nobilitantes são os atos.

Análogo à compreensão de Martin Buber (1974), a palavra para a Economia de Comunhão é “*palavrato*” - ato e palavra são uma coisa só. As fontes inspiradoras da Economia de Comunhão encontram-se nos Evangelhos e nos Atos dos Apóstolos que norteiam todo seu arcabouço. As afirmações aristotélicas acima são suficientes para se prever a complexidade do desafio e as tensões ao afirmar em ato as exigências da proposta de Lubich que estão contidas no pensamento, ações e Palavras do Evangelho em contexto secular capitalista.

### **1.2.1. Tensões no contexto capitalista**

Para Godbout (1999), no contexto capitalista, há ruptura com o transcendente por um lado e com o passado por outro. Essa ruptura faz da modernidade qualquer coisa de pontual, de estreito, de angustiante. No âmbito empresarial, o vínculo pessoal é substituído pelas relações funcionais. Utilizando a linguagem de Martin Buber (1974), seria o mesmo que dizer que o vínculo pessoal cristalizou-se na relação “Eu-Issó”.

Na sociedade capitalista, a máxima ética é “dou-te tanto quanto me dás”. Os modelos de *homo economicus* não são portadores de qualidades espirituais como o amor evangélico proposto por Lubich nos negócios. As razões localizam-se na própria sociedade capitalista, em que o fator determinante para todos os aspectos é a troca impessoal de acordo com as regras da racionalidade centrada no mercado. Estas regras, como o individualismo e o auto-interesse, são diferentes das consideradas nas sociedades pré-capitalistas, na qual a troca de bens era determinada pela força direta, pela tradição ou por laços pessoais de amor e de amizade (FROMM, 1966, p.123).

Para manter o espírito do capitalismo, dirigentes e proprietários de empresas vêm respondendo às demandas de autenticidade e liberdade humana por meio do que Boltanski (1999) denominou de “*crítica artística imposta pelo novo gerenciamento*”, deixando de lado questões de egoísmo e desigualdades tradicionalmente associadas na crítica social. Com essa estratégia, o espírito do capitalismo vem se legitimando, recorrendo, dentre outras artimanhas, ao conceito de probidade, que é não usar fraudes e enganos nas trocas, inclusive nas de sentimentos. Essa é a peculiar contribuição ética da sociedade capitalista (FROMM, 1966).

O caráter mercantil do empresariado na sociedade moderna deseja um “dar”, mas só em troca de receber, pois dar sem receber é ser fraudado. O caráter mercantil dos pioneiros da Economia de Comunhão inclui o dar que exige vigilância constante do limite ético.

### **1.2.2. Tensões no contexto ético**

A ética da probidade presta-se à confusão com a ética da Regra Áurea. A máxima “*faz aos outros como queres que te façam*” é interpretada como “*sê probo em tuas trocas com os outros*”. Todavia, o princípio “*ama a teu próximo como a ti mesmo*” contido na Regra Áurea da norma judaico-cristã do amor fraterno é diferente da ética da probidade. Amar o próximo significa sentir-se responsável pelo outro, um com o outro. Exercer responsabilidade não se trata de dar uma resposta, mas de perceber-se responsável (LEVINÁS, 1997, p.139), ao passo que a ética da probidade significa não se sentir responsável, nem um com o outro; mas distante, separado do

outro. Significa respeitar o direito do outro, o que é diferente de amá-lo como sugeriu Lubich (2003).

Para exercer essa diferença, segundo Fromm (1966), a arte de amar deve começar pelo reconhecimento da diferença entre probidade e amor evangélico. À luz desta distinção, foi formulada uma das questões nucleares para o estudo:

Se as organizações social e econômica baseiam-se em procurar cada qual a sua própria vantagem, se ambas são governadas pelo princípio do egoísmo temperado apenas pelo princípio da probidade, como empresários e empresárias poderão fazer negócios dentro da moldura da sociedade capitalista e ao mesmo tempo praticar amor evangélico proposto por Chiara Lubich, não a probidade?

Conseqüentemente, como pode ser possível o projeto de Economia de Comunhão na liberdade - EdC, cuja exigência básica é a responsabilidade evangélica de amar, transformar-se em ato e expandir-se para além do seio do Movimento dos Focolares no qual se originou?

### **1.2.3. Tensões na arte de amar**

Fromm (1966) relatou que amar é uma arte; não é trivial. Amar requer o desenvolvimento da humildade, da objetividade e da razão. Exige vivência, concentração, disciplina. Exige aquela disciplina que é expressão da própria vontade (autonomia) e não submissão a qualquer autoridade externa (heteronomia). Na linguagem kantiana seria o agir por dever. Henrique Cláudio de Lima Vaz (2002, p.80) explicou que o problema fundamental do agir por dever, que confere à ação o valor moral, é a exigência que o conceito de dever não se fundamente na experiência a *posteriori*, o que abriria a porta para a intromissão do egoísmo na motivação da ação.

Para Fromm, a arte de amar necessita de paciência, conhecimento, esforço de prática e sobretudo experiência pessoal. Precisa ser aprendida porque amar “*não é um sentimento em que se possa comprazer sem levar em conta o nível de maturidade que se alcançou*” (FROMM, 1966, p. 73). Amar é uma arte que requer fé racional.

Fé racional é convicção enraizada na atividade produtiva da própria experiência de pensamento ou sentimento. É a confiança depositada no próprio poder de

pensamento, de observação e de julgamento. Não é primordialmente a crença em algo, mas a qualidade de certeza e firmeza em nossas convicções. É traço de caráter em vez de crença específica (FROMM, 1966, p.117).

Fromm levantou questões que tornariam a intenção de colocar em ato o projeto de EdC um absurdo. No entanto, considerou cinismo racional a argumentação da pessoa comum que *gostaria de ser um bom cristão, mas teria de morrer de fome se levasse o amor fraterno a sério* (p.124).

Não obstante, destacou certos aspectos que não devem ser naturalizados quando se pretende exercer a arte de amar:

- Há básica incompatibilidade entre o amor e a vida secular normal na sociedade;
- Falar de amor, hoje, apenas significa participar da fraude geral;
- Só um mártir ou um louco pode amar no mundo de hoje;
- Toda a discussão a respeito do amor não passa de sermão.

Sendo assim, se o aprendizado do amor-recíproco na empresa vier a se concretizar, o projeto de EdC será a Graça no Absurdo.

### **1.3. TECENDO A GRAÇA**

Fromm (1966, p.19) registrou que, embora exista enraizada avidez pelo amor, quase ninguém pensa necessitar aprender alguma coisa a respeito dele. Muita energia humana é utilizada para se aprender a atingir o sucesso, ter prestígio, dinheiro, poder, eliminar o outro. Quase nenhuma energia é dedicada a aprender a amar. Alertou Fromm (1966, p.125) que o amor é fenômeno marginal da sociedade ocidental. E concluiu que os princípios que alicerçam a sociedade capitalista e o princípio do amor são incompatíveis.

Para Fromm, as pessoas capazes de amar no presente sistema econômico são exceções, visto que o modo de produção capitalista incentiva rapidez sem qualquer preocupação pelo que constituiria a função peculiar dos humanos: sua natureza social e amorosa. Contudo, se tais qualidades são incomuns em uma cultura, o alcance da



capacidade de amar é também conquista rara. Fromm alertou que, a cima de tudo, a satisfação no amor individual não pode ser atingida sem a capacidade evangélica de amar o próximo. Enfim, deixou esperança para aqueles que acreditam, como ele, que o amor é resposta racional, sadia e satisfatória para o problema da existência humana na atualidade. Ele argumentou que

*Mesmo que se reconheça ser o princípio do capitalismo incompatível com o princípio do amor, deve-se admitir que o capitalismo é, em si, uma estrutura complexa e constantemente mutável, que ainda permite boa porção de não-conformismo e de atitude pessoal (FROMM, 1966, p.15).*

É preciso, porém, cautela quanto à esperança de Fromm, pois o espírito do capitalismo precisa da crítica para se legitimar. Por isso admite brechas. É preciso relembrar que Fromm advertiu que radicais mudanças na estrutura social deveriam ser efetivadas para que o amor se tornasse fenômeno social e não fenômeno altamente individualista e marginal.

Em uma sociedade centralizada no mercado, alimentada por homens e mulheres sem vínculos e ávidos em consumir, a concretude da Economia de Comunhão enraizada no relacionamento humano e na unidade é no mínimo suspeita.

### **1.3.1. Tecendo a suspeita**

Face ao contexto exposto, como é possível tornar ato a evangélica cultura do dar subjacente na proposta da Economia de Comunhão, para além do seio do Movimento dos Focolares, coexistindo o contexto de mercado de proibidades, o consumismo e a sociedade centrada no mercado capitalista ainda sem mudanças radicais?

Como é possível concretizar a proposta de Lubich no contexto empresarial capitalista, se o que une os parceiros da dádiva, segundo Godbout & Caillé (1999), não é o *status* nem o interesse comercial, e sim sua história, o que se passou anteriormente entre as pessoas? Ao contrário de troca de equivalências, a dádiva evangélica é ato humano concreto e cotidiano que nos liga ao cosmo, que rompe com o dualismo e nos conecta com o mundo, e difere da dádiva contida no dar-receber-retribuir de Mauss (1950), mencionado como “*uma tríplice obrigação*” por ser gratuidade.

Fromm apontou as dificuldades do amor-doação. Então, como é possível concretizar a dádiva evangélica tal qual a cultura do dar anunciada por Lubich para o projeto de Economia de Comunhão em contexto empresarial, no qual os princípios do capitalismo e os princípios do amor são incompatíveis?

Respostas às indagações acima poderiam ser as mesmas dadas por Godbout quando se referiu às visões dos homens e mulheres realistas:

- Toda tentativa de negar a lei da equivalência contábil é no mínimo suspeita;
- A dádiva, como a religião, é assunto privado.

No cotidiano moderno, existe dádiva evangélica implícita na cultura do dar de Lubich? Os realistas responderiam que essa dádiva não existe visto que somente são reais corpo e interesse. Entretanto, Godbout & Caillé (1999, p.11) anunciam que a dádiva ainda existe. Ela está em toda parte e forma um sistema, uma rede. Esses autores apresentam-na como alternativa à dialética do senhor e do escravo. E, partem da premissa que o homem e a mulher são realistas de modo geral, pois:

- Sabem o que se esconde por trás da dádiva, das histórias de deuses e dos mitos, de todos os belos e grandes relatos de todos os países e de todos os tempos;
- Olham a realidade de frente com objetividade, não se deixando iludir pelas falsas aparências;
- Sabem que a motivação da produção e da troca de bens não é o altruísmo ou a generosidade, mas o interesse material;
- Sabem que política não é questão de ideais e sim de poder e de violência;
- Sabem que os afetos não são comandados pelos sentimentos, mas fundamentalmente pelo sexo.

Enfim, homens e mulheres sem vínculos e realistas, sobretudo, empresários e empresárias aceitam serem acusados de muitas coisas; mas certamente não de serem ingênuos.

Nesse sentido, discorreram Godbout & Caillé que

*Quando o pressuposto é o princípio da realidade, somente a matéria e o corpo existem realmente. O resto não passa de invenção do espírito. Quanto à dádiva, essa simulação do inefável, sempre se tem o direito de sonhar, mas na intimidade ou no escuro de uma sala de cinema, de vez que não seria o caso de se preocupar com isso na análise da dura realidade. Assim, quando se compreende isso, compreende-se tudo. E se afirmarmos outra coisa é porque não soubemos ver o que se dissimula por trás das aparências (GODBOUT & CAILLÉ, 1999, p.11).*

Reforçaram ainda que a inocência não é mais possível, a não ser com ironia. Admitiram, porém, que talvez os modernos estejam sendo espoliados pela modernidade. Esta pressupõe “*um catecismo*” cujo primeiro “*mandamento*” seria: “*somente acreditarás na dura realidade, mas lutarás para não sucumbir às miragens e às tentações da dádiva*” (GODBOUT & CAILLÉ, 1999, p.12). Mas, “*o homem e a mulher pensam, Deus ri*” (KUNDERA, *apud* GODBOUT & CAILLÉ, 1999).

Godbout & Caillé (1999, p.12) admitem que “*sem dúvida a busca de uma nova chave para compreender o mundo, de uma nova grade de leitura da modernidade é tentadora, louvável e simpática*”. Todavia, enfatizam que assumir a modernidade significaria, antes de tudo, confessar a inexistência ou a inconsistência da dádiva.

Assim, é complexo admitir a dádiva evangélica no meio empresarial capitalista moderno no qual funciona também a “*dádiva veneno*”, agnóstica, livre e obrigatória (modo utilitarista), embora o dar-receber-retribuir formulado por Mauss em “*Essai sur le don*” seja antiutilitarista. Sobretudo porque um dos constrangimentos para os humanos na empresa moderna, considerada como sistema produtivo, é o fato dela ser fundada sobre a dupla divisão/cooperação, na qual a coordenação supõe definição dos objetivos e das metas. Há atores e escolhas a fazer, portanto também jogos de poder (BERNOUX, 1989, p.126).

Outro constrangimento é, recordando Braverman (1977, p.72), a divisão social do trabalho, que subdivide a sociedade, e a divisão parcelada do trabalho, que subdivide o homem e a mulher. Enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie; a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é crime contra a pessoa e contra a humanidade. No capitalismo, “*os resultados da operação do trabalhador(a) não são trocados dentro da fábrica como no mercado, mas são todos possuídos pelo mesmo capital*”.

Ao desenvolver a lógica da dominação, a face repugnante existente nas empresas onde se maximizam os interesses egoístas de uma elite à custa dos interesses dos outros, Morgan (1996, p.280) enfatizou outro constrangimento: *“embora se considere que as empresas racionais perseguem objetivos que aspiram satisfazer a todos, evidências constataam que essa visão é mais uma ideologia do que uma realidade”*.

Para completar a problemática da implantação das exigências de Lubich, há permanência da clássica contradição interna e externa apontada por Aktouf (1996, p.101-115). Na contradição interna, o empresário(a) obstina-se em desejar o lucro mais elevado baixando ao mínimo seus custos, e o empregado(a) obstina-se em ganhar o salário mais elevado possível, baixando seu trabalho e sua responsabilidade ao mínimo. Na contradição externa, o empresário(a) busca crescer e acumular riqueza indefinidamente, desprezando o princípio que governa a natureza e a vida: a interdependência da rede.

Ninguém deveria enriquecer em detrimento de alguém ou do esgotamento da natureza. Ter presente essa consciência é aproximar-se da prática, daqueles cujo princípio é a *“ilusão da separatividade”* (WEIL, 1993). Aqueles que vivem a ilusão da separatividade e consideram-se superiores à humanidade produzem exclusão, e conseqüentemente, violência, desequilíbrio e insegurança para todos, inclusive para si mesmos por causa do princípio da interdependência. Neste ponto, a questão é a distinção entre ter consciência e agir com consciência.

Dessa forma, considerando-se por dádiva evangélica algo diferente do que Godbout & Caillé denominam de *“dádiva veneno”* - dominar os outros, ser dominado, domar a natureza - pergunta-se: foi possível construir nas empresas vinculadas ao projeto de EdC a cultura da partilha exigida pela dádiva evangélica, reinando a ilusão da separatividade de Pierre Weil, a mesma divisão do trabalho apontada por Marx e Engels (1998), a apropriação do resultado do trabalhador(a) pelo mesmo capital denunciado por Braverman e os mesmos moldes da coordenação divisão/cooperação pela face repugnante da dominação conforme a metáfora de Morgan?

Até que ponto seria contraditória a prática evangélica da cultura do dar no sistema capitalista? Os pioneiros do projeto de EdC no primeiro decênio (1991-2001) afirmaram a relação “Eu-Tu” exigida pela dádiva evangélica? Construíram espaços comunitários nas empresas, em comum-unidade com trabalhadores(as) de modo

diferente da tradicional divisão do trabalho cooperação/dominação do modo de produção capitalista? Mas como, se o que predomina atualmente nas empresas é o paradigma funcionalista, a divisão natureza/sociedade traduzida no clássico emblema empresa e sociedade, o paradigma do sujeito como único ator, a instrumentalidade, a troca mercantil desprovida do “face a face” e do diálogo com o outro? Como, se este outro, seja ele, indivíduo, empresa, instituição ou ecossistema, é interpretado como inimigo e obstáculo a ser eliminado ou dominado?

Para responder as indagações é preciso reconhecer a provisoriedade das ações humanas.

### **1.3.2. Tecendo a tensão constante entre Absurdo e Graça**

Por fim, concretizar os fundamentos do projeto de Economia de Comunhão na Liberdade é *ex-ante* Absurdo e Graça, tendo em vista que para empresários(as) alcançarem o meio-termo, deverão escolher eticamente, ou seja, afirmar limites nas tomadas de decisões caso a caso. Para exercerem o juízo crítico em função de objetivos determinados pelos efeitos que podem causar, é preciso estar conscientes que escolhas éticas pressupõem “perdas”. Escolhas éticas serão continuamente necessárias, o que significa dizer que tais escolhas podem acarretar perdas. Essas perdas podem significar ineficiência para os homens e mulheres realistas de Godbout & Caillé (1999, p.14) que afirmam a lógica do contexto do mercado capitalista “*que encurta o tempo e faz com que os ancestrais se tornem cadáveres*”. Segundo Bartholo (2002, p.9),

*Escolhas éticas não têm que dar certo, pois a ética não se define pelo êxito, pelo resultado, pelo sucesso, pela eficiência. Não é apenas algo que funciona, pois não é um comprometimento com o operar de algo. É um comprometimento com os valores desse operar: o Justo, o Bem, o Belo.*

Resgatando Simoni (1996, p.110), o mundo do trabalho,

*Quando visto como uma forma de aproximação dos outros, como um modo de compartilhar, ou seja, um ato de solidariedade amorosa, o trabalho morre enquanto função humana e renasce como Graça Divina.*

Em conclusão, tendo como referência o que foi tecido anteriormente, a suposição inicial do estudo foi: o fato de existirem empresas cadastradas como empresas do projeto de Economia de Comunhão na liberdade - EdC - não significa que o princípio de comunhão esteja concretizado nas empresas.

Considerando o manifesto de Lubich (1979, p.110) de que o Movimento dos Focolares nunca aceitou com entusiasmo uma teologia feita de palavras porque “*a encarnação representa, acima de tudo a presença de Jesus no meio de nós na concretude da vida*”, a seguinte pergunta foi formulada: como empresários e empresárias que se dispuseram a transformar em ato as intenções do amor-recíproco, cultura da partilha e inclusão do abandonado realizaram-nas em suas empresas?

O Capítulo dois, ocupa-se das raízes da Economia de Comunhão na Liberdade porque as empresas do projeto podem ser compreendidas a partir da consideração do ideal que dá forma às decisões e atitudes dos seus proprietários (MOLTENI 1999, p. 89).

## CAPITULO 2 - RAÍZES DA ECONOMIA DE COMUNHÃO

*Paz é dança, é fluxo, é movimento implícito no abraço afetuoso e no punho desafiador. Lutar pelo Ser e não pelo Ego: eis a diferença entre David e Hitler. Neste sentido, perdermos a paz quando paralisamos os ritmos, petrificamos os processos, congelamos as pulsações e estancamos o devir.*

*Roberto Crema*

O Capítulo apresenta breve biografia da fundadora do Movimento dos Focolares e idealizadora da Economia de Comunhão. Descreve, também, a contribuição fundamental de Ginetta Calliari para concretizar a Economia de Comunhão no Brasil. Sabe-se, que o movimento social em que enraíza-se a Economia de Comunhão poderia ter sido apresentado cotejando sua origem histórica com outros movimentos, por exemplo, sobre a perspectiva do socialismo utópico, do socialismo cristão e do solidarismo, bem como tecendo comentários sobre a atuação histórica dos Papas e da Igreja Católica Apostólica Romana. Tal procedimento poderia evitar que leitores e leitoras considerassem este Capítulo panfletário, contudo, mesmo correndo esse risco, preferiu-se apresentá-lo delimitado à história do Movimento dos Focolares em si, pois é um movimento social eclesial ainda pouco explorado em estudos acadêmicos.

### 2.1. ONDE NASCEU A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A EdC nasceu de movimento social eclesial denominado Movimento dos Focolares. Segundo Chiara Lubich, o movimento não tem normas.

*Pelo mundo afora onde está presente uma pessoa do Movimento estará presente um trabalhador(a), porque somos quase todos leigos e se trabalha. Nós não temos diploma, não temos normas, porque as normas somos nós: **a vida que vivemos**” (apud Economia e o Trabalho, numa perspectiva cristã, 1984, p.64).*

Suas origens são as histórias de vida e de trabalho dos fundadores: a italiana Chiara Lubich (presidente do movimento); o membro do parlamento italiano Igino

Giordani; Ginetta Calliari; das cinco companheiras responsáveis pela construção e difusão dos pressupostos ontológicos e sociais do Movimento dos Focolares em âmbito mundial, hoje com sete milhões de integrantes. Essas pessoas confirmaram em ato que crenças, valores, desejos, preferências, meios e escolhas dos indivíduos fazem a diferença na sociedade.

O trabalho de Ginetta Calliari, por exemplo, culminou na concretude da EdC no Brasil e na sociedade de capital fechado Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais -- ESPRI S/A, inserida no Pólo Spartaco de EdC. Hoje com capital superior a dois milhões de reais, incrementado a partir da subscrição de novas ações e com cerca de 3.600 acionistas. Ginetta inaugurou, em maio de 1998, o Pólo Empresarial Spartaco, em Vargem Grande Paulista, onde estão inseridas, atualmente, seis empresas de Economia de Comunhão. Ainda, contribuiu para o surgimento de outras empresas de Economia de Comunhão em cinco continentes e inúmeras ações sociais no Brasil.



Imagem 1 - Foto de Ginetta Calliari e Chiara Lubich

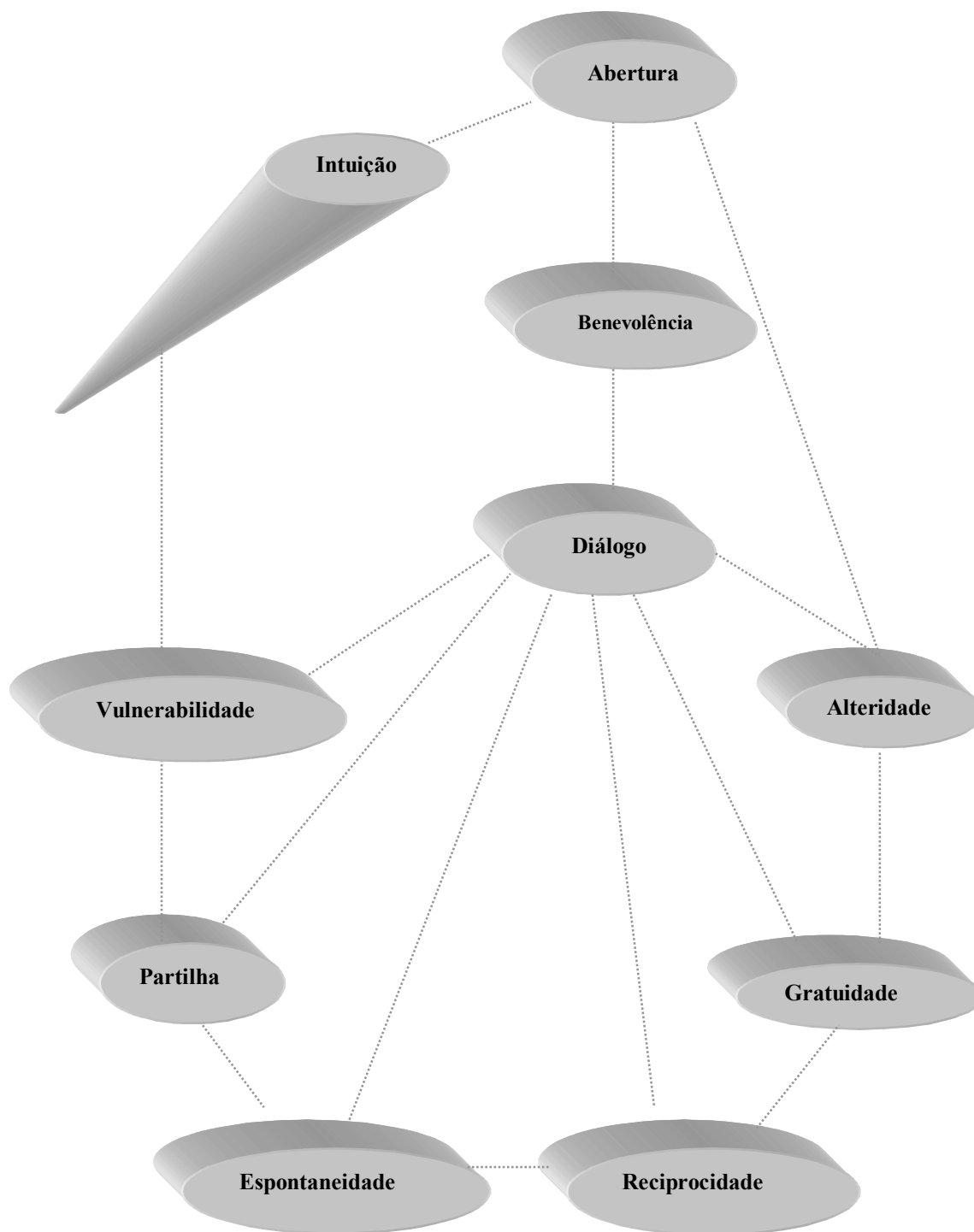
As raízes da EdC estão na concretude da visão de mundo dos integrantes do Movimento dos Focolares que é centrada em Deus - Pai de todos - e na cultura do dar amorosa, qualificada, evangélica que encerra gama de valores como caridade, liberdade, fraternidade, gratuidade, benevolência, alegria, generosidade, abundância, solidariedade, desapego e preferência pelos pobres.

Neste estudo, considera-se como vínculos antecedentes da Economia de Comunhão, os princípios e valores do Movimento dos Focolares - doação, gratuidade, amor-recíproco e comunhão de bens - são valores que diferenciam o modo de vida relacional e amoroso do modo de vida utilitarista. Por isso, considerar que o projeto de EdC poderia ser implementado em organização empresarial, como o são implementadas



as normas ISO 9000, 14000 ou SA 8000 e por meio da comunicação por de difusão é um desvio do projeto.

No Esquema 1, estão os valores que emergiram das narrativas dos entrevistados quando contaram a história das raízes do movimento.



Esquema 1 - Valores emergentes nas narrativas dos entrevistados

As raízes da Economia de Comunhão são a vida do ideal da unidade que é sexagenário e mundial. Sendo assim, é oportuno conhecê-lo.

### 2.1.1. O ideal da unidade

As raízes da EdC são as práticas do ideal da unidade que surgiu na Segunda Guerra Mundial (1943), em período histórico de tragédias cujos contextos *“pareciam anular quaisquer vestígios da afirmação de que sem o Tu, o Eu é impossível, mensagem que hoje o mundo da globalização excludente tanto carece ouvir”*, se recorrendo às formulações de Bartholo (2001, p.9) em contexto que possui similaridades. O ideal da unidade subjacente nos discursos de seus protagonistas produziu, desde a sua origem, o que Bartholo denomina de *“formas porosas de espaços onde relações interpessoais do tipo Eu-Tu, podem acontecer”* (BARTHOLO, 2001, p.9-11).

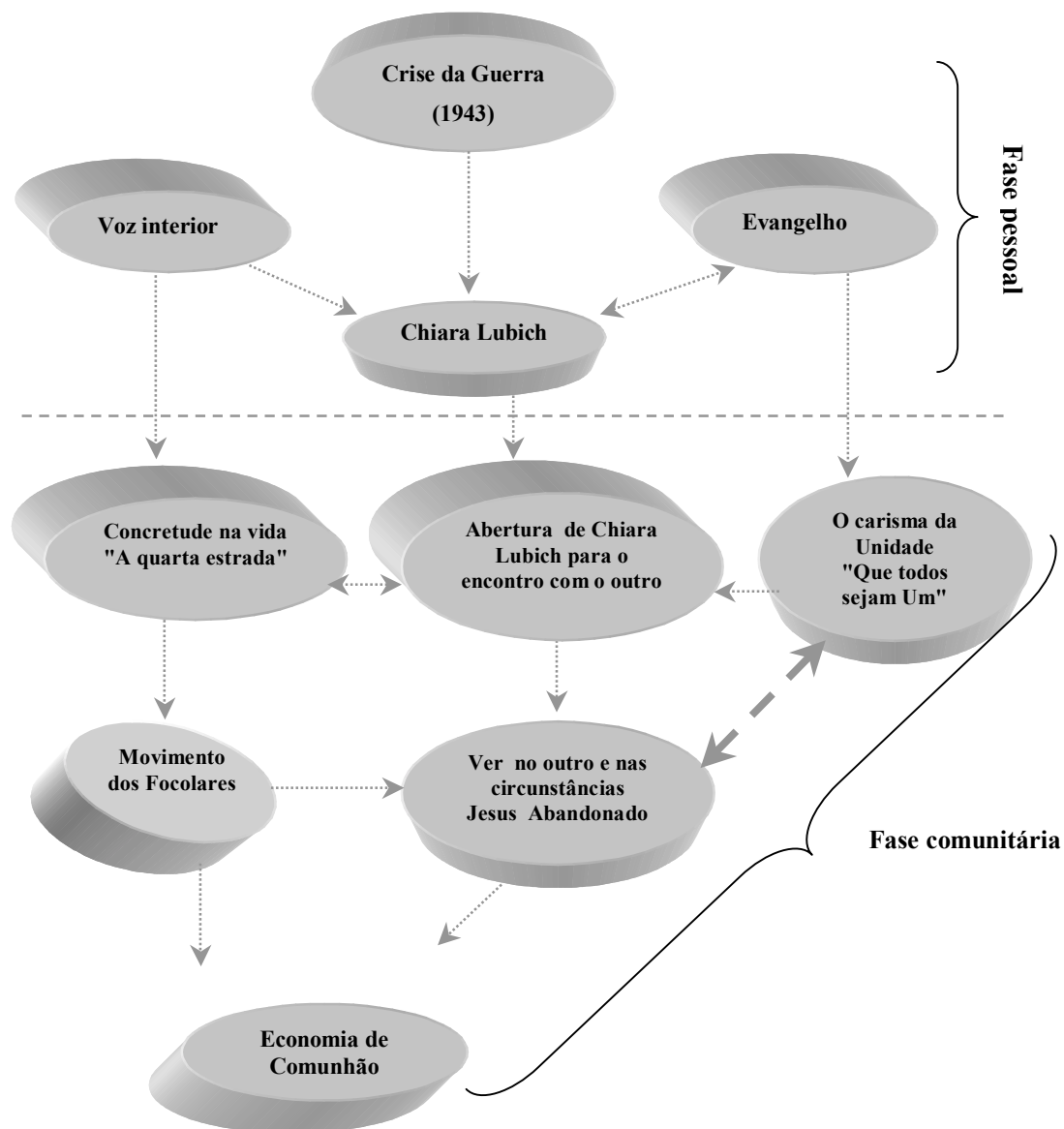
Em meio às destruições da Segunda Guerra Mundial, Chiara Lubich e suas cinco companheiras aprenderam que tudo a que se dedicaram de corpo e alma havia sucumbido: *“Tudo é vaidade e tudo passa”*. Aprenderam que não podiam entregar, sem reservas, o coração às coisas transitórias. Indagaram-se por um ideal pelo qual valeria a pena empenhar toda a vida; um ideal que não desaparecesse. A resposta que encontraram foi: *“É Deus, que é Amor”*.

Prontas para concretizar a resposta, partiram para fatos concretos como acompanhar idosos ou deficientes até o abrigo antiaéreo e cuidar de feridos. Compartilhavam alegrias, dores, alimentos, os poucos bens que possuíam, as próprias experiências espirituais, esforçando-se por fazer esse trabalho com radicalidade, tomando como base de convivência o amor recíproco.

As primeiras companheiras do movimento dedicaram-se aos pobres de Trento, aos que perderam seus parentes ou pessoas queridas devido à guerra e a todos os que estivessem sós ou sofrendo - que consideravam como o “Abandonado”. Renunciavam os poucos recursos que tinham aos que precisavam mais do que elas. Vivenciaram o princípio das Escrituras: *“Daí e vos será dado”*. Começaram a viver o que mais tarde se tornaria conhecido na linguagem do movimento como o “Cêntuplo”.

Segundo elas, essas atitudes produziram evidente salto de qualidade de vida que as fez experimentar segurança, paz e alegria nunca sentidas. Admitiram que, em certos momentos, viver o Evangelho mantendo a presença do Amor poderia ser desencorajador caso **o momento em que Jesus Cristo sofrendo na cruz sentiu-se Abandonado.**

À luz dessa compreensão, a opção foi pelo “crucifixo vivo”, que está no face-a-face com o irmão(a) que se mostra, fala e estende seus sofrimentos, suas chagas, sua sede, sua fome. Por isso, neste estudo, está contida a expressão “espiritualidade material”. Esta palavra fundante do Movimento dos Focolares pode ser concebida de forma semelhante à que Buber concebeu a palavra-princípio Eu-Tu. Por isso, as relações interpessoais desde o início do movimento constituíram-se em espaço de alteridade. No Esquema 2, apresentam-se pilares da espiritualidade do Movimento dos Focolares e percurso de abertura pessoal de Chiara Lubich à voz da intuição.



← - - - → Pilares da espiritualidade do Movimento dos Focolares

- - - - - → Fluxo de influência

Esquema 2 - Raízes da Economia de Comunhão na Liberdade

“Crucifixo vivo” não é apenas conceito ou mediação simbólico cognitivo– comunicativa. É ato, é vivido, é intervenção no mundo. É vínculo pessoal indissociável entre palavra e ação que se instaura como base para a espiritualidade da unidade. No caso de Chiara Lubich, suas companheiras(os), é modo de ser focolarinos na vida.

As raízes da Economia de Comunhão foram apresentadas pois não se pode compreendê-la desenraizada da história de vida de sua fundadora e demais companheiras e companheiros. Sem essas pessoas, nem o ideal da unidade nem a Economia de Comunhão se concretizariam.

### **2.1.2. Chiara Lubich**

As raízes da EdC são as intuições de Chiara Lubich. Lubich nasceu na cidade de Trento, na Itália, dois anos após o fim da Primeira Guerra Mundial, em 22 de janeiro de 1920. (ROBERTSON, 1979). Em sua biografia, existem dois vínculos principais que podem ser apreciados em diversas obras: o paterno, de ações concretas contra convicções ideológicas totalitárias e fascista; e o materno, de acolhimento espiritual religioso (GALLAGHER, 1998; ZAMBONINI, 1991; STUMMER, 1988; ROBERTSON, 1979).

De seus pais apreendeu a coerência na vida: *“Vida de amor para com os outros, de prontidão a colocar-se no lugar do próximo, a viver os outros”* (ZABONINI, 1991, p.37).

Em 1939, Chiara Lubich perdeu a chance de uma vaga gratuita na Universidade Católica, onde acreditava haver a sabedoria que lhe daria meios de encontrar a Verdade. Esta desilusão a fez protagonizar experiência marcante quando teve a impressão de que Alguém, uma voz interior, lhe dizia: *“Eu mesmo serei o teu mestre”*. Mesmo sem saber exatamente o que aquilo significava, aceitou (ZABONINI, 1991, p.41).

Essa experiência de encontro relatada por Chiara Lubich, aproxima-se do que Buber (1974, p. 29) denominou de *“ser tocado por um acontecimento”*. Quando *“algo acontece”*, quando *“algo é dito”* e a ele se responde ao apelo. Neste momento, o diálogo acontece. Buber afirmou que esse *“acontecimento”* não precisa ser extraordinário; não precisa ser algo que implique ruptura com o cotidiano, com a ordem

comum das coisas. Tampouco trata-se de acontecimento inerente à esfera do misticismo - uma suposta “*elevação espiritual*” ou um estado depurado de consciência - pois “*é um conteúdo vivido da experiência humana e como tal vale mais que qualquer sistematização conceitual*” (BUBER, 1974, p.21-22). Não existem coisas ou circunstâncias excluídas *a priori* do horizonte de possibilidades de relação imediata e pessoal. Essa requer unicamente a gratuidade para ser estabelecida, pois não se deixa requisitar por interesses que a antecedam nem se deixa instrumentalizar a serviço do cálculo utilitarista de cursos de ação (BUBER, 1974).

Chiara Lubich denomina-se instrumento nas mãos de Deus, como se pode ler nos dois depoimentos a seguir.

*Sou apenas uma simples pessoa, como todo mundo. A caneta não sabe o que vai escrever, assim como o pincel não sabe o que vai pintar, até que o escritor ou o pintor, tomando um ou outro, comece a usá-los* (GALLAGHER, 1998, p.21).

*Do mesmo modo, quando Deus se serve de uma criatura, para fazer surgir na Igreja uma obra sua, ela não sabe o que deve fazer. É um instrumento* (apud CHIARA e o Movimento dos Focolares, 1988, p. 9).

Embora tenha seu papel de líder do Movimento dos Focolares, Chiara Lubich jamais se aplicou o termo “líder”, preferindo denominar-se “pivô”. Para a fundadora do Movimento, Deus deu livre-arbítrio às criaturas, porque as pessoas têm a possibilidade de decidir o que fazer, de decidir cooperar ou não com os planos de Deus (GALLAGHER, 1998, p.85). Coerentemente com sua opção, Chiara Lubich alertou às primeiras companheiras que não se apoiassem nela, pois não queria encorajar nenhum culto à personalidade. Deveriam entender as Escrituras por si mesmas, livrando-se de mediações.

Recorrendo à chave de leitura weberiana, pode-se considerar Chiara Lubich autoridade carismática (WEBER, p. 161-162). Os motivos impulsionadores no Movimento dos Focolares são conexos às formulações de Weber sobre a rotinização do carisma:

- Há interesse ideal ou material dos adeptos na persistência e reanimação contínua da comunidade. Neste aspecto, o Movimento dos Focolares conta hoje com sete milhões de adesões no mundo.
- Há interesse ideal e material do quadro administrativo dos “sequazes” (seguidores), discípulos, homens de confiança de um partido em continuar a existência da relação, de tal modo que esteja colocada a posição própria sobre fundamento cotidiano duradouro: o estabelecimento da existência familiar ou, pelo menos, da existência saturada, em lugar de “missões” estranhas à família e à economia e isoladas do mundo. Neste aspecto, o Movimento dos Focolares, segundo os seus integrantes, *“é um movimento que se mantém porque tem vida”*, *“somos uma família”*.

Segundo Weber (2000, p.162) quando desaparece a pessoa portadora do carisma, podem ocorrer os seguintes tipos de solução para a sucessão: nova escolha segundo características pessoais; por revelação; por designação do sucessor pelo portador anterior do carisma e reconhecimento da comunidade; pela qualidade do sangue do clã; por confirmação de unção. Chiara Lubich enfatiza que o Movimento não encontrará dificuldades para sua sucessão visto que possui *“uma penca de carismas”* e a presidência é ocupada por eleição.

Buber aponta duas maneiras de influenciar homens e mulheres em seu modo de viver: imposição e abertura. Na primeira maneira, não existe o comprometimento como realização do ser próprio de cada um. A imposição não tem por figura paradigmática o protagonista; alimenta-se não de pessoas, mas de números. O que importa é angariar adeptos para uma verdade não comprometida com a singularidade de cada destino individual. Na atitude de abertura, o que vigora é o empenho pelo encontro com o outro. Lubich optou pela abertura e pela quarta via.

A vocação de Chiara Lubich é conhecida como a *“quarta via”* - compromisso entre espírito e vida, sem cisão entre corpo e alma. O quarto caminho é definido na literatura sobre o Movimento dos Focolares como *“uma vida de uma família de Deus no mundo”*. Pela quarta via, Chiara Lubich confirmou a atitude que Buber conceituou de *“responsabilidade do indivíduo perante o seu destino histórico-biográfico”*. No caso de Chiara, essa responsabilidade traduziu-se na ousadia de abandonar sua família,

fazer votos de castidade, obediência e pobreza, mas viver como cidadã do mundo, na pretensão de realizar um ideal - a unidade entre todos os seres humanos - e fazer esse ideal penetrar historicamente como realidade atuante no mundo inteiro.

Responsabilidade para a fundadora do Movimento é assumir o dever de cada hora e não delegar à suposta vontade geral o poder de decisão. É afirmar a alteridade do outro, colocar-se face-a-face com sua situação histórica existencial, não anular a pessoa do outro e responder pessoalmente a cada nova situação.

A comunidade acadêmica nacional e internacional reconheceu o trabalho desenvolvido por Chiara Lubich, concedendo a ela prêmios e títulos de Doutor *honoris causa*. Atualmente, Chiara Lubich vive no coração geográfico do movimento, o Centro Internacional dos Focolares, em *Rocca di Papa* nos arredores de Roma.

Para compreender o salto qualitativo da comunhão de bens entre os membros do Movimento para a Economia de Comunhão, é necessário conhecer a história do Movimento que lhe deu forma.

### **2.1.3. Movimento dos Focolares**

O Movimento está presente em 182 países, reunindo pessoas que compartilham de sua espiritualidade, suscitando renovação espiritual e social em 7 milhões de pessoas de todas as idades, condições sociais, raças e culturas. No Brasil, está presente em quatorze estados e conta com 280 mil pessoas e 55 centros de difusão.

Chiara Lubich e suas primeiras companheiras e companheiros não tinham a intenção de institucionalizar um Movimento. No início, não promoviam reuniões formais e não tinham regras ou estruturas. Eram apenas um grupo de pessoas que procurava viver o Evangelho e ajudar umas às outras a vivê-lo. As pessoas começaram a chamar Chiara e suas companheiras de focolarinas. O termo não existe em português. Em italiano a palavra *focolare* é traduzida por lareira ou fogo do lar. As focolarinas eram vistas como “portadoras do fogo”, jovens inflamadas por seu ideal - o amor a Deus - que pareciam comunicar isso onde quer que fossem. O aumento do número de aderentes ao modo de viver o Evangelho determinou que Chiara e suas companheiras não poderiam prosseguir sem regulamentação e autorização da Igreja Católica



Apostólica Romana. Apesar de não desejarem dar nome ao “movimento”, houve pressão para providenciar o nome e delinear o estatuto para o Movimento da Unidade. Esses procedimentos eram necessários para dar forma legal a grupos e associações dentro da igreja. A obediência à solicitação legitimou o Movimento dos Focolares perante a exigência oficial da Igreja Católica, visto que a relação entre Chiara Lubich e demais pessoas não era efêmera, mas permanente; decorrência da presença e atuação de líder carismática.

Para Max Weber (2000, p.160), o carisma puro é especificamente alheio à economia e se constitui onde existe vocação no sentido enfático da palavra: como missão ou tarefa íntima. O carisma puro despreza e condena o aproveitamento econômico dos dons abençoados como fonte de renda, é mais um ideal do que uma realidade. Isto não significa que o carisma sempre renuncie à propriedade e sua aquisição, como o fazem em certas circunstâncias os profetas e seus discípulos. Chiara Lubich e suas companheiras haviam suposto que a “regra” era o Evangelho que era vivo para eles. Lubich foi mais contundente quando disse que para expressar a regra de suas vidas, seria bastante o Amor. Todavia acabaram se submetendo. Em 1947, o arcebispo concedeu a primeira aprovação diocesana ao Movimento ainda conhecido de maneira informal como *Focolare*, mais tarde, em 1960, oficialmente chamado “Movimento pela Unidade” com as bases do estatuto formuladas e aprovadas:

- a) trabalhar para seu sustento;
- b) realizar a unidade entre todos os povos;
- c) ter tudo em comum;
- d) amar ao próximo como a si;
- e) Jesus em meio

O Movimento dos Focolares é previamente leigo dentro da Igreja Católica e dele participam hoje milhares de sacerdotes, monges, freiras e bispos. Segundo Chiara Lubich, esse é um bom encaminhamento para o desenvolvimento do Movimento. As vocações podem ser diferentes, mas todas as pessoas partilham do mesmo objetivo: a unidade com Deus e a unidade de uns com os outros, com o propósito de ver concretizado um mundo unido onde a fraternidade é universal.

O Movimento cresceu sem seguir projeto ou esquema preestabelecido. Seu desenvolvimento deu-se por etapas. Não foram ações previamente determinadas e sim ações que brotaram espontaneamente no coração de seus membros. Não são fins em si mesmas. Com o tempo, tornou-se organismo articulado e complexo, sem deixar de conservar a simplicidade de sua origem. *"Uma árvore já exuberante e fecunda"* foi a definição que Paulo VI deu ao movimento (STURMME, 1988).

Conforme Lubich, a expressão "unidade entre nós" nem sempre foi perfeita porque a unidade tem de ser conquistada e *"exige mortificação do ego"* (GALLAGHER, 1998, p.86). Sobre ego na obra intitulada "Um Curso em Milagres" (Paes, 1994) encontra-se,

*O resultado da devoção genuína é a inspiração, uma palavra que compreendida de modo adequado é o oposto da fadiga. Estar fatigado é estar des-espiritualizado, mas estar inspirado é estar no espírito. Ser egocêntrico é ser des-espiritualizado, mas estar centrado no Ser no sentido correto é estar inspirado ou no espírito. Os verdadeiramente inspirados são iluminados e não podem habitar na escuridão (FUNDAÇÃO PARA A PAZ INTERIOR, 1994, p.55).*

### **Os elos de manutenção da unidade: a rede amorosa**

A confiança na Providência tornou-se elemento essencial dos primeiros estatutos do movimento. Na constituição da comunidade da Praça dos Capuchinhos em Trento, onde os alimentos eram empilhados para serem distribuídos, nasceu a cultura da partilha dos bens espirituais e materiais. Desde a primeira comunidade, os focolarinos comprometiam-se a dispor daquilo que podiam, esforçando-se também para procurar emprego para quem necessitasse. Essas pessoas são chamadas no linguajar do Movimento dos Focolares de "Homens Novos" - pessoas capazes de usar as categorias da solidariedade, especialmente em relação aos estranhos e mais pobres. Para Chiara Lubich, "Homens e Mulheres Novos" são

*Pessoas formadas e animadas pelo amor, capazes de atuar aquela que nós chamamos a 'cultura do dar'. Pessoas que assumem uma vida interior, vivem o amor recíproco e a espiritualidade da unidade"* (CASTEGANDOLFO, 2002).

Na presente tese, por questão de inclusão de gênero, doravante a expressão utilizada pelo Movimento dos Focolares como “Homens Novos” será mencionada como “Homens e Mulheres Novos”.

A experiência de sessenta anos do Movimento realiza espontaneamente a comunhão de bens motivada pelo amor para com os irmãos que, embora sejam desconhecidos, são *"filhos de um mesmo Pai"*.

A comunhão de bens é concretizada pelos membros internos do movimento quando vivem efetivamente a espiritualidade da unidade de acordo com a sua inserção específica dentro da Obra. Esses membros são os focolarinos e focolarinas consagrados que fizeram os votos de obediência, castidade e pobreza e colocam em comum tudo o que possuem fruto de seu trabalho mês após mês. Da mesma forma, os focolarinos casados, os voluntários, as crianças, e jovens denominados “Gens” concretizam a comunhão de bens a seu modo, mas sempre de forma radical e livre. A comunhão de bens espirituais e materiais tornou-se “norma” na comunidade do Movimento dos Focolares para todos os membros que dela participam em todas as partes do mundo.

Com o tempo, essa comunhão de bens e de necessidades tornou-se, sob o aspecto econômico, estilo de vida no Movimento dos Focolares. Todos procuram viver inspirando-se nas primeiras comunidades cristãs, descritas no Evangelho como *“a multidão dos fiéis era um só coração, uma só alma. Ninguém considerava seu o que possuía, mas tudo era comum entre eles”* (At, 4 ,32).

As idéias-força do movimento são:

1. A unidade;
2. A fé em Deus – Amor;
3. A vontade de Deus;
4. O mandamento novo, Jesus em meio aos irmãos unidos;
5. O mistério de Jesus Abandonado;
6. A Palavra.

Nas formulações buberianas, para fundar comunidades precisa-se de pessoas autênticas, íntegras em sua unicidade, capazes de dizer uma a outra Tu e, por

conseqüência, uma com a outra: Nós (BUBER,1987). A comunidade buberiana requer a ultrapassagem das condições limitadoras da vida vivida no isolamento, na aparência e no interesse. Essa também é a “exigência” - está entre aspas por ser análoga à disposição voluntária denominada por Aristóteles – para a adesão ao Movimento. Ética para a comunidade focolarina de Chiara Lubich e conseqüentemente para as empresas do projeto de EdC.

Desde sua origem, o Movimento dos Focolares inclui o trabalho humano gerador da produção. Nesse sentido, a comunidade dos primeiros cristãos diferencia-se da comunidade de Chiara Lubich. Em Leclerq (1958, p.21), lê-se que

*Do ponto de vista econômico, a experiência da primeira comunidade cristã termina por completa falência. Os fiéis vendiam seus bens e a comunidade vivia dia-a-dia do que lhes traziam seus membros. Não tinha ela nenhuma preocupação com a produção. Consumindo seu haver à medida que lhes chegava, preparava para si naturalmente um futuro de fome e mendicância. (...) essa imprevidência se explica não só pela caridade, mas pela espera do fim do mundo e do juízo, era inútil prever. Assim a comunidade ficou em breve reduzida à miséria e nenhuma outra comunidade tentou depois a mesma experiência. Em várias de suas Epístolas São Paulo esmola junto a outras comunidades para ‘os santos de Jerusalém’, que agora estão às expensas de seus irmãos.*

Contudo, Leclerq destacou que a comunidade dos primeiros cristãos de modo algum era comunidade de produção. Surpreender-se com a ausência de preocupações econômicas é atribuir àquela comunidade um espírito do mundo moderno ocidental.

### **Os objetivos do Movimento dos Focolares**

O movimento promove o diálogo inter-religioso, a comunhão entre cristãos de diferentes confissões, fiéis das grandes religiões e pessoas que, mesmo tendo outra ou nenhuma convicção religiosa, anseiam por valores universais. Nascido de leigos, restituiu aos leigos seu peso e importância, em época que as estruturas eclesiais reservavam aos fiéis, jovens casados, pais e mães de família, apenas o lugar nos bancos da missa dominical. Em sua missão, pretende alcançar o revigoramento da unidade entre católicos, a busca de unidade entre cristãos, a construção de redes de diálogo com fiéis de outras religiões e com o mundo ateu. Tudo isso muito antes que a ânsia ecumênica viesse à tona no Concílio Vaticano II.

### **Os focolares masculinos e femininos**

Os focolares são pequenas comunidades onde se procura manter constante o amor recíproco colocado à base de tudo, a presença de “Jesus em meio”. Os próprios conselhos evangélicos de pobreza, castidade e obediência são vistos como sustentáculos da unidade, visto que essa exige precisamente o desapego pelas coisas, pelas pessoas e por si mesmo. Os voluntários e voluntárias têm em seus núcleos momento de vida comunitária essencial.

### **Os "braços" de sustentação**

Para a renovação das famílias, ao redor de voluntários(as), dos focolarinos e focolarinas casados, surgiu o Movimento Famílias Novas. Para a transformação de todos os segmentos da vida social, surgiu o Movimento Humanidade Nova. Ao redor dos Gen, floresceram o Movimento Jovens por um Mundo Unido e o Movimento Juvenil para a Unidade. Para vivificar as comunidades paroquiais, foi criado o movimento “Paróquias Novas”.

## **2.2. O NASCIMENTO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE**

Em visita realizada, em 1991, à Mariápolis Araceli (hoje Mariápolis Ginetta), localizada em Vargem Grande Paulista, Chiara Lubich observou o cinturão de favelas que circundava a cidade de São Paulo. Este cinturão de pobreza foi definido pelo Cardeal Paulo Evaristo Arns como uma “coroa de espinhos” que circundava a cidade de São Paulo.

Percebendo o contraste que existia entre poucos ricos e milhões de miseráveis excluídos pelo poder do capital, Chiara Lubich indagou porque toda essa potência de riqueza não era orientada para a solução dos enormes problemas do Brasil. Chiara havia percebido que muitas das 280 mil pessoas que aderiram ao movimento no país, apesar da comunhão de bens praticada entre os membros, viviam em situação de pobreza.

Assim, nasceu em Chiara Lubich a idéia de subsidiariedade amorosa que se revelou extraordinariamente inovadora: a idéia de criar empresas dirigidas por pessoas competentes e dispostas a colocar em comum seus lucros livremente. *“Eis aqui a novidade, os lucros serão colocados em comum - uma Economia de Comunhão na liberdade”* (LUBICH, 2002, p.17). Desses lucros, uma parte seria usada para ajudar os mais necessitados; outra parte seria utilizada para incrementar a própria empresa; e a terceira parte para formação de “homens e mulheres novos”.

Chiara Lubich intuiu e anunciou a Economia de Comunhão. Sua companheira Ginetta Calliari, no Brasil, contribuiu para a sua concretização e difusão.

### **2.2.1. Ginetta Calliari**

*“Somos pequenos, pobres; mas muitos”*. Partindo destas palavras de Chiara Lubich no discurso de lançamento da Economia de Comunhão, Ginetta estudou a possibilidade de constituir sociedade de capital fechado por ações na qual pessoas com modestas capacidades de investimento pudessem participar. Exerceu apoio incondicional a empresários(as) das primeiras empresas vinculadas ao projeto: Escola Aurora, Clínica Ágape, La Túnica e Femaq.

Em 9 de maio de 1997, Ginetta Calliari recebeu o vice-presidente da república - Marco Antonio de Oliveira Maciel - que visitava a Mariápolis Araceli. Em 1998, recebeu o governador do Estado de São Paulo - André Franco Montoro - que em seu pronunciamento tornou público o seguinte:

*A Economia de Comunhão é um aspecto da grande mudança que o mundo necessita: substituir o lucro como valor fundamental, pela pessoa humana, que é o valor fundamental da vida pública. Eu vejo no movimento da Economia de Comunhão uma das forças vivas, levando a solidificar, a democratizar esta idéia e criar um homem novo. Homens novos e mulheres com uma nova mentalidade, capazes de substituírem a economia do lucro e da competição, pela Economia de Comunhão, de solidariedade. A comunhão é a única mola capaz de resolver os problemas de mundo moderno* (Caderno Ginetta Gallari, 2001, p.55).

Em 7 de maio de 1998, Ginetta Calliari participou na Câmara dos Deputados de Brasília do Simpósio Economia de Comunhão. Estavam presentes 60 deputados e senadores, 400 participantes e 70 empresários e empresárias de Economia de Comunhão do Brasil, Alemanha, França e Itália.

Graças à competência, à generosidade e ao empenho, não isento de sacrifícios, de muitos membros do movimento e em especial de Ginetta Calliari, em maio de 1998, inaugura-se em Vargem Grande Paulista o primeiro pólo empresarial de EdC do mundo - Pólo Empresarial Spartaco. Concretiza-se assim, a sociedade anônima responsável pela implantação e pelo desenvolvimento do pólo, a ESPRI - Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais. .

Em 1999, Ginetta Calliari teve papel determinante na realização do Congresso do *Bureau* Internacional da Economia e do Trabalho na Mariápolis Araceli. O congresso reuniu 600 participantes, autoridades civis e do mundo acadêmico, empresários, professores e estudantes de 22 estados do Brasil e do exterior (Austrália, Escócia, Alemanha, França, Holanda, Itália, Colômbia e Argentina).

### **Pólo Spartaco**

Atualmente, além da ESPRI, estão instaladas no Pólo Spartaco seis empresas chamadas de “inseridas”. A primeira empresa a se estabelecer no Pólo foi a La Túnica, empresa de confecções. Em seguida, compôs-se a KNE - Rotogine, com a fabricação de manufaturados plásticos; a ECO-AR, indústria de produtos de limpeza; a filial da PRODIET, para distribuição de produtos farmacêuticos; a UNIBEN, uma empresa de fomento mercantil; e a AVN, produtora de embalagens plásticas.

## **2.3. ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM NOVO COMEÇO**

Chiara Lubich, ao anunciar a Economia de Comunhão, em 19 de maio de 1991, pautou seu discurso em três pilares fundamentais ancorados em uma programação amadurecida no seu coração e experienciados no seio do Movimento dos Focolares ao longo de sessenta anos. São eles as cidadezinhas testemunhos, a inserção na Doutrina Social da Igreja e a comunhão de bens materiais e espirituais praticadas nos negócios.

O primeiro pilar - a realidade das cidadezinhas testemunhos denominadas de “Mariápolis” permanentes - foi inspirado na experiência dos monges beneditinos na qual havia espaço territorial para que o ideal de São Bento, do *“ora et labora”* se realizasse. As Mariápolis da “Obra de Maria” são comunidades-modelo, cidades-piloto

nas quais os membros do Movimento dos Focolares procuram viver em comunidade, em comunhão de bens materiais e relacionais. A primeira cidadezinha, resposta à Chiara Lubich, surgiu em Loppiano, na Itália. Mais tarde, outras se sucederam conforme pode ser visualizado no Quadro I.

<b>País</b>	<b>Cidade</b>	<b>Nome da Mariápolis</b>
Itália **	Loppiano (Florença)	Renata
Suíça	Montet	Foco
Suíça	Baar	Pietra Angolare
Alemanha	Ottmaring	Nuova Legge
Bélgica	Rotsellar	Vita
Espanha	Castel D'Aro	Loreto
Croácia	Krizevci	Faro
Polônia	Varsóvia	Fiore
Argentina	O'Higgins	Andréa
Brasil **	Vargem Grande Paulista	Araceli Ginetta
Brasil	Recife *	Santa Maria
Brasil	Manaus *	Centro Mariápolis
Brasil	Porto Alegre*	São Leopoldo
Brasil	Belém	Glória
México	Acattzingo	El Diamante
USA	Hide Park (New York)	Luminosa
Camarões	Fontem	Maria Mai
Kenya	Nairobi	Piero
Costa do Marfim	Man	Vitória
Filipinas	Tagaytay (Manila)	Pace
Austrália	Melbourne	Marilen

Fonte: Adaptado de Gallagher, 1998, p. 299.

\* - não constam na referência GALLAGHER

\*\* - Pólos empresariais (Spartaco e Ginetta no Brasil, Lionello em Loppiano na Itália)

#### Quadro I - Localização das Mariápolis Permanentes no mundo

Chiara Lubich intuiu para além da experiência beneditina ao anunciar aos membros do movimento *"mas também com indústrias, empresas aonde se pudesse dar testemunho de como seria o mundo se todos vivessem o amor evangélico* (GALLAGHER, 1998).



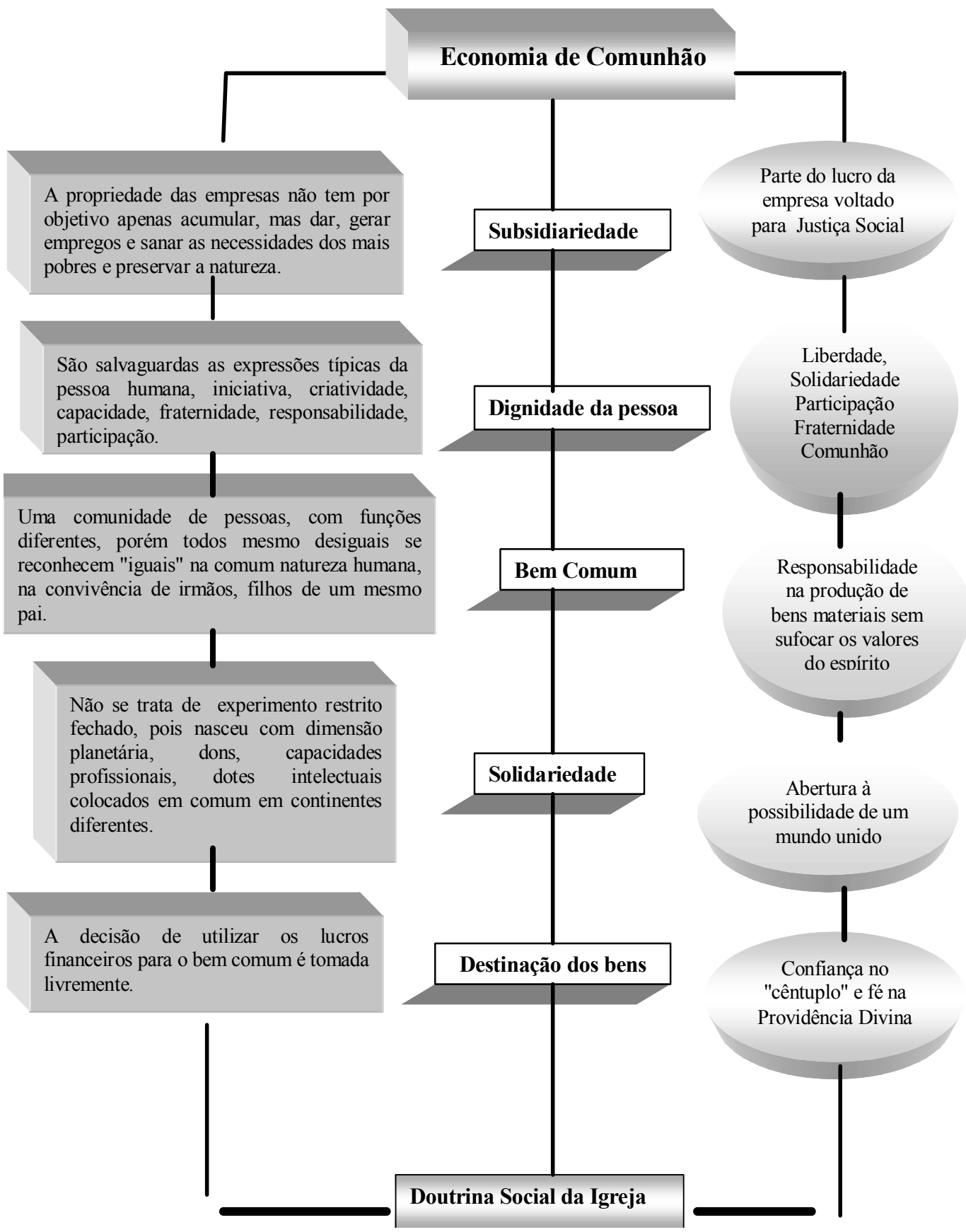
Chiara Lubich profetizou que vários tipos de empresas surgiriam e seriam administradas por membros tipicamente leigos do movimento. Nasceriam também sociedades empresariais nas quais todos teriam a possibilidade de participar, ainda que modestamente, mas de forma muito difundida para realizar o propósito da Economia de Comunhão: responder às injustiças sociais.

Chiara alertou que a gestão de tais empresas seria confiada a pessoas capazes e competentes, em condições de fazê-las funcionar com a máxima eficiência e lucratividade, sobretudo dentro dos princípios e valores da Doutrina Social da Igreja Católica para o Bem Comum.

O segundo pilar consiste na adesão à Encíclica *Centesimus Annus* que reconhece lícitas: a propriedade privada, a livre iniciativa, a livre associação. Com veemência, também convida todos(as) à solidariedade, chegando a hipótese de uma economia mundial, “*um sonho mas também uma esperança*”.

No Esquema 3, pode ser visualizada a inserção da Economia de Comunhão no discurso da Doutrina Social da Igreja – DSI, conforme Araújo (1992, p.36) na concretude da vida “*realizando algumas de suas diretrizes, abrindo novos horizontes*”.

Na coluna da esquerda estão características das empresas da EdC. Na coluna do meio estão princípios da Doutrina Social da Igreja Católica. Na coluna da direita estão princípios e valores que norteiam o agir empresarial dos empresários(as) da EdC.



Esquema 3 - Inserção da EdC na Doutrina Social da Igreja

O terceiro pilar - a comunhão de bens - é prática que, desde 1947, vem se concretizando de várias formas no seio do Movimento dos Focolares.

A partir dos três pilares, apresentados acima, Chiara Lubich anunciou em Vargem Grande Paulista, em 1991, as referências para a construção de um mundo conduzido pela lógica da Economia de Comunhão:

- a) As cidadezinhas chamadas Mariápolis permanentes seriam modelo de sociedade a ser vislumbrado;
- b) O lucro das empresas deveria ser colocado em comum livremente e com as mesmas finalidades das primitivas comunidades cristãs: ajudar a todos(as) que estão em necessidade, dando-lhes condições de vida e possibilidades de emprego, bem como incrementando a própria empresa;
- c) O desenvolvimento das estruturas dessas pequenas cidades visaria a formação de “homens e mulheres novos” cuja vida deveria ser motivada pelo amor cristão, pois, segundo Chiara Lubich, sem “homens e mulheres novos” não se faz uma sociedade nova.

A confiança de Chiara Lubich de que os três pilares seriam concretizados pelos integrantes dos Movimentos dos Focolares a fez anunciar na Mariápolis Aracelli brasileira que *“sabemos que depois o exemplo arrasta”* (QUARTANA, 1992, p.20).

Assim, nasceu a Economia de Comunhão originariamente brasileira. Seu nascimento é a ampliação do conceito de comunhão de bens vivida livremente no seio de Movimento dos Focolares para o conceito de Economia de Comunhão nas empresas vinculadas ao Projeto de EdC dentro do absoluto respeito à liberdade de escolha.

A Economia de Comunhão também foi acolhida em países onde os desníveis sociais não são tão acentuados. Surgiu com finalidade de responder às desigualdades sociais existentes no mundo, decorrentes da racionalidade do modelo de crescimento econômico no qual o conceito de utilidade econômica prevalece de tal maneira que o conceito de experiência humana se transforma em “termo ausente”.

Acompanhando a história do Movimento dos Focolares, constata-se que sua longevidade, desde 1947, foi permeada pela espontaneidade e pelo livre agir de seus

integrantes no exercício de desencadear um novo começo. Hannah Arendt (2003) afirmou que na espontaneidade do livre agir o homem (e a mulher) encontram a possibilidade sempre renovada de fazer milagres.

O novo começo, vivido inicialmente por cinco mulheres, superou os horrores da guerra e foi capaz de obter respostas de sete milhões de integrantes. A ação dessas pessoas é estranha para a tradição do pensamento ocidental. Muito mais estranhas podem parecer suas práticas de amor-recíproco e partilha na liberdade em mundo empresarial onde a guerra se estabelece pela liderança de mercado, que produz a sobrevivência de poucas empresas nas quais a dádiva gratuita não existe, pois nestas a dádiva corresponde à troca de equivalentes.

Existe um *a priori* para o cotejo entre princípios espirituais de base cristã nos quais se fundamenta a Economia de Comunhão e a ação empresarial de empresários(as) e demais pessoas vinculadas ao projeto de EdC: a disposição comunitária e a liberdade para afirmar o modo relacional Eu-Tu e a cultura da partilha.

A aproximação/afastamento do Movimento dos Focolares em relação às bases dos movimentos libertários, dos anarquistas e dos socialistas utópicos está no cerne da disposição comunitária de abrir espaço para inclusão ou isenção da presença de Deus.

No discurso de Chiara Lubich está intrínseco que sem a cultura da partilha fica descaracterizada a autenticidade da empresa da Economia de Comunhão. Assim, é relevante conhecer os fundamentos para a construção da cultura da partilha. Eles são regulativos éticos, limites necessários para que as formas institucionais nomeadas “empresas da Economia de Comunhão” possam sobreviver e enfrentar com coerência evangélica as pressões econômicas que estão em tensão contínua na economia de mercado capitalista.

O Capítulo três apresenta os fundamentos e as características das empresas da EdC.

## **CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTOS E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS**

*Se na nossa vida procurássemos  
unicamente ser perfeitos no amor a Deus e a  
cada um dos irmãos, teríamos cumprido a lei.*

*Chiara Lubich*

Este Capítulo delimita os princípios, valores, visão antropológica e visão de mundo enunciados por Chiara Lubich ao apresentar as bases para a EdC e para a gestão das empresas: elementos que neste estudo constituem a expressão “vínculos antecedentes” a serem afirmados pela disposição ética de empresários(as) vinculados à proposta da Economia de Comunhão na liberdade. Afirmar esses vínculos significa efetivar a materialidade espiritual considerada como condição essencial para que a Economia de Comunhão não seja apenas um programa de princípios e normas, mas para que se torne vida de todos os dias. E, ainda para que seja um fenômeno e não um postulado ou metáfora da moral.

### **3.1. A MATERIALIDADE DOS FUNDAMENTOS DA EDC**

O significado para materialidade espiritual é o mesmo que Lubich anunciou: “*ver no rosto do irmão, Jesus Cristo abandonado*”, o que ela chamou de “crucifixo vivo” ( Caderno Ginetta Calliari, p.68, 2001).

A Economia de Comunhão é relacional porque exerce diálogo com a centralidade da pessoa e seus inalienáveis direitos: a sacralidade da vida, a atividade de trabalho e a estrutura básica da economia moderna (a empresa).

O indutor que a Economia de Comunhão propõe para alcançar seus objetivos está fundado na cultura do dar, na cultura da partilha e pela comunhão: comunhão espiritual e comunhão de bens materiais, comunhão de propósitos, de tempo, de capacidades, nos relacionamentos humanos. Tudo em intercâmbio construtivo e

fraterno de culturas, tradições, técnicas diversificadas onde “o paternalismo, o sentido de superioridade ou de inferioridade sairão derrotados” (QUARTANA, 1992).

Chiara Lubich, ao propor a passagem da comunhão de bens vivida internamente no Movimento para a Economia de Comunhão, exerceu crítica social ao descompromisso do modelo econômico prevalecente com o BEM da humanidade e a legitimidade de seus cursos de ação. Ao anunciar a Economia de Comunhão, a mudança sócio-econômica proposta por Chiara Lubich foi

*Ao contrário da economia consumista baseada na cultura do ter, a Economia de Comunhão é a economia do dar, da partilha. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim, pois o homem, criado à imagem de Deus, que é Amor encontra a sua realização justamente no amor, na doação, na partilha. Essa exigência reside no mais profundo do seu ser, quer ele tenha fé em Deus ou não. É justamente essa constatação, comprovada pela nossa experiência, que está a esperança de uma difusão universal da Economia de Comunhão. (QUARTANA, 1992, ROCCA DI PAPA, 10 de novembro de 1991).*

Sendo assim, quando anunciou as bases da Economia de Comunhão, Chiara Lubich não perdeu de vista a cultura capitalista predominante que desencadeou a atividade do acumular, do entesourar, do fechamento em si mesmo e do alheamento dos outros. Essa cultura capitalista não estimulou a circulação de riqueza para todos e a comunhão, até porque esses não são os valores hegemônicos dessa cultura. Ela fundase no consumismo individualista que vem gerando a exclusão de milhares de pessoas, operando a eliminação de empresas concorrentes por meio de fusões e aquisições propiciando assim a extinção de postos de trabalho.

Por questões “hereditárias”, os princípios da Economia de Comunhão derivam dos Documentos da Doutrina Social da Igreja – DSI. O pensamento da DSI é determinado a partir das situações históricas das diferentes condições e transformações sociais. Os princípios da DSI são mutáveis e dinâmicos, pois seus ensinamentos são realizados em contexto histórico. Os princípios da DSI estão atentos aos sinais dos tempos e são interpretados à luz do Evangelho e de seu Magistério. Toda comunidade cristã é chamada a se responsabilizar pelas opções existenciais e a responder concretamente às interpretações que as circunstâncias mutáveis apresentam (ARAÚJO, 1992). Os fundamentos da Economia de Comunhão estão inseridos nos principais documentos da DSI, conforme se pode visualizar no Quadro II.

<i>Rerum Novarum</i> (1891). Leão XIII	Demarca a teologia social ao reconhecer a questão operária e os seus direitos de se defenderem em associações. Amizade.
<i>Quadragesimo Anno</i> (1931) PioXI	A humanização do trabalho e das suas condições. A caridade social. O justo salário. O reinvestimento dos lucros para vencer o desemprego, o que implica na legitimidade do lucro.
<i>Mater et Magistra</i> (1961) João XXII	Princípio da subsidiariedade, mas falta referência expressa ao lucro da empresa como elemento da atividade econômica empresarial.
<i>Pacem in Terris</i> (1963). João XXII	Edifica a paz possível e estável. A lembrança de todos como homens de boa vontade, católicos ou não.
<i>Populorum Progressio</i> (1967) Paulo VI	A economia faz parte da cultura e exigia que cada povo produza mais e melhor, não há referência à prestação do empresário necessária para este fim. A civilização do Amor.
<i>Laborem Exercens</i> (1981) João Paulo II	É o trabalho dos operários que produz as riquezas do Estado. Desmascarou a ilusão que o trabalho se entenderia apenas como trabalho assalariado.
<i>Sollicitudo Rei Socialis</i> (1987). João Paulo II	Desenvolvimento autêntico do homem e da sociedade que respeite e promova a pessoa humana em todas as suas dimensões. A solidariedade.
<i>Centesimus Annus</i> (1991) João Paulo II	O direito da propriedade privado e a destinação universal dos bens atrelados à hipoteca social.
<i>Fides et Ratio</i> (1998) João Paulo II	Apresenta relação entre Fé e Razão e confirma mais uma vez a harmonia fundamental entre o conhecimento filosófico e o conhecimento da Fé; a Fé requer que o seu objeto seja compreendido com a ajuda da razão ,por sua vez a razão, no apogeu da sua indagação, admite como necessário aquilo que a fé apresenta.

Quadro II - Documentos da Doutrina Social da Igreja

Dentre as Encíclicas, é importante pontuar a relevância da Encíclica Fé e Razão (*Fides et Ratio*, 1998) para ajudar a compreender o comportamento dos empresários de EdC, e sobretudo a Encíclica *Centesimus Annus* (1991), por ter sido a Encíclica em que João Paulo II inseriu o termo “*hipoteca social*” e que demarca a categoria empresa enquanto propriedade privada com função social.

Também é pertinente lembrar que a Economia de Comunhão foi anunciada exatamente no mesmo ano (1991) em que a *Centesimus Annus* foi elaborada pelo Papa João Paulo II. Na mesma ocasião, Chiara Lubich propôs a criação de empresas com função social, *a priori*, fazendo menção a essa Carta Encíclica.

As Encíclicas são importantes para entender porque as empresas da Economia de Comunhão já nasceram com o compromisso de redistribuir parte de seus lucros para os pobres e porque os fundamentos da Economia de Comunhão devem estar em

consonância com o ponto central que permeia toda a Doutrina Social da Igreja que é sempre conciliar destinação universal de bens e propriedade privada (ARAÚJO, 1992).

Assim, a Economia de Comunhão insere-se na proposta proativa da DSI, que é não só proteger o homem e a mulher, mas propor iniciativas inovadoras que possam servi-los e torná-los luz para os outros, tenham fé ou não. Na linguagem da Doutrina Social da Igreja os empresários e empresárias que aderiram à proposta de EdC assumem *a priori* o aspecto da produção com hipoteca social multiplicando bens para colocar em comum. Todavia, não se pode naturalizar e considerar trivial e sem tensões o gerenciamento dos negócios com base na DSI.

### **3.1.1 Os princípios da Doutrina Social da Igreja - DSI**

Os princípios essenciais da DSI (Ávila, 1991) são considerados insuficientes pela racionalidade instrumental, na qual predomina o quantitativo, para avaliar uma organização econômica, mas podem ser referências para a avaliação qualitativa da prática dos empresários(as) de Economia de Comunhão. São eles:

1. Dignidade humana
2. Solidariedade
3. Subsidiariedade
4. Bem Comum
5. Primazia do trabalho
6. Destinação Universal dos Bens

#### **Dignidade humana**

A Declaração Universal dos Direitos Humanos afirma esta dignidade humana em vários aspectos. A tradição judaico-cristã resgata esta dignidade pelo fato de termos sido criados à imagem e semelhança de Deus quando anuncia que somos filhos do mesmo Pai, membros de uma comunidade sem fronteiras de povo, raça, nação: a comunidade humana.



Para a ética cristã, a pessoa é o centro de toda e qualquer expressão da vida social. Isto significa que em uma estrutura ou em uma instituição devem estar presente as condições objetivas que favoreçam o respeito, realização, crescimento e o amadurecimento da pessoa.

### **Solidariedade**

Este princípio evoca presença, testemunho, apoio, fraternidade. A palavra solidariedade deriva do latim "*solidus*" que traz a idéia de sólido, compacto, seguro. É princípio fundamental para o destino da humanidade. Está diretamente ligado ao desenvolvimento solidário da humanidade. A Doutrina Social da Igreja aponta para a necessidade desse desenvolvimento. Para superar a mentalidade individualista hoje difundida, a humanidade requer concreto empenho de solidariedade. Solidariedade nas interações entre homem-mulher, pais-filhos, capital-trabalho, mundo desenvolvido-subdesenvolvido, ser humano-meio ambiente, nas relações com os mais diversos grupos comunitários, organizações sociais e com os diferentes níveis e instâncias de poder. Não se trata, porém de acionar sentimento de compaixão vago e superficial. Pelo contrário, solidariedade é a determinação firme e perseverante de empenhar-se, responsabilizar-se pelo Bem Comum e pelo bem de todos e de cada um.

O princípio da solidariedade está diretamente ligado à alteridade. Cada pessoa cresce em valor e dignidade pessoal aplicando suas energias e dinamismo na promoção integral do outro. Promove laço recíproco entre comunidade e seus membros e seu apoio mútuo. Contudo, não é demais lembrar que solidariedade é também fenômeno complexo e ambíguo. Pedro Demo (2001), afirma que a solidariedade pode até redundar em efeitos de poder.

### **Subsidiariedade**

O princípio da subsidiariedade significa que a atividade e a intervenção do Estado ligadas à estruturação da vida social não devem tomar o lugar das atividades individuais, das famílias, dos grupos. É claro que existem instâncias nas quais somente o Estado pode agir; porém, mesmos nesses casos, deve-se trabalhar para tornar possível a participação de todos os cidadãos na vida política, social e econômica. O Estado deve

intervir em situação de emergência ou carência, criando as condições normais de funcionamento da sociedade.

O princípio da subsidiariedade não significa “Estado mínimo”, nem troca do “Estado mínimo” pelo Estado nulo. Tampouco significa um “socorro” do Estado a empresários(as) fracassados, ou que a sociedade venha a ser regulada apenas pelo lucro privado de empresas multinacionais e transnacionais. No âmbito da proposta de Chiara Lubich, o princípio da subsidiariedade atende às necessidades imediatas dos beneficiários da Economia de Comunhão: tratamento médico, pequenas reformas na moradia, cesta básica, dentre outras necessidades que não são atendidas pelos pagamentos dos impostos.

### **Bem Comum**

Trata-se do conjunto de condições concretas que permitem aos membros de uma comunidade atingir nível de vida à altura da dignidade da pessoa humana. Essas condições são de ordem material, moral e institucional (ÁVILA, 2001). Nesse sentido, o próprio Estado encontra sua razão de ser enquanto promotor do Bem Comum.

Este princípio está diretamente ligado à atual visão dos problemas e da realidade global, planetária, com intenção de promover o bem do planeta inteiro. O Bem Comum concretiza-se quando as pessoas responsabilizam-se no esforço de criar condições materiais em que os indivíduos e os grupos possam realizar plenamente sua dignidade como pessoas. Isto é, promovendo a Justiça, o Bem, o Belo. O princípio do Bem Comum é a responsabilidade de todos e todas com a propriedade pública.

### **Primazia do trabalho**

Este princípio enfatiza o sentido do trabalho e a dignidade do trabalhador. O trabalho é um bem do ser humano, não é uma mercadoria ou um simples instrumento de produção. Corrige-se, dessa forma, o princípio reducionista do capitalismo que entende o trabalho somente como caminho para o lucro. Quando o ser humano se realiza enquanto pessoa pelo trabalho, completa e prolonga a obra criadora de Deus. Significa que o trabalho humano tem primazia sobre as leis econômicas e sobre qualquer estrutura produtiva. O trabalho humano tem valor superior aos outros

elementos da produção (máquinas, matérias-primas, capital) porque é emanção direta da dignidade da pessoa. Este princípio, diante das estruturas econômicas históricas que coisificam, exploram, marginalizam, menosprezam e sub-remuneram o trabalho humano, torna-se ponto de referência preciso para a Economia de Comunhão.

### **Destinação Universal dos Bens**

Este princípio está ligado ao chamado direito original do homem e da mulher de todos os povos a todos os bens da terra e ao fruto do seu trabalho, visto que, para a Ética Cristã, Deus destinou a Terra para o uso de todos com equidade, sob regras da justiça, inseparáveis da caridade sejam quais forem as formas de propriedade. Isso implica reconhecer que a propriedade privada deve ser subordinada ao seu originário destino comum dos bens para o desenvolvimento global e planetário.

### **3.1.2. Princípios da Economia de Comunhão**

Além dos seis princípios da DSI, outros oito princípios constituem a Economia de Comunhão na liberdade: liberdade de escolha e adesão; cultura da partilha; reciprocidade assimétrica; personalismo; comunicação; compromisso; educação da pessoa; e amor-recíproco.

#### **Liberdade de escolha e liberdade de adesão**

Não significa enfatizar somente aquela autonomia que pode levar o indivíduo a tornar-se indisponível à racionalidade de comunhão. A liberdade de autonomia, tal qual é entendida pela Economia de Comunhão, não isola; une. Não fica restrita à ruptura; conquista a opção feliz. É ação também de repouso, permeabilidade, disponibilidade. A liberdade torna-se a origem criadora de nova ordem e de nova inteligibilidade em relação àquele que a assumiu, em nova maturidade, mas dentro da dinâmica da vida coletiva. Não é o ser da pessoa, mas o modo como a pessoa é tudo o que é, e é mais plenamente do que por necessidade, caso contrário seria a liberdade de optar por isso ou por aquilo (MOUNIER, 1960).

## **Cultura da partilha**

A dimensão cultural do projeto civilizatório de empresa proposto por Chiara Lubich constitui-se por racionalidades guiadas por valores comunitários de trabalho e de partilha. Para compreender o princípio da cultura da partilha, faz-se necessário delimitar o conceito de cultura que qualifica a partilha da EdC, já que o conceito possui significados plurais.

Para Alberto Guerreiro Ramos (1939, p.19), em sua obra “Introdução à Cultura”, cultura “*é, ao mesmo tempo, um humanismo e um esforço de personalização*”. Ramos afirmou que toda cultura é espiritual ou intelectual. Para ele, o problema da cultura apresenta-se insistentemente, pede resolução urgente e só poderá ser resolvido pela volta à hierarquia, pela volta ao humano. Para tanto, disse “*é preciso humanizar o mundo, achar a medida do humano*”(p.43).

Para Guerreiro, cultura é “*idéia interpretativa do mundo*” (p.11). Existe cultura na sociedade em que ainda não se perdeu o senso da hierarquia fundada no ser e não no ter. Existe cultura quando na sociedade os indivíduos distinguem-se dos outros pela capacidade de espiritualização, de ser original; em suma, quando a medida da hierarquia é moral e não material, qualitativa e não quantitativa (RAMOS, 1939, p.15). A verdadeira cultura escapa a toda definição, a toda limitação; porque é expressão atual da pessoa e ao mesmo tempo, tomada de consciência, de contato, de responsabilidade. A cultura existe onde homem e mulher lutam contra a matéria e imprimem nela o selo de sua personalidade, fazendo-a sua e, por conseqüência, libertam-se da escravidão que faz pesar sobre ambos. Existe onde homem e mulher entram em contato, onde ambos transformam, recriando-a sobre o plano da pessoa, uma sociedade dada pela natureza, como a família, por exemplo, em comunidade. Assim, a cultura é saber-experiência.

A cultura é o saber completamente preparado e pronto para qualquer eventualidade da vida concreta. Quanto mais homem e mulher aprofundam o núcleo da sua humanidade, mais estão próximos da cultura. Ela também existe quando os humanos encontram seus pontos de contato essenciais com seus semelhantes e com eles comunicam-se nas conquistas e nos atos comuns. Cada vez que os humanos tomam consciência de sua missão particular e assumem-na, isto é, ascendem ao plano da pessoa; há cultura. Por isso, não se pode separar a idéia de cultura da idéia de comunidade e vice-versa (RAMOS, 1939, p.20-22).

Quando cultura é vida, vida intensiva, vida que se produz em ato, não pode ser apenas fruto da aprendizagem. É fruto da apreensão do real e de si mesmo. Faz-se para o agir, porque não é nem disciplina, nem método, nem arte. O *homo agens* distingue-se do *homo faber* por sua capacidade de criação (RAMOS, 1930). Tem originalidade, obedece a uma vocação que transparece no menor dos seus atos. Já o *homo faber* é produto das sociedades decadentes, onde a cultura, em vez de ser encarnada como categoria do ser, é mais uma técnica, um meio de assegurar o domínio sobre a natureza.

A finalidade dos humanos não é exclusivamente dominar as forças elementares que o ameaçam no exterior, mas o seu aperfeiçoamento moral e espiritual. Eis porque Guerreiro diz que cultura não é uma técnica, mas categoria do ser. Uma cultura técnica é uma cultura do conformismo que tende a se bastar em si mesma (RAMOS, 1939, p.24).

Guerreiro Ramos (1939, p.30) conclui refletindo sobre onde homem e mulher devem estar. Dá-lhes o senso da ordem e do espírito responsável. Os homens e mulheres novos, reconciliados com os nexos profundos de sua existência, são o fim último para o qual deve convergir um trabalho de destinação, de delimitação dos fins da vida.

Todavia, com a modernidade, o Ocidente têm afirmado o distanciamento do senso de seus fins últimos. E o enfraquecimento dos fins últimos conduz necessariamente à ruína da comunidade. A ausência de princípio comunitário vivo na vida humana é o drama da civilização, da cultura e da cidade moderna. Todos os homens e mulheres de hoje, se têm alguma consciência, sofrem obscuramente por causa desta ausência. Estão reunidos, entretanto, sozinhos. Apertam-se uns contra os outros e são estranhos uns aos outros.

Já em Emmanuel Mounier (1960, p.196), pode-se ler que cultura é função global da vida pessoal. Segundo ele, não há uma cultura, há culturas diversas. O conceito de cultura está ligado à noção de desenvolvimento da pessoa, pois sendo a vida pessoal liberdade e transposição e não acumulação e repetição, a cultura não pode consistir em qualquer campo que seja acumulação de saber, mas sim profunda transformação da pessoa que dele vai dispondo, por meio de mais apelos interiores e mais disponibilidades. Como tudo o que é da pessoa, cultura se desperta, não se fabrica, nem se impõe. Como tudo o que da pessoa diz respeito, não se desenvolve em liberdade

pura, mas nas mil solicitações e pressões que a cercam e delas devem saber tirar partido. Mas, quando significa invenção, consome e imobiliza-se na ortodoxia, sucumbe ao peso dos decretos. É intuitivo que cultura, pode e deve ser dirigida, melhor dizendo, ajudada. Não suporta, porém, domesticação. “No plano criador precisa de ser só, mesmo quando nessa solidão toda a gente a venha livremente importunar” (MOUNIER 1960, p.196).

Assim é com a cultura da partilha da Economia de Comunhão. Ela precisa ser despertada e entrelaçada com a noção de pessoalidade. Por isso, alertou Chiara Lubich que a cultura da partilha precisa ser ajudada.

No contexto do projeto de EdC, cultura da partilha está diretamente relacionada a novo conceito de desenvolvimento: o desenvolvimento humano cunhado por Amartya Sen (1999). Este conceito de desenvolvimento humano supera a idéia de desenvolvimento identificado unicamente com o crescimento econômico e concentra-se nas pessoas, nas suas necessidades, em alguns parâmetros fundamentais que dizem respeito às condições de vida, tais como saúde, expectativa de vida, grau de escolaridade, participação na vida social, reais oportunidades sociais, políticas e econômicas de emprego da criatividade ou do espírito de iniciativa próprios - o sentimento de pertencer a uma comunidade.

A concepção de desenvolvimento para a EdC exige nova concepção antropológica. Homem e mulher aptos a acrescentarem às suas dimensões modernas de produtor e consumidor algo mais que os ajude, os estimule a se abrirem para a dimensão do outro, para a alteridade e os liberte do fechamento, do egoísmo e do humanismo fechado. A EdC necessita do que se poderia chamar de “*homo donator*”, capaz de praticar nas atividades públicas e, em especial, nas atividades econômicas, o dom, a partilha. Ou seja, aquele que será capaz de delinear a cultura da partilha (ARAÚJO, 1998).

Segundo Araújo (2001), cultura da partilha não significa generosidade, beneficência, filantropia nem, tampouco, assistencialismo. Trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e à existência da pessoa. A cultura da partilha pressupõe a vulnerabilidade da própria pessoa no seu relacionamento em todas as atitudes e comportamentos que caracterizam

as relações humanas. Requer considerar os seres humanos como seres abertos à comunhão, à relação com o Absoluto-Deus, com os outros, com a natureza.

O fundamento da partilha na Economia de Comunhão pressupõe a não contaminação da vontade de poder, do desejo de dominação e opressão sobre os indivíduos e os povos. Sendo assim, nem todo modo de partilhar pode ser considerado cultura da partilha da Economia de Comunhão. Também não está incluído no conceito de cultura da partilha da Economia de Comunhão o seguinte:

- modo utilitarista, interesseiro, que busca o próprio bem, o proveito pessoal. Esta é uma atitude de partilha que não cria cultura nova, repete o que o sistema e a estrutura de pensamento vigente.
- modo de partilhar que busca satisfação e gratificação de vanglória, expressão do egoísmo e do culto à personalidade. Neste modo de partilhar, quem receber sente-se humilhado, ofendido.

A proposta da Economia de Comunhão convida à compreensão do conceito cultura da partilha, para além da dimensão monetária utilitarista; pois o modo de partilhar é aquele que os primeiros cristãos chamavam de evangélico. Para enfatizar a radicalidade da compreensão do que significa a cultura da partilha, cabe resgatar a passagem do Ato dos Apóstolos em que Ananias e Safira, que viviam na comunidade dos primeiros cristãos, venderam uma propriedade, retiveram parte do preço levando o restante aos pés dos apóstolos e mentido sobre o valor da venda. Face ao acontecimento, Ananias foi indagado:

*Por que encheu Satanás teu coração, para que mentisse ao Espírito Santo, reservando parte do valor do campo? Conservando-o, porventura, não seria teu? E, vendido não estaria em teu poder? Como pois assentaste no coração este desígnio? Não mentiste aos homens, mas a Deus (Atos, 5-2,3,4).*

A prática dos valores subjacentes à cultura da partilha necessita da radicalidade do desapego para ser encarnada. A relação recíproca assimétrica preconizada e vivenciada pelos membros do movimento não significa somente serem cortesies uns com os outros ou serem obrigados à dádiva obrigatória (dar-receber-retribuir). Significa atitude radical no ter em comum no diálogo com os demais. O sentido da radicalidade

para a “cultura da partilha” pode ser encontrado em outra passagem do Apocalipse de João (16,17).

*Conheço as tuas obras que nem és frio nem quente. Quem dera foste frio, ou quente! Assim, porque és morno, e nem és quente nem frio, estou a ponto de vomitar-te de minha boca. Pois dizes: estou rico e abastado, e não preciso de coisa alguma, e nem sabes que tu és infeliz, sim miserável, pobre, cego e nu.*

Viver concretamente a partilha influi também no modo de realizar a riqueza, seja ela material ou espiritual. Isto significa ter em comum tanto os bens espirituais quanto os bens do mundo, aprendendo a estabelecer uma relação com os outros de maneira a não lhes dar apenas esmolas, mas compartilhar e dialogar. Como consequência, surge o amor-recíproco. É claro que tal concepção de cultura da partilha está em nítido contraste com a cultura individualista que criou a sociedade de consumo que torna a existência em mercadoria.

A Economia de Comunhão, porém não despreza a dimensão do ter, a considera com o sentido de:

*‘Ter’ objetos e bens não aperfeiçoa, por si, a pessoa humana, se não contribuir para a maturação e para o enriquecimento do seu ‘ser’, isto é, para a realização da vocação humana como tal. O mal não consiste no ‘ter’ enquanto tal, mas no fato de se possuir sem respeitar a qualidade e a ordenada hierarquia dos bens que se possuem. Qualidade e hierarquia que promovam da subordinação do bens ao ‘ser’ do homem e à sua verdadeira vocação (ENCÍCLICA SOLLICITUDO REI SOCIALIS, 28).*

### **Reciprocidade assimétrica**

O princípio da reciprocidade assimétrica engloba o conceito de desiguais, o princípio da gratuidade e da interdependência como fundamentos da Economia de Comunhão. A gratuidade contida na reciprocidade nada tem a ver com o princípio da troca de equivalentes da economia política de Adam Smith. O fato da recíproca na Economia de Comunhão não significar trocar de equivalência pode causar estranhamento em uma cultura embebida da economicidade da relação biunívoca entre dois ou mais sujeitos como a que rege as habituais relações de mercado. Nelas quando se oferece algo ou se presta um serviço, em seguida, o outro deverá retornar



contrapartida correspondente em dinheiro ou em outra espécie. Esse tipo de relação de troca simultânea contribui para que, pela visão do cético, o altruísmo puro não possa existir (ZAMAGNI, 1999).

## **Personalismo**

A pessoa, a alteridade do outro é condição essencial para a Economia de Comunhão. Mas, na atualidade, na forma de civilização que hoje vemos agonizar não se consegue estar consciente das paixões que enfraquecem o *conatus* - paixões que corrompem, que deixam como consequência a perda do “eu próprio” - abrindo espaço para todas as loucuras e falhas nas relações com os outros, encerrando a comunicação com o “*alter*”. Conseqüentemente, os indivíduos convertem-se em *alienus*, um estranho a si próprio, um “isso”, “um qualquer coisa”. Essa é a primeira “regra” do individualismo: a preocupação em centrar o indivíduo sobre si mesmo (MOUNIER, 1960, p.58).

Seguindo o raciocínio de Mounier (1960), o primeiro ato da pessoa deve ser, pois, a criação com outros da sociedade de pessoas cujas estruturas, costumes, sentimentos e até instituições estejam permeadas pela capacidade de amar. Embora os anarquistas e os socialistas utópicos a tenham vislumbrado desde longa data, apenas começamos a entrever a sociedade de pessoas, à qual Maquiavel e outros identificaram como “utópica”. As experiências de resistência ao individualismo desde os socialistas utópicos, os Luditas, e outras foram por certo árduas e arriscadas. Elas fracassaram, dentre outras razões, porque estavam cercadas pelo espírito do individualismo.

Os princípios do personalismo são:

- Sair de si: é premissa de que a pessoa é existência capaz de libertar-se de si própria, de desapossar-se, de descentrar-se para tornar-se disponível aos outros. Para a tradição personalista, e principalmente para a tradição cristã, a ascese do despojamento é a ascese central da vida pessoal. Só liberta o mundo e os homens, aquele que primeiramente libertou-se de si próprio. Os antigos falavam da luta contra o amor-próprio, os modernos chamam de amor-próprio hoje egocentrismo, narcisismo, individualismo.

- Compreender: é preciso que se possa deixar de colocar sempre o próprio ponto de vista, para se situar no ponto de vista dos outros. Não se procurar em uma pessoa escolhida e igual a si próprio. Não conhecer os outros apenas com conhecimento geral, mas captar com a própria singularidade a singularidade do outro, respeitando sua diferença, em atitude de recolhimento e em esforço de recolhimento. Nesse sentido, Mounier exemplifica que o gosto pela psicologia não é interesse pelos outros. Ser todo para todos, mas sobretudo sem deixar de ser a si próprio. Portanto, há uma maneira de tudo compreender que corresponde a nada amar e a nada ser - desapego, dissolução nos outros, não apenas compreensão dos outros. Tomar sobre si próprio, assumir o destino, os desgostos, as alegrias, as tarefas dos outros, “sofrer na própria carne” - compaixão.
- Dar: a força viva do ímpeto pessoal não está nem na reivindicação (individualismo pequeno-burguês), nem na luta de morte (existencialismo). Está sim na generosidade e no ato gratuito, ou seja, na dádiva sem medida e sem esperança de recompensa. Mounier argumenta que a economia da pessoa é economia de dádiva, não de compensação ou de cálculo. A generosidade dissolve a opacidade e anula a solidão da pessoa, mesmo quando essa recebe em troca: a fileira cerrada dos instintos, dos interesses, dos raciocínios.
- Ser fiel: a aventura da pessoa é uma aventura constante do nascimento à morte. As decisões pessoais, amor, amizade, só podem ser perfeitas na continuidade. Essa continuidade não é exibição, repetição uniforme, como sucede na matéria ou nas generalidades lógicas; ela é contínua renovação. A fidelidade pessoal é fidelidade criadora.

## **Comunicação**

A Economia de Comunhão não reside nem na originalidade, nem na auto-suficiência, nem na afirmação solitária. Não reside na separação, na guerrilha, nem na indiferença. Não reside na autodefesa, mas na comunicação com o “Rosto do Outro”. Este princípio é desafiador, pois a comunicação é mais rara que a felicidade, mais frágil que a beleza e pode estar envolvida pelo desejo de possuir e de submeter.

O mundo do outro, diz Mounier (1960, p.38), “*não é um jardim de delícias*”. Por isso, o instinto de autodefesa reage recusando o mundo do outro, suprindo toda

possibilidade de contato e fazendo das pessoas objetos manejáveis e utilizáveis quer sejam para o filantropo os pobres, para o político os eleitores, para os patrões os operários; ou se tenta reduzir os outros à simples espelhos. Com isso, o indivíduo dificulta a comunicação. Ele a detesta e a substitui pela intenção de seduzir que empobrece o amor, ou de converter que irrita o que não crê.

Contra a comunicação entre pessoas, expõe Mounier (1960), além do individualismo, está a cultura que vai desenvolvendo máscaras, que pouco a pouco se incrustam até não mais se distinguirem do próprio rosto do indivíduo fazendo com que a comunicação se enfraqueça e se perca no próprio eu.

É óbvio que os seres humanos não são amor em todos os momentos de seus dias. Não estando despertados para o outro, não se dá conta da atitude individualista e se cai muitas vezes em depressão profunda. Por isso, a comunicação enfrenta os obstáculos apresentados por Mounier (1960, p. 65), que pode acarretar mais exposição pessoal, mais abandonado do que comunicação. São eles:

- Há sempre algo nos outros que foge ao mais total esforço de comunicação. Isso significa dizer que só em raros e milagrosos momentos há certeza da comunhão, porque, no mais íntimo dos diálogos, a coincidência perfeita não nos é dada. Nada pode assegurar que não haja qualquer coisa de mal-entendido.
- Há sempre algo dentro do espírito humano que resiste essencialmente a todo o esforço de reciprocidade, como que uma má vontade fundamental.
- Até a existência é como que inerente a uma opacidade irreduzível, a uma indiscrição que impede a livre comunicação.
- Sempre que se forma uma nova reunião de reciprocidades (família, pátria, corpo religioso), cedo essas alimentam um novo egocentrismo e levantam novas barreiras entre os seres humanos.

## **Compromisso**

O compromisso dos empresários do projeto de Economia de Comunhão está em materializá-la. A experiência está em curso há onze anos e aventura-se. Como aponta Mounier (1960), aventurar-se é sujar as mãos. É o consentimento e a responsabilidade do empresário(a) que adere ao projeto de EdC ao assumir seus valores. É estado de

vigília crítica longe do fanatismo e da ingenuidade oportunista. O compromisso é o risco que assumem na parcial obscuridade de suas ações, colocando-se em estado de despojamento, de insegurança e de aventura que é clima propício para grandes ações (MOUNIER, 1960, p.159). O compromisso é também viver o que Mounier chama de dupla polaridade: viver o “pólo político” e o “pólo profético”.

### **Educação da pessoa**

Para se compreender o que significa o princípio da educação da pessoa capaz de realizar a Economia de Comunhão, é necessário conhecer a experiência dos antigos atenienses. Eles projetaram uma sociedade que permitia levar seus membros ao mais completo desenvolvimento das suas maiores forças. A educação era o centro de tudo enquanto objetivo da sociedade. O ateniense era educado por meio de sua cultura, pela Paidéia: princípio de aprendizagem permanente que acontecia em todas as instituições da sociedade e moldava tudo. A Paidéia era a permanente transformação da personalidade humana, em que cada aspecto da vida tinha o seu papel. Tinha objetivo de dar forma e sentido ao próprio ato de viver, tratando cada ocasião da vida como meio de se autoproduzir, construir e dar forma ao Bem. O tema intensificado e central da Paidéia era a viagem interior, a “busca do Centro Divino”.

Pelas características e compromisso com a Justiça Social, não se pode projetar a EdC na vida sem a presença de homens e mulheres educados para a alteridade. A questão aqui tem dupla problemática: uma em âmbito macro e outra em micro.

A primeira problemática pautada nas afirmativas mounierianas é que a educação contemporânea prepara para o individualismo, o produto pior possível para uma ação de comunhão e para o modo relacional Eu-Tu. A universidade distribui uma ciência formalista que conduz ao dogmatismo ideológico. Os educadores espirituais catequéticos conduzem, na maior parte dos casos, à formação moral para o escrúpulo ou para o caso de consciência. Por sua vez, os educadores intelectuais conduzem a formação para a covardia e para a cegueira, em vez de encaminhar a formação para o culto da decisão para o bem comum. Durante longos séculos, a educação tradicional afirmou a alienação de conhecimento das desigualdades sociais. Infelizmente, o movimento da educação nova que reagiu à educação tradicional foi parcialmente desviado pelo otimismo liberal e seu ideal exclusivo dos homens filantropos, bem

adaptados e moldados, imputados por uma educação que privilegiou a acumulação e a repetição em detrimento da liberdade e da transposição.

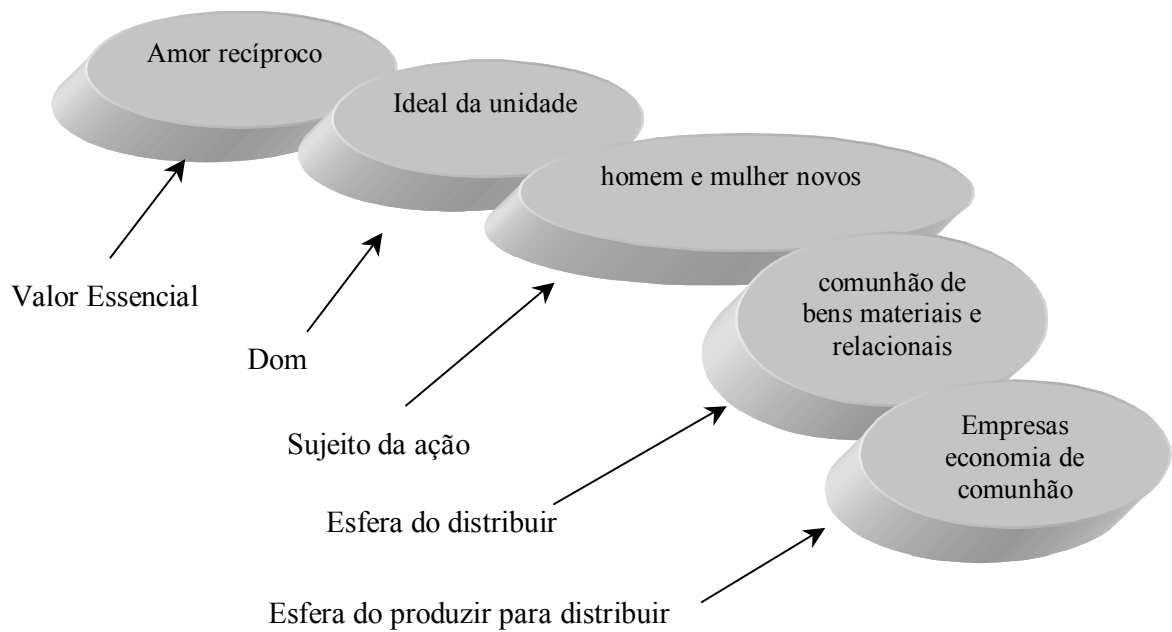
Essa educação permitiu que se afirmasse uma educação individualista com conhecimentos e técnicas para a divisão “mão limpas / mão sujas” e os preconceitos que se ligam ao primado do espírito. Com isso, a técnica e a multiplicação dos meios multiplicou as possibilidades de “transfiguração”, enquanto o dinheiro as comercializa e as avilta para proveito de um número cada vez mais reduzido de eleitos. A exclusão se afirma, mas, reage e revolta-se (MOUNIER, 1960, p.161).

A segunda problemática é que o fato de empresário(as) do Movimento dos Focolares terem tido aproximação catequética não significa que sejam melhores ou piores nas tomadas de decisões do que empresários(as) egressos da educação tradicional acima caracterizada por Mounier.

### **Amor recíproco**

Para completar a unidade dos princípios que dão o sentido à Economia de Comunhão, é essencial um fio condutor, a liga que se encarna para dar forma à aliança entre eles. Os princípios anteriores ficam sem sentido e a Economia de Comunhão efeito algum terá se faltarem o primeiro e último princípio - o “sal” da vida. Esse último pode ser explícito pelo de mandamento do Evangelho: *“que vos amei uns aos outros como eu vos amei”* (Jo, 15,17).

No Esquema 4, visualizam-se os elementos constitutivos quando os princípios da Economia de Comunhão estão afirmados.



Fonte: Adaptado a partir da reflexão teórica "A ética no espaço da produção" (SERAFIM, 2001)

Esquema 5 - Elementos constitutivos da Economia de Comunhão

Os quatorze princípios que foram apresentados estão inclusos na carta de princípios de gestão empresarial para empresários(as) da EdC elaborada em 1997.

### 3.1.3. Carta de princípios de gestão empresarial

A carta de princípios de gestão empresarial da EdC elaborada em 1997, tendo como base as experiências em curso desde 1991 foi redigida com a participação de empresários(as) de todo o mundo reunidos em congresso internacional realizado em Roma. Os termos da carta aludem aos quesitos abaixo descritos por Baraúna (In: A economia solidária no Brasil, 2000, p.333):

- princípio inquestionável da primazia do homem sobre os demais fatores de produção;
- compromisso efetivo com a geração de empregos e de renda a ser realizado, tendo por base a garantia de condições satisfatórias, saudáveis e adequadas de trabalho, favorecedoras do desenvolvimento completo e permanente de todos os agentes envolvidos nesse processo;
- observância de critérios de cooperação e participação na tomada de decisões sobre a vida da empresa;

- realização de horas extras de trabalho como dispositivo a ser evitado sempre que possível;
- preservação do meio ambiente e consumo racionado de energia, bem como de todos os demais recursos pertinentes às reservas naturais, procedimento que se alia às medidas contentoras de desperdício;
- implantação de estruturas organizacionais que favoreçam o trabalho em grupo e o crescimento individual e profissional dos agentes produtivos;
- estabelecimento de critérios de seleção de pessoal que deverão levar em consideração não somente a capacidade profissional mas, sobretudo, a adesão do candidato a esses quesitos;
- 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.

#### **3.1.4. Quatro aspectos essenciais da EdC**

Após dez anos de experiência de Economia de Comunhão, Chiara Lubich, os empresários(as) aderentes ao projeto e membros do Movimento dos Focolares reunidos na Itália em congresso para avaliação das experiências das empresas EdCs entenderam que eram quatro os aspectos essenciais da Economia de Comunhão.

No Quadro III, é possível visualizar os quatro Aspectos Essenciais da Economia de Comunhão.

Finalidade	Cultura da Partilha	Homens e mulheres Novos	Escolas de Formação
Centralidade do ser humano, inclusive na atividade econômica.	Antídoto para a cultura do ter que prevalece na economia.	Leigos que se dispõem a viver a radicalidade da vida evangélica, segundo a cultura do dar.	Desenvolver formação adequada para a cultura da partilha.
Trabalhar em prol da unidade e da fraternidade de todos os seres humanos.	Nem sempre ela significa despojar-se de algo para doá-lo.	Preparados para inserir o Evangelho em todas as realidades dos mundos da economia, do trabalho, da política, do direito, da saúde, da educação, da arte, da ciência.	Desenvolver competência empresarial técnica, mas sobretudo que inclua sensibilidade.
Destinar parte do lucro da empresa para os mais necessitados.	Não se restringe apenas a partilha monetária.	Trabalham juntos para salvar os invioláveis valores da dignidade humana e do bem comum	Utilizar a memória das experiências dos pioneiros da experiência incluindo as fracassadas.
Partilhar os bens e se ocupar da comunhão entre os seres humanos.	Surge sempre de uma pessoa, mesmo quando perdida na multidão. Não se detém e não se endurece em sistemas.	Precisam ser formados e abertos à educação integral e permanente pautada em valores virtuosos. Incluindo, o empresário, empregados e demais envolvidos com a experiência de EdC.	Exercício crítico e dinâmico de auto reflexão e reflexão coletiva.

Fonte: Adaptado do documento "Os quatro aspectos essenciais" produzido pelo Movimento dos Focolares, Castelgandolfo, 5 de abril de 2001.

### Quadro III - Quatro aspectos essenciais da EdC

Os quatro aspectos essenciais da EdC, quando efetivados, contribuem para o fim último da proposta de Chiara Lubich, que é o mundo unido. Implica a ação de racionalidade humana que reside na realização dos valores virtuosos na intersubjetividade humana. Segundo Hessen (1974, p.22),

*Se, de fato, o sentido da vida se acha dependente dos valores que está referida, através da qual estes alcançam a sua objetivação, é evidente que a plena realização do sentido de nossa existência dependerá também, em última análise, da concepção que tivermos acerca dos valores. Aquele que nega todos os valores, nada mais vendo neles do que ilusão, não poderá deixar de falhar na vida. Aquele que tiver uma errada concepção dos valores não conseguirá imprimir à vida o seu verdadeiro e justo sentido Também este falhará na vida, a não ser que um destino benévolo o preserve de todas as más situações em que venha a cair. Pelo contrário, todo aquele que conhecer os verdadeiros valores e, acima de todos, os do **bem**, e que possuir uma clara consciência valorativa, não só realizará o sentido da vida em geral, como saberá ainda achar sempre a melhor decisão a tomar em todas as suas situações concretas.*

A proposta de Chiara Lubich compreendida pelo contexto valorativo de Hessen convoca a confiança das pessoas no instinto do valioso fundando-se no patrimônio de



valores e de normas que estão gravadas no coração humano e *"que atuam como seiva vivificante em todo homem e mulher normal ainda não corrompido"* (HESSEN, 1974, p.23).

Cabe lembrar que a noção clássica de boa sociedade não pode ser implementada jamais em termos definitivos, pois sua corrupção entra em processo no exato momento em que começa a existir, visto que ela está sujeita à *"lei cíclica da decadência e da queda"* (VOEGELIN, 1963 *apud* RAMOS, 1981, p.17). O conceito de Bem Comum é entendido como algo que é de propriedade de todos, de responsabilidade de todos. Por isso, não se pode esquecer de qualificar a racionalidade capaz de comunhão.

### **3.2. RACIONALIDADE**

A racionalidade que está na base da Economia de Comunhão inclui a dimensão da materialidade espiritual e dialoga com o mundo do sistema e da vida entendido por

*Aquele mundo formal, das regras, das leis, das normas, um mundo 'artificial' criado pelo próprio homem visando ao êxito e ao domínio sobre a natureza a partir de um determinado paradigma dominante em determinada época, onde toda a organização social é moldada a partir deste paradigma. O mundo da vida é aquele mundo das necessidades reais do sujeito, seus sentimentos, percepções, entendimento, liberdade e autonomia reflexiva, que o 'mundo do sistema' tenta controlar (HABERMAS, 1996).*

Exercer a materialidade espiritual é disposição estranha para as sociedades industriais na modernidade onde predomina a dimensão material. Nelas, a lógica da racionalidade instrumental no desenvolvimento das forças produtivas tornou-se a lógica da vida humana desassociada.

O mundo do sistema controlando o mundo da vida - lugar das relações sociais espontâneas, das certezas pré-reflexivas, dos vínculos que nunca foram postos em dúvida - gera problemas de insatisfação, fome, violência, submissão, estresse. Registra Guerreiro Ramos (1981, p. 13) que *"até a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental e mais o desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos"*.

Portanto, pensar a possibilidade de uma empresa desenvolver-se espiritualmente pode parecer absurdo para aqueles *adversarius* buberianos, protagonistas da racionalidade instrumental que vivem no “*século da morte de Deus*” e que consideram a empresa estrutura estática e desvinculada da comunicação com a dimensão humana, bem como para aqueles que consideram o termo espiritualidade como algo que “está no céu”. Contudo, segundo Lévinas (1991, p.241), espiritualidade é

*A consciência, o saber, a verdade e sabedoria cuja consciência é já a possibilidade e já o amor e a filosofia no sentido grego do termo, mãe de toda ciência e de toda política seriam a própria espiritualidade do indivíduo humano, a humanidade do homem, a pessoa no indivíduo, fonte do direito do homem e princípio de toda justificação. Espiritualidade que significa a igualdade entre pessoas em paz. Paz do indivíduo humano enquanto existência para si, enquanto segurança do homem satisfeito no bem-estar e na liberdade.*

Com a inclusão da materialidade espiritual da proposta por Lubich, o conceito de razão na Economia de Comunhão distancia-se daquela razão que Max Weber qualificou de instrumental, calculista, única, abstrata, pragmática que controla e manipula, individualmente elaborada que se apóia em um processo inabalável. O conceito de razão na Economia de Comunhão aproxima-se da razão habermasiana, qualificada, comunicativa, concreta, dialógica, concebida a partir de reflexões e de relações de compartilhamento entre pessoas por processo de compreensão.

O conceito de razão para Habermas ancora-se na linguagem, na expressão dialógica que se concretiza pela relação entre os sujeitos que estabelecem uma discussão seguindo a lógica do melhor argumento.

Para o autor,

*A racionalidade não tem tanto a ver com a posse do saber do que com o modo como os sujeitos capazes de falar e de agir empregam o saber. Ora, tanto as atividades não-lingüística como as ações da fala encarnam um saber proposicional; contudo, o modo específico de empregar o saber decide o sentido da racionalidade, que serve como medida para o sucesso da ação. Se tomarmos como ponto de partida o uso não-comunicativo do saber proposicional em ações teleológicas, iremos detectar a idéia da racionalidade orientada para um fim (Zweckrationalität) tal como foi elaborada na teoria da escolha racional. E se partirmos o uso comunicativo do saber proposicional em ato de fala, descobriremos a idéia da racionalidade orientada para o entendimento (Verständigungsrationität), que numa teoria do significado pode explicar apoiando-se nas condições para a aceitabilidade de ações de fala (HABERMAS, 1996, p. 69-70).*

Habermas acrescenta que

*Chamamos 'racionalidade' em primeiro lugar à disposição por parte do sujeito falante e atuante de adquirir e utilizar um saber falível. Enquanto os conceitos básicos da filosofia da consciência impuserem que se compreenda o saber, exclusivamente como saber de algo no mundo objetivo, a racionalidade limita-se ao modo como o sujeito isolado se orienta em função dos conteúdos das suas representações e dos seus enunciados. (...) Quando, pelo contrário, entendemos o saber como transmitido de forma comunicacional, a racionalidade limita-se à capacidade de participantes responsáveis em interações de se orientarem em relação às exigências de validade que assentam sobre o reconhecimento intersubjetivo. A razão comunicativa encontra os seus critérios no procedimento argumentativo da liquidação direta ou indireta de exigências de verdade proposicional, justeza normativa, veracidade subjetiva e coerência estética (HABERMAS, 1996, p.291).*

Sendo assim, a racionalidade capaz de comunhão gera ação comunicativa,

*Aquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem, ou das correspondentes manifestações extraverbais orientadas ao entendimento. À medida em que a comunicação serve ao entendimento e não só ao exercício das influências recíprocas, pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a 'ação comunicativa' (HABERMAS, 1996, p.418.).*

É com o paradigma da linguagem/comunicação e não com o paradigma da consciência/sujeito que a racionalidade capaz de comunhão atua.

No Quadro IV, pode-se visualizar os dois paradigmas.

<b>Paradigma da consciência ou do sujeito</b>	<b>Paradigma da linguagem e da comunicação</b>
Conhecimento obtido pela racionalidade centrada no sujeito.	Conhecimento obtido pela racionalidade centrada na comunicação
Paradigma cartesiano	Paradigma do entendimento e da comunicação
Baseado em ações cognitivo- instrumentais	Baseado em ações comunicativas
Pensador solitário que conhece o mundo	Sujeito dialógico (intersubjetivo)
Visa operação lógica do conhecimento	Visando conhecimento entre sujeitos
Conhecimento de objetos e sua dominação	Predomínio da liberdade de expressão
Reflexão sobre conhecimento e moralidade	Discurso mediado por um saber falível
Racionalidade unilateral/abstrata	Atitude de reciprocidade
Concepção metodológica	Racionalidade vista como um processo concreto.
Razão transcendental	Baseado em profundas reflexões e negociações
Regras e normas que Dominam e controlam	Promovem um saber histórico-dialético contextualizado.
Razão instrumental	Razão comunicativa

Fonte: Iaroziuski, 2000

#### Quadro IV - Paradigmas do sujeito e da comunicação

A novidade delineada na proposta de Economia de Comunhão é afirmar atitude de comunhão para com pessoas que integram com o projeto e não são envolvidas diretamente com o processo de produção.

Cabe agora apresentar significados e implicações das apropriações de sentidos da categoria comunhão quando se tem a intenção de encarná-la na empresa. Guerreiro Ramos advertiu sobre a “*colocação inapropriada de conceitos*” que pode produzir resultados diferentes dos pretendidos e que a comunhão dificilmente é possível, dentro dos limites das organizações formais (RAMOS, 1989, p.72)

### 3.3. COMUNHÃO

Ao focalizar a comunhão, não se pode esquecer que ela é categoria de realidade polivalente: religiosa, espiritual e social. No cristianismo, a comunhão tem sua fonte, em Deus, na Santíssima Trindade: Pai-Filho-Espírito Santo.

Na concepção de Leloup (2000), comunhão na perspectiva religiosa significa estar junto com o irmão, comungar das mesmas coisas, das mesmas idéias, pensar

juntos. Também significa compromisso, comum-idade, viver o comum na unidade. Contudo, é mais que viver em unidade é viver em união diferenciada.

Comunhão é ação síntese da busca da unidade na diversidade. A comunhão é consciente e centrada no homem e na mulher em relação com o outro, isto é, pressupõe encontro entre duas pessoas que se esvaziam para dar abertura para o “entre”. Na perspectiva judaico-cristã, a comunhão é dimensão espiritual trinitária.

Uma questão problemática do projeto da Economia de Comunhão está na pluralidade de sentidos do conceito de comunhão: por um lado a ética judaico-cristã, por outro a sociologia. Um ponto comum dessas duas manifestações de sociabilidade é a participação humana inerente na comunhão tanto sob a perspectiva teológica quanto sob a perspectiva sociológica.

No sentido ético, há o risco de querer privar a comunhão de todas as relações com a vida social real e atribuí-la apenas aos êxtases místicos, o que não é o caso da proposta de Lubich. Para alguns pensadores, a comunhão não é mundana e qualquer tentativa para incluí-la na vida social real estaria previamente condenada.

Bérgson, mencionado por Gurvitch (1968), afirmou que os indivíduos só poderiam erguer-se até a comunhão desligando-se da sociedade real, entendida como “*sociedade fechada*” fundada sobre o instinto de conservação, para participar isoladamente na atividade criadora do espírito. Para o autor, a sociedade aberta, a “*Jerusalém Celeste*”, não tem mais nada em comum com a vida social real. A comunhão só começa onde a sociedade real é ultrapassada, e só se produz para os santos, os grandes místicos, os heróis e os gênios que conseguiram desligar-se da vida social real para elevar-se à participação no espiritual e no divino.

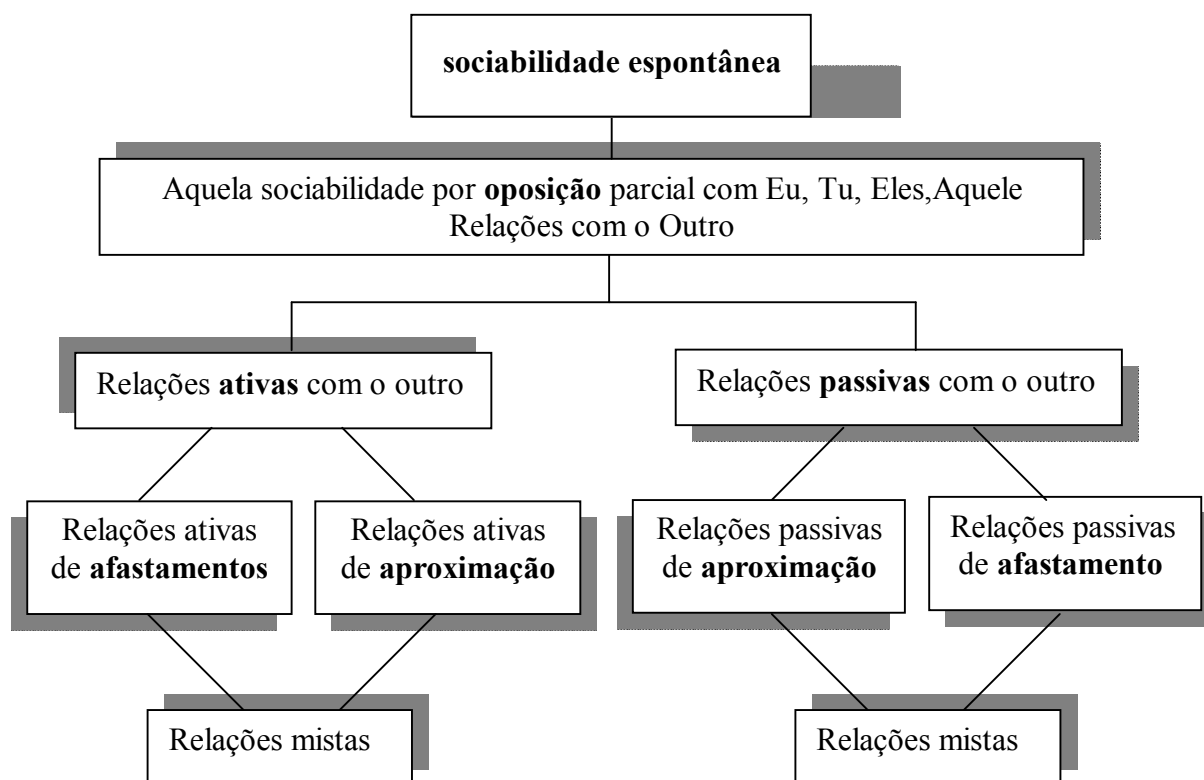
Já para o sociólogo Gurvitch (1968), a comunhão não está vinculada necessariamente com a espiritualidade, tampouco limitada a heróis, a gênios e a santos. Todas as religiões, todas as igrejas, todas as grandes experiências morais, intelectuais, jurídicas ou artísticas são fundadas sobre participações, intuições, juízos coletivos: o Nós de que a comunhão constitui o grau mais intenso.

Projetar as comunhões fora da realidade social equivaleria a negar a realidade das civilizações. Ademais, as comunhões enquanto elementos da realidade social não se traduzem sempre por apreensões do espiritual. A comunhão pode ser racional ou

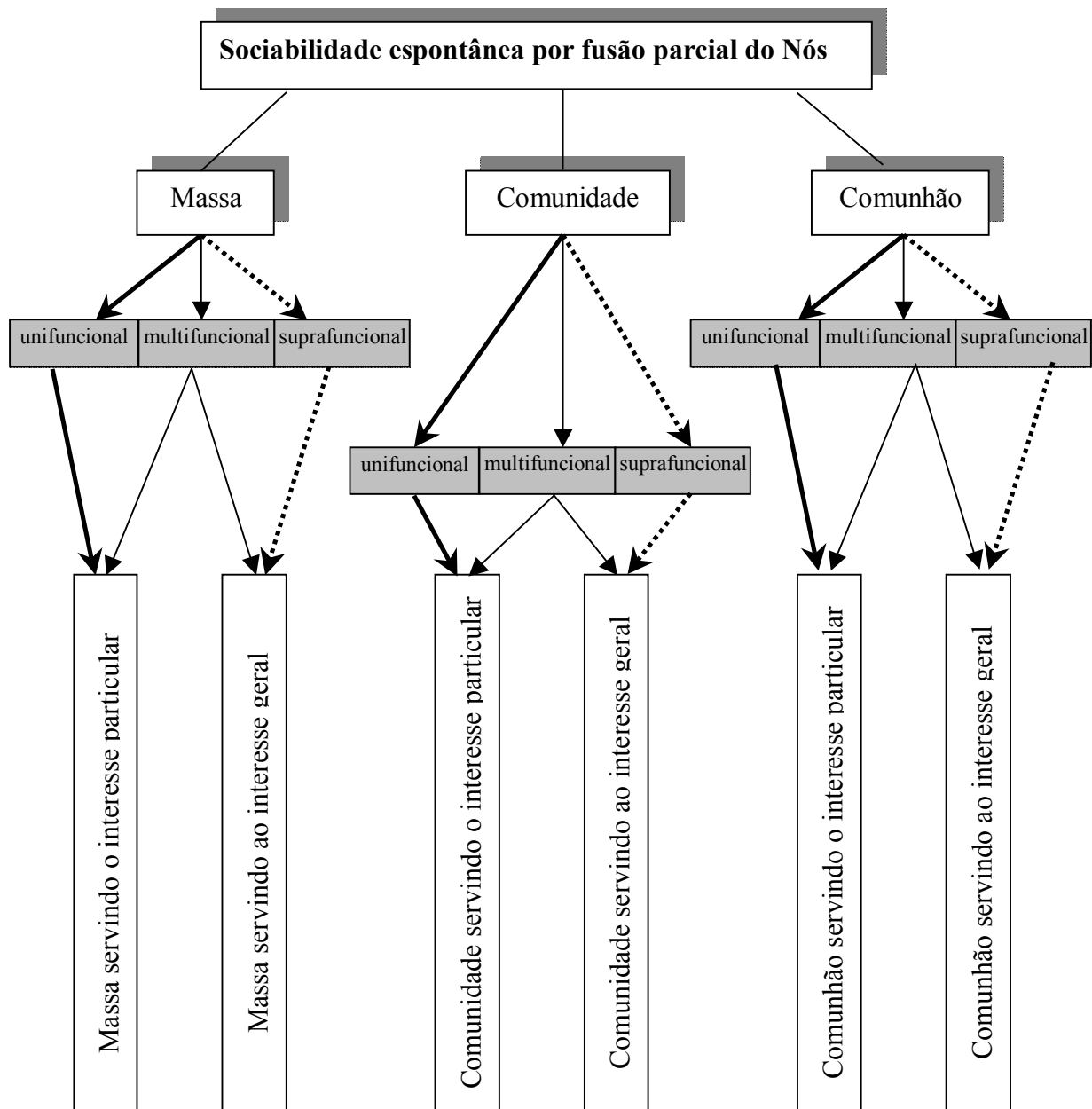
mística. A comunhão não é atitude trivial tampouco mecânica, funcional, instrumental. Requer participação, vulnerabilidade, alteridade, unidade diferenciada, unidade na liberdade espiritual (GURVITCH, 1968, p.205).

Para conceituar a sociabilidade humana, sociólogo Gurvitch (1968) desenvolveu ensaio de classificação pluralista dos tipos microsociológicos de sociabilidade.

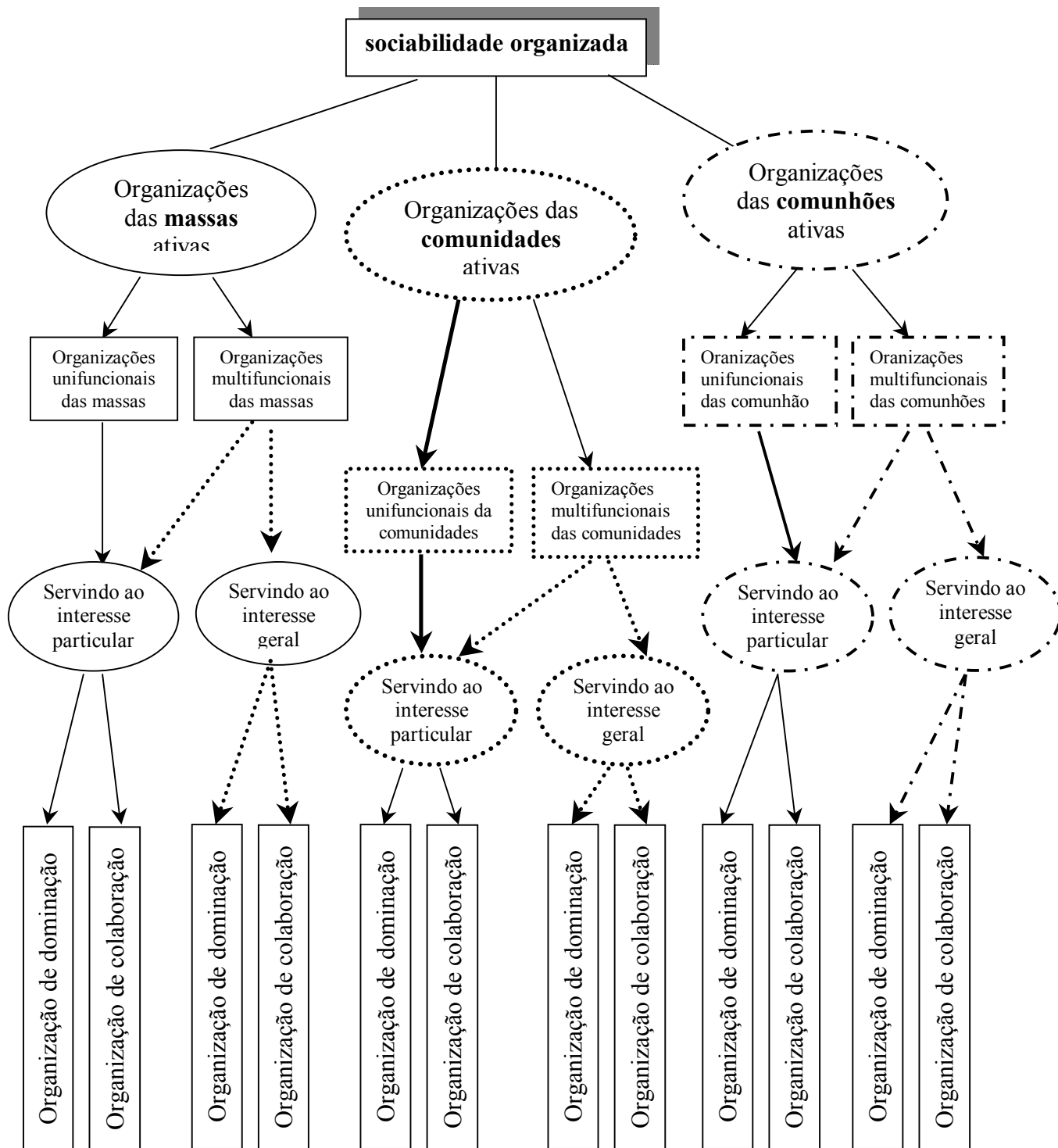
Nos Esquemas 6, 7 e 8 adaptados do desenho original de Gurvitch (1968, p.166-167), pode-se visualizar sua classificação de sociabilidade subdividida em três aspectos: massa, comunidade e comunhão.



Esquema 6 - Sociabilidade espontânea por oposição parcial do Nós



Esquema 7 - Sociabilidade espontânea por fusão parcial do Nós



Esquema 8 - Sociabilidade organizada



Contudo, quando o contexto inclui os negócios, Guerreiro Ramos (1989, p.72) define esse espaço como inapropriado para a comunhão tomando como referência a intensidade de contato entre os indivíduos.

*Muitas tentativas para deslocar conceitos de outros campos para o campo da teoria organizacional produziram resultados diferentes dos pretendidos. Desse modo geral, os conceitos são inapropriadamente colocados na teoria da organização porque aqueles que praticam essa colocação inapropriada não percebem que as organizações formais são afetadas por vários tipos de sociabilidade que possuem, por sua vez, diferentes graus de intensidade.*

Para Guerreiro Ramos, o terceiro tipo de sociabilidade - a comunhão - tem a menor das funções estruturais no contexto das organizações formais. Para o autor, embora seja verdade que onde prevalece a comunhão existe expressiva tolerância para autenticidade, a autenticidade é atributo do indivíduo. Não pode jamais ser conquistada definitivamente.

Os momentos autênticos da vida individual são precisamente aqueles em que os comportamentos corporativos estão em suspenso. Logo, a comunhão dificilmente é possível dentro dos limites das organizações formais, que têm baixa tolerância em relação à autenticidade individual para aqueles relacionamentos definidos por Buber (1974) como Eu-Tu.

A proposição de Guerreiro coloca em xeque a possibilidade da encarnação da comunhão na empresa. Há sempre, porém, a liberdade para a afirmação dos modos relacionais Eu-Tu e Eu-Isso na relação com o outro. Quando há espaço para afirmar o modo relacional Eu-Tu, características qualitativas surgem para identificar as empresas da Economia de Comunhão.

### **3.4 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA EMPRESA DA EDC**

Chiara Lubich estabeleceu uma condição para os protagonistas: “*as empresas de Economia de Comunhão deveriam ser conduzidas por pessoas e administradores competentes capazes de fazê-las funcionar com eficácia e obter lucros*” (LUBICH, 2001). A responsabilidade do empresário(a) vinculado ao projeto de EdC é a geração de relacionamentos éticos, de confiança e cooperação para dentro e para fora da

empresa, fruto da capacidade de colocar-se no lugar do outro a cada instante da vida empresarial e fora dela. Numa chave de leitura buberiana, essa capacidade é a disposição para o modo de relacionamento Eu-Tu (BUBER, 1974).

Devido aos vínculos antecedentes, a prática de empresários(as) do projeto EdC deve afastar-se da perspectiva apenas utilitarista, bem como do conjunto de técnicas da “*velha teoria organizacional*” (RAMOS, 1989, p.199) - técnicas que fazem algo funcionar eficientemente não considerando os meios pelo quais esse algo funciona, nem as suas origens, nem suas interações e muito menos as pessoas e o ecossistema. Sinalizam que a liberdade do empresário(a) é buscar não somente o cálculo racional do melhor para si mesmo ou para o negócio valendo-se das técnicas de *marketing* ou da política cognitiva (RAMOS, 1989, p.86).

A teoria de valores para as empresas de comunhão está nos preceitos do Evangelho. Como toda base teórica, ajuda a decodificar as práticas, avaliá-las e monitorar as evoluções, mudanças e retrocessos das experiências de comunhão na empresa.

*Uma boa teoria adapta-se, adota-se e aplica-se. Caso contrário, a teoria funciona como uma ‘religião’, ou, dito de outra maneira, como uma ‘teologia’ cuja principal missão se limita a justificar a ordem estabelecida e a produzir ilusões científicas”* (ZAOUAL, 2003, p.17).

Para o empresário italiano Alberto Ferrucci, membro da comissão internacional da Economia de Comunhão, o alicerce da empresa da Economia de Comunhão

*A Economia de Comunhão envolve antes de tudo o empresário, primeiro protagonista na economia de mercado. É fundamental que se parta do empresário, porque é o seu modo de ser que molda toda a empresa, definindo seus comportamentos e prioridades”* (Alberto Ferrucci *apud* Economia de Comunhão, 2002, p.32).

Para o economista Zamagni (1999, p. 9), os empresários da EdC não podem “*ficar em cima do muro*”. Desafios esperam pelas empresas vinculadas à proposta de Economia de Comunhão. Um deles é decidir entre dois caminhos alternativos: um de resistência; outro de renúncia.

## **Resistência**

É o caminho no qual a EdC consiga ultrapassar, na próxima década, o ponto de transformação representado pela massa crítica. Todavia, para tal, é preciso:

1. Iniciar estratégia de alianças com outras experiências que, atuando no campo econômico e social, baseiam-se em princípios consoantes com a EdC, ou seja, que demonstrem ser alimentadas por paixão autêntica pelo ser humano;
2. Relacionar-se com a esfera política, pois, para atingir massa crítica são necessárias determinadas transformações no âmbito institucional, jurídico, civil e fiscal. Esse foi o caso das organizações não governamentais – ONGs - que se tornaram sujeitos de produção jurídica, mesmo não tendo representatividade política no cenário internacional. Podem exercer poder de condicionamento em relação ao Banco Mundial, ao Fundo Monetário Internacional e a outros organismos;
3. Intervir na dimensão cultural. É preciso realizar escolas para a EdC. Escolas que resgatem aquilo que o pensamento moderno separou, como mente e coração, preceitos religiosos (Caridade) e morais (Bem Comum), espaços dos sentimentos e espaços da razão.

## **Renúncia**

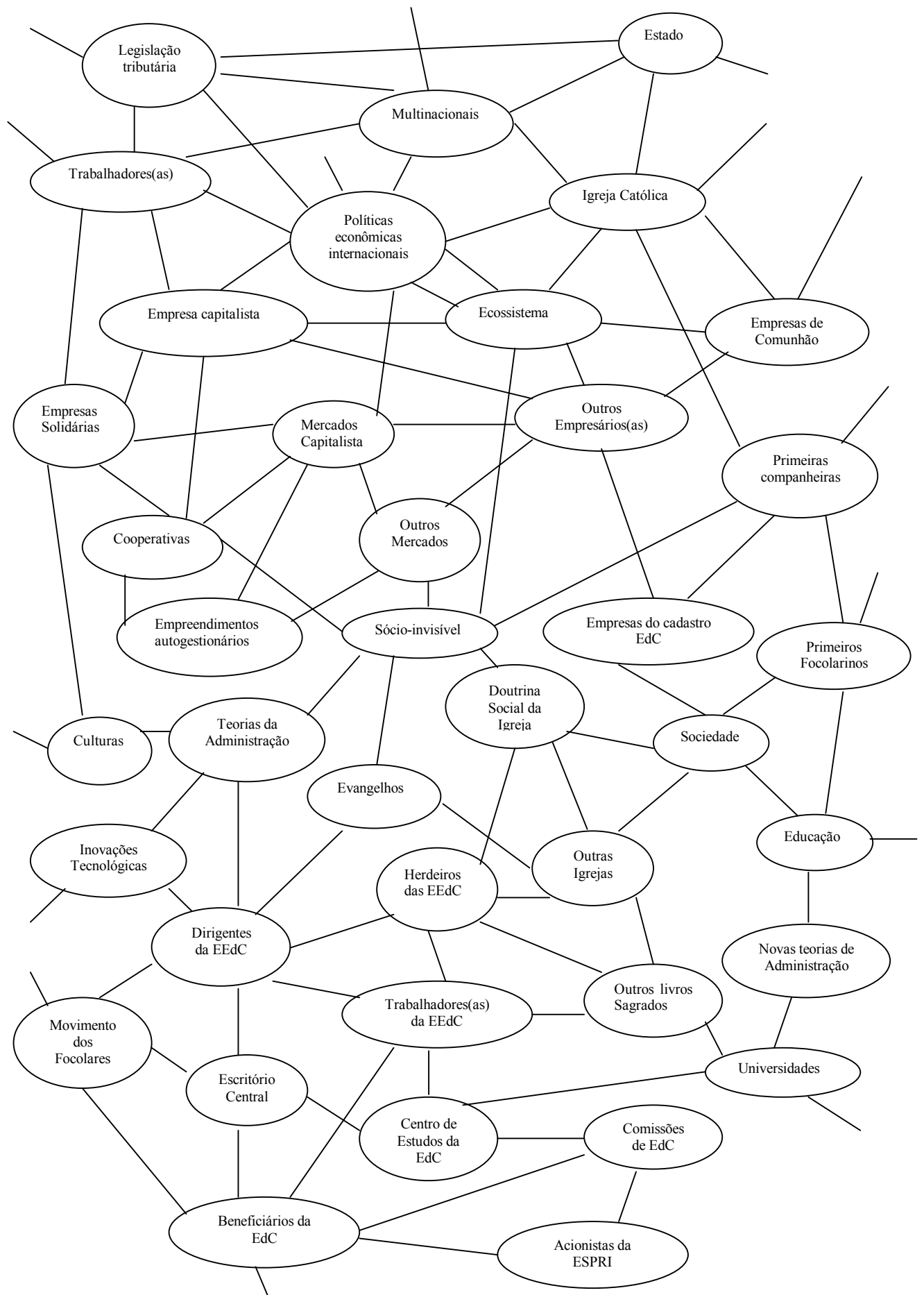
É caminho de criarem e se fortalecerem o máximo possível em nicho de mercado onde possam agir segundo o critério de valor no qual livremente se baseiam. É uma tentação para a EdC, mas é prudente resistir porque, nesta modalidade, a EdC possuiria o valor de postulado.

O caminho da renúncia ou da resistência depende da atenção que empresários(as) e trabalhadores(as) darão ao seu auto-conhecimento, do foco dos seus pensamentos e sentimentos no instante em que estiverem vivendo a experiência, da capacidade para abrir espaços comunicativos com a rede na qual estão inseridos.

### **3.4.1. A rede na qual se inserem as empresas de EdC**

A empresa da EdC pertence a uma rede, que é fluxo de vínculos (LATOUR, 1994, p.420). Conforme Latour, para fazer-se um estudo é absolutamente necessário nunca atribuir a um fato e a uma máquina a mágica habilidade de sair da exígua rede em questão na qual circulam. Latour (1994, p.408) afirma que *“fatos e máquinas não têm inércia própria assim como os reis os exércitos não podem viajar sem comitiva ou equipamento.”* Tal como os reis que não saem sem os seus exércitos, os seus cetros e asseclas, a empresa da EdC não pode ser compreendida sem que se atualize a sua rede.

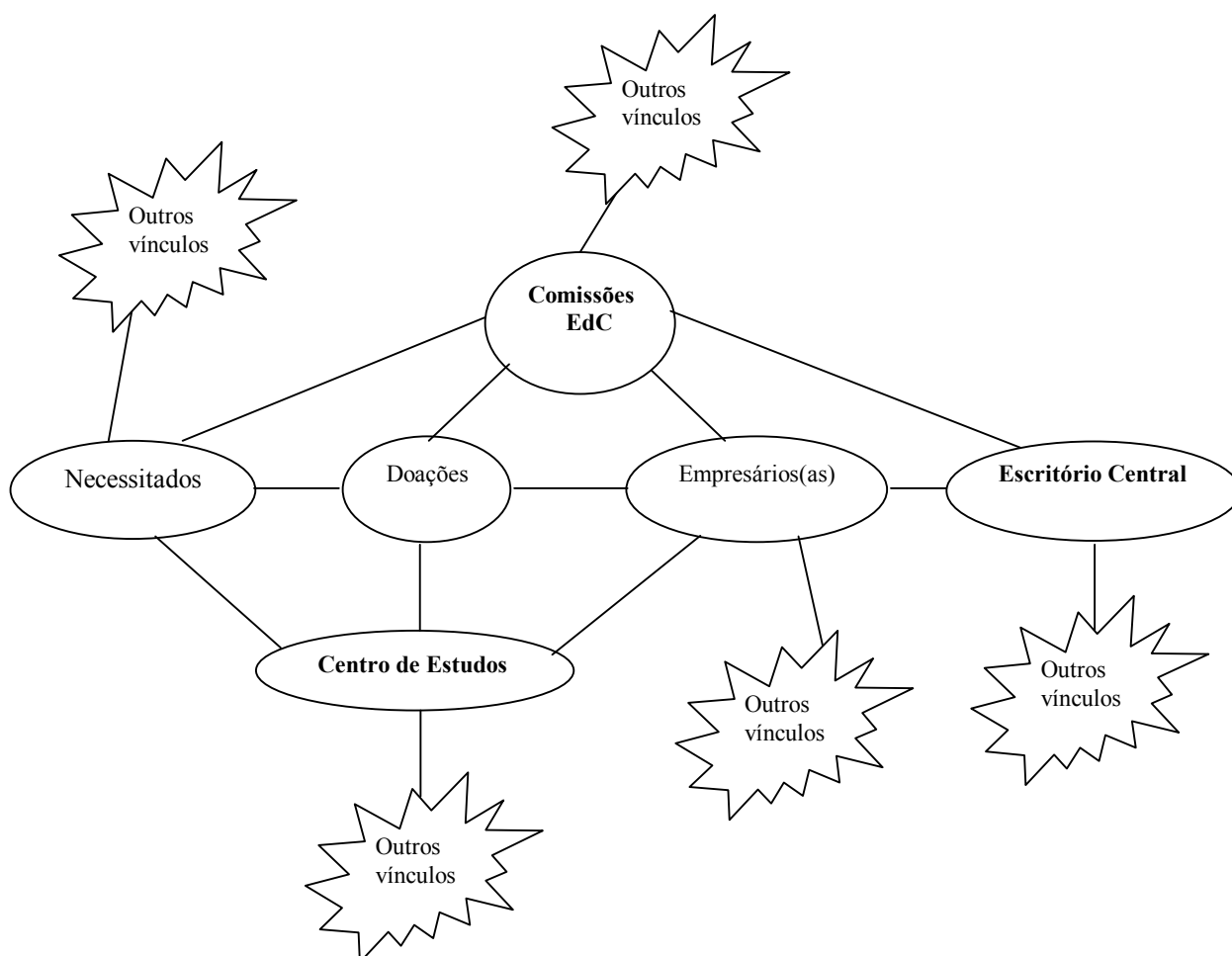
Essas empresas são elos provisórios (por causa do ciclo de vida) e locais inseridas em rede de fluxo relacional global (ver Esquema 9) que neste trabalho foi denominado de vínculos antecedentes e dispositivos relacionais do Movimento dos Focolares: comissões de EdC, escritório central, centro de estudo, escolas de formação e fundamentos da Economia de Comunhão.



Esquema 9 - Rede de inserção das empresas da EdC

A rede do Esquema 9, em seus dispositivos e vínculos antecedentes demarca as empresas da EdC como empresas assistidas, de um lado pela própria essência do projeto - a comunhão -, por outro lado pela finalidade do projeto - a construção de um mundo fraterno; a cultura da partilha para a promoção de um mundo unido.

Podem ser também visualizadas, em determinados momentos, pelas suas pontualidades e particularidades: forma jurídica, marca, produtos, ações empresariais, sede física, relações de poder, relações interpessoais, documentos contábeis, normas, valores e princípios.



Esquema 10 - Parte da rede dos dispositivos relacionais

As retas do Esquema 10 representam vínculos compostos por humanos e por artefatos, objetos e normas (LATOUR, 1994). Por exemplo, a distribuição das doações é um elo da rede (escritório central) que se coliga, dentre outros vínculos, aos beneficiários, que por sua vez também são elos da rede ligados às subscrições das ações necessárias para viabilizar a instalação das empresas inseridas nos pólos empresariais, às

contribuições das empresas coligadas e ao compromisso do sentido do trabalho daqueles que se integram às empresas.

A rede formada pela Economia de Comunhão institui-se de sucessivas vinculações humanas nas quais o motor primordial é constituído pelo amor, pela unidade e pela caridade, porque o amor-recíproco, a unidade, a caridade são a mesma entidade: a própria rede.

Outro vínculo da rede é sua finalidade de produzir lucro para ser compartilhado com os necessitados. Por isso, é relevante apresentar a forma como as empresas vinculadas ao projeto de EdC no primeiro decênio contribuíram para o fim último do movimento: a construção do mundo fraterno e unido por meio da cultura da partilha.

O montante arrecadado é vínculo mundialmente distribuído conforme as urgências de cada país. Não foi possível neste estudo saber como é estabelecido o critério de urgência.

### **3.4.2. Doações: subsidiariedades, solidárias e transnacionais**

As contribuições de empresários(as) não são suficientes para atender a todos os que colocam a sua necessidade como parte do projeto. Todavia, como há outros elos na rede que são os integrantes do Movimento dos Focolares, além das doações de empresários(as), os integrantes do movimento fazem a sua parte para a Economia de Comunhão encaminhando ajuda aos 12 mil beneficiários cadastrados.

As doações das empresas atendem às necessidades básicas de beneficiários(as) da EdC, às necessidades que não são de responsabilidade do Poder Público, portanto não são contempladas pelos impostos e tributos pagos pelos contribuintes ao governo, que também fazem parte da rede. Assim, são doações de rede de subsidiariedade, solidária e transnacional que demarca o vínculo comunitário de dimensão macro quando o montante das doações enviadas de um país é inferior as doações recebidas pelos seus beneficiários.

Por exemplo, em 2001, a Economia de Comunhão no Brasil, segundo o escritório central, contou com doações de empresas cadastradas com a aplicação bancária de R\$ 136.488,00 (US\$ 63.510,00). O valor destinado para ajuda aos

necessitados em todo o Brasil foi de R\$ 1.337.736,24 (US\$ 631.007) e assistiu as necessidades imediatas de alimentação (57%), saúde (15%), habitação (9%), vários (4%) de 1.100 pessoas, segundo dados do escritório central em 2002.

Em 2002, a distribuição foi a seguinte: alimentação (62%), educação (14%) saúde (12%), habitação (12%). Sendo que o valor arrecadado para a Economia de Comunhão no Brasil foi de U\$ 92.965,00 e o retorno U\$ 553.180,00 para 1.085 beneficiários da Economia de Comunhão no Brasil.

Em 2003, 47 das 94 empresas coligadas no Brasil enviaram lucros totalizando U\$ 44.214,00. O retorno para o Brasil foi de U\$ 604.919,00 sendo que 983 pessoas foram beneficiadas: 57% para a alimentação, 17% estudo, 15% assistência médica, 10% habitação, outros 1%. Em junho de 2004, as contribuições das empresas brasileiras para a EdC atingiam a cifra de R\$ 30 mil reais representando aumento de 48% em relação ao mesmo período de 2002, conforme os dados anunciados no Congresso de Economia de Comunhão de 2004 realizado na Mariápolis Ginetta em Vargem Grande Paulista.

### **3.4.3. Difusão: cópias mundiais da ideologia do amor-recíproco**

A difusão mundial da proposta de Chiara Lubich pode ser compreendida, desde 1943, pela experiência de construção de rede denominada pelos integrantes de “espiritualidade da unidade” pautada na ideologia do amor evangélico ao próximo e capaz de realizar, conforme estudo de Linard (2003), os seguintes aspectos:

- Fidelidade de cópia local, regional e global;
- Vida decorrente da liderança carismática de Chiara Lubich e da fecundidade gerada pela comunicação da rede baseada na abertura pessoal para os inter-relacionamentos através dos Focolares;
- Existência de 25 cidades-testemunho espalhadas pelo mundo e cinco Pólos Empresariais de EdC (Brasil -2 ; Itália, Argentina e França);
- Cooperação baseada no ideal do amor-recíproco e na unidade da diversidade;
- Comunicação. Sem ela a ênfase da espiritualidade do Movimento dos Focolares nos seus aspectos centrais de vida (unidade e amor-recíproco) não se realizariam;



- Produção de trabalhos acadêmicos.

As empresas que aderem ao projeto EdC agem no mercado capitalista globalizado como firmas individuais, sociedades comerciais e sociedades cooperativas. Há características de diversidades na configuração societal das empresas vinculadas ao projeto de EdC no Brasil e no mundo. Tal diversidade é evidência de que a proposta da Economia de Comunhão no aspecto configurações societais tem âmbito inclusivo, conforme pode ser visualizado a seguir.

Sociedade de Capital	200
Sociedade de pessoas	58
Organização	15
Soc. Cooperativas	30
Empresas individuais	288
Várias	170

Fonte: Escritório Central de EdC

Tabela 1 - Formas jurídicas das empresas vinculadas à EdC

#### **3.4.4. Empresas da EdC: tradicionais, carismáticas**

Os vínculos antecedentes, a partilha do lucro, a centralidade da pessoa humana, o respeito à sustentabilidade do meio ambiente e a abertura para o modo relacional Eu-Tu aproximam as autênticas empresas da EdC das organizações não capitalistas. Podem ser consideradas como “empresas tradicionais” e como “empresas carismáticas”, conforme Bernoux (1989, p.107).

*"É tradicional a organização cooperação/dominação, fundada na crença no caráter sagrado das antigas tradições e na legitimidade daqueles que foram chamados pela tradição a exercer a autoridade.*

*É carismática a organização cooperação/dominação fundada sobre um devotamento fora do cotidiano e justificado pelo caráter sagrado ou pela força heróica de uma pessoa e/ou da ordem revelada ou criada por ela”*

No caso das empresas de EdC, pode-se qualificá-las como tradicionais, pela crença no “Sócio invisível” e como carismáticas pela presença da liderança carismática de Chiara Lubich que influi no comportamento de empresários(as).

### **3.4.5. Desapego: exigência essencial**

A categoria desapego é outra característica da empresa de Economia de Comunhão implícita nos vínculos antecedentes anunciados por Chiara Lubich. O desapego sinaliza que a autêntica empresa de Economia de Comunhão é aquela em que os bens materiais adquiridos pela eficiência, eficácia e efetividade, promovidos pelos que as conduzem, só poderiam ser caracterizados como desvio de seus vínculos antecedentes se estivessem em conformidade com o que Simone Weil (1993) denominou de desvio: aparecessem sozinhos e não ligados aos valores espirituais.

Os ideais éticos que estão na base da Economia de Comunhão, ao serem encarnados nas empresas, são meios pelos os quais empresários(as) estão diretamente ligados aos valores espirituais, distanciando-se do que Chanlat (1991, p.3), alertou.

*Quando o cumprimento do dever profissional não pode ser diretamente ligado aos valores espirituais e culturais mais elevados – ou, inversamente, quando não pode ser sentido como uma simples coerção econômica - o indivíduo renuncia em geral a justificá-lo. Nos Estados Unidos, no lugar mesmo do seu paroxismo, a perseguição da riqueza, despojada de seu sentido ético-religioso, tende hoje a associar-se às paixões puramente agonísticas, o que lhe confere quase sempre a característica de um esporte.*

Nesse sentido, em uma empresa do projeto de EdC não se considera a obtenção de bens materiais apenas utilizando-se da ação racional, aquela que tem como única preocupação a obtenção do maior resultado sem considerar o modo como ele é obtido. Essa perspectiva, a característica do desapego pode ser mediatizada como maneira de se renunciar aos bens materiais, conforme Simone Weil (1993, p.13), “concebendo-os e sentindo-os como condições de bens espirituais e não obstante renunciando a eles.” Assim, na chave de leitura de Weil, o desapego é exigência para as empresas do projeto de EdC se for considerado que a acumulação, “o tesouro”, é antinomia à cultura da partilha; e o empresário avaro, antônimo do empresário doador.

O Quadro V apresenta características das empresas de EdC que e características de empresas capitalistas e empresas da economia solidária.

<b>EdCs</b>	<b>CAPITALISTAS</b>	<b>SOLIDÁRIAS</b>
Finalidade básica é maximizar lucro considerando os meios para partilhar com beneficiários da EdC, além dos acionistas da ESPRI, dos proprietários(as) dos meios de produção e dos trabalhadores(as).	Finalidade básica é maximizar lucro sem considerar os meios para partilhar com investidores capitalistas e os proprietários dos meios de produção.	Finalidade básica não é maximizar o lucro, mas a quantidade e a qualidade do trabalho e partilhar a sobra com os trabalhadores(as)
Partilha do capital financeiro	Acumulação do capital financeiro	Distribuição das sobras
Autoridade, a propriedade e o controle pertencem aos sócios-proprietários, ou aos trabalhadores(as) quando são cooperativas.	Autoridade e o controle pertencem aos investidores.	Autoridade e o controle pertencem aos trabalhadores.
Separação entre trabalho e a posse dos meios de produção é mediada pela racionalidade capaz de comunhão e pela colaboração com trabalhadores(as)	Separação entre trabalho e a posse dos meios de produção mediada é pela racionalidade instrumental e pela dominação de trabalhadores(as)	Isenção da separação entre trabalho e a posse dos meios de produção.
Geram lucro que é apropriado pelos empresários(as), pelos beneficiários da EdC, pelos trabalhadores(as) quando há participação nos resultados e futuramente pelos investidores da ESPRI, ou reserva (sobra) quando de trata de cooperativa.	Tem lucro que é apropriado pelo capitalista e pelos investidores e pelos trabalhadores(as) quando há participação nos lucros e resultados.	Não tem lucro porque nenhuma parte de sua receita é distribuída em proporção à cota de capital
Poder de mando está concentrado nas mãos dos empresários(as) ou nas mãos dos cooperativados e exercido pela autonomia relacional.	Poder de mando está concentrado nas mãos dos capitalistas e exercido pelo individualismo.	Poder de mando está concentrado nas mãos dos trabalhadores(as) e exercido pela cooperação.
<b>Heterogestão/autogestão</b>	<b>Heterogestão</b>	<b>Autogestão</b>
A base ideológica é a criação intuitiva de Lubich. É a criação em processo contínuo dos protagonistas da cultura do dar por dentro do capitalismo. Produzir bens e partilhar entre desiguais.	Base ideológica é a criação em processo contínuo de protagonistas em nome de um progresso que justapõe o lucro como o bem estar da sociedade. Pode produzir bens e serviços e não produzir e acumular, acumular, acumular entre iguais.	Base ideológica não é a criação de alguém. É uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Acompanha o capitalismo como uma sombra. Produzir bens e repartir entre iguais.
Inserção de valores religiosos	Isenção quanto a valores religiosos	Isenção quanto a valores religiosos

Fonte: Cotejo entre conceitos de Paul Singer (2000) e conceitos de Lubich (1991).

Quadro V - Características das empresas de EdC / capitalistas / solidárias

### **3.4.6. A identidade da empresa de comunhão: inclusividade, cultura da partilha e a Ética**

Aspectos qualitativos constituem a identidade das empresas vinculadas à EdC. Sua característica nuclear é a inclusividade da vida humana associada. Evidentemente, considerando cada empresário e empresária e não generalizando-os como homens e mulheres como são, a identidade da empresa de EdC é suscetível de aperfeiçoamento contínuo. A inclusividade sinaliza, também, resposta no âmbito do limite, da ordenação e da regulação do poder de agir de empresários(as) e de trabalhadores(as) vinculados ao projeto de EdC.

A cultura da partilha, entendendo cultura tal qual Guerreiro Ramos (1939), é expressão atual da pessoa e ao mesmo tempo tomada de consciência, de contato, de responsabilidade e não pode se restringir às doações monetárias para a Economia de Comunhão. A cultura da partilha está diretamente ligada à capacidade de superação de empresários(as) do apego ao ganho. Apego, caracterizado pela avareza perpétua e universal articulada com outras paixões, tais como a inveja e a vingança que são ameaças à sociedade, conforme sinalizou Hirschman (2002) em sua obra “As paixões e interesses argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo”.

Os empresários(as) que vincularam suas empresas a EdC, apesar de terem decidido *a priori*, colocar limites às influências da avareza ou do apego pelo dinheiro ao longo do percurso da experiência, não estão salvaguardados continuamente “*das paixões universais que operam em todas as épocas, em todos os lugares, e sobre todas as pessoas*” (HIRSCHMAN, 2002, p.34).

A identidade da Empresa de Comunhão (EC) está diretamente relacionada à capacidade de resistência do empresário(a) à insaciabilidade da paixão pela acumulação de riqueza. Sua rendição às paixões como a avareza implicará desvio da cultura da partilha.

Quando tal desvio afirmar-se na empresa de EdC, ela se distanciará do projeto e assumirá “inofensivo” auto-interesse ou a constância e a persistência da paixão pela acumulação de riqueza apontadas por Hirschman(2002). A observação de Simmel serve para reforçar o desafio por trás da cultura da partilha.

George Simmel (*apud* HIRSCHMAN 2002, p.76) observou que

*Normalmente, a realização do desejo humano significa um conhecimento íntimo de todas as diversas facetas do objeto ou experiência desejada, e esse conhecimento é responsável pela famosa dissonância entre desejo e realização, que toma com muita freqüência a forma do desapontamento, mas o desejo por qualquer quantia específica de dinheiro, uma vez satisfeito, é singularmente imune a esse desapontamento uma vez que o dinheiro não é gasto em coisas, mas que a sua acumulação torna-se um fim em si mesmo pois assim como uma coisa absolutamente destituída de qualidade [o dinheiro], não pode esconder nem surpresa nem desapontamento como qualquer outro objeto, ainda que seja deplorável.*

Por isso, o discurso de Chiara Lubich demarca como pode ser “árdua” e “dura” a adesão à Economia de Comunhão, que implica na representatividade das lideranças das empresas de EdC quando se confrontam com a tarefa de manter o objetivo original da proposta de Chiara Lubich em suas tomadas de decisão na mais ampla liberdade em relação às formas pelas quais irão conduzir as empresas. O resultado desse aprendizado pode depender da maneira como experimentam o próprio conhecimento e a vida da Economia de Comunhão.

Presença das paixões e dos interesses privados tanto de empresários(as) quanto de trabalhadores(as) nas empresas do projeto de EdC implica desequilíbrio. A inclusão de exercícios espirituais, dentre outros os de Santo Inácio, e a implantação da avaliação da escuta da experiência em cada empresa podem contribuir para mudança de mentalidade.

Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1989, p.150) afirmou que “*a consideração da experiência simbólica deve ser capaz de ajudar o indivíduo a manter um sadio equilíbrio entre as exigências exteriores de sua condição corporativa e sua vida interior*”.

A inclusão de exercícios espirituais inacianos e outros, de recursos avaliativos, a promoção da autenticidade humana nas empresas vinculadas à EdC (ver item sugestão para novas pesquisas) foram questões que surgiram durante a pesquisa de campo, tendo em vista que pensar de forma circular e sistêmica não é normal, principalmente para ocidentais acostumados a formas lineares-causais de pensamento e ação. Por isso, indicam-se exercícios espirituais e avaliativos que contemplariam a máxima de Sócrates: “*conhece-te a ti mesmo*”.

A questão da possibilidade da ausência de autenticidade das pessoas nas empresas de EdC foi pensada com base nas críticas postas por Guerreiro Ramos (1989, p.170) e servem para reforçar a argumentação acima.

*O domínio da experiência simbólica é estranho à teoria organizacional, mas sustento que qualquer teoria organizacional que faça abstração da experiência simbólica deixa de desempenhar seu papel humanístico. A teoria organizacional verdadeiramente humanística tem que estar criticamente consciente de que os modelos sociais do homem (e da mulher) são sempre categorias de conveniência. Mas a conveniência não é a única preocupação do conhecimento organizacional este deve ter sensibilidade para aquilo que, no ser humano, não pode ser reduzido a termos sociais, de modo a impedir a fluidez da psique humana e sua deformação como simples espécime de episódica vida empresarial.*

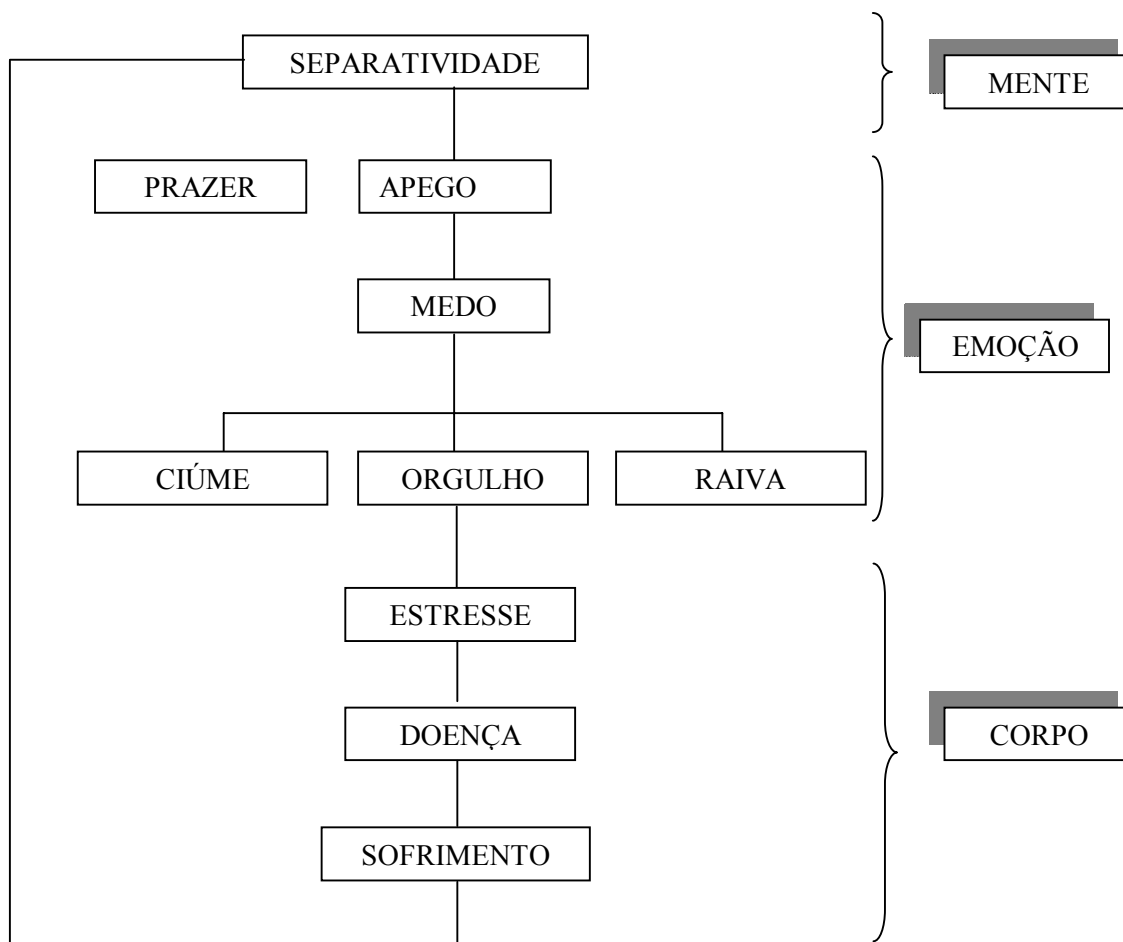
Por isso, Chiara Lubich anunciou que a característica essencial da empresa da Economia de Comunhão, a “cultura da partilha nas empresas de EdC precisa ser ajudada” (LUBICH, 2002, 11).

### **3.5. FUNDAMENTOS DA EDC E EMPRESAS DA EDC: ABERTURAS À VERDADE DO OUTRO**

Os fundamentos da EdC e as empresas da EdC traduzem visão de mundo que não é uma sociedade construída com a lógica do individualismo na qual cada um é separado dos outros e não é respeitado em suas diferenças. Essa é a sociedade do mundo da solidão capitalista, e neste tipo de sociedade enuncia-se que o princípio da comunicação de Mounier e as empresas da intuição de Lubich não são possíveis.

A lógica individualista produz sofrimento, interpenetra as relações de sociabilidade espontânea (interpessoais) e pode estar presente nas relações entre professor(a) e aluno(a), entre orientador(a) e orientando(a), entre médico(a) e paciente, entre empresário(a) e empregado(a), entre engenheiro(a) e peão, entre governantes e cidadãos, entre empresa e sociedade e assim por diante, em contínua dicotomia e na “ilusão da separatividade”. A ilusão da separatividade está implícita tanto na dimensão pessoal quanto na dimensão da legislação.

No Esquema 11, pode-se visualizar a elaboração de Pierre Weil (1993) sobre o sofrimento decorrente da “Ilusão da separatividade”.



Esquema 11 - Ilusão da separatividade

Os fundamentos da EdC sinalizam que não se trata simplesmente de ser. Trata-se de “ser com” para a construção da Empresa de Comunhão (EC). Para tanto, também é necessário o mundo do Isso.

- Os conceitos consagrados pela abordagem sociotécnica (TRIST, 1981): a unidade básica de trabalho, grupos de trabalho, auto-regulação, variedade de funções, autonomia e liberdade de ação, partes complementares, diversidade, grupos semi-autônomos, qualidade de vida no trabalho;
- Considerar a organização empresarial como sistema aberto em constante interação com outras empresas, outros grupos, outras culturas e pessoas que compõem seu ambiente;

- Administrar tanto o sistema interno como o sistema externo, nesse último, buscando exercer papel ativo, por meio de adaptação ativa, pela qual não busque apenas moldar-se ao ambiente, mas principalmente modificá-lo a seu favor (MELO, 1997);
- Racionalidade empresarial que considere a empresa na sociedade e não a empresa e a sociedade e o diálogo intersubjetivo entre desiguais;
- Educação integral para fraternidade, solidariedade, generosidade e cooperação dentro e fora do contexto em que se inserem as empresas;
- Autogestão quando for o caso e co-gestão que implicam a dimensão do poder e geram qualidade política (DEMO, 1996);
- Disposição solidária para sustentar em igualdade de condição a propriedade privada e a propriedade comum.
- Aprendizagem organizacional condizente com os valores e princípios da lógica de produção da Economia de Comunhão na liberdade.



No Quadro VI, cotejam-se os fundamentos da Economia de Comunhão de Chiara Lubich com os da economia clássica de Adam Smith. O quadro não tem caráter comparativo tendo em vista o estatuto de ciência que a primeira detêm.

<b>Economia Clássica</b>	<b>Economia de Comunhão</b>
Adam Smith fundador da economia política clássica. Um homem.	Chiara Lubich fundadora da Economia de Comunhão. Uma mulher.
Modo de produção capitalista	Modo de produção capitalista
A linha original de continuidade entre ética e economia é interrompida.	A linha de originalidade entre ética e economia é incluída.
O individualismo na base das relações econômicas.	A solidariedade na base das relações econômicas.
Cultura do ter.	Cultura do dar.
A racionalidade consiste na utilidade, na acumulação e em elevar ao máximo o lucro privado e a impessoalidade.	A racionalidade consiste na doação e partilha do lucro e pressupõe a personalização do relacionamento e a felicidade humana.
<i>Homo Economicus</i> , <i>Homo "Consumérico"</i> , <i>Homo materialista</i> , individualista, hedonista, egoísta.	<i>Homo doador</i> . Solidário. <i>Homo</i> espiritual
Oposição entre bem individual e bem social.	Não oposição entre o bem individual e o bem social.
O capital tem primazia em relação ao homem.	A pessoa tem primazia em relação ao capital.
A racionalidade incorpora sempre o elemento de condicionalidade.	A racionalidade incorpora sempre o elemento de gratuidade.
Prevalência da racionalidade instrumental. Racionalidade do Eu.	Prevalência da racionalidade substantiva, da razoabilidade que segundo Aristóteles contém elementos de sabedoria. Racionalidade do <b>Eu com Todos</b> .
Os indivíduos não estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca.	Os indivíduos estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca.
A cultura do ser para si.	A cultura do ser com o outro.
Apropriação privada do excedente.	Apropriação do excedente privada e partilhada com beneficiários fora do processo produtivo.
Foco na avaliação dos resultados econômicos de mercado.	Foco nos atores sociais.
Esquecimento da premissa antropológica.	Afirmação da premissa antropológica.
Empresa e sociedade	Empresa <b>na</b> sociedade
Máxima ética: probidade	Máxima ética: Amor
Isenção de valores religiosos	Inclusão de valores religiosos

Quadro VI - Fundamentos da economia clássica e da Economia de Comunhão

Os fundamentos da Economia de Comunhão, por estarem ancorados em premissas valorativas que (quase) não são mais ouvidas pelos homens e mulheres modernos, exigem tradução. Para pôr em prática a linguagem dos quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão e seus elementos constitutivos, é necessária

mediação comunicativa por meio de sinais e símbolos para efetivar o aprendizado contínuo. Mas para que os símbolos de uma linguagem provoquem os mesmos efeitos entre seus falantes é preciso que ela possa apoiar-se em uma união prévia (GURVITCH, 1968, p.169).

O Capítulo quatro descreve o percurso empreendido para obter respostas à questão de pesquisa. Cabe alertar, que o Capítulo intitulado “Tecendo o Percurso” emergiu no decorrer da pesquisa de campo, a rigor, enraizado naquilo que foi chamado de “Raízes da Economia de Comunhão na Liberdade”.

## CAPITULO 4 - TECENDO O PERCURSO

*Quando sonhamos sozinhos é apenas um sonho  
quando sonhamos juntos é o começo da realidade.*

*Dom Helder Câmara*

Este Capítulo apresenta a trajetória de três anos e meio de pesquisa de campo exploratória e qualitativa para sistematizar e avaliar a experiência dos dez primeiros anos (1991-2001), no Brasil, do projeto de Economia de Comunhão na liberdade - EdC.

A Epistemologia deste estudo é sócio-construtivista. Por decorrência da incipiência de estudos anteriores recorreu-se às técnicas múltiplas. A metodologia foi criada, emergiu do campo empírico, sem perder de vista aspectos de diferentes métodos tradicionais já consagrados nem os princípios da participação e inclusão das vozes dos atores envolvidos inclusive esta pesquisadora. O acesso ao campo empírico concretizou-se pela abordagem indutiva e naturalística e pela observação não participante. O levantamento dos depoimentos realizou-se à luz dos pressupostos do método da conversação, do diálogo entre esta pesquisadora como ator secundário e os atores principais - os empresários(as) e trabalhadores(as). Os integrantes do Movimento dos Focolares, inclusive sua fundadora Chiara Lubich, neste estudo foram considerados como atores referenciais. A metodologia para acesso ao campo contemplou as premissas da avaliação emancipatória e propiciou idas e vindas do campo para teoria e vice-versa. O tratamento dos depoimentos, obtidos face a face, das anotações de campo e transcritos em textos denominados “Documentos de Triangulação” e “Cartas Abertas”, efetivou-se segundo as bases da avaliação qualitativa. A voz desta pesquisadora que ao formular perguntas interferiu no discurso dos entrevistados(as).

Conforme Vergara ( 1997, p.47), “os tipos de pesquisa, não são mutuamente exclusivos”, e pode-se utilizar vários métodos para coleta e tratamento. A relevância da utilização de múltiplos métodos, neste estudo, que são complementares deve-se a complexidade da realidade que não se reduz a um único modelo de pesquisa. Também, ao problema estudado que determinou o percurso bem como a intenção de

compreensão das vozes dos que vivenciaram a experiência e que simplesmente contaram o passado através dos olhos de quem o vivenciou.

Pode-se visualizar na representação esquemática dos “procedimentos metodológicos no campo empírico”, o percurso acima descrito e efetivado no campo empírico deste estudo. O esquema em forma de infinito simboliza o sentido empreendido: campo-texto-triangulação-validação-compreensão-campo, que se encerrou no momento em que emergiram repetições e respostas à questão de pesquisa. A seguir, Figura 1, procedimentos metodológicos no campo empírico, a representação esquemática mencionada.



#### 4.1. APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo exploratório realizou-se em modo flexível de trabalho de campo, segundo as indicações para métodos naturalísticos, com abordagem voltada para os participantes denominada responsiva (STAKE,1983).

A pesquisa exploratória e qualitativa foi composta por um levantamento preliminar (1999), um estudo de campo piloto (2000) e um estudo de campo principal (2001-2002), conforme a Tabela 2.

	<b>Estudo preliminar</b>	<b>Estudo piloto</b>	<b>estudo principal</b>
Dirigentes ADCE	58		
Empresas EdC		2	6
Sócios-proprietários EdC		3	8
Trabalhadores(as) EdC		33	51
Integrantes do Movimento dos Foculares		6	19

Tabela 2 - Fases da pesquisa

Na primeira fase – estudo preliminar - foi realizado levantamento prévio na Associação dos Dirigentes Cristãos - ADCE. Essa associação surgiu no Brasil em 1961, três décadas antes do nascimento da proposta da EdC. A escolha da ADCE para a aproximação com o tema deu-se pelas similaridades da proposta de fundação da associação, que apresentava regulativos éticos enumerados pelo estudo de Cappelin (2002, p.264), com os anunciados por Chiara Lubich para a EdC.

1. Ações que visam incentivar os atores a reverem a organização da empresa a partir de princípios fundamentalmente éticos e morais;
2. Respeito à dignidade humana, prioridade do trabalho sobre o capital, não sonegação de impostos, respeito à legislação trabalhista e ambiental;
3. Encarnação de conceitos básicos de gestão social com o propósito de reafirmar a centralidade da pessoa;
4. Centralidade da empresa como ator capacitado a assumir o desafio de articular desempenho econômico com o desempenho social.

Participaram do estudo preliminar 58 dirigentes de empresas daquela associação e membros da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN; Pensamento Nacional das Bases Empresariais – PNBE; Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES; Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; Centralização dos Serviços dos Bancos S/A - SERASA; Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania – CIVES; Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRJ; Instituto

Políticas Alternativas para o Cone Sul – PACS; Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro - CRA/RJ; pesquisadores do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE; e acadêmicos.

Na segunda fase – estudo piloto - e na terceira fase – estudo principal - foi efetuado estudo empírico e exploratório nas empresas do cadastro de EdC com a participação de 120 entrevistados entre nove empresários, duas empresárias, 53 trabalhadores, 31 trabalhadoras e 25 integrantes do Movimento dos Focolares. Nessas duas etapas, o método indutivo consistiu em, inicialmente, escutar o outro e, em seguida, “pôr em comum” - estimular a confrontação do discurso pela leitura do que foi dito e interpretado por aqueles que viveram a experiência da proposta de EdC no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil. O levantamento preliminar apresentou indicativos da direção do estágio de desenvolvimento pessoal como elemento chave para a promoção da efetiva mudança de mentalidade exacerbada no auto-interesse do empresariado no Brasil.

A abordagem epistemológica fundamentou-se no método sócio-construtivista. O método do diálogo gerou sucessivas interpretações das vozes daqueles que viveram a experiência incluindo a voz desta pesquisadora.

Nas segunda e terceira fases, as características do método constituem-se segundo o paradigma da avaliação emancipatória (SAUL, 1995) e foram realizadas, parcialmente, no campo empírico, tendo em vista as limitações desta pesquisadora, segundo o quadro conceitual que se encontra a seguir:

**Pressupostos Metodológicos** - (a) princípio de autenticidade e compromisso com a causa em questão oferecendo contribuição; (b) antidogmatismo que consistiu em buscar suspender (nem sempre com êxito) idéias preestabelecidas e princípios ideológicos; (c) restituição sistemática aos envolvidos na pesquisa do conhecimento que foi recebido e processado; (d) ritmo e equilíbrio de ação e reflexão no trabalho de campo delimitado nos quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão - sua finalidade, a cultura da partilha, a formação de homens e mulheres novos e as escolas de formação.

**Enfoque qualitativo e praxiológico** - buscou-se apreender a experiência em seus movimentos e em suas relações, objetivando a sua transformação e não apenas a sua descrição.

**Interesse emancipador/libertador** – visou-se provocar a crítica necessária da prática realizada libertando participantes do estudo de possíveis condicionamentos determinados e estimulando-os a manifestarem seus pontos de vista considerando a solidariedade comunitária e os espaços organizacionais abertos para se formarem solidariamente e se organizarem.

**Procedimentos** - buscou-se atitude dialógica, a observação não participante, a utilização de técnicas dialógicas de entrevistas e observação simples no campo, a análise da pesquisa de campo e a avaliação qualitativa.

A avaliação qualitativa dos depoimentos obtidos considerou a qualidade de vida atingida e o envolvimento dos atores identificados no campo empírico tomando como critério avaliativo o que Pedro Demo (1996, p.3) afirmou como qualidade:

*Na qualidade não vale o maior, mas o melhor; não o extenso, mas o intenso; não o violento, mas o envolvente; não a pressão, mas a impregnação. Qualidade é estilo cultural, mais que tecnológico; artístico, mais que produtivo, lúdico, mais que eficiente, mais que científico.*

Para Demo (1995), se qualidade é participação, a avaliação qualitativa equivale à avaliação participante; não pode ser medida quantitativamente como não se pode medir a intensidade da felicidade.

Este estudo não está enquadrado como exemplo de pesquisa participante ou pesquisa ação. Para que fosse possível a avaliação qualitativa, segundo Demo (1995), seria necessário que os próprios envolvidos com a EdC também a estivessem realizando.

Todavia, como o estudo seguiu as indicações da abordagem responsiva, entrevistados(as) ao relatarem a experiência externalizaram no discurso indícios de mérito (qualidade interna da experiência, seu funcionamento e clima organizacional) e relevância (os impactos, mudanças, transformações, sofridas pelos participantes da experiência). Não foi estabelecido plano de avaliação inicial ao estilo de avaliadores(as) clássicos.

A teoria da tradução (LATOUR e CALLON, 1989; BERNOUX, 1989; SANTOS, 2003) e as questões deste estudo, e a razão pela qual a experiência declarada nas empresas pesquisadas desenvolveu-se como experiência individual e não como

experiência coletiva surgiram a reboque dos diálogos sucessivos, das observações obtidas no estudo de campo, das idas e vindas do campo/teoria/campo, e são os resultados de uma pesquisa naturalística.

Assim, as quatro questões avaliativas, a seguir, foram “*pistas*” (GUBA & LINCOLN, 1985; FIRME, 1994) identificadas no campo empírico desde o estudo piloto. Foram obtidas pela conversação e pelos princípios metodológicos estabelecidos para as fases da pesquisa. Portanto, geradas à proporção que se desenvolveu a intenção do estudo de conhecer a maneira pela qual empresários(as) com maior tempo de experiência traduziram o projeto de EdC em suas empresas.

As pistas contidas nos depoimentos do estudo piloto foram as seguintes:

1. representatividade da liderança da empresas cadastradas;
2. legitimidade do processo de implantação das proposições de Chiara Lubich;
3. participação da base, ou seja, dos trabalhadores e trabalhadoras;
4. planejamento participativo para a auto-sustentação da implantação do princípio da comunhão na empresa;
5. a convivência, a identidade ideológica, a consciência política, a solidariedade comunitária, a capacidade crítica e autocrítica, a existência da autogestão ou da co-gestão e de outros elementos que, em última instância, serviriam para a construção da cultura da partilha desejada e da construção do princípio de comunhão na empresa.

Essas pistas serviram de base para formulação das quatro questões avaliativas que foram aplicadas no estudo principal.

- Há representatividade da liderança na empresa vinculada ao projeto de EdC ?
- Há legitimidade no processo de implantação dos quatro aspectos essenciais da EdC?
- Há participação dos trabalhadores(as) no processo de implantação dos aspectos essenciais da EdC na empresa ?
- Há planejamento participativo para a auto-sustentação do Projeto de EdC interna e externamente à empresa?



Cada uma das quatro questões avaliativas são, segundo Demo (1988), essenciais a qualquer fenômeno participativo com qualidade política. A presença ou ausência delas no campo empírico serviu como referencial para se avaliar a aproximação ou o distanciamento da construção que fez Lubich para uma empresa de comunhão. Neste estudo cada uma das questões teve os significados descritos nos itens I,II, III e IV.

## **I - Representatividade da liderança nas empresas de EdC**

Segundo Ferrucci (1998, p.32), Economia de Comunhão envolve antes de tudo o empresário e a empresária como protagonistas primeiros. É seu modo de ser que molda toda a empresa, definindo comportamentos e prioridades. Sendo assim, os vínculos antecedentes do projeto de EdC sinalizam para empresários(as) uma representatividade da liderança empresarial com as seguintes características que neste estudo traduzem a aproximação ou o distanciamento do projeto de EdC:

- a) Mesmo estilo de comportamento de outros âmbitos da vida presente no contexto da organização produtiva;
- b) Efetivo comportamento inspirado na gratuidade, na solidariedade e na atenção aos mais necessitados, incorporado principalmente na empresa, não só em atividades sem fins lucrativos;
- c) Os empresários integrantes do Movimento dos Focolares que processam Fé devem assumir a confiança na providência do “Sócio invisível” - Deus;
- d) Exercerem a responsabilidade dialógica com trabalhadores(as). Neste sentido, Buber expressa que o empresário exerce a responsabilidade dialógica quando,

*Na medida do possível, torna presente para si, na sua concretude, a empresa que dirige; ele a exerce, quando a experiencia não como uma estrutura de centros de energia mecânicos e os seres orgânicos que os servem não havendo entre eles diferenciação alguma que não seja a funcional, mas experimentando-a como um conjunto de pessoas dotadas de rostos, de nomes e biografias, ligadas por uma obra que se manifesta através das realizações. Ele a exerce quando, graças a uma fantasia latente e disciplinada, tem consciência íntima desta multidão de pessoas que naturalmente não pode conhecer individualmente e das quais não pode se lembrar, de tal forma que, quando uma delas, por uma razão ou outra, aparece agora realmente enquanto indivíduo no círculo da sua visão e no âmbito da sua decisão ele a percebe não como um número com uma máscara humana, mas sem esforço, como uma pessoa. Ele a exerce quando compreende e trata*

*estas pessoas como pessoas, na maioria das vezes, necessariamente de uma forma indireta, através de um sistema de mediação que varia de acordo com o volume, com a espécie e a estrutura da empresa, mas também diretamente nos setores que o interessam de uma forma organizacional (BUBER, 1992, p.74).*

## **II- Legitimidade do processo de implantação dos quatro aspectos essenciais de EdC nas empresas**

A proposta anunciada por Chiara Lubich necessita de ações concretas realizadas por pessoas que consideram necessária a Economia de Comunhão e agem para atingir seus objetivos e afirmar a *“Ética no espaço de produção”* (SERAFIM, 2001). Caso contrário, a EdC não passará de postulado moral ou de aspecto mais simbólico do que efetivo. A concretude efetiva-se quando as intenções do projeto, o mundo unido, a centralidade da pessoa humana e não do capital são atingidos por meio das relações dialógicas; passam de intenção a ato conjunto e podem ser traduzidas pela vigência de um estado de direito que regulamenta as regras internas e externas. A concretude dessas regras deve ser afirmada nas políticas e nos espaços comunitários abertos para discussão da experiência, fruto de adesão voluntária dos participantes (empresários e trabalhadores) aos vínculos antecedentes da proposta de Chiara Lubich.

Para que o Projeto de EdC seja projeto comum, devem ser suas normas sociais, morais e legais compartilhadas e, em parte, garantidas pela aprovação de todos que constroem a comunidade empresarial. Para isso, é necessário inicialmente que a EdC venha ao âmbito público, pois o que vem a público pode ser visto e ouvido por todos.

Do contrário, forças da vida inteira - paixões do coração, pensamentos da mente, deleites dos sentimentos - passam a viver espécie de existência incerta e obscura. A realidade decorre do que é visto e escutado, até que esses sejam transformados, desprivatizados e desindividualizados, de modo a se tornarem adequados à aparição pública, tal como afirmou Arendt (2003, p.59-60).

Contudo, o comportamento orientado por valores não está salvaguardado de possíveis desvios; pois, na realidade, os valores traduzidos nas normas deixam bastante espaço para a escolha, para a interpretação e para a manipulação. Por essa razão, os atores desenvolvem normas para atingir os seus objetivos. Há, no entanto, limites a essa flexibilidade; caso contrário não haveria o que manipular (ELSTER, 1990, p.56).

Os empresários(as), ao aderirem ao projeto de EdC, propõem-se a fazer da atividade econômica lugar de encontro no sentido mais profundo do termo - lugar de comunhão entre aqueles que possuem bens e oportunidades econômicas e aqueles que não os possuem; lugar de comunhão entre todos os sujeitos envolvidos, de diversos modos, na própria atividade. Por isso, a racionalidade substantiva (MANNHEIM, 1939; WEBER, 2000 a.; POLANY, 1971; RAMOS, 1989; SERVA, 1993) tende a ser incluída nas empresas vinculadas ao projeto de acordo com o estudo de Almeida (2002). A racionalidade de comunhão está em oposição direta ao agir racional cuja predominância é a instrumentalidade e o individualismo (BRUNI, 2000).

Também não se pode esquecer que legitimidade deriva de aceitação de projeto comum conforme a proposição de Bernoux (1989). No caso estudado, a aceitação do projeto de EdC na empresa pode acontecer, recorrendo a seguinte afirmativa de Bernoux, *“quando todas as pessoas envolvidas no trabalho, dos operários aos dirigentes, sem perderem a sua individualidade, conseguem transcender-se em corpo social orientado para objetivos comuns”* (p.347). Sendo assim, a legitimidade do processo está diretamente ligada ao modo como foi implementada a proposta de EdC no interior da empresa.

Todavia, não se pode naturalizar a dimensão do poder que influi na aceitação de qualquer projeto comum, mesmo quando as bases do projeto comum pressupõem manifestações de sociabilidade amorosa, de confiança com envolvimento interpessoal, de solidariedade, ajuda mútua, amizade leal, entusiasmo na realização de empreendimento conjunto e espontaneidade social criadora. Essas bases sinalizam aos que detêm o poder que *“o maior entre vós seja como o mais novo, e o que manda, como quem está servindo”* (Lc 22,26). Esse é um dos paradoxos adjacentes à representatividade da liderança e à legitimidade do processo nas empresas do projeto de Economia de Comunhão que se recomenda que seja objeto de outros estudos.

Reunidas tais condições, pode-se considerar que o processo de implantação dos princípios da EdC está aproximado do projeto proposto por Lubich, ou seja, há comunhão na empresa. Cabe destacar, contudo, que esse processo de legitimidade deve ser contínuo e renovado.

### III - Participação dos trabalhadores(as)

Participação exige engajamento pessoal, abertura à atividade humana, sem relação de dependência, na qual o diálogo prevalece nas relações de cooperação ou de colaboração (MORIN, 2004). Os trabalhadores e trabalhadoras são a alma de qualquer processo participativo e “*sem a qual a participação se aproxima da farsa, do embuste, ou é incompetente*” (DEMO, 1996, p.45). Esta é condição essencial para a construção da comunhão na empresa com qualidade política caso contrário o projeto de EdC corre o risco de ser modalidade de filantropia paternalista.

Surpreende-se com a falta de participação de trabalhadores(as) quando economistas (ZAGMANI, 1999; BRUNI, 2000; GUI, 1999) afirmam que nas empresas do projeto de EdC cria-se espaço econômico onde é possível fazer renascer valores como confiança, simpatia e benevolência que implicam os custos ocultos que não são diferentes dos custos de produção.

Para esses economistas, os custos ocultos existem e estão presentes em todas as empresas. São eles:

- Custos de transação – abrangem as relações entre as empresas;
- Custos de monitoração – relativos ao chamado “*problema do agente principal*”, custos que empresários(as) devem assumir com a finalidade de estimular a produtividade do trabalho de funcionários(as) introduzindo supervisores e programas de incentivo;
- Custos de credibilidade – decorrem da percepção externa da confiabilidade da empresa.

Assim, os custos aumentam quando não são estabelecidos interna e externamente sólidos mecanismos que possam traduzir-se em laços de confiança. O aumento desses custos acarreta, dentre outras implicações, o aumento da taxa de juros. Sendo assim, a efetiva presença do princípio de comunhão na empresa está também imbricada com a efetiva participação de trabalhadores e trabalhadoras no projeto de EdC.

Um aspecto deve ser observado e superado: o conjunto de trabalhadores(as) de uma empresa não pode convertê-la à Economia de Comunhão. Apenas o empresário ou o capitalista podem fazê-lo por serem os proprietários dos meios de produção, mesmo que trabalhadores e trabalhadoras não tenham compromisso com a nova cultura do dar (MANCE, 1999, p.95). Mas, terão que passar a ter esse compromisso.

#### **IV - Planejamento participativo para auto-sustentação do projeto de EdC**

As pessoas que se aproximam do projeto de EdC são culturalmente heterogêneas. Podem não pertencer efetivamente à categoria “homens e mulheres novos” - um dos quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão na liberdade. Ainda que pertençam a esta categoria, são necessárias a crítica e a autocrítica da experiência com vistas à mudança contínua. Isso implica diretamente o desenvolvimento qualitativo e expansão da EdC, pois, para crescerem, as empresas podem necessitar de novos sócios(as) e estes podem não ter o efetivo empenho com à fidelidade, às origens e aos compromissos com a EdC inicialmente fixados. Logo que a primeira crise surgir, podem mudar o comportamento e passar a considerar que respeitar trabalhadores(as), fornecedores e clientes e partilhar o lucro são ações pertinentes apenas no plano espiritual (privado) e não ao plano econômico (público) como pressupõe o projeto. Podem, ainda, descadastrar a empresa do projeto.

A fidelidade ao ideal está associada ao receio de não desnaturar a finalidade pela qual a EdC surgiu, ou seja, de não desnaturar a cultura da partilha que está associada às tensões individuais, sociais, políticas e econômicas. Mas sabe-se que cultura não é um artefato como um baú cheio de normas, conceitos, princípios, símbolos e ritos que se põe na cabeça e se anda de um lado para o outro. Cultura não é algo portátil; ela precisa ser construída. Sendo assim, Molteni (1999) diz que as escolhas dos(as) empresários(as) podem implicar em permanente orientação para pequena dimensão ou para saída dessas empresas do cadastro de EdCs, se em determinado momento de sua história forem repensadas suas lógicas de funcionamento, desvinculando-as dos fundamentos referenciais.

Portanto, dispositivos indutores fazem-se necessários e abrem espaço para a avaliação da experiência. Quando isso acontecer, pode-se considerar que se aproxima de uma empresa de comunhão. A existência de dispositivos indutores é evidência concreta da capacidade do empresário(a) em manter espaço participativo como pressupõem os valores dos vínculos antecedentes da proposta de EdC.

Tais dispositivos indutores deveriam nascer do poder de resposta dos envolvidos com a experiência para não descaracterizar o sentido “*na Liberdade*” do projeto e o seu caráter de dádiva livre, gratuita, sem aguardar retorno para que os bens materiais e espirituais possam circular a serviço dos vínculos sociais entre as pessoas.

Godbout & Caillé (1999, p.13) resgatam que, diferentemente das regras do mercado, o universo da dádiva requer o implícito e o não dito. A magia da dádiva não funciona a não ser que as regras permaneçam não formuladas. Por decorrência, a noção de controle impositivo fica sem sentido. Assim que são anunciadas as regras, a magia acaba e a dádiva vira equivalência.

Ao apresentar os fundamentos de sua ontologia relacional, Martin Buber (1987) estabeleceu crítica às doutrinas, dogmas e modelos que institucionalizam a vida criando regras que tentam cristalizar de maneira definitiva o que pode a cada momento ser renovado pelo fluxo dos acontecimentos. Quando há união, não há porque existir imposição.

Segundo estudo de Lima (2001, p.31), uma mensagem buberiana transmite que, em seus múltiplos campos de atuação, o homem e a mulher precisam estar atentos à realidade imediata. Eles necessitam buscar no espaço relacional as respostas e elementos que procuram.

Mesmo que haja perigos nas institucionalizações, como os apontados por Buber (1987), a doação monetária para a Economia de Comunhão deveria ser conhecida e compartilhada com aqueles que contribuíram também para sua efetividade - os trabalhadores e trabalhadoras.

A doação é um dos dispositivos indutores necessários à sustentabilidade da empresa enquanto empresa do projeto de EdC, mas não é suficiente. Doar não implica a capacidade de criar entradas para a adesão dos demais envolvidos como trabalhadores(as), clientes, fornecedores, concorrentes. Também, não implica

desenvolvimento pessoal e coletivo capaz de criar espaço relacional na empresa. Espaço relacional onde é possível a vivência de uma realidade comunitária, que possa afirmar o princípio de comunhão e solidariedade, outrora presente nas pequenas unidades de vinculação humana como a autêntica cooperativa, a aldeia, a vila, as corporações profissionais, confrarias e associações (BUBER, 1987, p.51).

## **4.2. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

As empresas do estudo piloto e do estudo principal foram selecionadas pela leitura do cadastro fornecido pelo escritório central de EdC. Dentre as 59 empresas cadastradas na ocasião (2000), foi possível formar o subconjunto de dez empresas. O critério de seleção foi estudar empresas com mais de cinco anos de experiência na proposta de EdC, com mais de três empregados(as) e pelo menos uma de cada setor produtivo.

Após a seleção, o procedimento foi encaminhar, via meio eletrônico, carta-convite às dez empresas contendo explicações sobre a pesquisa e solicitando o “de acordo” dos empresários(as) para o acesso ao campo. Essa concordância foi encaminhada por sete empresas. Posteriormente, durante a pesquisa de campo nas empresas localizadas no Nordeste, houve pedido (aceito) de um empresário que não constava da carta-convite e voluntariou-se a participar do estudo por desejar dispor do documento de triangulação.

Todos os empresários(as) do subconjunto pesquisado autorizaram a divulgação da razão social das empresas, dos nomes próprios dos sócios-proprietários e dos dados quantitativos referente à situação financeira. Todavia, considerando o espírito da Economia de Comunhão e o processo de aprendizado e estágios diferenciados em que se encontravam os empresários(as) a opção foi por não mencionar o nome da razão social das empresas estudadas.

O ciclo de procedimento da pesquisa buscou evidências nas observações de campo e nos discursos dos entrevistados(as). O processo de coleta dos depoimentos foi executado com muita precaução. A realidade não se reduz ao que é aparente; é campo

de possibilidades. Os sentidos humanos costumam mostrar ou captar a aparência e não a essência.

Um estudo é redutivo porque permite várias suposições e interpretações para o mesmo fenômeno ou fato. Dependendo da maneira como se aborda o fenômeno, ele muda a sua natureza de ser e aparecer. A percepção do fenômeno está sujeita às circunstâncias e postura do observador. Logo, esta pesquisa é uma versão da experiência tanto de quem a viveu quanto de quem buscou compreendê-la contendo as devidas limitações humanas (ver item “Limitações pessoais na aplicação do método do diálogo”)

O ciclo de procedimento do estudo foi articulado em etapas correspondendo cada uma a um tipo de construção de lógica. A lista a seguir descreve como foi realizado.

- Aproximação indutiva (Jumel & Guibert, 1997) no campo empírico.
- Pressuposto de que a situação estudada e seu contexto histórico estavam enraizados (WEIL, 2001). Por isso, houve aproximação pessoal com o contexto do Movimento dos Focolares em diversas ocasiões: quatro congressos de Economia de Comunhão (2001/2004); dois encontros sobre educação (2002-2003), realizados no Centro Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista; vivência na Mariápolis anual (2003) realizada em Juiz de Fora; e evento cultural Gen Verde, (2003) realizado no teatro da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Atitude dialógica.
- Assumir a co-existência de três atores: empresários(as) e trabalhadores(as) protagonistas, que foram denominados neste estudo de “atores principais”, “atores referenciais” (lideranças do Movimento dos Focolares, incluindo Chiara Lubich) e “ator secundário” (pesquisadora).
- Registro das vozes incorporando nossa interpretação como secundária para posterior confronto com os principais.
- Registro do entendimento com os principais para posterior confronto com os atores referenciais.



- Redação de sucessivos textos (registros) contendo as vozes dos atores principais e referenciais.
- Cotejo do registro dessas vozes com os vínculos antecedentes do fenômeno estudado para validação dos atores principais. Esse confronto foi ação sucessiva e acumulativa denominado, neste estudo, de “triangulação”.
- Divulgação no circuito do Movimento dos Focolares, via meio eletrônico, dos textos apreendidos no campo por meio de “Carta Aberta”, para validação dos empresários(as), do escritório central, do centro de estudo e dos responsáveis pela EdC no Brasil.
- Apresentação das vozes apreendidas durante esse ciclo na forma textual em uma carta síntese para Chiara Lubich para validação.
- Avaliação qualitativa das questões avaliativas face às narrativas dos principais.
- Análise dos entendimentos e dissensos resultantes das sucessivas triangulações face aos quatro aspectos essenciais de EdC.
- Cotejo da avaliação qualitativa e análise dos entendimentos e dissensos.
- Compreensão, resultados, conclusões e apresentação da proposição do estudo.

#### **4.2.1. Negociação para acesso ao campo**

Para acessar o campo, foi encaminhada carta-convite a dez empresários(as) no Brasil. A carta continha normas a serem negociadas com os empresários(as) e compartilhadas com os trabalhadores para o estudo nas empresas, bem como sugestões para que pudessem, antecipadamente, escolher uma das opções apresentadas para a triangulação ou propor uma modalidade não contemplada.

As opções apresentadas estavam divididas em etapas denominadas nesse estudo de encontros de triangulação. Esses encontros serviram para cotejar o que foi declarado por empresários (as), por trabalhadores(as) e o que foi entendido e observado como experiência vivida na empresa. Serviram também para validação em conjunto com as linhas guias que foram anunciadas por Chiara Lubich para a prática nas empresas do cadastro de EdC.

### **Primeira opção**

- Primeira etapa - encontro entre trabalhadores(as) e pesquisadora, posteriormente entre empresário(a) e pesquisadora.
- Segunda etapa - encontro do empresário(a) com os trabalhadores(as)
- Terceira etapa - encaminhamento à pesquisadora dos resultados do encontro entre o empresário (a) com os trabalhadores(as)

### **Segunda opção**

- Única etapa de encontro entre empresário(a)/pesquisadora/trabalhadores (as).

### **Terceira opção**

- Primeira etapa - encontro entre empresário(a)/pesquisadora.
- Segunda etapa - encontro entre pesquisadora/trabalhadores(as).
- Terceira etapa - encontro com os empresário(a)/pesquisadora/trabalhadores(as) simultaneamente.

Todos os seis empresários(as) do estudo principal e os dois do estudo piloto optaram pela primeira opção. As justificativas coincidiram: alteração na rotina/horário de trabalho para realizar a triangulação conjunta com os trabalhadores(as).

Caso, os atores principais da pesquisa escolhessem as outras duas opções, seria necessário maior tempo de permanência nas empresas e aumento dos custos de estadia. Todavia, isso permitiria a observação direta do face a face entre o que foi testemunhado pelos(as) empresário(as), o que foi testemunhado pelos trabalhadores(as) e o que compreendemos. Todos os empresários(as) tiveram acesso à pauta de entrevista dos trabalhadores antes do início da pesquisa de campo.

#### 4.2.2. Empresas pesquisadas no estudo piloto e no estudo principal

O Quadro VII apresenta os dados das empresas pesquisadas: ano de adesão ao projeto de EdC, localização, total de empregados e número de trabalhadores(as) entrevistados. A coluna dos entrevistados está subdividida em duas: “entrevistados-chave” - que são trabalhadores(as) exigidos por lei ou para a operação da natureza dos negócios - e “entrevistados voluntários” que espontaneamente se integraram à pesquisa.

Empresa	Adesão	Total de Empregados	Empregados Entrevistados		Tipos EdC	Setor	Estado
			Chave	Voluntários			
X	1991	71	01	15	Coligada	Indústria /Metalúrgica/ Automobilística	SP/Piracicaba
Y	1992	120	01	19	Coligada	Indústria/ Metalúrgica/ Construção civil	SP/Santo André
ALFA	1992	09	01	08	Inserida	Indústria/ Rotomoldagem/ Saneamento básico	SP/Vargem Grande
BETA	1992	83	- *	-*	Coligada	Indústria/ Metalúrgica/ Mecânica e Construção Civil	MG/Timóteo
GAMA	2000	03	-	02	Coligada	Serviço/ Informática/ Sistemas	PE/Recife
DELTA	1992	93	02	29	Coligada	Comércio/ Distribuição Farmacêutica	PR/Curitiba
TETA	1992	05	-	02	Coligada	Serviço/ Contábil	PE/Recife
ÔMEGA	1992	22	-	09	Coligada	Comércio/ Distribuição embalagem pesada p/agricultura e agroindústria	PE/Recife

\*Empregados não foram entrevistados porque a empresa BETA foi descadastrada em 2002.

Quadro VII - Empresas do estudo piloto e do estudo principal

Na coluna relativa ao número de trabalhadores(as) entrevistados, não estão incluídos os sócios proprietários. Apenas cinco funcionários entrevistados são incluídos

na categoria entrevistados-chave: o farmacêutico da empresa DELTA; os gerentes de recursos humanos das empresas DELTA, X e Y; e o engenheiro de meio ambiente da empresa ALFA. Todos os demais foram convidados a participar da pesquisa e voluntariaram-se.

As empresas X e Y integraram o estudo piloto. Já existiam antes da proposta de EdC, assim como as empresas DELTA, ÔMEGA, BETA e TETA que compõem o estudo de campo principal. A empresa ALFA e a empresa GAMA nasceram após a anúncio do projeto de EdC e também compõem o estudo principal.

### **4.2.3. Coleta dos depoimentos**

O objetivo das entrevistas com trabalhadores(as) foi captar suas percepções sobre o modo como eram tratados na empresa. Caso tivessem trabalhado em outras empresas, o objetivo seria identificar percepções de diferenças no tratamento e no significado que atribuíam às idéias-força do projeto de EdC na empresa. Para isso, a pauta de entrevista continha questões semi-abertas acerca desses pontos, o que foi gradativamente alterado ou abandonado durante o levantamento no campo empírico, porque a pergunta inicial feita a todos – “*Como é trabalhar nesse lugar?*” - foi suficiente para abranger as diferenças quando as empresas de EdC eram comparadas com outras experiências de trabalho.

A coleta teve duração em média de 1h 30min, em entrevistas individuais e coletivas, gravadas em fita de áudio-cassete, registradas no diário de campo e por meio da “ficha de valores” criada *a posteriori* para facilitar a comunicação com os trabalhadores(as).

Contatos pessoais, telefonemas e mensagens eletrônicas foram utilizados para a captação de dados financeiros das seis empresas e para as triangulações e validações da história das comissões e do escritório central de EdC.

A partir da segunda empresa pesquisada no estudo principal, foi incluída a ficha de valores devido aos diferentes estágios de escolaridade dos entrevistados(as), o que vinha dificultando o diálogo. Por isso, durante a coleta dos depoimentos, foi necessário recorrer a outros recursos como a improvisação de histórias lúdicas e representação

simbólica para facilitar a espontaneidade dos entrevistados(as) com dificuldades de leitura e tradução dos termos da ficha de valores.

O perfil dos entrevistados(as) apresentou variedade quanto a idade, sexo, grau de instrução e tempo de empresa. A todos foi esclarecida a razão pela qual era necessário obter seus depoimentos. Os demais entrevistados integrantes das comissões de EdC foram voluntários(as) ou indicados pelo centro de estudos da EdC.

Os locais para a obtenção dos depoimentos variaram conforme a oportunidade: na linha de produção, no escritório do empresário, na copa-cozinha ou no pátio da empresa, no chão nos fundos da fábrica ao pé da sombra de árvores, no banco de concreto do Parque da Jaqueira em Recife, na padaria Espiga Dourada, na praia de Arraial do Cabo, em um toco de árvore adaptado pelos funcionários que virou banco para descanso do almoço.

A coleta dos depoimentos gerou textos sobre as empresas, as comissões, o centro de estudos e o escritório central de EdC. Todos os textos foram encaminhados para validação de empresários(as), dos líderes das comissões de Economia de Comunhão, das responsáveis pelo escritório central e centro de estudo da EdC.

As alterações textuais solicitadas foram efetuadas e houve novo encaminhamento aos empresários e demais. Obtido o *“de acordo”* dos que vivenciaram a experiência, na expressão *“sem nada mais a alterar ou acrescentar”*, foi redigida a versão final do texto sobre a experiência vivida em cada uma das entidades pesquisadas.

A realização de idas e vindas dos textos apresentou algumas dificuldades destacadas a seguir:

- alterações no prazo final de encerramento do estudo;
- demora na devolução do material encaminhado para validação;
- desconforto pessoal de ambas as partes por conta das sucessivas cobranças do material encaminhado;
- ocupação do tempo do empresário(a) para releituras do material;
- abertura de espaço nas atividades das empresas para o procedimento de triangulação com os trabalhadores(as);

- interferência da rotina de trabalho do escritório central e sobrecarga de trabalho da responsável pelo escritório para atender as solicitações de levantamento de dados quantitativos;
- recursos financeiros insuficientes para arcar com despesas de viagem, hospedagem, deslocamento e contas de telefone necessários à pesquisa de campo;
- aumento da carga de ansiedade em quem colheu, em quem deu depoimentos e em quem forneceu dados quantitativos.

#### 4.2.3.1. Tratamento dos depoimentos

O tratamento dos depoimentos foi realizado à luz das quatro questões avaliativas contidas nos textos produzidos pelos entrevistados(as), buscando evidências que mantinham viva a relação entre pensamento e ação, entre pensamento e vida à luz da proposta da EdC.

Ao relatar a experiência do primeiro decênio do projeto de EdC, os entrevistados(as) produziram textos, comunicando a interpretação de quem vivenciou a experiência a quem buscava conhecer a experiência. Ao transformar o oral em escrito, o texto tornou-se autônomo podendo ser submetido a leituras.

Assim, o distanciamento nesse estudo foi possibilitado pelos textos produzidos por quem viveu a experiência. Os textos intermediários foram compilados em três textos escritos, cada um validado entre os atores envolvidos e com significado específico para este estudo. O resultado final dessas redações foram denominados:

- **Texto para Triangulação:** textos contendo a compilação das vozes de sócios proprietários(as) e de trabalhadores(as) e a interpretação dessas vozes realizada pela pesquisadora, para provocar o diálogo com empresários(as) por ocasião do encerramento da pesquisa de campo em cada uma das oito empresas estudadas.
- **Carta Aberta:** texto contendo a interpretação das vozes contidas nos textos obtidos anteriormente, para provocar o diálogo com empresários(as), trabalhadores(as) e com responsáveis pela Economia de Comunhão no Brasil.

- **Carta para Chiara Lubich:** texto síntese dos textos anteriores para provocar a manifestação interpretativa da fundadora face às sucessivas interpretações realizadas pelos principais, referenciais e secundária.

Os textos para triangulação e a carta aberta foram disponibilizados, via meio eletrônico e por contato pessoal, para validação pública dos atores principais e dos atores referenciais. A carta para Chiara Lubich foi redigida em conjunto com dois líderes do Movimento dos Focolares, à luz das sucessivas interpretações obtidas ao longo do estudo.

Posteriormente, após a recomendação da líder regional do Movimento de que a carta para Chiara Lubich fosse conduzida à socióloga Vera Araújo, a mesma chegou às mãos de Chiara Lubich por outra líder do Movimento dos Focolares do Rio de Janeiro.

#### **4.2.3.2. Processo de tratamento dos depoimentos**

As etapas do processo de tratamento dos depoimentos estão apresentadas de forma seqüencial apenas para fins de leitura, pois na prática processaram-se de maneira caótica e não linear.

- Transcrição das fitas cassetes e das anotações do diário de campo.
- Armazenagem das transcrições e anotações em banco de dados informatizado.
- Leituras sucessivas dos textos armazenados para identificação das narrativas-pistas sobre as características presentes na empresa estudada.
- Codificação das narrativas-pistas identificadas à luz da pauta de campo.
- Agrupamento de pistas-discursos referentes aos valores: liderança, processo de implantação, participação de trabalhadores(as), planejamento participativo.
- Nova leitura dos textos compilados para avaliação qualitativa das evidências referentes aos valores: liderança, processo, participação, planejamento e outros.
- Análise da ficha de valores preenchida pelos trabalhadores(as) e empresário(as) utilizando graduação: “potencial” (valores declarados como esperados com maior intensidade pelos empresários na empresa); “aproximação” (valores

declarados como afirmados na empresa com mais intensidade); e “distanciamento” (valores declarados como afirmados na empresa com menos intensidade).

- Onze valores que constavam com mais intensidade nos textos do estudo piloto foram considerados neste estudo com potencial para promoção da comunhão na empresa e agrupados em duas dimensões: a dimensão dádiva/afetividade e a dimensão poder/participação.
- O critério de mensuração apresentado para os respondentes variou entre 1 (um) e 11 (onze). Sendo utilizada a medida 1 (um) para o valor mais intenso e a medida 11 (onze) para o menos intensa, a inversão no momento da marcação do entrevistado deve-se porque facilitou à identificação por parte do entrevistado (a) do que estava mais próximo (1) e do que estava mais distante (11).
- Para determinar os critérios baixa, média e alta intensidade foi necessário proceder a correspondente conversão. Entendendo como intensidade baixa [marcações: 1, 2, 3, e 4]; média [marcações: 5, 6 e 7]; e alta [marcações: 8, 9, 10 e 11]. Para a construção dos gráficos, a marcações foram invertidas, sendo convertidas da seguinte forma: a marcação 1 recebeu o número 11; a marcação 2 recebeu o número 10; a marcação 3, o número 9 e assim sucessivamente.
- Para efeito de avaliação qualitativa foram consideradas as fichas de valores de empresários(as) e de trabalhadores(as) mais antigos e as medidas mais intensa 1 (um) e a menos intensa 11 (onze), além da análise das narrativas dos entrevistados(as).

No Quadro VIII, visualiza-se a ficha de valores criada para facilitar a coleta dos depoimentos.



	Graduação	Potencial	Aproximação / Distanciamento	Valores pessoais
	Valores	(valores declarados esperados na empresa)	(valores declarados afirmados na empresa)	declarados
<b>Dáviva / Afetividade</b>	Espiritualidade			
	Comunhão			
	Amor-recíproco			
	Solidariedade			
<b>Poder/participação</b>	Autonomia			
	Comunicação			
	Liberdade			
	Cooperação			
	Participação			
	Co-Gestão			
	Autogestão			

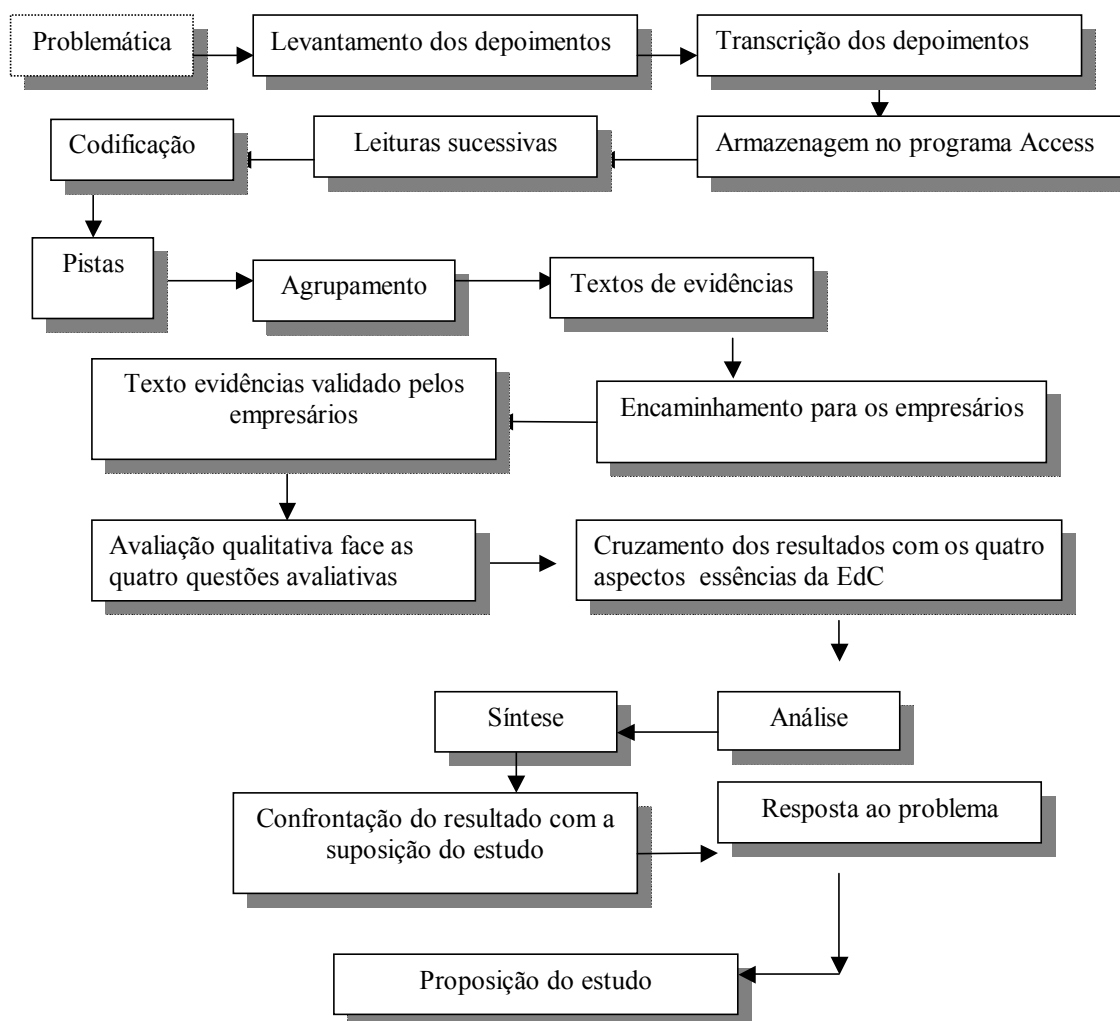
Quadro VIII - Ficha de valores

No campo, durante o preenchimento da ficha pelos três primeiros respondentes, percebi sua tendência em comparar as respostas que haviam registrado na coluna anterior. Por isso, a partir de então, os demais respondentes receberam a ficha com as colunas dobradas.

As chaves que continham a classificação dádiva/afetividade e poder/participação não estavam registradas. Para finalizar a análise e síntese da pesquisa, foi realizada a confrontação da avaliação qualitativa e da análise da ficha de valores com os quatro aspectos essenciais da proposta da Economia de Comunhão.

Por fim, fez-se a análise dos resultados obtidos na avaliação, cotejados à luz da Teoria da Tradução, concluindo com a explicitação dos resultados, das conclusões e anunciação da proposição do estudo.

No Esquema 12, visualiza-se o percurso da pesquisa.



Esquema 12 - Percurso da pesquisa

### 4.3. MÉTODO DO DIÁLOGO

A proposta do Movimento dos Focolares em sua versão Economia de Comunhão foi assumida com cumplicidade pelos atores envolvidos, a pesquisadora inclusive. Tal postura está contemplada segundo a perspectiva metodológica delineada na pesquisa participante (BRANDÃO, 1999; DEMO, 1999; SAUL, 1995; THIOLENT, 1997). Por isso, o resultado desse estudo não é apenas um relatório formal de pesquisadora observadora transeunte, mas testemunho. É o fruto da convivência de quatro anos que buscou diálogo, familiaridade e intimidade com o estudo.

Buber (1992, p.8) entendeu que o “*diálogo genuíno não necessita de nenhum som, nem sequer de um gesto, só se dá em clima de plena reciprocidade, quando o*

*indivíduo experiencia a relação, também, 'do lado do outro', sem contudo abdicar à especificidade própria". Simoni (2000, p. 139) ensinou que quando se pesquisa "tem que ir lá para ver, tem que ir lá para viver e tentar ver com os olhos dos outros". Cabe reconhecer a grande dificuldade que, durante a pesquisa, representou este "tentar ver com os olhos do outro".*

Segundo Demo (1989, p.244 ), diálogo *"é uma fala contrária, um confronto dialético, na unidade de contrários. Cada lado possui sua densidade própria e por isso pode colaborar".* Pelo do método do diálogo, neste estudo, buscou-se entendimento dialogado, diferente do que se obtém pelo do método empírico clássico (monológico).

Sendo assim, por meio do método do diálogo, o entendimento foi aparecendo e desaparecendo nos confrontos entre atores principais, referenciais e secundário. Uma resposta sobre a tradução da proposta de Chiara Lubich no primeiro decênio (1991-2001) nas empresas estudadas fez-se notar como produto do processo de conversação com os atores envolvidos, construído em conjunto e, conforme a expressão de Demo (1989, p.244), *"discutível por definição e por isso científico".* Para Demo, o conhecimento obtido por diálogo inclui o seguinte:

1. Não é obtido exclusivamente pela relação formalizada entre o sujeito e o objeto, isto é, por observação formalizada, por experimentação laborial;
2. É autoconhecimento que contém, além da formalização lógica para que o diálogo seja racionalmente inteligível, consciência política da realidade social pesquisada, em que a figura do ator político é inevitável;
3. É conhecimento particularmente profundo, porque remóido indefinidamente na discussão comunitária; produz convicção mais pelo compromisso político que o sustenta do que pela formas lógicas das quais se reveste;
4. É conhecimento inspirado e comprovado na prática; teoricamente exigente, mas comprometido com a vida concreta; não pede apenas estudo, mas igualmente solução;
5. Por ser obtido no diálogo, precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, realizar mais do que nunca a marca discutível e para ser científico deve ser democrático.

Demo (1999, p.245) explica que *"o método do diálogo exerce controle ideológico rigoroso, porque ataca a ideologia de frente"*. Neste estudo, o método do diálogo foi utilizado no estudo piloto e no estudo principal. No estudo piloto, o primeiro exercício com o método do diálogo foi realizado segundo os passos a seguir:

- Conversação sobre as vozes obtidas no campo com os dois empresários, cada um por sua vez;
- Conversação sobre as experiências desses empresários com duas líderes referenciais do Movimento do Focolares.
- Busca de entendimento sobre as experiências dialogando com os quatro aspectos essenciais da EdC.

Nesse processo, foi identificada a discrepância da atuação de um dos empresários estudados no piloto, o que acarretou durante a triangulação com duas líderes referenciais sugestão, por parte desta pesquisadora, de uma auditoria interna no cadastro das empresas. O objetivo de tal sugestão era o controle da atuação das supostas empresas da Economia de Comunhão e para não comprometer a legitimidade da proposta de Chiara Lubich. Em contrapartida, as duas líderes referenciais interpretaram a sugestão como contraditória visto que, segundo elas, *"a proposta é na liberdade e está em processo de construção. Caso algum empresário vinculado à EdC estivesse se distanciando, com a convivência com outros empresários(as) mais adiantados aos poucos iria entendendo e mudando a postura"*.

Todavia, essa argumentação não foi suficiente para alterar a interpretação de discrepância da atuação de um dos empresários do estudo piloto.

### 4.3.1. Limitações da pesquisadora na aplicação do método do diálogo

O modelo mental dominante no discurso desta pesquisadora era o do controle e havia distanciamento da confiança necessária para entender o significado do termo “na liberdade” da proposta de Lubich.

Segundo Buber (1992), o movimento básico da atitude dialógica consiste no “*voltar-se-para-o-outro*”. Isso significa não apenas o relacionamento dos homens e mulheres entre si, mas o seu comportamento, a sua atitude “*um-para-com-o-outro*” cujo elemento mais importante é a reciprocidade da ação interior.

Numa situação dialógica, o homem (mulher) com quem estamos face-a-face nunca pode ser um objeto. “*Temos algo a ver com ele (...). Talvez tenhamos que realizar algo nele, mas talvez tenhamos que aprender algo e só se trata do nosso ‘aceitar’*” (BUBER, 1992, p.8). O autor distingue o diálogo autêntico do monólogo disfarçado. “*O mais ardoroso falar de um para com o outro não constitui uma conversação*” (p.9).

Sendo assim, a dificuldade de manter atitude dialógica foi uma limitação para aplicar o método deste estudo, considerando que o movimento básico da atitude dialógica “*é uma ação ‘interior’, mas esta não está presente, se a presença não se fizer sentir até na tensão dos músculos oculares e no calcanhar do pé no chão*” (BUBER, 1892, p.56).

Tal percepção gerou a compreensão de que, quando não se é nem democrático nem se sabe escutar, a escolha de um método que requer relação democrática e abertura para a escuta é um equívoco metodológico. Esta contradição faz recordar das palavras de Aristóteles, “*mesmos pessoas que não são justas pensam que desejam agir justamente*” (Livro II, Ética a Nicômaco, p.153). Por analogia, mesmo pessoas que não são dialógicas pensam que são e se propõem a pesquisar dialogicamente.

No próximo Capítulo é apresentada a Teoria da Tradução, que explica a configuração do primeiro decênio (1991-2001) da experiência no Brasil, e que poderá ser adaptada, adotada e aplicada nas empresas do projeto de EdC. A Economia de Comunhão, no próximo decênio, poderá tomar-se uma aposta para outros agentes como

os trabalhadores (as) que atuam nas empresas cadastradas. Mesmo que se afirme que o processo é na liberdade, como disse Lubich a cultura da partilha precisa ser ajudada e a teoria da tradução pode ser uma ajuda.

## CAPÍTULO 5 - TEORIA DA TRADUÇÃO

Os vínculos antecedentes do projeto de EdC necessitam da unidade elementar da vida social que é a ação humana individual e coletiva para serem concretizados na empresa. Concretizar a Economia de Comunhão na empresa é transformar em ato sua lógica de ação que surge como resultado da ação humana e interação dos atores envolvidos no processo de afirmação das idéias-força do Evangelho - os vínculos antecedentes - nos negócios.

### 5.1. VÍNCULOS ANTECEDENTES DA EDC E A TEORIA DA VIDA HUMANA ASSOCIADA

Os vínculos antecedentes do projeto de EdC podem ser compreendidos por teorias plurais, dentre elas: a teoria da tradução e a teoria substantiva da vida associada contextualizada em Ramos (1989, p.29), sumariada no Quadro IX.

<b>FORMAL</b>	<b>SUBSTANTIVA</b>
A razão no sentido funcional é a principal categoria de análise.	A razão no sentido substantivo é a principal categoria de análise.
Nominalista	Normativa
Conceitos são instrumentos convencionais de linguagem que descrevem procedimentos operacionais.	Conceitos são derivados do conhecimento no e do processo de realidade.
Que é que chamaremos racionalidade é a pergunta que se faz.	A pergunta é: o que é a racionalidade? A racionalidade tem um papel a desempenhar.

Fonte: Adaptado de Ramos (1989)

#### Quadro IX - Teoria substantiva da vida humana associada

Os vínculos antecedentes da EdC a partir da teoria substantiva da vida humana associada fazem parte do domínio político no qual os atores devem agir comunitariamente para além do auto-interesse. Encarná-los é afirmar os interesses da comunidade do movimento da Economia de Comunhão na Liberdade, pela expansão do bem, do bom e do belo do conjunto, mediatizados pela disposição do empresário(a) pelo “meio termo” e não somente a busca da própria sobrevivência.

## 5.2. TRADUÇÃO: EXIGÊNCIA OPERACIONAL

Nenhuma comunidade política está salvaguardada das influências exclusivas dos interesses individuais. Por isso, é necessário traduzir os vínculos antecedentes para a inclusividade do princípio de comunhão na empresa.

O princípio da tradução, conforme mencionado por Bernoux, constituiu-se a partir de pesquisas de Callon (1989) e Latour (1994) que realizaram estudos empíricos consagrados às inovações no domínio das ciências e das técnicas. A preocupação desses autores dirige-se à constituição da ciência, mais precisamente às condições de produção da ciência. Na obra de Latour - “Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora” - o princípio da tradução está detalhado. Callon e Latour são autores ligados aos teóricos das convenções por sua maneira de abordar a construção do que chamam “*bem comum*” e “*compromissos*”. Há parentesco entre os dois conjuntos teóricos: o da tradução e o das convenções (BERNOUX, 1989, p.154).

Comunhão na empresa é *a priori* algo diferente. Segundo Boaventura Santos (2003, p.40), só se traduz o que é diferente, o que possui condição para tradução “*dado que só o que é diferente pode ser traduzido, e tornar mutuamente inteligível significa identificar o que une e é comum a entidades que estão separadas pelas suas diferenças recíprocas*”.

Traduzir significa tornar inteligível para o portador de uma lógica de ação “A” um enunciado *a priori* não inteligível para o portador de uma lógica de ação “B”, em operação que permita estabelecer elo de inteligibilidade entre partes heterogêneas. Para Boltanski e Thévenot (*apud* BERNOUX, 1989), não é possível obter a coordenação entre atores que permanecem imersos apenas na lógica de ação de seu respectivo mundo, posto que diferentes mundos mobilizam diferentes grandezas ou sistemas de equivalência. Para Latour (1994), não é possível a tradução caso cada ator esteja desconsiderando a rede na qual o outro está inserido. Pode haver incompatibilidade entre redes e, conseqüentemente, conflitos entre atores.

Para convencer os atores sobre a necessidade de um projeto, é necessário traduzi-lo em sua linguagem; ou seja, nas representações e preocupações dos atores envolvidos. Um novo projeto supõe tradução entre diferentes domínios. Quando um novo projeto entra em cena, desencadeia processo de confrontação que Latour (1994)



denominou de “*trabalho de interesse*” que constrói uma “*cadeia de razões*” fruto dos interesses de todos os atores relacionados com o projeto. Como qualquer tradução, a de um projeto também comporta uma parte de traição, ou seja, a concretude do projeto não corresponde àquilo que eles esperavam.

Conforme Bernoux (1989), a teoria da tradução é útil quando se procura compreender o sistema de regras e técnicas que constituem a empresa. A teoria da tradução possui ligação com a análise estratégica por meio da escolha do paradigma do ator e suas apostas. Para o autor, quando se considera a empresa como conjunto de atores, a teoria da tradução fundada sobre a interação entre atores, indivíduos, grupos e objetos técnicos chamados atuantes, encontra seu lugar. A teoria da tradução é pertinente na explicação dos comportamentos dos atores da empresa e na implantação das inovações; portanto, nas situações de mudança, como é o caso do princípio de comunhão na empresa.

Em sua obra “Sociologia das Empresas”, Bernoux explicita que o princípio da tradução faz “falar” e permite a decodificação dos diferentes esquemas interpretativos dos atores estratégicos ou das suas diferentes lógicas de ação em elementos comuns, possibilitando o surgimento dos mecanismos de produção de acordos ou a emergência de zonas de cooperação no conflito.

Bernoux (1989, p.155) registra que qualquer novo projeto, mesmo perfeito, não se basta e não se impõe por si próprio. É necessária uma cadeia de atores. Os conhecimentos só existirão com participação; para isso os atores precisam agir conjuntamente. Todos devem estar convencidos da necessidade da realização do projeto: desde os que o concebem aos que o executam, desde os que o veiculam aos que dele estão encarregados e aos que o consomem. À menor falha nessa cadeia, o projeto pode ser radicalmente rejeitado, arruinado e abortado.

Na implantação de um projeto, não se pode esquecer que há atores com lógicas de ação diferentes e que é necessário interligá-los. Os atores devem encontrar um ponto de passagem obrigatório onde todos se encontrem e uma questão operacional que represente unanimidade. No caso da EdC, quais meios ativar para acompanhar o processo de implantação do princípio de comunhão na empresa?

O modelo de tradução implica todos os atores na sua própria lógica, isto é, na linguagem que cada ator pode compreender e dela se apropriar. A questão operacional

é a primeira etapa na construção de rede que pode definir e criar um bem comum provisório aberto a todos os atores.

Assim que todos se sentem envolvidos, são obrigados a agir por verem envolvidos em um papel na busca da resposta. Cada ator representado por um porta-voz reconhecido como legítimo é concretamente associado à procura de soluções. Nessa etapa é necessária transparência e confiança. Apenas isso não é suficiente, é preciso fazer trabalho de difusão apoiado em suporte material como textos e encontros. Partilhadas pelos atores, essas informações ligam os integrantes do coletivo aos interesses individuais e estimula-os a participar na produção de conhecimentos. Fica assim constituída a rede.

Mais adiante, é preciso consolidá-la, torná-la irreversível e estendê-la a atores influentes que possam consolidá-las. Estabelecida a legitimidade dos atores e a solidez das redes, pode haver acordo. No caso deste estudo, a experiência da EdC, é preciso amá-la, cuidá-la como se de um humano se tratasse. É preciso conquistar-lhe um lugar, negociá-la com os outros atores para convencê-los da importância de dar vida à comunhão na empresa.

Bernoux (1989) afirmou que não há essência em um projeto. Esta só existe quando o projeto termina. É apenas no final do percurso e localmente que a essência se instalará no projeto. Nesse momento apenas, todos os atores o definirão, nos mesmos termos. No início, o projeto não tem sentido de unidade, o que se vê são apenas aspectos parciais, aqueles que correspondem aos seus objetivos. Mas ele evolui. É positivo, nesse momento, que o projeto tenha certa fluidez na qual se possa encontrar sua demanda particular. Há dificuldade em contar os seus estados sucessivos, pois os elementos presentes não estão ainda visíveis.

Segundo Bernoux (1989), quando os atores negociam um projeto concebido *a priori* e já pronto, o modelo é o de difusão. Mas quando se negocia uma idéia vaga, fluída, mal acabada, fraca, sobre algo irreal, é necessário encontrar pessoas susceptíveis e lhe dar vida. Como é que se faz isso? Por operação de tradução de interesses de grupos em outra linguagem. Esses grupos vão modificar e transformar o projeto, tanto mais quanto por ele tiverem interesse. O projeto, tornado real, comporta as características que são atribuídas à inovação. Características atribuídas posteriormente que supõe que certos atores veiculem o projeto durante todo o período precedente à

implementação, que veiculem qualquer coisa que, quando o projeto existir realmente, faça com que ele esteja longe do que foi inicialmente imaginado.

Além da tradução, existe a questão dos atores e da sua dimensão - “o pequeno e o grande”. Os atores já existem, mas só se manifestarão depois. A dimensão entre os atores muda, mas o menor desses atores, sendo um elemento da cadeia, pode provocar o colapso do projeto. Por isso, é indispensável promover e manter o envolvimento de todos atores.

Para Bernoux (1989, p, 160) “*a escrita é um precioso recurso*” por apontar três razões:

1. A escrita contém elementos de formalização.
2. A escrita fixa verbalizações que poderiam ter sido ditas de forma imprecisa e sem convicção.
3. Os atores individuais podem mudar, quer enquanto pessoas físicas, quer porque, no seu espírito, a sua apreciação verbal pode ser proferida sem que se sintam comprometidos.

Bernoux afirmou que a inovação é apresentada habitualmente no modelo da difusão. Nesse modelo, criticado por Callon, a negociação é realizada sobre projeto concebido *a priori*, ao qual Callon e Latour opõem a tradução. O modelo da difusão corresponde à idéia de que os objetos técnicos acabados e completos não teriam mais que fazer do que encontrar clientes.

No caso da difusão, se está perante visão linear que parte do cientista, passa pelo engenheiro, pelos serviços de desenvolvimento, pelos serviços de *marketing* e finalmente pela fabricação. Quer se encontre no exterior da empresa ou dela faça parte, o cliente deve apenas adaptar-se. Outra idéia ligada a este modelo é que uma boa comunicação pode estabelecer-se, caso o canal seja bom.

Todavia, a realidade do funcionamento das empresas demonstra o contrário. A mensagem é recebida, não em função das suas qualidades intrínsecas, mas das estratégias dos receptores. Se a mensagem não for traduzida, se não tiver se tornado uma aposta para os receptores, não há qualquer hipótese de recepção (BERNOUX, 1989, p.162).

Em contrapartida, no modelo da tradução, há sempre modificações e mudança. Desconsidera-se a possibilidade dos grupos sociais envolvidos estarem abertos ou fechados. Ou seja, na continuidade do processo de implantação, os grupos estão abertos em um momento a uma parte da inovação e fechados em outros.

O cerne da teoria da tradução é constituído pela idéia de que um fato não possui interesse intrínseco em si mesmo. Um fato tem força apenas na medida em que é colocado em cadeia ou em rede com um conjunto de elementos, de atores e atuantes que lhe dão vida.

Reciprocamente, só é possível compreender a solidez de uma idéia levando em consideração todos os atuantes que a colocam em cadeia e a quem ela diz respeito. Sendo assim, nenhum projeto traz evidência em si mesmo existe apenas quando a rede o adiantar.

Latour, contextualizado em Bernoux (1989, p.161) afirma:

*O objeto, o verdadeiro, a coisa ativa só existe na condição de manter em conjunto e continuamente humanos e não humanos. Ligeiramente diferente, ele não reside nem no social – ele é feito de pequenos pontos de articulações, de pára-choque e de conexões – nem nas técnicas – é feito de paixões, de pessoas transportadas, de dinheiro, de ministros comunistas e de computadores. Por outro lado, pode-se dizer que mantém os homens (mulheres) em conjunto, mas por outro lado, que os mantém reunidos, a coisa que procuramos não é nada de humano nem de não humano. Oferece antes uma passagem contínua, um comércio, um tradutor entre aquilo que os humanos neles inscrevem e aquilo que ele prescreve aos humanos. Traduz uma coisa na outra.*

### **5.3. PASSOS DA CADEIA DE TRADUÇÃO**

Com o propósito de evitar os costumeiros fracassos resultantes do modelo de difusão, Bernoux apresentou rede (cadeia) que permite a tradução e finalmente a implementação de uma inovação (1989, p.164).

Os passos da cadeia de tradução abrangem estes elementos:

- a) Negociar não sobre um projeto concebido *a priori* e já pronto, que nesse caso seria o modelo linear ou de difusão.

- b) Encontrar pessoas susceptíveis de se interessar pelo projeto e que lhe dessem vida.
- c) Permitir um tempo de contextualização dos envolvidos com o projeto. Há atores, aqueles indivíduos ou grupos que participam em uma ação e têm interesses comuns na ação? Então, é preciso enumerá-los a partir da ação em causa. Em uma empresa, não se pode listar os atores *a priori*. Deve-se fazer a listagem contingencial dos atores e de suas apostas, pois eles constituirão os elementos da base da rede.
- d) Utilizar linguagem comum acessível que traduza os interesses dos atores;
- e) Materializar um bem comum reconhecido como necessidade por todos os atores;
- f) Dar um papel efetivo a cada um e não obter adesão ou opinião. Isso significa que a cada um não basta saber se a opinião foi ou não levada em conta e porquê, mas ter papel que se traduza na construção do sistema. Com isso, cada um pode ser envolvido como membro da rede e tornar-se participante ativo, refletir sobre dado problema, coligir experiências e propor soluções. Todos devem ser co-produtores do processo.
- g) Definir porta-vozes (pessoas da confiança dos atores) das necessidades e dos interesses dos atores, reconhecidos como legítimos por todos os intervenientes. Ninguém pode ter a impressão que se pode falar quando e como quiser. Reciprocamente, todos devem ter o poder de dirigir-se aos responsáveis que reconhecem como sendo qualificados pelos seus pares para falar, sabendo que os mesmos serão porta-vozes dos avisos ou decisões dos outros.
- h) Designar animador encarregado de zelar pelo bom desenvolvimento da rede e de desempenhar o papel de orientação e de vigia face a ameaças vindas do interior ou do exterior da rede.
- i) Produzir os próprios intermediários, ou seja, tudo que possa ligar entre si os atores-intervenientes. Esses intermediários são investimentos: reuniões informativas e criativas; textos cujo processo de produção é elaborado às vistas de todos ou pelo menos com o acordo de todos; e pequenos coletivos como reuniões ou círculos de qualidade, todos funcionando de maneira aberta.
- j) Consolidar a rede: no momento da produção dos primeiros resultados implicar as instâncias superiores da investigação para se garantirem contra uma mudança de direção que implicasse uma mudança de política.

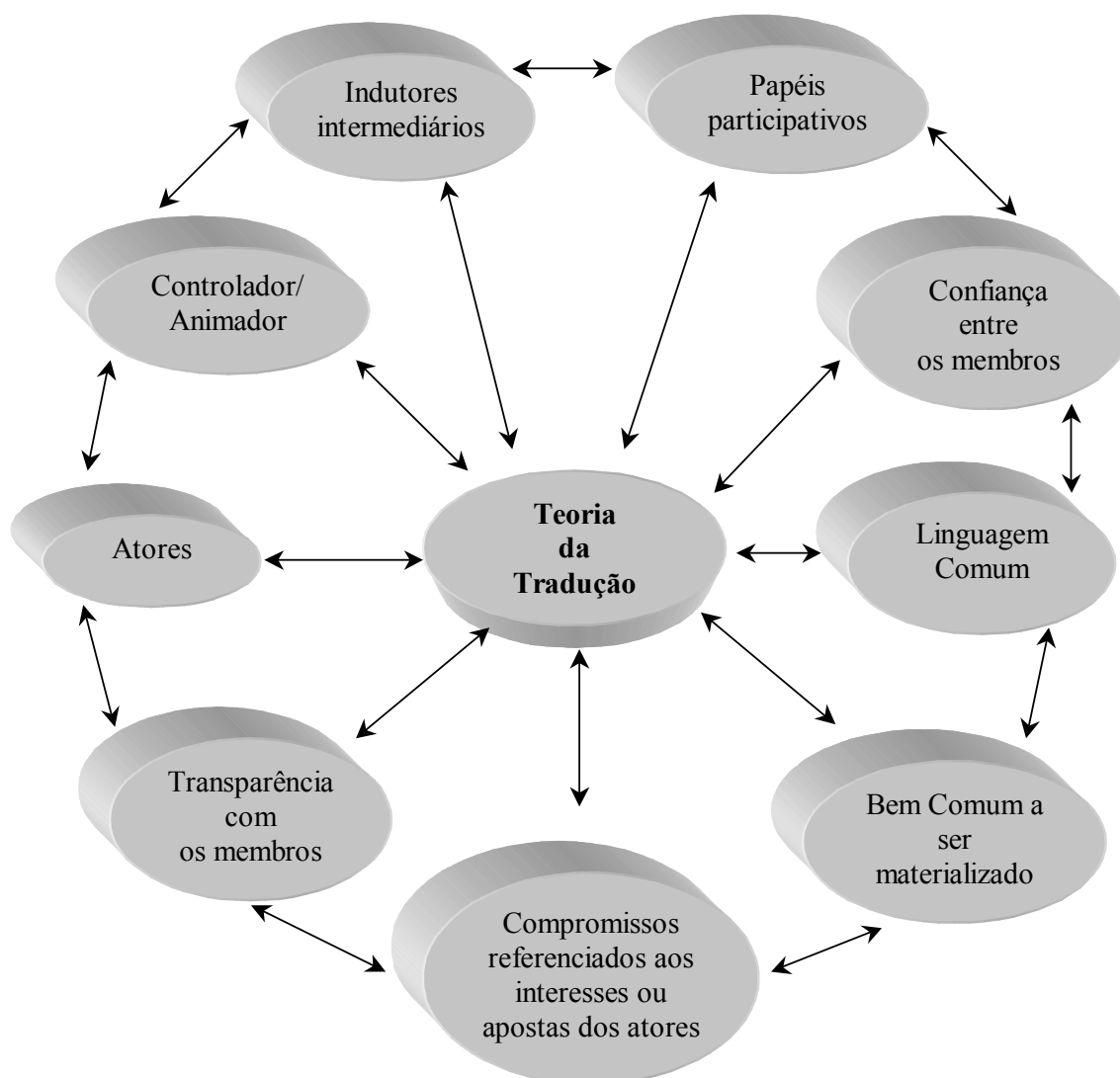
- k) Colocar em pontos estratégicos vigias contra os inimigos possíveis que procuram perturbar a rede;
- l) Manter transparência com os membros da rede.
- m) Existir ou surgir confiança entre os membros da rede.

Por fim, Bernoux (1989) expõe que a teoria da tradução converge para a aprendizagem organizacional e para a construção de novas regras. A teoria da tradução deixa espaço aos atores, dá-lhes liberdade de aprenderem por ensaios e erros nas relações. Por isso, necessita de tempo para tolerância em relação aos erros e retrocessos. O tempo aparentemente perdido é de fato ganho, na medida em que a inovação supõe aprendizagem de modelos relacionais verdadeiramente novos.

Haverá desacordo quando existir ausência de interação entre atores que poderiam ser coordenados. A interdependência não cria forçosamente interação. Esse conhecimento é costumeiramente negligenciado nas empresas, bem como nas organizações. Com isso, as regras que permitiriam um acordo são ignoradas ou negadas pelos atores aos quais aplicam-se prioritariamente. As regras são editadas sem aprendizagem e vão contra uma lógica de congruência de atores no interior das suas esferas de regras-limitação ainda não elaboradas.

A teoria da tradução auxilia na construção de rede onde os atores se sintam solidários e capazes de se comunicarem harmoniosamente, conservando suas identidades e suas lógicas, comungando da necessidade de colocar a novidade em prática. Para tanto, realizam ações participativas, partilhas sem ilusões acerca do alcance e limites dessas mesmas ações. A cadeia ajuda a construir nova relação com o trabalho e a valorização da comunicação.

No Esquema 13, visualiza-se a representação conceitual da cadeia da tradução.



Esquema 13 - Representação conceitual da cadeia da tradução

Segundo Bernoux (1989, p.316), as noções de tradução e de aprendizagem organizacional integram a idéia da análise estratégica segundo a qual a empresa é construtor autônomo contingente fundado nas capacidades culturais dos atores, nos seus conhecimentos, nas suas capacidades de aprendizagem cognitiva e nas representações que assumem de seus lugares no sistema organizacional. A essas duas noções, acrescenta que a inovação só acontece quando se apóia em rede e que é essencial a construção do sistema de tradução. Representações e formações para serem mudadas supõem operação de tradução e a verificação de que a aprendizagem organizacional efetivou-se.

O Capítulo seis - o estudo principal - retrata o que aconteceu no primeiro decênio da experiência da Economia de Comunhão no Brasil por conta do modelo da difusão exercido pelos empresários(as) nas empresas estudadas.

## CAPITULO 6 - ESTUDO PRINCIPAL

*Quem trabalha e contempla seu próprio trabalho aprende, às vezes muito lentamente, que os resultados de seu trabalho demoram a tomar forma e às vezes não tomam forma nenhuma e isso não faz com que quem trabalha interrompa sua faina diária. A esperança é a seiva que alimenta quem exerce a vocação. Mas a intenção não tem que dar certo.*

*Miguel de Simoni*

Este Capítulo apresenta as evidências obtidas no estudo principal. Informações detalhadas sobre a pesquisa de campo encontram-se na seção de apêndices. As empresas estudadas na terceira fase da pesquisa foram: a matriz da DELTA Farmacêutica Ltda. de Curitiba; ALFA Plast Ind e Com Ltda. inserida no Pólo Spartaco; TETA Associados Ltda. de Recife; ÔMEGA Associação Comercial Ltda. do Recife; a GAMA Tecnologia, micro empresa de Recife; e a BETA Engenharia Ltda. de Minas Gerais.

### 6.1. DELTA

A DELTA Farmacêutica Ltda. é uma empresa familiar brasileira de médio porte que atua na distribuição de medicamentos desde março de 1988. Seu nicho de mercado é o setor hospitalar e órgãos públicos. Nesse ramo de atividade, existem em Curitiba cento e vinte empresas distribuidoras de medicamentos.

Em 1992, a matriz, localizada em Curitiba, foi coligada à proposta de Economia de Comunhão. Em 1999, foi instalada sua filial aberta no Pólo Spartaco. Por isso, a DELTA é empresa que tem filial inserida na proposta de EdC e matriz coligada. O estudo ficou restrito à matriz.

Depois da adesão, os sócios proprietários, procurando manter o compromisso com os vínculos antecedentes do projeto de EdC, realizaram mudanças adaptativas na DELTA, todas no âmbito de responsabilidade exclusiva dos sócios-proprietários que exerceram a ética da responsabilidade pela sua ação racional de adaptação meios/fins.



No discurso do empresário, há evidências de intensidade acentuada no aspecto instrumental, ajuste administrativo e legal, conveniência entre meios e fins necessários à eficiência gerencial. Para ele, *"era necessário organizar melhor todos os setores da empresa para depois dar o importante e desejado passo de incluir a DELTA como uma empresa coligada à proposta"*.

A disposição dos sócios foi afirmar os princípios de EdC primeiro pelo testemunho. O paradigma do único ator e a comunicação do projeto de EdC por difusão pelo testemunho pode ser compreendido como ação privada dos sócios-proprietários da DELTA para com o projeto de EdC.

Os trabalhadores(as) reconheceram na liderança da DELTA *"bons patrões"* quando identificaram diferença qualitativa na relação de trabalho na DELTA. Contudo, isto não é suficiente para distingui-los de outros empresários(as) que administram empresas segundo valores éticos, morais e espirituais.

As evidências apresentaram intensidade acentuada em relação à responsabilidade dialógica dos sócios-proprietários com a manutenção dos postos de trabalho e com as condições de trabalho. Há confiança e respeito à dignidade de trabalhadores(as) e incorporação da ética no negócio. Há evidência de transferência de responsabilidade do empresário quando interpretou que a educação dos funcionários(as) nos princípios da EdC seria realizada nas Mariápolis, nos congressos de EdC e pelas comissões de EdC.

As evidências "pelo testemunho" e a ausência do amor-recíproco sinalizaram que os sócios da DELTA traduziram no primeiro decênio a proposta de Chiara Lubich como ação individual, conforme o paradigma do sujeito de Habermas.

Para Bernoux (1989), um dos primeiros princípios de mudança organizacional é a liderança que inicia a mudança e deve estar informada acerca da situação concreta dos poderes dos diferentes atores e do seu sistema de ação. Nesse sentido, os sócios conheciam o sistema instaurado divisão/cooperação/dominação na empresa. Isso foi suficiente para não arriscarem a construção do novo constructo - o princípio de comunhão - e comunicá-lo para ser traduzido, negociado, transformado em aposta entre os trabalhadores.

Os sócios apostaram que o exemplo “arrastaria” os demais. Tal atitude pode ser compreendida pela ética cristã na qual a *“mão direita não sabe o que a esquerda faz”*. Contudo, é despropositada quando se trata de aplicá-la em organização empresarial que almeje transformar-se em sociabilidade organizada, ativa, suprafuncional de comunhões servindo ao interesse geral, quando for considerada a comunhão sociológica.

Para a comunhão trinitária ser encarnada na empresa é necessário constante *“jogo de espelho”* reflexivo mencionado por Cambón (2000, p.36), isto é, agir da Trindade à experiência e desta à Trindade. Uma reflete e ajuda a compreender melhor a outra.

As evidências de campo demonstraram que o jogo de espelho não se deu na DELTA de maneira comunitária. Mas há indícios de aproximação dos sócios com a alteridade do outro empregados, clientes, concorrentes, fornecedores e indivíduos da sociedade. Há indício da ética da convicção ou do valor absoluto que está implícita em toda ação referida a valores.

Do ponto de vista sociológico, segundo Gurvitch (1968), a DELTA é lugar de sociabilidade espontânea por oposição parcial com Eu, Tu, Eles. Do ponto de vista de comunhão trinitária, pode-se afirmar que a DELTA está em processo de aproximação, considerando que o princípio da comunhão serviu ao interesse particular dos sócios e não foi recíproco. Isso pode ser interpretado como uma saída para evitar conflitos internos no caso dos trabalhadores entenderem legitimamente (BRAVERMAN, 1977) que a partilha monetária deveria ser feita primeiro entre eles e depois para os beneficiários da EdC.

Na DELTA, não havia espaço instituído para a participação de trabalhadores(as) no qual todos pudessem se (des)encontrar, animar, motivar e controlar em face à novidade que é comunhão trinitária na empresa. Repetiu-se o que, desde longa data, reina nas empresas capitalistas: a cooperação/dominação de trabalhadores(as). Não se formou qualidade política (DEMO, 1996) necessária à sociabilidade de fusão parcial do Nós da comunhão sociológica. Tampouco formou-se comunhão trinitária entre os trabalhadores e destes para com os sócios-proprietários devido à compreensão dos empresários de que eles fazem a cultura da empresa.

A cadeia de tradução necessária para a encarnação do princípio da comunhão trinitária não foi construída na DELTA. Os trabalhadores(as) eram passivos em relação

ao projeto de EdC. Recorrendo a Latour (1994), por causa do método da difusão adotado, as racionalidades dos que atuavam na empresa, incluindo daqueles que fizeram a adesão, poderiam rejeitar o projeto de EdC. Isso pode explicar a queixa do empresário *“os antigos não conseguem mais ver a novidade da EdC”*.

A cultura da partilha nos moldes do significado que atribuíram Chiara Lubich e Guerreiro Ramos (ver 4.1.2) não se construiu em dez anos na DELTA. O fato dos sócios encaminharem doações para escritório central de EdC e este encaminhá-las às mãos dos beneficiários não é suficiente para se reconhecer que há cultura de partilha na empresa.

A implantação do projeto de EdC pelo testemunho apenas dos sócios subestimou o peso da confiança na união de empregados(as) ao projeto de EdC. O fato de trabalhadores(as) desconhecerem os valores e princípios que são necessários à construção da cultura do dar contribuiu para que a DELTA não atingisse o estatuto de empresa de comunhão.

Durante a pesquisa, foi observado que os sócios trocavam experiências empresariais constantemente e eram participantes ativos nos congressos promovidos pelo movimento e nas Mariápolis anuais. A inserção de profissionais da DELTA nesses eventos poderia promover aprendizagem pessoal sobre os fundamentos aos quais a empresa se vinculou, porém não foi suficiente para promover aprendizagem organizacional conforme foi constatado pelo estágio de conhecimento e atuação do projeto de EdC em que se encontravam os trabalhadores(as) na DELTA.

A sociabilidade no primeiro decênio na DELTA tem intensidade acentuada na comunidade passiva que foi confirmada no depoimento do empresário: *“Comunhão se faz mesmo que todos empregados desconheçam o projeto”*.

Modificando as regras do jogo, manifestações como: *“os antigos não conseguem mais enxergar a novidade”*; *“gostaríamos de saber mais sobre essa comunhão”*; *“não é uma nova cultura organizacional”* poderiam ser conhecidas, dialogadas, colocadas e debatidas coletivamente na DELTA.

Enfim, na DELTA, os empresários traduziram o projeto de EdC como estilo de vida pessoal e não como nova cultura empresarial. Mas *“a empresa de Economia de Comunhão deve encarnar um novo princípio de gestão empresarial, o princípio de*

*comunhão, de solidariedade”* conforme a resposta de Chiara Lubich (Apêndice F) à carta a ela encaminhada.

Não sendo projeto criado nem conhecido pelos outros atores do contexto organizacional da DELTA, ele necessitaria de exercício contínuo de tradução para efetivar o enraizamento que segundo Simone Weil é necessidade fundamental do ser humano.

*Um ser humano tem raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade que conserva vivos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro. Participação natural, ou seja, ocasionada automaticamente pelo lugar, nascimento, profissão, meio. Cada ser humano precisa ter múltiplas raízes. Precisa receber a quase totalidade de sua vida moral, intelectual, espiritual, por intermédio dos meios dos quais faz parte naturalmente (WEIL, 2001, p.43).*

No Quadro X, pode-se visualizar o cotejo da avaliação qualitativa com os aspectos essenciais da EdC na empresa DELTA. O significado atribuído neste estudo para aproximação e distanciamento ver na seção 2.1 itens I, II, III e IV.

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de formação</b>
<b>Representatividade de da liderança</b>	aproximação	Aproximação	aproximação	Aproximação
<b>Legitimidade do Processo</b>	aproximação	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Participação dos funcionários</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento

Quadro X - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na DELTA

No Apêndice 6 – Pesquisa de campo na empresa DELTA -, encontram-se os depoimentos de trabalhadores(as) e dos sócios-proprietários que esclarecem a construção do quadro acima.

## 6.2. ALFA

A ALFA nasceu depois do lançamento da EdC, em maio 2000, quando efetuou a compra da pequena empresa de capital francês RTG fundada em 1994. Foi a segunda empresa inserida no Pólo Spartaco. Focou seus negócios nas áreas de saneamento, containeres para líquidos, materiais para a construção civil e caiaques, tanques sépticos (fossas) de polietileno, filtros aeróbicos e acessórios.

As evidências obtidas na pesquisa de campo exprimem que a identidade da ALFA como empresa da EdC é reconhecida apenas pela convicção dos sócios proprietários. Os operários tomaram contato superficial com o fenômeno da EdC. Não conviveram com o fenômeno da Economia de Comunhão no sentido de buscar familiaridade, ultrapassando o limite do “visitante” no qual se encontravam. Não havia participação política (DEMO, 1999).

Havia ausência de indutores de formação para cultura comunitária e de verificação da aprendizagem organizacional no que se refere aos vínculos antecedentes do projeto de EdC. Havia estágio de entendimento de caráter privado e externo do projeto de EdC evidente quando se expressaram os operários da fábrica *“é para ajudar os pobres”*, *“os patrões doam caixa d’água”*, *“é aquele negócio lá da Mariápolis”*. Os operários não têm familiaridade com o projeto de EdC, isto é, não atingiram a intimidade com o mesmo.

A superficialidade dos trabalhadores em relação ao projeto de EdC pode ser compreendida pela ausência de espaço para debater o projeto político dos sócios-proprietários, por sua incapacidade em comunicar, isto é, traduzir as idéias-força da EdC. No estágio de participação em que se encontravam os trabalhadores da ALFA, não puderam deixar de agir segundo as regras dos sócios-proprietários, sem se interrogarem acerca da origem da EdC e de seus objetivos e, na liberdade, optarem por apostar na EdC ou não.

A sociabilidade espontânea da oposição parcial Eu, Tu, Eles (ver Esquema 6) estava presente pela relação de aproximação com os outros que partia dos sócios. Os trabalhadores não eram detentores de autonomia relacional, pois não se trata de agir baseado em valores dos outros, mesmo que esses outros sejam os empresários que aderiram à EdC. Sendo assim, seria então exercício de heteronomia.

Houve intensidade acentuada no distanciamento na participação política de trabalhadores(as) e a não observância da necessidade de se implantar o planejamento participativo auto-sustentado. A ALFA distancia-se do fenômeno participativo mas tem potencial em seus sócios para construir organização ativa de comunhões e comunhão trinitária na empresa.

Foi encontrada evidência, identificada nas intensidades contidas na ficha de valores preenchida pelo engenheiro-proprietário, de que o amor recíproco é esperado na ALFA e que está longe de atingir estágio de identificação ideológica comunitária, por meio da qual os operários poderiam assumir o projeto político dos empresários gerando o constructo da empresa de comunhão trinitária.

O projeto político de construção da cultura da partilha - a comunhão na empresa - não foi assumido por trabalhadores(as) como uma aposta, porque não houve investimento por parte dos empresários na construção da cadeia de tradução (BERNOUX, 1989), nem contínua avaliação conjunta sobre a encarnação da comunhão trinitária com posterior avaliação da aprendizagem organizacional.

Em um nível está observar o que os padrões fazem e achar que é bom. Em outro nível está ser chamado a participar e opinar sobre decisões tomadas pelos atores estratégicos, o que inclui a adesão do empresário ao projeto de EdC. Em outro nível está assumir o projeto político dos padrões tornando-se *“comparsas”* (DEMO, 1996), construindo a sociabilidade de fusão parcial do Nós de maior intensidade a comunhão (GURVITCH, 1968).

A liberdade de interagir com outros atores do projeto de EdC é responsabilidade do empresário(a): protagonista primeiro da EdC. Essa liberdade foi relativizada na ALFA para atender outras prioridades, conforme declarações de dois funcionários do escritório: *“Não se pode falar de Evangelho com uma fábrica capenga. Pode parecer proselitismo”*.

A Teoria da Tradução pode explicar evidências encontradas na ALFA. Os atores não construíram em conjunto cadeia que permitisse aos outros se sentirem solidários e não “visitantes”, e construírem a Empresa de Comunhão como bem comum.

Evocando o quadro conceitual da Teoria da Tradução, conclui-se que a transformação da ALFA para a Empresa de Comunhão acontecerá quando a empresa

apoiar-se em uma cadeia de interesse. Sem tradução, não há como agir o poder relacional necessário à construção de Empresa de Comunhão trinitária e não se constroem regras e acordos para afirmá-la.

No Quadro XI, visualiza-se o cotejo das declarações dos trabalhadores e de um dos sócios proprietários com os aspectos da EdC na empresa ALFA.

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<b>Representatividade e da liderança</b>	aproximação	Aproximação	aproximação	Aproximação
<b>Legitimidade do Processo</b>	aproximação	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Participação dos funcionários</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento

Quadro XI - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na ALFA.

### 6.3. TETA

A TETA Assessoria empresarial é uma empresa prestadora de serviço de contabilidade e de assessoria econômica e jurídica. Nasceu em 1988, fruto da sociedade entre três colegas recém-formados. Mais tarde, com a retirada de dois dos sócios, a sociedade foi recomposta com dois irmãos. O sócio proprietário vinculou a EdC em 1993 e emprega preferencialmente mulheres. Segundo ele, não há razão específica, *"mas prefiro trabalhar com mulheres"*.

Havia indícios de confiança entre as trabalhadoras e o empresário. O desconhecimento das novas funcionárias sobre o projeto de EdC é evidência da reconhecida - por parte do empresário TETA - "recaída". O empresário reconheceu publicamente que sua empresa não era de comunhão, pois as antigas trabalhadoras não participavam do projeto, todavia, quando novas trabalhadoras foram contratadas, o

empresário TETA não comunicou o projeto. A recaída do empresário faz recordar que não se passa da intenção ao ato apenas pelas palavras (Aristóteles).

Mesmo que pensemos ser coerentes ou justos com a nossa declaração de mudança, essa pode não acontecer. A vida organizacional na TETA evidenciou que a auto-avaliação pública do empresário, em congresso de EdC, sobre o fato da TETA ser ou não Empresa de Comunhão não foi suficiente para se instaurarem novas regras. Isto é, não foi suficiente para que empresário e trabalhadoras entrarem em acordo acerca dessas novas regras, em particular aquelas pertinentes ao projeto de EdC.

Não havia participação direta das trabalhadoras no projeto. Não houve encontro de um bem comum composto de possibilidades de participação real de promoção e salvaguarda coletiva do projeto de EdC, para poder identificar a TETA como Empresa de Comunhão sociológica e porventura trinitária.

Sem indutores participativos não há como encarnar o princípio de comunhão na empresa, mesmo que o empresário da TETA tenha consciência de sua necessidade e declarado que *“uma empresa vinculada só pelo proprietário não era possível ser uma empresa de Economia de Comunhão”*.

Uma evidência recorrente é a expectativa do empresário de que as comissões de EdC no Recife façam o trabalho de educação sobre os vínculos antecedentes com as trabalhadoras. A iniciativa pode ajudar na comunicação do projeto, porém não é suficiente. É necessário que os atores da própria empresa encontrem as próprias saídas na aprendizagem coletiva para aproximá-la, continuamente, como empresa de comunhão trinitária.

Não se constrói a comunhão desejada por Lubich - amor-recíproco -, tampouco a sociabilidade por fusão parcial do Nós, muito menos a sociabilidade organizada de comunhões, sem que o projeto de EdC seja aposta para os envolvidos na empresa. Portanto, a comunicação é uma das exigências do projeto para que todos o considerem como uma oposta.

A intenção de mudança de atitude por parte do líder da empresa e a simpatia declarada pelas trabalhadoras pelos objetivos do projeto podem facilitar a tradução de seus vínculos antecedentes na empresa.



O Quadro XII destaca o cotejo da avaliação qualitativa realizada nos textos transcritos sob à luz dos aspectos essenciais da EdC e do fenômeno participativo.

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de formação</b>
<b>Representatividade da liderança</b>	aproximação	aproximação	aproximação	Aproximação
<b>Legitimidade do Processo</b>	aproximação	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Participação dos funcionários</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento

Quadro XII - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na TETA

#### 6.4. ÔMEGA

A ÔMEGA, fundada em 1973, é empresa especializada no comércio e distribuição de embalagens pesadas para agricultura e agroindústria. Comercializa sacos vazios para embalagens há trinta anos. Está instalada no centro do Recife, em imóvel próprio com a fachada tombada pelo patrimônio histórico de Pernambuco. Foi vinculada à proposta EdC, em 1992 *"por ser proposta coerente com os princípios da empresa"* - herdados do fundador - e pelo próprio desejo de tornar o esforço de *"ser exemplo e parte de uma ação de maior alcance e valor"*.

O sócio proprietário da ÔMEGA, antes da adesão à EdC, reconhecia a alteridade do trabalhador quando aplicava princípios da DSI por meio de ações concretas como a construção de moradias para os trabalhadores.

As evidências obtidas no estudo de campo sinalizaram que o projeto de EdC não é projeto comum na ÔMEGA. O desconhecimento por parte dos empregados deriva da incapacidade dos sócios-proprietários em comunicar as bases do projeto de EdC sem utilizar a linguagem evangélica. Uma linguagem comum poderia ser construída caso

tivessem assumido a implantação do projeto pela teoria da tradução e não pelo modelo de comunicação por difusão.

A declaração do empresário sobre o apego ao dinheiro, também mencionado no depoimento de seu filho, que declarou não saber como o pai reagiria quando tivesse que partilhar o lucro com os empregados, pode ter influência na dificuldade de comunicar o projeto de EdC aos funcionários(as).

Alguns trabalhadores eleitos pelos sócios proprietários foram informados sobre o projeto. Outros foram informados para atender ao interesse particular dos sócios em ocasião específica em que a mídia estava envolvida.

Os trabalhadores(as) desconheciam o que era atuar na empresa com as idéias-força do projeto de EdC e declararam que “na ÔMEGA eles trabalhavam, os donos os pagavam e pronto”. Os trabalhadores(as) reconheciam a própria condição de dominação e tinham consciência do quanto contribuía para a obtenção de riqueza para os sócios. Em depoimento de uma costureira, isso se reflete.

*Estamos dando progresso para eles com o nosso trabalho porque sem ele não haveria retorno também para a gente no INSS, nas férias. Mas em todo o caso nós temos que ser melhor para ele [o proprietário] do que eles para nós porque ele está aceitando que nós trabalhamos para dar o rendimento. Quando nós não estamos dando progresso para eles, eles não aceitam. Eles também têm através de nós o progresso. Se não teve rendimento no serviço, se nós não progredir [sic], eles também não têm com certeza progresso.*

A trabalhadora conclui o depoimento verbalizando que se existisse partilha na empresa seria bom.

As costureiras declararam que são convidadas a opinar quando solicitadas pela sócia-proprietária. Quando elas próprias decidem que algo precisa ser mudando na ÔMEGA, a sócia proprietária ouve. Por outro lado, o filho do proprietário, formado em administração de empresas, declarou metaforicamente que funcionários(as) “só são ouvidos quando caem da escada que liga o térreo ao primeiro andar”.

A legitimidade do processo estava distanciada da construção da sociabilidade por fusão parcial do Nós, da sociabilidade organizada de comunhões e da comunhão trinitária. O que se construiu na ÔMEGA foi uma organização servindo ao interesse

particular dos sócios-proprietários, caracterizando-a como organização de cooperação/dominação.

As evidências obtidas não são suficientes para afirmar-se que, no caso do sócio, superar o apego ao dinheiro poderia gerar na ÔMEGA uma linguagem comum, viabilizar a construção da cultura da partilha e afirmar o princípio de comunhão trinitária e sociológica na empresa. Mas a rede de confiança mútua já instaurada poderia ser ameaçada, pois empregados(as) poderiam apoiar, por exemplo, imposição desta ou daquela solução que seria (des)vantajosa para um ou para outro. Dessa forma, incertezas poderiam aflorar sobre a coerência da própria adesão ao projeto, quando os empregados reivindicassem participação nos lucros e resultados da ÔMEGA.

O empresário também vê a comissão de EdC como solução para anunciar o projeto, o que se aproxima de uma transferência de responsabilidade. Na interpretação do sócio proprietário, a comunicação do projeto deveria efetivar-se pela linguagem evangélica.

O cotejo dos valores assinalados com mais intensidade pelo fundador e pelo seu filho sinalizaram direções de encarnação de princípios de gestão diferentes. O fundador almeja valores na direção da dádiva/afetividade. Seu filho almeja valores da dimensão do poder/participação. A mesma divergência se repetiu para os empregados. O empresário não poderia impor mudanças paradigmáticas sem o acordo do grupo, mesmo sendo o dono e detendo o poder.

No Quadro XIII, encontra-se o cotejo das declarações pela avaliação qualitativa.

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<b>Representatividade da liderança</b>	aproximação	aproximação	aproximação	Aproximação
<b>Legitimidade do Processo</b>	aproximação	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Participação dos funcionários</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento

Quadro XIII - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na ÔMEGA

A legitimidade do processo de implantação do projeto de EdC deriva da aceitação de projeto comum, o que não é o caso na ÔMEGA bem como de outras. Contudo, a política do “bom patrão” também é reconhecida como legítima pelos trabalhadores(as).

## 6.5. GAMA

A empresa nasceu em abril de 2002 quando um dos sócios, engenheiro eletricitista, decidiu abandonar a empresa na qual trabalhava há treze anos para montar uma empresa de EdC no ramo de eletrônica e automação industrial. *"A empresa já nasceu vinculada à proposta de Economia de Comunhão"*.

A GAMA é uma microempresa com atuação nos estados de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e São Paulo, desenvolvendo propostas e soluções no mercado de automação industrial.

O estudo detectou que há espaços participativos instituídos. A GAMA tem potencial para a emergência de outros atores, além dos sócios proprietários, que apostem na encarnação da comunhão trinitária na empresa. O pressuposto do empresário é o paradigma da linguagem/comunicação (HABERMAS, 1996).

Há evidências que sinalizam para aquele “Nós” que de fato decide e negocia as normas que cada um aplica na empresa. Na GAMA, está encaminhada a comunhão ativa na empresa que atende ao interesse geral pela prática de avaliação dos rumos da empresa cotejadas com os quatro aspectos essenciais da EdC.

Uma das razões para tanto está nos laços de valores familiares e nas convicções pessoais do sócio-proprietário. O aprendizado anterior com a experiência comunitária fracassada denominada *“Casa de Festejos”* pode explicar a lógica de ação na GAMA. A relevância de existência de experiência comunitária anterior parece facilitar a promoção da comunhão na empresa.

O fato dos funcionários da GAMA desconhecerem o nome do projeto e reivindicarem a formalização das práticas de partilha monetária pode ser compreendido pela não adoção de regras construídas em conjunto e explícitas para uma empresa de

EdC. O discurso dos funcionários pareceu requerer mudança da norma privada do sócio-proprietário e torná-la compartilhada e favorável também aos funcionários.

O sentido de representatividade da liderança contido no discurso dos funcionários é o da igualdade e solidariedade de classe. *“Aqui não temos o patrão e o empregado, mas um conjunto de pessoas que, juntas, trabalham como numa equipe”*. Tal sentido foi confirmado na expressão: *“SC não é patrão, melhor seria chamá-lo de amigo ou professor”*. Cotejando a ficha de valores do empresário com as dos funcionários na perspectiva do desejado na empresa, as intensidades assinaladas se aproximaram do poder relacional: aquele que é acompanhado pela dádiva/afetividade coexistindo com o poder/participação. Há potencial comunitário e se aproxima de uma empresa de comunhão.

No Quadro XIV, pode-se visualizar o cotejo da avaliação qualitativa com os aspectos essenciais da EdC na empresa GAMA.

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<b>Representatividade da liderança</b>	aproximação	aproximação	aproximação	Aproximação
<b>Legitimidade do Processo</b>	aproximação	aproximação	potencial	Potencial
<b>Participação dos funcionários</b>	potencial	Potencial	potencial	Potencial
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	potencial	Potencial	potencial	Potencial

Quadro XIV - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na GAMA

## 6.6. BETA

A BETA Engenharia Ltda. foi fundada por dois irmãos engenheiros, ambos com participação de 50%, em setembro de 1979, em Minas Gerais. A vinculação da empresa à proposta da EdC ocorreu no ano de 1992 por motivação de um dos sócios. A BETA

participa de licitações em empresas privadas voltadas para os ramos de siderurgia e metalurgia e, de acordo com as oportunidades e em menor escala, nas licitações públicas. Sua sede foi instalada em Volta Redonda no Rio de Janeiro. Mais tarde abriu filial na cidade de Timóteo em Minas Gerais.

Um dos sócios da empresa BETA não aderiu ao projeto; ele “*apenas era um simpatizante do projeto de EdC*”. A empresa foi descadastrada. Isso indica claramente que a adesão à EdC (1992-2002) foi ação individual do empresário da BETA.

No discurso do empresário, havia o ato pessoal e sua vontade exclusiva no exercício do dever do compromisso enquanto empresário que aderiu ao projeto de EdC. Contudo, não conseguiu transformar em ato a comunhão trinitária na empresa por ser o único ator. Não se construiu a cultura da partilha na empresa e não houve a construção de normas coletivas e de acordos que as revissem. O depoimento do empresário indicou que houve apenas de sua parte uma prática dos vínculos antecedentes do projeto de EdC, ou seja, foi uma ação com interesse privado a partir da causa em que acreditava o sócio proprietário.

A retirada da BETA do cadastro de EdC sem que a empresa tenha fechado ou falido indica que sem a participação de todos os sócios e trabalhadores(as) a remessa das doações pode ficar impactada, visto que apenas o proprietário aderente pode manter cadastrada a empresa. É da parte do *pro labore* do sócio que adere que são retiradas as doações para a EdC.

O fato do outro sócio não ser aderente à EdC, embora tenha ouvido palavras de incentivo do irmão que aderiu, reforça a necessidade de tradução. Para consolidar a comunhão na empresa como necessidade, o projeto não pode ser considerado como um dado a ser difundido.

A BETA é mais um exemplo de que sem prática comunitária, sem construção de rede de relações comuns, não existe empresa de comunhão e sim adesão pessoal do empresário ao projeto de EdC.

A lógica do único ator é elo fraco para a construção das organizações de comunhão. Pode comprometer o projeto, se for considerado que as necessidades dos beneficiários da EdC “*não podem esperar e são muitas*”. A retirada de empresas do

cadastro incide no montante a ser partilhado e enfraquece o elo EdC de abrangência mundial.

No Quadro XV, pode-se visualizar o cotejo da avaliação qualitativa com os aspectos essenciais da EdC na empresa DELTA. O cotejo, a seguir, ficou prejudicado tendo em vista que não se obteve a voz dos funcionários(as).

	<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<b>Representatividade da liderança</b>	-	-	-	-
<b>Legitimidade do Processo</b>	-	-	-	-
<b>Participação dos funcionários</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento
<b>Planejamento auto-sustentado</b>	distanciamento	distanciamento	distanciamento	Distanciamento

Quadro XV - Avaliação qualitativa X aspectos essenciais da EdC na BETA

Enfim, o Estudo Principal apresentou indícios de aproximação e distanciamento da construção da cultura da partilha nos processos organizacionais. Também há indícios da não inclusão dos trabalhadores (as) enquanto co-participantes da livre adesão dos empresários(as). Contudo, há indícios nas vozes de todos (as) trabalhadores (as) entrevistados de que os “patrões” das empresas estudadas têm práticas *“diferentes de outros patrões porque ajudam o empregado e os necessitados que estão lá fora”*.

No Capítulo sete, encontra-se a análise das evidências obtidas na pesquisa de campo das seis empresas.

## CAPITULO 7. TECENDO A ANÁLISE DOS RESULTADOS

*Esperamos uma manifestação de Deus, da qual só conhecemos o lugar e esse lugar se chama comunidade.*

*Martin Buber*

Este Capítulo está dividido em duas partes: a primeira apresenta a análise e a interpretação dos resultados dos estudos preliminar, piloto e principal; e a segunda apresenta uma compreensão sobre a mudança de mentalidade do empresariado da Economia de Comunhão.

### 7.1. RESULTADOS DO ESTUDO PRELIMINAR

A Associação dos Dirigentes Cristãos adere aos princípios da DSI, desde 1960, contudo dentre o discurso de 58 dirigentes de empresas entrevistados, apenas três foram mencionados nominalmente como exemplos de exercício de palavra nas empresas. A análise dos depoimentos desses dirigentes permitiu constatar que o empresariado deste grupamento atua na sociedade como se o princípio da interdependência não existisse. Os três depoimentos, a seguir, de dirigentes cristãos associados à ADCE são indícios do afastamento do princípio da interdependência nas práticas do empresariado no Brasil.

*Apenas uma parcela do empresariado quer mudanças mais profundas, porém sem abrir espaço no campo do poder de decisão e controle dos ativos porque o referencial da maioria do empresariado é com a mentalidade dele próprio. Só está voltado para si, vai buscar o lucro só para ele. O empresariado não tem ousadia para assumir o risco da Justiça Social que é economicamente rentável e dá lucro. O empresariado brasileiro não assume a liderança e a parcela que lhe cabe no processo de evolução da sociedade. Mas, está em fase de aprendizado.*



Havia, contudo, sinais de mudanças de comportamento de parcela pequena do empresariado no Brasil:

*O empresário nacional está em fase de aprendizado. Uma parcela tem exercido relevante papel de responsabilidade social, tendo assumido até as atribuições típicas do Estado a exemplo da educação e assistência social. Adicionalmente, há muita conscientização em relação aos impactos de sua atividade no meio ambiente.”*

Explícito, porém, nos discursos tendência mais acentuada do modo relacional Eu-Isso. Alguns fragmentos representativos retirados dos discursos dos dirigentes cristãos da ADCE:

*É isso que eu estou pensando: no empresário e no exame de consciência que é preciso. É aí que está o ‘x’ do problema: o empresário está muito sobre a influência de coisas que roubam essa meditação, que roubam esse exame de consciência. Ele está muito envolvido com o pagamento do imposto de renda, com a declaração das rendas, preocupado se alguém o está roubando; muito envolvido sempre com determinadas coisas que se impõem pela sua função empresarial de ser chefe. Porque tem lá umas imposições das leis de trabalho uma série de circunstâncias que fazem com que ele fique um pouco defasado da sua e com a sua própria consciência. É o grande problema também que nós temos conosco, não só o empresário. Olhando assim, de uma forma bem abrangente, quase que geral, é que nós procuramos acomodar muito a consciência ao nosso serviço. Nós engabelamos e procuramos engabelar a nós mesmos. Se acomoda muito a consciência ao nosso serviço. Nós procuramos acomodar as coisas. Sabe?! Achamos que o São Jorge tem razão, mas o dragão merece uma oportunidade. Que o Cristo é o paradigma de virtudes, mas que o Judas também faz parte da história.*

A análise nos depoimentos dos dirigentes cristãos da ADCE confirmou que pequena parcela do empresariado brasileiro é sensível à mudança da acumulação de renda para a distribuição de renda e preservação do ecossistema e às mudanças adaptativas desde que não interfiram no poder nem no controle dos ativos. A encarnação dos princípios da DSI nos negócios é fruto de consciência interdependente adquirida ao longo do processo de desenvolvimento pessoal e está relacionada à disposição de abertura à alteridade do outro.

Os impactos do agir empresarial indiferente à interdependência com a sociedade resultaram na recorrente visão negativa da atuação do empresariado. Mas há possibilidade de mudança dessa atuação notada na expressão “empresário ético”.

No Quadro XVI estão as visões dos entrevistados da ADCE sobre a atuação do empresariado no Brasil.

culpados pelas mazelas brasileiras	autofágico	sonegador	acumulador de renda
Inimigo do trabalhador	defasado	hipócrita	espoliador
figurão materializado	aproveitador	sem ética	coisa desumana
sem coração	Improvisador	clássico	capitalista
Criativo	Talentoso	Ético	filantrópico

Quadro XVI - Visões sobre a atuação dos empresários(as) no Brasil

Os resultados do estudo preliminar anteciparam a complexidade do desafio anunciado por Lubich (1991) aos integrantes do Movimento dos Focolares. Há possibilidade, porém, dos aderentes à proposta da EdC encontrarem na pequena parcela de empresários destacada pelos dirigentes Cristão da ADCE aliados no combate à concentração de renda no Brasil.

## 7.2. RESULTADOS DO ESTUDO PILOTO

Os resultados do estudo piloto demarcaram controvérsias e estágio diferenciado das experiências e do entendimento de protagonistas vinculados à Economia de Comunhão. A atuação dos empresários foi heterogênea. Parte dos empresários realizou adesão pessoal e outra parte, prática de comunhões virtuosas coletivas. A distinção fundamenta-se na maneira como foram encarnados os vínculos antecedentes da EdC.

As experiências da empresa X Fundação Ltda. e da empresa Y Fundação Ltda. demonstraram assimetria indicativa de que a experiência comunitária anterior contribuiu para aproximar a gestão da empresa X do projeto de EdC. A influência de princípios comunitários adquiridos no seio familiar e sua prática para a construção da cadeia de tradução distinguem os empresários que se aproximaram e se afastaram do projeto.

Na empresa X, construiu-se cadeia de tradução. A empresa tornou-se bem comum. Havia porta-vozes para anunciar desvios de rumo do projeto na organização do trabalho. Havia reconhecimento e correção sem que os sócios precisassem interferir e cobrar responsabilidade por parte dos trabalhadores(as) durante as atividades de trabalho.

Os indutores participativos são evidências da construção e realização da cadeia de tradução na empresa X: a reunião geral das quartas-feiras para decisões coletivas, apresentação de problemas internos e discussão sobre a posição da empresa no cenário nacional e internacional; o balanço contábil acessível a todos os trabalhadores(as), que são esclarecidos para terem condições de compreender suas informações; e a negociação compartilhada e conduzida por trabalhadores(as) para determinação da participação dos lucros e resultados, inclusive elaborando juntos uma cartilha.

Trabalhadores(as) reconheceram a coerência da adesão ao projeto nas tomadas de decisão da liderança. Uma explicação é que os sócios-presidentes acumularam experiência comunitária empresarial antes da adesão ao projeto de EdC devido à filosofia e os valores do fundador.

O Quadro XVII é resultado do cotejo da atuação dos empresários do estudo piloto com as questões avaliativas que compõem fenômeno participativo e quanto aos aspectos considerados, anteriormente, nos Quadros XVII a XIX.

<b>Empresa</b>	<b>Representatividade da liderança</b>	<b>Legitimidade do processo</b>	<b>Participação da base</b>	<b>Planejamento Auto-sustentado</b>
X	aproximação	aproximação	aproximação	aproximação
Y	distanciamento	distanciamento	distanciamento	distanciamento

<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da Partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<p>Os empresários colocam em ato a economia que vincula a comunhão entre os homens e mulheres e os bens mediante a caridade recíproca.</p> <p>Colocam o lucro em comum para que não haja mais necessitados no mundo.</p> <p>Estabelecem como centro do agir económico os homens, as mulheres e as crianças.</p> <p>Há construção da cultura da partilha na empresa. <b>(aproximação)</b></p>	<p>Há difusão dos princípios e valores da EdC na empresa.</p> <p>A maioria dos trabalhadores(as) conhecem o projeto de EdC, mas os sócios encaminham doações de forma individual.</p> <p>Os empresários e os trabalhadores procuram traduzir os pressupostos da EdC na organização do trabalho.</p> <p>Há destinação do lucro da empresa aos necessitados da EdC e para os trabalhadores da empresa.</p> <p>Cultura da partilha não se reduz às doações. <b>(aproximação)</b></p>	<p>Há inclusão de células ambientes na empresa para participação política dos trabalhadores(as).</p> <p>Os empresários procuram desenvolver os trabalhadores(as) para contar com trabalhadores novos compromissados em salvaguardar os sacrossantos valores humanos e o bem comum.</p> <p>Os empresários abrem espaços na empresa para que os trabalhadores entrem em contato com a espiritualidade da unidade na realização da atividade produtiva e fora dela. <b>(aproximação)</b></p>	<p>O desenvolvimento organizacional da empresa é projeto político dos empresários e trabalhadores: a empresa de comunhão. Para tanto incluíram no projeto pedagógico empresarial a educação solidária do trabalhador que pressupõe conteúdos promotores de espiritualidade de comunhão: dar espaço para o outro é ter capacidade para ouvir o irmão como alguém que nos interessa e com isso buscar soluções para as suas necessidades.</p> <p>A educação solidária do trabalhador é considerada também responsabilidade dos empresários, sem ser catequética e observando o caráter na liberdade do projeto.</p> <p>Presença continua dos dois sócios proprietários nos encontros de empresários de Economia de Comunhão. <b>(aproximação)</b></p>

Quadro XVIII – Aspectos essenciais da EdC na empresa X

As intensidades diferenciadas no Quadro XIX, resultam da atuação dos empresários à luz das percepções de trabalhadores(as), ou seja, aquilo que ambos conseguiram traduzir com a adesão ao projeto de EdC. Os Quadros XIX e XX representam o resultado do cotejo da atuação dos empresários da X e da Y com os quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão.

<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da Partilha</b>	<b>Homens e mulheres novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
<p>Há disposição do empresário para realizar a economia que vincula a comunhão entre os homens e mulheres e crianças com os bens mediante a caridade recíproca.</p> <p>Há intenção de colocar o lucro em comum para que não haja mais necessitados no mundo.</p> <p>Há intenção de colocar os homens, as mulheres no centro do agir econômico e destinar o lucro da empresa aos necessitados.</p> <p><b>(distanciamento)</b></p>	<p>O empresário encaminha a sua participação dos lucros a retirada monetária para partilhar com os beneficiários da EdC.</p> <p>Não há tradução dos princípios e valores da EdC na empresa.</p> <p>Os trabalhadores(as) desconhecem o projeto de EdC .</p> <p>A partilha do lucro inclui os beneficiários da EdC mas os trabalhadores não estão incluídos.</p> <p>Cultura da partilha se reduz às doações.</p> <p><b>(distanciamento)</b></p>	<p>Os empresários não procuram formar trabalhadores novos comprometidos em salvaguardar os sacrossantos valores humanos, do bem comum inclusos nos vínculos antecedentes das EdC.</p> <p>Os empresários não abrem espaços na empresa para que os trabalhadores(as) entrem em contato com a espiritualidade da unidade na realização da atividade produtiva e fora dela.</p> <p><b>(distanciamento)</b></p>	<p>Não há projeto de desenvolvimento organizacional incluindo o projeto pedagógico da educação solidária que pressupõe conteúdos promotores para uma espiritualidade de comunhão.</p> <p>A educação solidária do trabalhador não é considerada também como responsabilidade dos empresários. Houve tentativas de programa de T&amp;D mas que não foram para frente.</p> <p>Há sócios que não participam do projeto.</p> <p>Presença contínua do sócio que aderiu nos encontros de empresários de Economia de Comunhão.</p> <p><b>(distanciamento)</b></p>

Quadro XIX – Aspectos essenciais da EdC na empresa Y

Os resultados do estudo piloto anteciparam que a construção da Empresa de Comunhão também dependeria de trabalhadores(as) estarem convencidos da necessidade de sua implantação na empresa e da responsabilidade de seus papéis participativos na solução, caso a caso, dos problemas advindos da experiência em curso.

Antes de apresentar os resultados do estudo principal cabe indagar: quais empresas hoje têm proposta tão desafiadora ao mercado quanto as empresas da EdC?

### 7.3. RESULTADOS DO ESTUDO PRINCIPAL

As evidências desvelaram o senso do dever e a disposição de empresários(as) imbricadas no voluntário e efetivo respeito à dignidade do trabalhador(a). Ao encaminharem as doações para o escritório central, os empresários exerceram a subsidiariedade. Ao se socorrerem mutuamente, exerceram a comunhão trinitária entre eles.

Há evidências de responsabilidade ambiental *a priori*, segundo as exigências das leis ambientais para preservar a sustentabilidade do ecossistema. Os trabalhadores(as) se referiam a essas empresas como “*empresas diferentes*” no sentido que diferenciavam os pioneiros de outros padrões: “*Bom patrão é aquele que é diferente de outros padrões que só procuram o seu próprio ganho e têm amor apenas ao dinheiro*”.

Esses indícios diferenciam os empresários(as) estudados daqueles empresários(as) da política cognitiva denunciada por Guerreiro Ramos (1989). Também, dos empresários do involuntário respeito às leis trabalhistas e ambientais que implantam normas ISO e respeitam o direito do consumidor para não serem processados no PROCON e apenas com o interesse de elevar a credibilidade da marca e a qualidade do produto ou a propaganda social.

Nas relações de trabalho nas empresas estudadas, havia evidências de confiança mútua entre empresários(as) e trabalhadores(as), mencionada em todos os depoimentos. Essa confiança pode facilitar a tradução dos vínculos antecedentes da EdC na empresa e reduzir custos ocultos de monitoramento.

Durante as devoluções dos casos para validação, alguns interlocutores consideraram que este estudo criticou em demasia um projeto ainda em desenvolvimento. Diversamente, o escopo do estudo foi reconhecer limites e avanços da experiência da EdC no primeiro decênio, com base nas evidências obtidas no campo, segundo a avaliação da vivência dos participantes e comunicá-los.

A frase de um focolarino resume este ponto: “*vivemos a realidade do já, mas não ainda*”. Isto é, apesar de toda a boa vontade em vivermos de acordo com o Evangelho, somos o que somos com todas as fraquezas humanas, priorizando sempre o acerto. Um dos acertos foi o cadastro das empresas.

Empresários(as) ajustaram ou fundaram as empresas com poucos recursos financeiros e técnicos e com possibilidades reduzidas de exemplos de aprendizagens e experiências mais avançadas para se inspirarem, visto que todos estavam simultaneamente procurando aprender como se constrói uma empresa sobre o direcionamento da comunhão trinitária da EdC. Tal empreendimento não é tarefa fácil, requer a emergência da economia fundada na generosidade, na vida humana associada e na preservação do ecossistema. Requer aprendizagem organizacional e emergência de outra economia.

São pioneiros que se voluntariaram movidos pela fé em uma proposta desafiadora. Alguns despreparados afetivamente e intelectualmente para o engajamento e aplicação de formas de organização contemporâneas como a gestão participativa, a co-gestão e a autogestão. Sabe-se, todavia, que implantar essas modalidades não é trivial e quem as adota também está em processo de aprendizado como já constataram estudos empíricos sobre o assunto (LOPES, 2001).

A centralidade do poder na maioria das empresas estudadas dificultou a prática da gestão compartilhada necessária para a construção pessoal e coletiva da cultura da partilha mediatizada pelo amor-recíproco. Entretanto, poder centralizado não é característica específica das empresas da EdC. Uma característica da cultura empresarial brasileira é a alta distância do poder praticada por dirigentes e legitimada por trabalhadores(as), como foi constatado em algumas das respostas dadas pelos empregados(as), tais como: *"o patrão deveria ser mais exigente"*, *"as pessoas se aproveitam"*, *"é preciso usar o chicote"*. Sendo assim, uma mudança envolvendo maior participação e compartilhamento do poder, como exige a EdC, apesar de possível, é muito complicada por causa das questões culturais e das diversidades das racionalidades dos envolvidos. Assim, recomenda-se que outros estudos sistematizem o controle nas empresas da EdC.

Além de ter capacidade técnico-administrativa, o empresário(a) de EdC precisava fazer a empresa sobreviver à competição, adotar gestão cooperativa seguindo valores éticos, realizar constantemente o *"jogo de espelho"* proposto por Cambón (2000) e ainda apresentar lucros e manter autoconfiança na própria habilidade empresarial. Para esses pioneiros, diversas dúvidas se apresentaram: *"Se eu abrir muito à participação, não perderei o controle?"*, *"Se não der certo, o que falarão os empregados?"*

As evidências obtidas no estudo principal são insuficientes para determinar até que ponto empresários(as) acreditavam o suficiente em sua competência para implantar o projeto de EdC. No entanto, é possível afirmar que se reservaram o direito de tentar colocar em prática o projeto sem divulgar a EdC para empregados(as). No próprio Movimento dos Focolares, aprenderam a primeiro viver as máximas do Evangelho e depois falar.

O processo de construir a empresa de comunhão e levá-la adiante seguiu no interior da maioria das empresas caminho solitário por tentativa e erro, procurando errar o mínimo e servir aos trabalhadores e beneficiários da EdC.. Os empresários (as) tentaram superar o próprio egoísmo, sofrimentos, traições, incompetência técnica e dificuldade de relacionamentos com empregados(as) e fornecedores, rejeitando propostas imorais de clientes, aumentos de impostos, concorrência desleal. Estas dificuldades podem justificar a cautela em não anunciar a proposta da EdC aos trabalhadores (as).

Ferrucci (1998) afirmou que a Economia de Comunhão deve começar pelo empresário que é o seu primeiro protagonista. Legítima afirmativa, todavia como iniciativa solitária não foi suficiente para consolidar o princípio de comunhão e a cultura da partilha. Como o significado de cultura é conexo às formulações de Guerreiro Ramos e Mounier, não pode ser confundido com doações monetárias.

Trabalhadores(as) também precisariam caminhar na direção trinitária, que significa, segundo Cambón (2000), trabalhar não para patrão, concorrente ou cliente distante - desconhecido - que interessa apenas enquanto oportunidade de lucro, mas sim trabalhar para pessoas conhecidas a quem se deseja servir, buscando seu bem-estar e realização. Assim, o trabalho na empresa de EdC passa a ser expressão de solidariedade, de atenção e de interesse pelos outros. Com isso, serão experimentados os frutos típicos da comunhão: alegria, paz, equidade, justiça e maior consciência da própria dignidade e da dos outros (CAMBÓN, 2000, p.117).

A consolidação do princípio de solidariedade na empresa exige tradução, quando se tem o propósito de construção da comunidade de pessoas. Para tanto, é necessário o exercício de gestão participativa e a cooperação não fundada na dupla exigência da divisão do trabalho e da coordenação das atividades (BERNOUX, 1989, p.128) responsáveis pela colaboração e dominação de trabalhadores(as) nas atividades de trabalho nas empresas. Trabalhadores dominados não consolidam a solidariedade necessária para a construção da Empresa de Comunhão.

A consolidação do princípio de solidariedade exige a presença da espontaneidade que pode ser o vínculo entre a manifestação do poder e da autonomia qualificados relacionais. Mas autonomia e poder não podem ser consolidados por decretos ou códigos de ética. Segundo Martin Buber (1987, p.57), “a autonomia não



*pode ser decretada. Ela não pode ser estabelecida de outro modo a não ser pelo crescimento e da auto-afirmação de um sistema comunitário”.*

Em todas as empresas estudadas, os valores autonomia e autogestão são valores pessoais e esperados com intensidade baixa pelos proprietários das empresas. Nos depoimentos de todos os empresários, havia evidências de afastamento do agir individualista e distanciamento da organização da produção que proporciona a autonomia de um grupo (autogestão).

A seguir, apresentam-se os gráficos que representam a percepção dos empresários e dos trabalhadores sobre o estágio em que cada empresa se encontrava. A análise indicou dificuldades para encarnação do princípio da comunhão.

O empresário da empresa GAMA, que mais se aproximou da Empresa de Comunhão registrou na ficha de valores conforme o Gráfico 1.

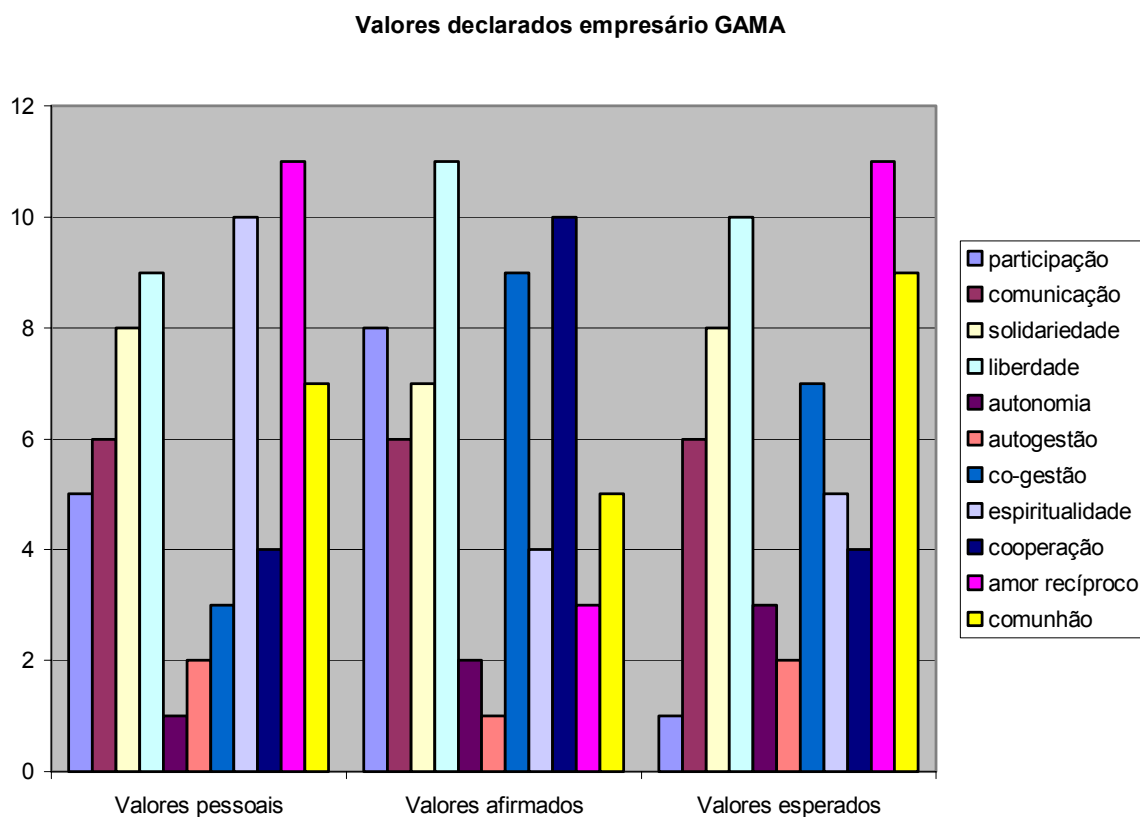


Gráfico 1 - Valores declarados pelo empresário GAMA

Na empresa GAMA, a co-gestão é o terceiro valor declarado com intensidade alta no grupo dos valores afirmados. O empresário destaca a gestão participativa como facilitadora para a encarnação da comunhão na empresa.

A cooperação na GAMA tem intensidade alta e está acompanhada por liberdade, co-gestão e solidariedade. Essa coerência pode afastar a GAMA do constrangimento de ser fundada sobre a dupla cooperação/dominação, exigência da divisão do trabalho e da coordenação das atividades segundo Bernoux (1989, p.126).

Indício relevante de ser destacado é a assimetria da percepção da realidade vivida por parte do empresário e dos trabalhadores. Nos Gráficos 2 e 3, estão as escalas de valores dos empregados para facilitar a visualização.

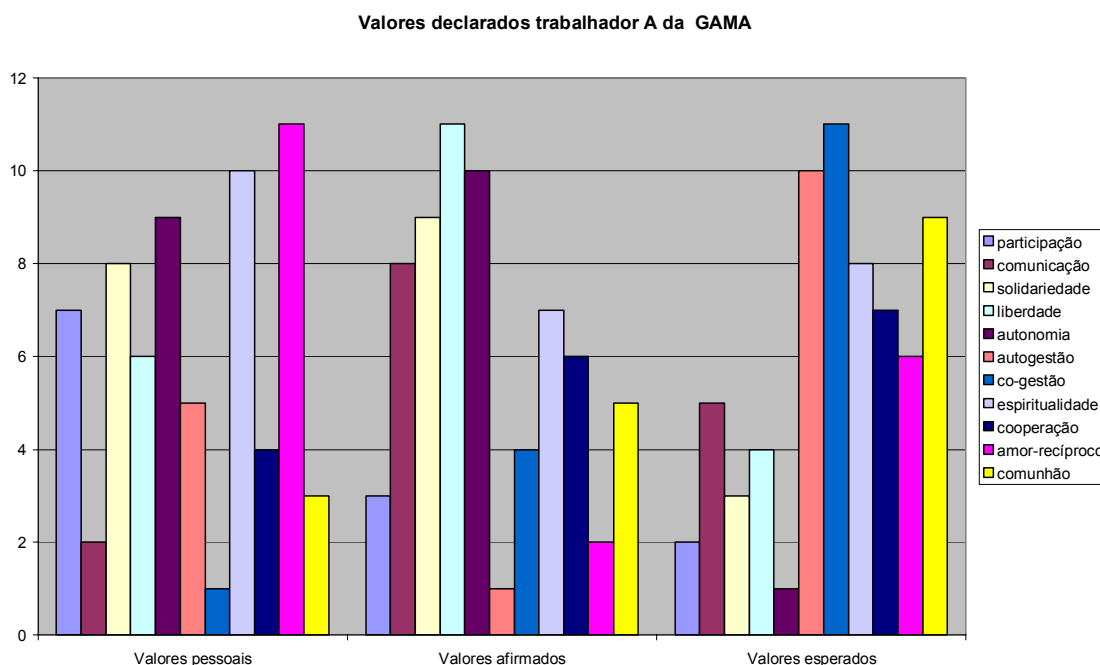


Gráfico 2 - Valores declarados pelo empregado A da GAMA

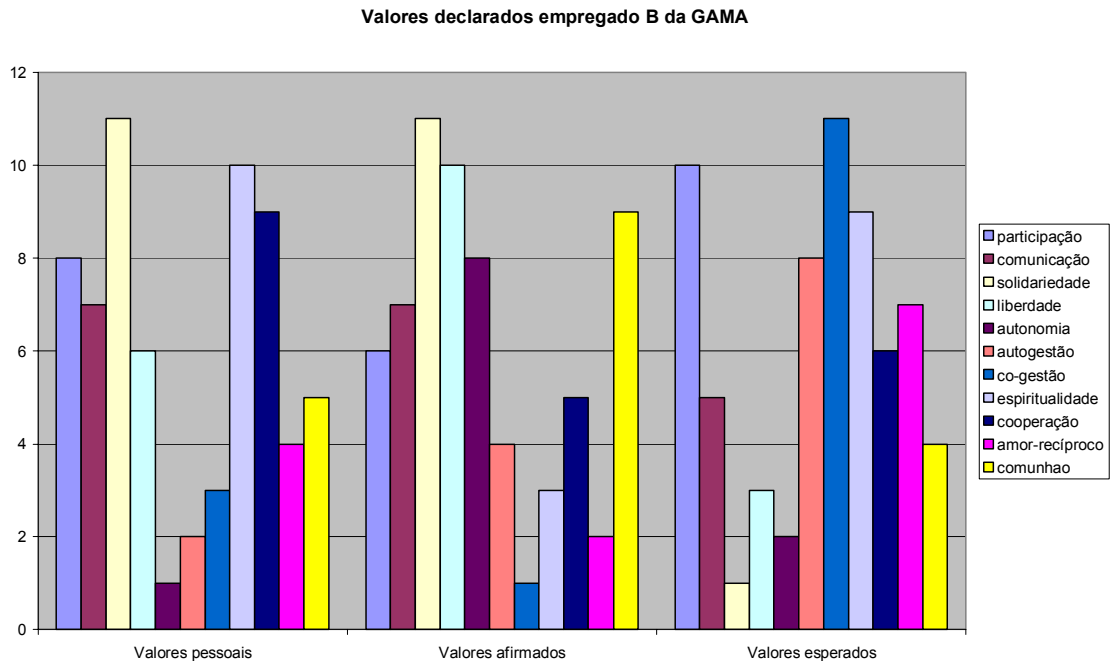


Gráfico 3 - Valores declarados pelo empregado B da GAMA

Comparando as intensidades registradas pelos trabalhadores(as) da GAMA para o valor co-gestão, registra-se controvérsia. A marcação foi a terceira mais baixa para o empregado A e primeira mais baixa para o empregado B, enquanto a marcação registrada pelo empresário GAMA foi a terceira mais alta para os valores afirmados. Observa-se também que os valores esperados co-gestão e autogestão marcados com intensidade alta pelos trabalhadores são do grupo poder/participação, diferente do grupo que o empresário considerou com intensidade alta que são do grupo dádiva/afetividade. Para os trabalhadores, a intensidade alta esperada corresponde exatamente à co-gestão mas para o empresário o mesmo valor foi afirmado na GAMA com intensidade alta. Tal controvérsia confirmou a relevância do modelo de tradução para construir a cultura da partilha na empresa.

Outra constatação facilitadora da encarnação da comunhão na empresa GAMA é a baixa intensidade para autonomia e liberdade como valor esperado pelos trabalhadores. Tal constatação é indício de que a autonomia e a liberdade são valores já afirmados e constatados pelo registro de alta intensidade como valores afirmados para a liberdade, seguido da solidariedade e da cooperação. A autonomia e liberdade altas sem a presença da solidariedade e da cooperação, poderiam significar autoria individual, o poder de realizar sozinho, independentemente, e sem interação com terceiros (BUBER,

1998). A autonomia é esperada na Empresa de Comunhão, pois sem liberdade, solidariedade e participação, não há afirmação da comunhão na empresa, isto é, “*não há trinitarização sem participação*” (CAMBÓN, 2000, p.72).

Os empresários, que contemplaram com intensidade baixa a autonomia como valor pessoal, são congruentes com a própria disposição para a promoção do amor-recíproco e da comunhão que requer autonomia relacional. Em face dos indícios empíricos, co-existe com o projeto de EdC a autonomia relacional tal qual definida por Buber como pulsão por união.

Os Gráficos 4 e 5, apresentam as assimetrias entre a dimensão social esperada pelos empresários e a dimensão política esperada pelos trabalhadores. São ilustrativos, pois não é recomendado fazer comparações entre empresas de setores produtivos e tamanhos diferentes. O critério de marcação originou-se da subjetividade de cada empresário e de cada trabalhador e dos significados que atribuíram para os valores percebidos em cada realidade.

Não houve comprovação por meio de observação-participante nas atividades das empresas, todavia foram identificadas pistas de sua presença nos discursos dos entrevistados(as). Dessa forma, é possível cotejar os depoimentos obtidos na pesquisa de campo com as marcações de intensidades declaradas empresa por empresa e afirmar que a comunhão na empresa é construída no plano político, participativo, comunitário, amoroso e livre.

No Gráfico 4, apresentam-se valores registrados pelos empresários da GAMA, ALFA, ÔMEGA, TETA e BETA. A empresa DELTA não está representada porque a ficha de valores foi elaborada depois da pesquisa de campo nessa empresa.

Cabe alertar, que o leitor (a) irá estranhar que o valor comunhão não está representado no Gráfico 4. Cabe lembrar que se considerou como aproximação e afastamento as indicações dos extremos registrados, ou seja, os valores assinalados com mais intensidade (1) e com menos intensidade (11), os valores intermediários não estão representados no Gráfico 4.

A explicação é que: embora os empresários tenham registrado o valor comunhão, com marcações de intensidade média e baixa, e durante a análise esta pesquisadora tenha procurado conduzir-se segundo os pressupostos da possibilidade e

raciocínio aproximado de fato a lógica aristotélica -probabilidade e raciocínio exato- se fez presente intensamente, resultando na escolha do critério de aproximação e distanciamento que só considerou os extremos das marcações na ficha de valores.

Sendo assim, os Gráficos 4 e 5, apresentam apenas os valores assinalados com maior e menor intensidade pelos empresários e pelos trabalhadores mais antigos.

No Gráfico 6, os valores assinalados pelos empresários como afirmados nas empresas com intensidades média, baixa e alta, neste gráfico pode-se ter uma visão de conjunto, todavia, não se teve a intenção de comparação entre as visões dos empresários.

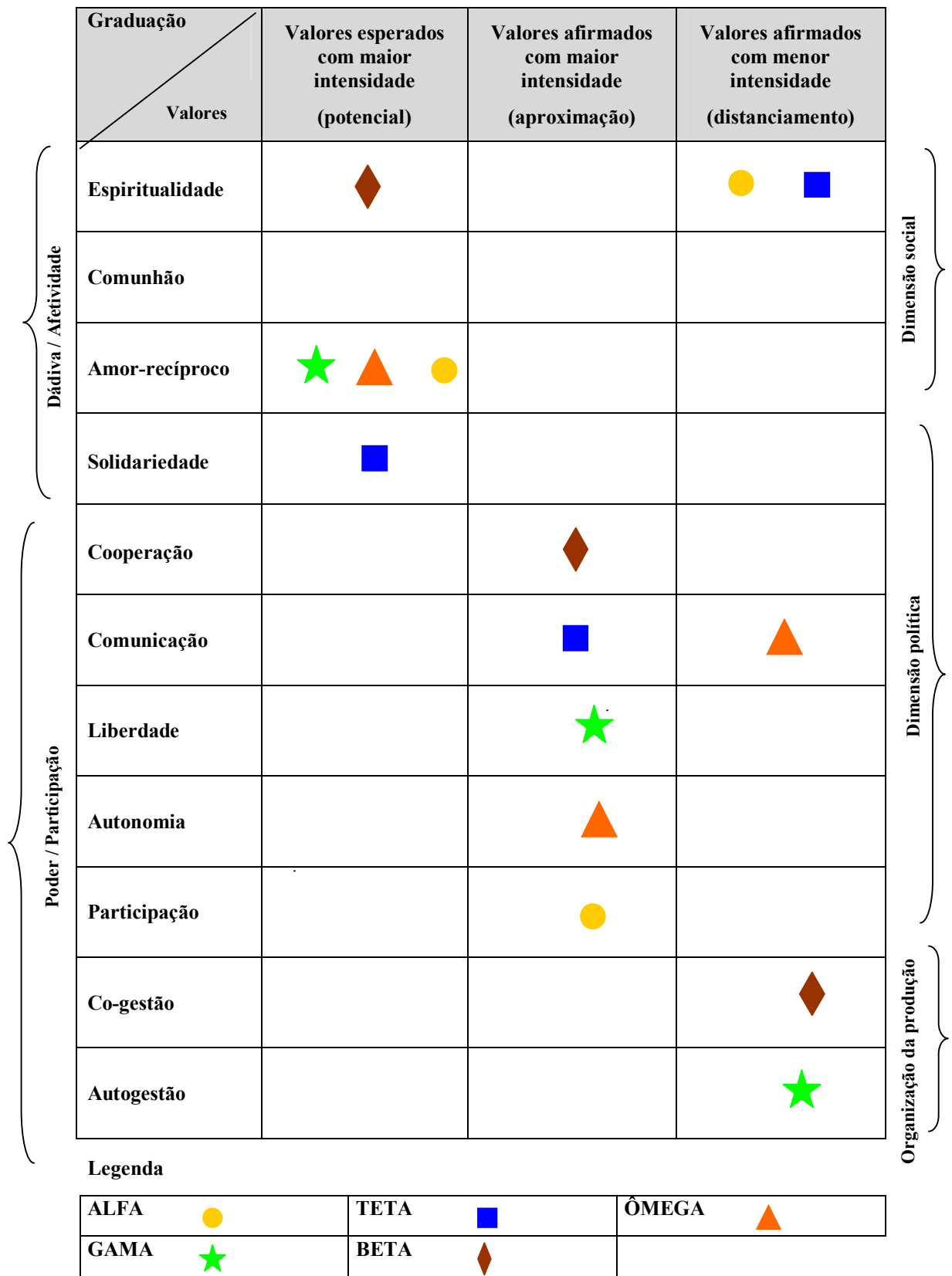


Gráfico 4 - Valores esperados e afirmados nas empresas do estudo principal segundo os empresários

No Gráfico 5, os valores assinalados pelos mais antigos das cinco empresas.

Graduação	Valores	Valores esperados com maior intensidade (potencial)	Valores afirmados com maior intensidade (aproximação)	Valores afirmados com menor intensidade (distanciamento)																																											
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Dádiva / Actividade</div> <div style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td>Espiritualidade</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comunhão</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Amor-recíproco</td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">▲</td></tr> <tr><td>Solidariedade</td><td></td><td style="text-align: center;">■ ★</td><td></td></tr> <tr><td>Cooperação</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comunicação</td><td style="text-align: center;">●</td><td></td><td style="text-align: center;">●</td></tr> <tr><td>Liberdade</td><td></td><td style="text-align: center;">● ▲</td><td></td></tr> <tr><td>Autonomia</td><td style="text-align: center;">■</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Participação</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Co-gestão</td><td style="text-align: center;">▲ ★</td><td></td><td style="text-align: center;">★</td></tr> <tr><td>Autogestão</td><td></td><td></td><td style="text-align: center;">■</td></tr> </table> </div> </div>				Espiritualidade				Comunhão				Amor-recíproco			▲	Solidariedade		■ ★		Cooperação				Comunicação	●		●	Liberdade		● ▲		Autonomia	■			Participação				Co-gestão	▲ ★		★	Autogestão	
Espiritualidade																																															
Comunhão																																															
Amor-recíproco			▲																																												
Solidariedade		■ ★																																													
Cooperação																																															
Comunicação	●		●																																												
Liberdade		● ▲																																													
Autonomia	■																																														
Participação																																															
Co-gestão	▲ ★		★																																												
Autogestão			■																																												
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Poder / Participação</div> </div>																																															

**Legenda**

ALFA	●	TETA	■	ÔMEGA	▲
GAMA	★				

Gráfico 5 – Valores esperados pelos trabalhadores(as) e afirmados nas empresas

No Gráfico 6, visualizam-se os valores declarados pelos empresários afirmados nas empresas.

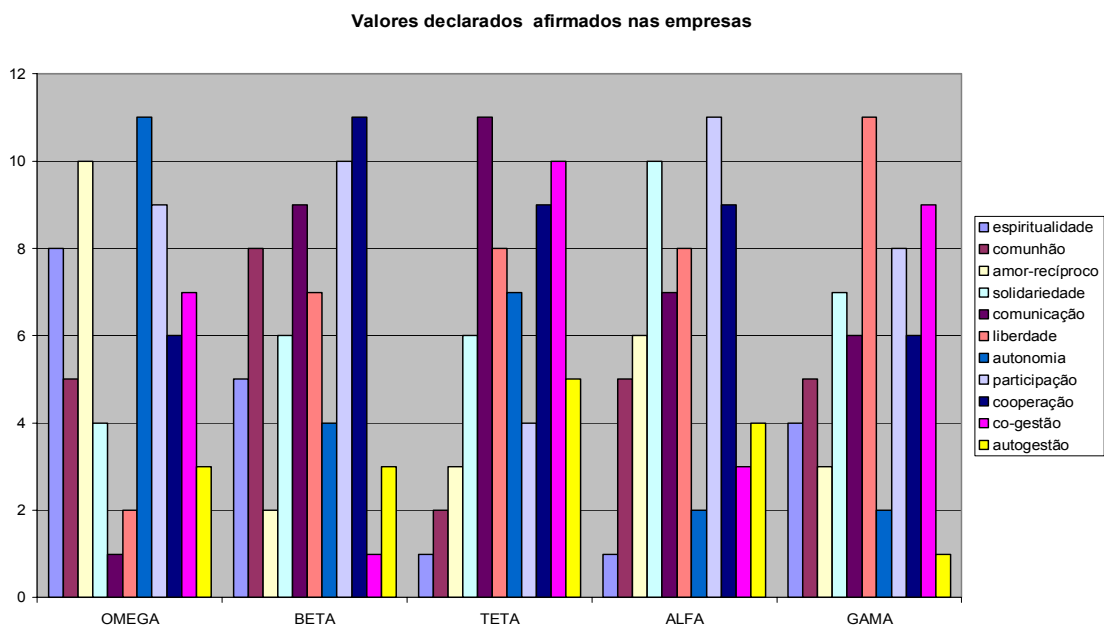


Gráfico 6 - Valores declarados afirmados nas empresas pelos empresários

Recomenda-se que outros estudos utilizem a ficha de valores nas mesmas empresas estudadas para avaliar a aprendizagem organizacional no que se refere à implantação da comunhão trinitária e sociológica na empresa.

#### 7.4. LIMITES DA EXPERIÊNCIA DOS PIONEIROS

As evidências do estudo principal e do estudo piloto sinalizaram avanços nas práticas das empresas estudadas no sentido da solidariedade para com as “*alteridades humilhadas*”, termo definido por CAMBÓN (2000). Os limites foram comparados e identificados pelos trabalhadores(as) face à própria experiência com outras empresas.

Os limites estão postos na opção do empresário(a) pelo testemunho não comunicado aos trabalhadores(as) sobre os valores que norteariam a empresa. Em dez anos de experiência, isso se mostrou insuficiente para superar o incipiente conhecimento do projeto por parte dos trabalhadores(as) sobre os vínculos antecedentes de EdC.

O amor-recíproco, a cultura da partilha e a comunhão eram elementos estranhos aos trabalhadores(as); a co-gestão e a autogestão, a ambos. Sendo assim, não foi



possível percorrer caminho que superasse a contradição interna afirmada quando trabalhadores(as) e empresários(as) não foram animados pelos mesmos desejos, não foram convergentes em seus objetivos e interesses e não foram participantes conscientes de um mesmo fim último: a Economia de Comunhão.

A seguir, evidências que sinalizaram os limites da experiência.

- Cultura da partilha igualada à filantropia.
- Os trabalhadores(as) e outros sócios não consideraram o projeto como aposta.
- A atuação do proprietário aderente como o único agente da comunhão.
- As doações e o cadastro da empresa no escritório central como meio para garantir à empresa a identidade de empresa de comunhão.
- Os salários justos, na visão dos empresários (as), considerados como partilha de lucro.
- Dificuldades dos empresários(as) para comunicar a proposta de EdC para os trabalhadores(as) sem utilizar a linguagem evangélica.
- Transferência para as comissões da responsabilidade em iniciar trabalhadores(as) nos princípios e valores da EdC.
- Inexistência de espaços comunitários na maioria das empresas para avaliação da experiência e mudanças transformadoras.
- Os trabalhadores(as) não podem cadastrar a empresa sem a anuência dos sócios proprietários mas a recíproca não é verdadeira.
- Modelo de difusão, utilizado para inserção do princípio de comunhão na empresa.

Alguns limites da experiência estão relacionados com a política do escritório central que efetua o cadastro da empresa como empresa de Economia de Comunhão quando apenas um dos sócios adere e quando os trabalhadores(as) não atuam no projeto. O escritório central e alguns empresários alegaram que a contabilidade empresarial justifica a inclusão da categoria “*empresa de Economia de Comunhão*”. O crédito do valor doado é contabilizado na rubrica “*despesas sociais*”, caso contrário a empresa estaria se valendo do mecanismo ilícito de “caixa dois”.

Contudo, apenas o sócio aderente e o trabalhador(a) de forma passiva, na sua parte não apropriada do lucro e embutida na retirada do empresário(a), participam com doação monetária ao Projeto de EdC. Cabe lembrar o depoimento de um empresário nesse sentido: *“Eles [os trabalhadores] participam da Economia de Comunhão mesmo não conhecendo o projeto”*.

Seria razoável constar no cadastro inicialmente apenas o nome do empresário(a) que aderiu do Projeto de EdC? Não existem empresas éticas ou de comunhão, o que existe são empresários e trabalhadores éticos e de comunhão.

Outra limitação que causa impacto direto na finalidade da EdC é o descadastro pelo sócio aderente da empresa quando há dissolução de sociedade, embora a empresa continue atuando.

A restrição da experiência ao contexto do Movimento dos Focolares gera descontentamento de sócios não aderentes quanto ao encaminhamento da doação monetária para ser administrada pelos integrantes do movimento e não por integrantes de outras entidades filantrópicas e sociais.

Por fim, as altas taxas dos impostos no Brasil são limitadores para a sustentabilidade de empresas cujos dirigentes devem e querem cumprir suas obrigações fiscais.

## **7.5. RAZÕES PARA A CONFIGURAÇÃO DA EXPERIÊNCIA NO PRIMEIRO DECÊNIO NO BRASIL**

Quando foi lançado o projeto em 1991, as adesões dos pioneiros(as) se aproximaram da disposição à excelência moral e voluntariado (Ética à Nicômaco), isso é, o chamado interior de amor pelo outro. Nesse momento, o empresário(a) faria a adesão à EdC mesmo que não tivesse nenhum faturamento.

No momento da adesão, não fizeram o cálculo utilitário das conseqüências da implantação do projeto na empresa e aderiram com o coração seguindo suas convicções inerentes à cultura da ética cristã vivenciada no seio do Movimento dos Focolares.

Em todos os testemunhos de empresários (as), havia a influência carismática de Chiara Lubich motivando a resposta concreta às desigualdades sociais e à ação coletiva com vistas à construção de um mundo unido, mais humanizado e humanizador.

Durante o processo da experiência, houve aprendizado consciente mais acentuado do empresário(a) sustentado por valores éticos, morais e espirituais que se fundam na materialidade da gestão para além da sustentabilidade apenas do negócio e para além do utilitarismo do mercado. Mas o aprendizado do trabalhador não foi considerado, como se não tivesse consciência do contexto no qual se encontra.

O princípio de comunhão trinitária não foi consolidado nas empresas. Fato confirmado pela expectativa declarada dos empresários (as) no aspecto da encarnação do amor-recíproco e da mudança do estágio incipiente de intensidade de compromisso de trabalhadores(as) frente à liderança que se vinculou à proposta de Economia de Comunhão. Tal intensidade é decorrente da convicção dos empresários de que trabalhadores(as) por si só perceberiam a cultura da partilha e assim se exerceria, na liberdade, o amor-recíproco.

Essa difusão pelo testemunho, referenciada por todos empresários(as) devido a sua cultura, apresentou-se insuficiente para promover o reconhecimento esperado por empresários(as) dos vínculos antecedentes da proposta, sintetizados nos atos de amor-recíproco, comunhão e espiritualidade da unidade, como foi constatado durante os testemunhos face à ficha de valores.

Para compreender a justificativa *“por primeiro o exemplo”* dada por empresários(as) para o desconhecimento do projeto pelos empregados, dentre outras causas está o modelo mental enraizado da ética cristã - *“fazer o bem sem dizer a quem”* ou *“a mão direita não sabe o que a esquerda faz”* - legítimo, porém inapropriado quando o contexto trata de constructo como a empresa na qual trabalhadores(as) agem ainda que sob dominação e controle.

São equivocados o pressuposto de que os únicos atores nas empresas são seus dirigentes e, também, a opção de mudança organizacional pela comunicação por meio da difusão implícita dos princípios e valores do empresário(a) aderente, em vez da comunicação por meio da cadeia de tradução.

A queixa - *"os antigos não conseguem mais identificar a novidade"* - e a não confrontação da experiência realizada com os vínculos antecedentes revelaram a falta de investimento em indutores como a linguagem comum que nesse estudo está sendo denominada de "educação solidária".

A constatação "falta de espiritualidade da unidade" declarada tanto por parte de empregados(as) quanto por parte de empresários(as) também pode estar relacionada à crença de que a proposta de EdC pode ser realizada apenas pelo testemunho unilateral do empresário(a) e relacionada à aposta de que a comunhão unilateral realizada por um ator único pode viabilizar mudanças organizacionais na direção da cultura da partilha.

Com a intenção de compreender o que estava por trás da opção de comunicação do projeto pelo testemunho e pela difusão passiva, além da tradicional explicação da coerência (ou não) entre discurso e prática, houve aprofundamento da compreensão do significado dos aspectos essenciais da EdC para os integrantes do Movimento dos Focolares e para sua fundadora Chiara Lubich.

Os homens e mulheres novos e a escola de formação pareciam o "nó" da questão: a justificativa mencionada por empresários(as) de que a linguagem evangélica não deveria ser mencionada para respeitar a liberdade religiosa de trabalhadores(as) parecia incongruente com as premissas ecumênicas da espiritualidade da unidade assumida pelos integrantes do movimento. O "nó" da questão estava na catequese, que pode ser voltada não só para ensinar a fé em Deus, mas para ensinar qualquer ideologia contida em Doutrina ou não. O sentido de catequese é aquele que busca formar (moldar) as pessoas com base em conjunto específico de valores religiosos, éticos, culturais, políticos e econômicos.

Para desvelar a questão, foram realizadas releituras nas publicações do movimento sobre o assunto e posterior validação das considerações de membros referência do movimento para possibilitar uma interpretação sobre o modo privado de agir dos empresários(as).

Não se tratava, portanto, de formação humana no sentido de educação da pessoa relacional ou no sentido de educação do indivíduo que aprende a reconhecer-se como indivíduo (quase) autônomo inserido em sociedade que possui regras e valores optativos e obrigatórios. Pelo contrário, tratava-se de catequese, que é processo de convencimento e não de conscientização, pois prega verdades.

Segundo a validação de membro referência do Movimento dos Focolares “a formação de homens e mulheres novos é sim igual à catequese porque o conceito do que venha a ser homens e mulheres novos já está definido pelo exemplo do Apóstolo Paulo e por Chiara Lubich”. Para esse membro, o aspecto essencial homem e mulher novos não é uma liberdade pessoal, pois apenas se escolhe entre ser ou não ser. Ainda assim, essa escolha é nebulosa pois não se dá em processo autônomo de conscientização, mas em processo de convencimento, ainda que se declare que “tudo é na liberdade”.

Desse modo, esclareceu-se o motivo da unanimidade de empresários(as), quando transferiam às comissões de EdC a responsabilidade pela formação de homens e mulheres novos. Os empresários(as) não se sentem confortáveis ou responsáveis por fazer formação catequética no seio do *locus* de trabalho e remeteram às comissões que organizam os encontros que são os *locus* de formação. Nesse sentido, as escolas de formação, que Chiara Lubich sugeriu, estão na mesma direção.

Face às evidências obtidas no estudo de campo, o primeiro decênio da experiência pode ser compreendido como ação coletiva de uma “elite de empresários(as) que fazem explícita comunhão entre si”. Houve a clássica divisão de trabalho entre aqueles que mandam e conhecem os fundamentos da EdC e aqueles que obedecem e executam atividades produtivas desconhecendo o propósito de comunhão trinitária da empresa.

É legítima a justificativa contida na proposição de um líder referência da Comissão Internacional de Economia de Comunhão que “é fundamental que se comece pelo empresário (a), porque é o modo de ser dele que plasma toda a empresa, e que define os seus comportamentos e prioridades” (FERRUCCI, 1998, p.28).

Todavia, na prática, há duas questões em tensão ambivalente no mundo da vida decorrentes da proposição de Ferrucci. A primeira é a impossibilidade de um só ator (o empresário) ser responsável por construir a empresa de Economia de Comunhão, mesmo que tenha a crença de que “a cultura sou eu quem faço, os empregados entram e saem não é uma nova cultura organizacional é um estilo de vida do empresário”. A segunda é o esboço de uma cultura da partilha, dada *a priori*, sem a participação de trabalhadores(as), considerada metaforicamente como um baú contendo princípios, valores, ritos e mitos contidos na cabeça do empresário(a) do movimento e aplicados na sua vida privada. Com isso, seria dispensada a tradução dentro da empresa.

A experiência dos pioneiros da EdC no primeiro decênio pode ser classificada no modelo de difusão. Os empresários do projeto fazem comunhão pela metade, pois o trabalhador(a) é coadjuvante passivo. No entanto, nos testemunhos de entrevistados(as), há evidências análogas às condições que Boaventura Santos (2003, p.40) considerou necessárias para a tradução: “(...) *dado que só o que é diferente pode ser traduzido e se tornar mutuamente inteligível significa identificar o que une e é comum as entidades que estão separadas pelas suas diferenças recíprocas*”.

Uma proposta como a da Economia de Comunhão baseada em valores do Evangelho que devem ser concretizados na prática empresarial em si é diferente e se contrapõe às bases do individualismo, da acumulação, da maximização dos lucros e da exclusão social imposta pelo modelo econômico vigente. Então, por ser diferente em si, a EdC exige a tradução dos seus objetivos, pressupostos, premissas, princípios e valores quando for implantada na empresa.

Deve ficar explícito que a Economia de Comunhão não é caminho único. Há outras experiências de tentativas de inclusão dos valores do Evangelho assumidas por outros empresários(as). Um exemplo de outras tentativas está nos empresários da ADHONEP - Associação de Homens de Negócio do Evangelho Pleno que tem integrantes protestantes em vários países do mundo. Por questões do foco da pesquisa, não foi ampliada a pesquisa para a ADHONEP, por isso é recomendado que outros estudos analisem o agir desses empresários e comparem seus resultados.

Após três anos e meio penetrando na dinâmica da experiência, percorrendo suas diferentes etapas, localizando suas contradições, tensões, marchas e contramarchas para compreender sua lógica, a sistematização da experiência revelou o problema para ser desvelado no início deste estudo. O problema é de sistematização: tradução, reflexão crítica da experiência e posterior aprendizagem organizacional.

Sistematizar também implicou conceitualizar a prática para dar coerência a todos os seus elementos. Mas há autores que colocam o acento na reconstrução ordenada da experiência e outros que acentuam seu caráter de processo produtor de conhecimento (HOLLIDAY, 1996, p.27).

Na reconstrução ordenada da experiência,

*Com esse conceito, alude-se a um processo de reflexão que pretende ordenar ou organizar o que foi o caminho, os processos, os resultados de um projeto, buscando em tal dinâmica as dimensões que podem explicar o curso que assumiu o trabalho realizado. Como a experiência envolve diversos atores, a sistematização tenta elucidar também o sentido ou o significado que o processo teve para os atores que dela participaram(MA RTINIC, 1989 apud HOLLIDAY, 1996).*

Como processo produtor de conhecimento,

*Entendemos a sistematização como um processo permanente, cumulativo, de criação de conhecimento a partir de nossa intervenção numa realidade social, como um primeiro nível de teorização sobre a prática. Nesse sentido, a sistematização representa uma articulação entre teoria e prática (...) e serve a objetivos de dois campos. Por um lado mostra como melhorar a prática, a intervenção, a partir do que ele mesmo ensina (...), de outra parte (...) aspira a enriquecer, confrontar e modificar o conhecimento teórico atualmente existente, contribuindo para convertê-lo em uma ferramenta realmente útil para entender e transformar nossa realidade (Taller Permanente de Sistematización, 1992 apud HOLLIDAY, 1996)*

Conceitualizar a prática,

*Um dos propósitos principais da sistematização é a conceitualização da prática (...), para colocar em ordem todos os elementos que intervêm nela, não uma ordem qualquer, mas aquela que organiza o fazer, que lhe dá corpo, que o articula em um todo, em que cada uma de suas partes situe sua razão de ser, suas potencialidades e suas limitações (...)um “por em sistema” o fazer, na busca de coerência entre o que se pretende e o que se faz”(ANTILLÓN, 1991, apud, HOLLIDAY, 1996).*

A pergunta que surgiu no final do estudo foi: como operacionalizar meios para que na próxima década as empresas estudadas estejam em outro estágio de experiência com o projeto?

Neste estudo, três referências constituíram o eixo da sistematização. Assim, a resposta empírica ao problema identificado passa por transformar em ato nas empresas vinculadas ao projeto de EdC três necessidades.

1. Interação pedagógica (educação solidária) acordada entre empresários(as), trabalhadores(as) e comissões de EdC para auxiliar na aposta de implantação do princípio de comunhão na empresa. O quarto aspecto essencial proposto por

Chiara Lubich, as “Escolas de Formação”, é oportuno, se não for apenas catequético, ou seja, para realizar interação pedagógica com vista à criação e avaliação de novas ferramentas de gestão coerentes com a proposta da EdC. Mas é preciso frisar que se profissionais forem contratados, no mercado, seria positivo passarem por estágio pedagógico na espiritualidade da unidade do Movimento dos Focolares, ou seja, esclarecidos para que possam traduzir as bases do Evangelho e os quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão e para minimizar possível choque de culturas e de religiões.

2. Inserção de espaço comunitário e participativo adequado à qualidade política nas empresas. As empresas GAMA e X são exemplos emblemáticos de empresas que se aproximaram com intensidade alta do princípio de comunhão e do fenômeno participativo na empresa. São empresas nas quais se instaurou lugar adequado para promover a comunhão na empresa. Os sócios proprietários têm em comum experiência comunitária anterior e exemplos dos progenitores que transformaram em ato suas visões de mundo comunitárias. Lugar adequado é espaço instituído para escuta das vozes dos atores que participam da experiência onde se avalia a pertinência das vozes sobre a experiência realizada; se ajusta o que for acordado; e se retorna ao dia-a-dia com o propósito de mudança de mentalidade do empresário(a) e do trabalhador(a), a partir do aprendizado da experiência realizada.
3. Construção da cadeia de tradução à luz dos princípios da confiança e transparência (sinceridade), que significa que todos devem estar por inteiro no ato.

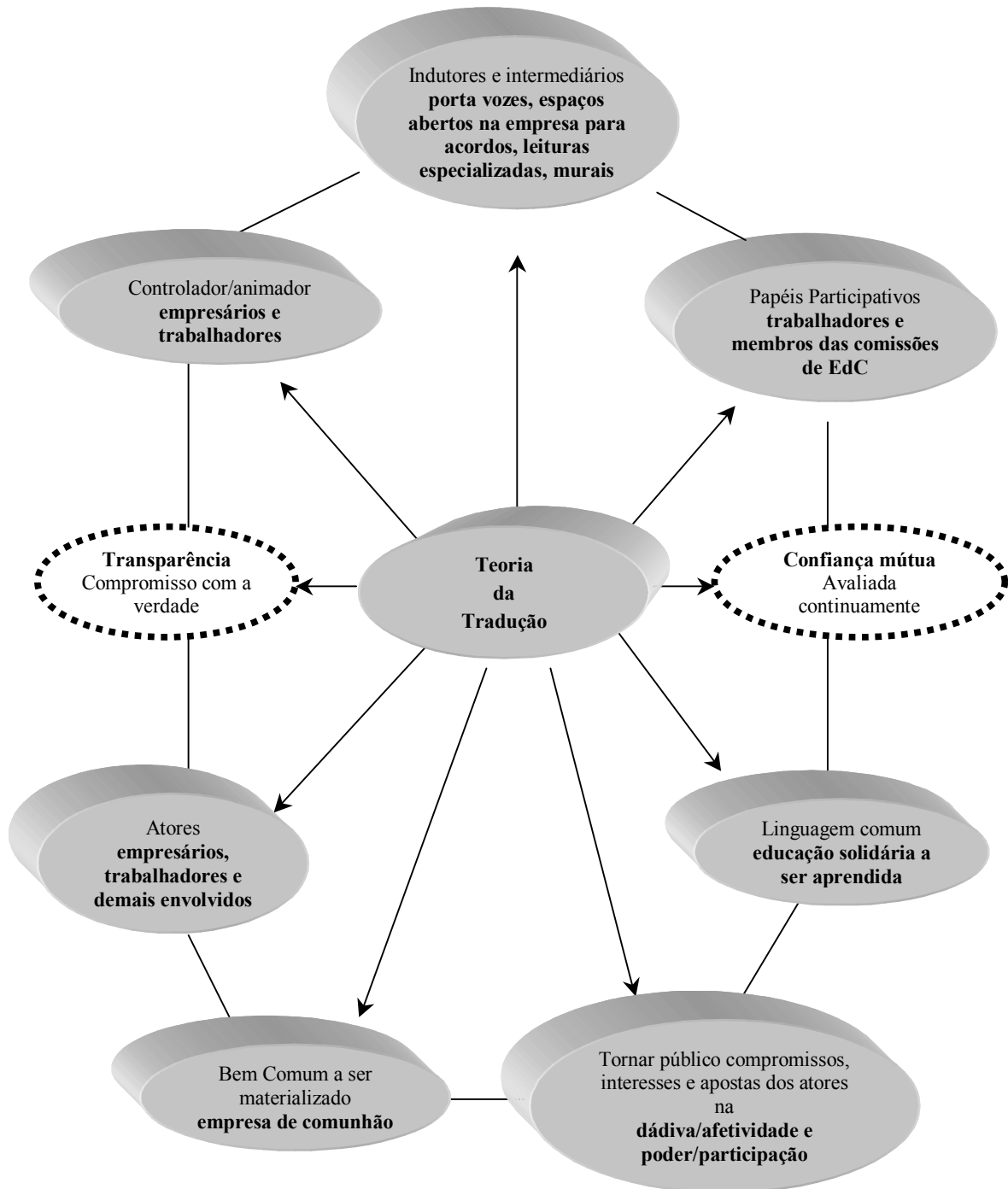
Isso posto, a proposição é que a coexistência dos três procedimentos com os vínculos antecedentes da EdC pode evitar que no próximo decênio os mesmos empresários(as) estejam no estágio privado, distanciados do princípio de comunhão trinitária e sociológica na empresa e ainda:

- Carecendo na exigência de reflexão crítica com os trabalhadores(as) sobre a experiência com o projeto de EdC.;
- Entendendo a categoria comunhão apenas como variável espiritual-religiosa que está na base da Economia de Comunhão;



- Esperando passivamente que a tradução dos vínculos antecedentes (educação solidária) nos espaços organizacionais sejam mediada pelas comissões de EdC, o que é transferência de responsabilidade; e
- Receando serem pessoalmente responsabilizados face a face por trabalhadores(as) pela ausência da cultura da partilha no interior da empresa.

No Esquema 13, visualiza-se o quadro conceitual da Teoria da Tradução, que pode ser uma resposta ao problema identificado no campo empírico.



Enfim, a tradução é o primeiro exercício para que o projeto de EdC saia do domínio privado de empresários(as) e alcance domínio público. O segundo exercício é a interpretação crítica da sistematização da realidade. O terceiro exercício é o acompanhamento continuado da aprendizagem organizacional. A superação da experiência nesses três aspectos poderá possibilitar a comunhão na empresa, isto é propiciar que seja vista e ouvida de ângulos diferentes.

## **7.6. TOMADA DE CONSCIÊNCIA**

A sistematização, longe de ser simplesmente constatada para ser interpretada dentro do quadro de referência teórico, foi considerada algo a ser compartilhado com os atores principais e referenciais para ser tratada, cuidada, reconhecida, incluída (ou não) no processo de aprendizado organizacional dentro da rede de empresas vinculadas ao projeto.

Sistematizar a experiência significou entrar em contato com os valores do Evangelho. Buscar afirmá-los na prática culminou em processo de autoconhecimento que tornou consciente hábito enraizado no egocentrismo: o não esvaziamento para escutar o outro. Tal modelo mental contribuiu para o modo relacional Eu-Isso durante a pesquisa de campo e gerou dificuldades de relacionamento quando surgia a postura inspetora que considerava o entrevistado segundo o homem e a mulher como são e não o homem e a mulher que estava face a face. Tal postura não se coaduna com a aplicação do método dialógico.

Parar para tomar distância da experiência gerou aprendizado sobre o que poderia vir a ser a mudança de mentalidade de empresários(as) vinculados à proposta de EdC: será preciso criar novos paradigmas de organização do trabalho humano nas empresas da Economia de Comunhão. Estes novos paradigmas, porém, devem ser criados a partir das bases do aprendizado dessas experiências.

Esses paradigmas são construídos para além do discurso moral, para além do utilitarismo do mercado, para além das ISOs 9000, 140000 e da SA 8000, para além de indicadores vinculados aos diversos prêmios empresariais. São construídos para além do Balanço Social do IBASE, das normas jurídicas, das leis do mercado, das “leis” dos acionistas, para além do que se entende como responsabilidade social corporativa e para

além da cópia e aplicação acrítica de ferramentas importadas preferencialmente estadunidenses, pois são os frutos das sementes que contém a Caridade.

A liberdade subjacente à Economia de Comunhão significa a construção de administração dialógica contínua, conforme indicou Martin Buber em “Eu e Tu *versus* Eu e Isso”.

A respeito da dignidade de trabalhadores(as), incluso na DSI e na proposta de EdC, não se efetiva sem construir os meios e a espiritualidade material traduzida em avaliação desses meios. É necessária avaliação sistemática, periódica e provisória capaz de promover mudança de mentalidade empresarial continuada e *a posteriori*, isso é, a reboque da experiência na vida, superando a lógica da dominação denunciada por Morgan (1996) e a apropriação do fruto da atividade laboral de trabalhadores(as) apenas pelos donos da capital, como demonstrou Braverman(1977).

Tais cuidados poderiam promover a construção da cultura da partilha pelo atributo da autenticidade humana com Ética e moral nos espaços de produção conforme indicou Guerreiro Ramos (1989) e exigiu Chiara Lubich (1991) para que a concretude da adesão fosse além do limite da filantropia interna e externa.

De outra forma, a proposição de Fromm (1966) materializa-se: amor e capitalismo são incompatíveis. A brecha profética deixada pelo autor, de que exercitar o amor sem radicais mudanças na estrutura social contribui para que o amor se torne fenômeno social restrito, altamente individualista e marginal, aplica-se à proposta da arte de amar nos negócios de Chiara Lubich.

Até que ponto o rumo da história do amor como fenômeno individualista poderá ser reconduzido na experiência dos pioneiros e dos futuros aderentes da EdC? Será necessária superação catequética inclusa na proposta de EdC? O reconhecimento por parte dos atores coadjuvantes (empregados) de que a experiência da Economia de Comunhão é necessária será suficiente para torná-la universal? Os resultados deste estudo são insuficientes para dar respostas às indagações acima. Mas, é possível afirmar que a Economia de Comunhão é uma emergência necessária face às desigualdades sociais incluídas no modelo de economia neoliberal capitalista.

Buscar a dignidade humana dentro e fora do trabalho é Absurdo *ex ante* e Graça *ex post* em uma sociedade na qual os negócios são transacionados por de relações entre

indivíduos que evitam a si mesmos e aos outros para não se confrontarem com a “humilhação” da alteridade, inclusive entre empresários(as), empregados(as) e o rosto dos abandonados(as).

Ao final do estudo, ficou evidente o motivo do persistente desconforto pessoal com a indicação “*na liberdade*” que perpassou a investigação da proposta da EdC durante três anos e meio. Caracteriza-se por desconforto ilegítimo, se “liberdade” significar para os integrantes do Movimento dos Focolares, na direção do que Buber compreendeu como modo relacional Eu-Tu, ou na direção do que Caillé e Godbout (1999) ensinaram a respeito de institucionalizações, que devem ser evitadas, quando na relação está presente o espírito da dádiva. Contudo, caracteriza-se como desconforto legítimo quando “liberdade” significar “escolha” sobre algo previamente estabelecido como verdade catequética.

Aprendizado decorrente deste estudo está no valor liberdade, sentido na escuta do entendimento da costureira da empresa ÔMEGA: “*Liberdade só se tem entre amigos e se a pessoa entender o outro e confiar*”. Complementando, por serem amigos há comunhão e cumplicidade, como foi praticado entre o Mestre Miguel de Simoni (1947-2002), e seus alunos e alunas, orientandos e orientandas.

## CONCLUSÃO E SUGESTÕES

*O que dá o verdadeiro sentido ao encontro é a busca e que é preciso andar muito para alcançar o que está perto.*

*José Saramago*

A experiência dos pioneiros da Economia de Comunhão no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil é campo de realidades imbricadas: comunhão para fora da empresa entre empresários e empresárias que fizeram adesão ao Projeto de EdC; comunhão para dentro da empresa sem anuência do trabalhador e da trabalhadora; abertura dos empresários, empresárias e integrantes das comissões de Economia de Comunhão para escuta e posteriores mudanças transformadoras na rede da Economia de Comunhão.

O campo de realidades permitiu concluir que a Economia de Comunhão - EdC - é uma realidade. A empresa *de* comunhão - EEdC - é uma possibilidade.

São quatro os conceitos emergentes da sistematização e da avaliação da realidade do primeiro decênio da experiência:

1. Economia de Comunhão é a circulação de riqueza sob forma de amor-recíproco entre desiguais. É economia da emergência para circular entre os necessitados, bens materiais necessários à sua subsistência com dignidade. É economia necessária por estar enraizada no âmbito micro do movimento social que a concentra e a redistribui. É prematuro considerá-la universal ou novo modo de produção que substitua o capitalismo. Mas a EdC pode dar ao capitalismo novo sentido, sobretudo no que diz respeito à apropriação dos lucros decorrentes da atividade produtiva. A proposição deste estudo é que a Economia de Comunhão traduz-se em trabalho descontínuo na direção do outro que aparece quando os atores afirmam regulativos éticos - espaços avaliativos, papéis participativos, dádiva/afetividade e poder/participação - e, se eclipsa quando não conseguem afirmá-los. Isto significa que a consolidação do princípio de comunhão na empresa será continuamente provisória.

2. Empresa *da* Economia de Comunhão é a cadastrada no escritório central da EdC.
3. Empresa *da* adesão moral é a não cadastrada, mas cujo empresário considera como empresa *da* Economia de Comunhão.
4. Empresa *de* comunhão é aquela em que a cultura da partilha é traduzida por empresários e trabalhadores e vinculada à responsabilidade dialógica, aos papéis participativos, à dádiva/afetividade e ao poder/participação.

Quando as empresas *de* comunhão forem realidades traduzidas como necessárias por potenciais atores-criadores (empresários e trabalhadores) haverá a construção de nova organização do trabalho e não apenas respostas aos constrangimentos externos do capitalismo. Serão empresas necessárias como o são outros empreendimentos comunitários, solidários e cooperativos, e também se diferenciarão dos empreendimentos econômicos a serviço do auto-interesse exacerbado de seus proprietários(as).

As quatro interrogativas que serviram de estímulo inicial para este estudo foram, parcialmente, respondidas e com elas as questões que serviram de base para a avaliação qualitativa dos resultados do processo de implantação da cultura da partilha, do amor-recíproco e da inclusão do abandonado nas empresas estudadas.

- Existem práticas empresariais na rede da EdC que apresentaram ampliação de postura empresarial para além do auto-interesse exacerbado dos empresários(as). As empresas estudadas sinalizaram direção para além do utilitarismo de mercado quando consideraram além do lucro, a centralidade da pessoa, a dádiva e a inclusividade dos necessitados como propósito da empresa. Seus líderes têm representatividade reconhecida pelos trabalhadores e trabalhadoras.
- Mesmo que seja experiência incipiente de pequena parcela do empresariado no Brasil, o fato de existirem empresários e empresárias que buscam praticar a Economia de Comunhão é possibilidade de redefinição da atual lógica do mercado. Pode parecer Absurdo se for considerado que é uma parcela ínfima de empresários(as) aderentes, mas é do Absurdo que quase sempre surge a Graça. O processo de implantação da Economia de Comunhão está em construção nas empresas e há indícios da legitimidade do processo.

- As empresas *da* Economia de Comunhão existem e podem ser consideradas como construto diferente das empresas da lógica do mercado capitalista. Nelas foram incluídos atores não diretamente participantes do processo produtivo e não contemplados nas empresas da lógica da produção capitalista: os necessitados integrantes do Movimento dos Focolares e a Providência. Há indícios da não participação dos trabalhadores e trabalhadoras no projeto de EdC.
- Há empresários(as) *da* EdC cujas práticas empresariais são sinais na direção de mudança de mentalidade empresarial capitalista. O planejamento participativo não era uma prática reconhecida e consolidada nas empresas estudadas.

As duas empresas que se aproximaram da comunhão e são exemplos do fenômeno participativo (X e GAMA) são dirigidas por empresários(as) que colocaram em prática a educação solidária apreendida no seio familiar. Evidência que mereceria ser explorada por outros estudos.

Resgatando a questão que serviu de eixo para sistematização da experiência no Brasil: como os empresários(as) pioneiros colocaram em prática o amor recíproco, a cultura da partilha e a inclusão do abandonado na empresa? A resposta é: colocaram-na em prática pela ação individual do empresário(a). Dessa forma, amor-recíproco, comunhão e cultura da partilha não eram realidades consolidadas, no campo empírico, da dinâmica das empresas estudadas.

Ainda que a ação de empresários(as) tenha sido individual, a avaliação da experiência configurou-se como meritória e apresentou evidências de relevância. Houve mérito pela coragem (agir com o coração) dos pioneiros(as) na determinação de escolher o meio termo e manterem o mesmo entusiasmo inicial procurando serem fiéis ao compromisso assumido mesmo nos momentos de crise financeira. Houve relevância pelos indícios de mudanças adaptativas às exigências éticas e burocráticas da EdC na gestão das empresas.

Reconhecer a ausência da responsabilidade dialógica, do espaço avaliativo e dos papéis participativos é o primeiro passo na direção criadora da comunhão na empresa. O segundo passo é o acordo contínuo entre atores participativos para estabelecerem e

restabelecerem qual o contorno de comunhão que querem entre si por meio da cadeia de tradução de interesses. O terceiro passo é construir um programa de humanização, intervenção, que inclui psicotecnologias que podem favorecer o desenvolvimento transpessoal e demandas de abertura para o lúdico na empresa bem como pode contribuir para a gestão por aprendizagem, que é processo congruente com a cultura da partilha e com a Teoria da Tradução. Presentes, os passos mencionados, há possibilidade da emergência da Empresa *de* Comunhão.

Este estudo pioneiro e exploratório requer ao seu final uma proposição. Sendo assim, na Figura 2, pode-se visualizar a imagem metafórica a Empresa *de* Comunhão. A Empresa de Comunhão é um campo de possibilidades relacionais e dependerá dos empresários(as) e dos trabalhadores(as) (Figura V) a reconhecerem, no mundo da vida, e se sentirem em casa, bem como de outras pesquisadoras e pesquisadores (Figura S) que venham a refutar ou confirmar a proposição deste estudo.

Note-se, que a possível morada, tem fundação sólida, paredes robustas, janelas abertas, e o teto protetor abre espaço para a presença do sócio invisível que é Deus.





Figura 2 - Representação da Empresa *de* Comunhão

Ao final da pesquisa, há esperança de que o esforço empreendido para compreender a experiência se traduza em acolhimento e ponderação dos resultados do estudo nas trocas de experiências dos empresários(as) de EdC.

Não se trata de prescrição normativa, todavia, se as seis referências apresentadas, na Figura 1, forem consideradas legítimas pelos empresários(as) e pelos trabalhadores(as) podem contribuir para que as empresas estudadas, se ainda existirem, estejam em outro estágio na próxima década.

Em conclusão, as evidências sinalizaram que haverá Empresa *de* Comunhão quando o empresário(a) e o trabalhador(a) puderem dizer um para o outro e ambos para um terceiro: *Nós*.

Isso é bom e a vida continua para quem acredita no Amor.

## SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Este estudo, que foi exploratório e empírico deixou em aberto várias questões que emergiram durante a pesquisa, sendo assim, a lista a seguir fica como sugestões de agenda para outros estudos.

- Verificar se a Economia de Comunhão é modelo paraeconômico nos moldes apresentados por Alberto Guerreiro Ramos.
- Investigar se a Economia de Comunhão aplicada na empresa delinea nova teoria organizacional.
- Verificar a possível exigência da co-gestão para consolidar o princípio de comunhão trinitária na empresa.
- Considerar o impacto da educação solidária apreendida no seio familiar na consolidação do fenômeno participativo na empresa e para diferenciar a EdC de práticas empresariais solidárias dos de práticas capitalistas não solidárias.
- Avaliar a possibilidade de encarnação da comunhão trinitária e da comunhão sociológica em empresa com organização do trabalho e apropriação dos lucros análogas às praticadas nas empresas capitalistas.
- Aplicar a metodologia da pesquisa-ação em duas empresas do cadastro de EdC, em uma delas incluir psicotecnologias, em programa de desenvolvimento pessoal, e na outra não. Avaliar se há diferenciação de intensidade da aceitação por parte dos trabalhadores(as) no que se refere à abertura para reconhecer a necessidade da existência da Economia de Comunhão e da comunhão na empresa.
- Utilizar o recurso da ficha de valores e avaliar até que ponto a referências dádiva/afetividade, poder/participação coexistindo com os quatros aspectos essenciais da Economia de Comunhão caracterizariam autêntica empresa de comunhão. Quais outras referências não foram incluídas neste estudo?
- Dialogar com empresários(as) aderentes ao projeto de EdC sobre sua concepção da autêntica empresa de Economia de Comunhão. Há consenso?
- Verificar o estágio de aprendizagem organizacional nas empresas do primeiro decênio (1991-2001) estudadas, caso ainda existam.

- Aplicar a metodologia da pesquisa-ação para avaliar o mérito e a relevância de uma cadeia de tradução, em atuação, em empresa do projeto de Economia de Comunhão.
- Avaliar a prática empresarial dos associados da ADHONEP e da ADCE e compará-la aos empresários da Economia de Comunhão.
- Verificar se há autonomia relacional dos empresários(as) e dos trabalhadores(as), quando as relações de poder são diferentes das já consagradas.
- Estudar o controle nas empresas de EdC e avaliar sua semelhança com o praticado em outras empresas.
- Estudar a organização de trabalho na Padaria Espiga Dourada, empresa da Associação dos Membros do Movimento dos Focolares. Cruzar os resultados com a organização do trabalho de uma empresa do cadastro de EdC e uma empresa da economia solidária todas do mesmo porte e do mesmo setor.
- Realizar estudo na empresa FERSOL Ltda. e avaliar como uma empresa não cadastrada no escritório central da EdC mas conduzida por liderança com disposição comunitária pode se aproximar (ou não) da empresa *de* comunhão.
- Verificar indícios de educação solidária nas faculdades de Engenharia, Economia e Administração e avaliar até que ponto sua ausência ou sua presença contribui para a aproximação ou distanciamento dos profissionais formados nessas escolas das exigências técnicas da empresa de EdC.

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Marcelo A. **Empresas de Economia de Comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** Dissertação de M.Sc., Departamento de Administração IAG/ PUC/RJ, 2002, Rio de Janeiro, Brasil.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo, Editora Atlas, 1996.
- AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos.** vol. II. Gazeta mercantil, 1986.
- ARAÚJO, Vera. Doutrina Social da Igreja. In: **Economia de Comunhão.** Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 1992.
- \_\_\_\_\_. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: **Economia de Comunhão.** 2ª. edição. Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 1992.
- \_\_\_\_\_. “Qual homem e qual sociedade para a Economia de Comunhão” **Revista ABBA,** São Paulo, n(3), v(4), pp-37-45, 2001.
- ARENDDT, Hannah. **A condição humana.** 10ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Forense Universitária, 2003.
- ARRUDA, Marcos; BOFF, Leonardo. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos.** Petrópolis, Editora Vozes, 2000.
- ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES CRISTÃOS. **A História de um ideal.** São Paulo, Edicon, 1997.
- ÁVILA, Fernando Bastos de. **Folhas do outono: ética e valores.** São Paulo, Edições Loyola, 2001.
- \_\_\_\_\_. Pequena Enciclopédia de Doutrina Social da Igreja, São Paulo. Loyola, 1991.
- BARTHOLO, Roberto dos Santos, AYRES A.R, SOARES F.P. (orgs.) **Ética e Responsabilidade Social.** Brasília, apostilas SESI - Departamento Nacional, 2002.
- BARTHOLO, Roberto S. **Você e Eu: Martin Buber, presença palavra.** Rio de Janeiro, Editora Garamond, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Passagens: ensaios entre teologia e filosofia.** Rio de Janeiro, Editora Garamond, 2002.

- \_\_\_\_\_. **Flor de Ti: anotações e versos em estética teológica.** Rio de Janeiro, E-papers, 2003.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido** -sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro Jorge Zahar Editor, 2004.
- BERNOUX, Philippe. **A sociologia das empresas.** Porto, Rés Editora, 1989.
- BECK, Ulrich. **Liberdade ou Capitalismo.** São Paulo, Editora UNESP, 2003.
- BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Ève. **Le nouve esprit du capitalisme,** Editora Gallimard, 1999
- BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano.** Petrópolis, Editora Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Ethos Mundial.** Brasília, Editora Letraviva., 2000.
- \_\_\_\_\_. **Ética da vida.** 2ª. edição. Brasília, Editora Letraviva, 2000.
- BOFF, Leonardo, Frei Betto. **Mística e espiritualidade.** São Paulo, Forja Gráfica e Editora Ltda., 1993.
- BRANDALISE, Luiz Antonio. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão.** Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuaria da Universidade de São Paulo, 2003.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). **Repensando a pesquisa participante.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1999.
- BRANDÃO, Nagamine H.H. **Introdução à análise do discurso.** 7ª. edição. Campinas, Editora da UNICAMP, 1999.
- BRAVERMAN, Harry, **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no séc.XX.** Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977
- BRUNI, Luigino. “Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão” **In: Economia de Comunhão: por uma cultura econômica com várias dimensões.** Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 2000.
- \_\_\_\_\_. “ Para uma teoria econômica de comunhão:coisa antigas e coisas novas”. **In:Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho. Vargem Grande Paulista, 1999.**
- BRUYNE, Paul. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

- BUBER, Martin. **Histórias do Rabi**. São Paulo, Editora Perspectiva, 1967.
- \_\_\_\_\_. **Eu e Tu**. 2ª. edição. São Paulo, Editora Moraes, 1974.
- \_\_\_\_\_. **O socialismo utópico**. 2ª.ed. São Paulo, Editora Perspectiva, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Sobre Comunidade**. São Paulo, Editora Perspectiva, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Do diálogo ao dialógico**. São Paulo, Editora Perspectiva, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Reden über, Erziehung*, Lambert Schneider, série S, 1998.
- BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO. **Anais**. Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 1999.
- CAMBÓN, Enrique. **Assim na Terra como na Trindade: o que significam as relações trinitárias na vida de comunhão?** Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 2000.
- CADERNO HUMANIDADE NOVA. **A Economia e o Trabalho numa perspectiva Cristã**. São Paulo, Editora Cidade Nova, 1985.
- CAPPELLIN Paola, KIRSCHNER Ana Maria, GOMES Eduardo. **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro, Relume Dumará Editora, 2002.
- COCCO, Giuseppe, URANI, André, GALVÃO Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 1999.
- CHOSSUDOVSKEY, Michel. **A globalização da pobreza: impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial**. São Paulo, Editora Moderna, 1999.
- COLEÇÃO OS PENSADORES. **Aristóteles**. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1996.
- CONGRESSO DE FUNDIÇÃO 1995. **Aumentando a produtividade em época de turbulência**. São Paulo, 1995.
- CREMA, Roberto. **Saúde e plenitude: um caminho para o ser**. São Paulo, Editora Summus, 1995.
- DELAMARO, Maurício César. **Para além da administração das coisas: modernidade, solidariedade e cidadania no contexto brasileiro**. Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 2ª. edição. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1999.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. Campinas, Autores Associados, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 4ª. edição. São Paulo, Cortez Editora, 1996.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. 2ª.edição. Petrópolis, Editora Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 2ª.edição. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **A dialética da felicidade**. v. II. Petrópolis, Editora Vozes, 2001.

ESTER, John. “Racionalidade e normas sociais”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n(12) v(5), fev, 1990.

ELLSBERG, Robert. **Gandhi e o cristianismo**. São Paulo, Editora Paulus, 1996.

ENCICLOPÉDIA LUSO BRASILEIRA DE FILOSOFIA. **Coleção Logos**. Lisboa /São Paulo, Editorial Verbo. .

ENRIQUEZ, Eugéne. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. In: Revista de Administração Pública. São Paulo. v.37, (2), 6-17, abr/jun, 1997.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 2001.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 80**. 5ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Record, 1980.

FERRUCCI, Alberto . “ Neoliberalismo, desenvolvimento sustentável e Economia de Comunhão Economia de Comunhão”. In; **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho. Vargem Grande Paulista, 1999**.

\_\_\_\_\_. “Empresa e Economia de Comunhão algumas reflexões” In: **Economia de Comunhão projetos, reflexões e propostas para uma nova cultura da partilha**. 2ª.edição. São Paulo, Editora Cidade Nova, 1998.

FEYERABEND, Paul. **Contra o método**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

FIRME, Theresa Penna. “Avaliação: tendências e tendenciosidades”. **Revista Ensaio**. Rio de Janeiro, Editora Fundação Cesgranrio, 2(1), 1994.

FUNDAÇÃO FIDES. **O empresário e os desafios do milênio**. Coleção de Reflexões. São Paulo, Nova Bandeira Produções Editoriais, 1998.

FUNDAÇÃO PARA A PAZ INTERIOR. **Um curso em milagres**. 3ª. edição. Tradução Lílian Salles de Oliveira Paes, 1994.

FONSECA, Giannetti. **Vícios Privados, Benefícios Públicos: a ética na riqueza das nações**. 3ª. edição. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

\_\_\_\_\_. **Felicidade**. São Paulo, Companhia das Letras, 2002.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. 4ª. edição. São Paulo, Editora UNESP, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 2ª.edição. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 2000.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**. São Paulo, Editora Cortez & Moraes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 17ª. edição. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. 22ª. edição. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. 22ª. edição. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1998.

FROMM, Erich. **A arte de amar**. Belo Horizonte, Editora Itatiaia, 1966.

\_\_\_\_\_. **O coração do homem**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1965.

\_\_\_\_\_. **Conceito marxista do homem**. 4ª. edição. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1967.

\_\_\_\_\_. **Ter ou ser?** 4ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987.

\_\_\_\_\_. **Análise do homem**. 4ª.edição. Rio de Janeiro, Zahar Editores, s/d.

GALLAGHER, Jim. **Chiara Lubich: uma mulher e sua obra**. Tradução Roberto Sebock e Neusa Sebok. Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova., 1998.

GIDDENS, Antony , BECK Ulrich, LASH, Scott. **Modernização reflexiva: política, Tradição e estética na ordem social moderna**. 2ª. edição. São Paulo, Editora UNESP, 1997.



- GHEDDO, Piero Marcello Cândia. **O empresário dos pobres**. 2ª. edição. Editor José Valmecí de Souza, s/d.
- GODBOUT, Jacques, CAILLÉ, Alain **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1999.
- GOLD, Lorna. **Abrindo espaços para uma nova visão econômica: redes locais - globais de comunhão** In: Bureau Internacional de Economia de Comunhão e Trabalho, 1999.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. **A gestão empresarial: visão doutrinária e aspectos pragmáticos**. São Paulo, Edições Loyola, 1989.
- GONÇALVES, H.H.A.B.Q. **A avaliação do mérito e relevância do programa de humanização & desenvolvimento implantado numa empresa estatal bancária**. Dissertação de M.Sc., UFF, Niterói, 1998.
- GONÇALVES, H.H.A.B.Q e Leitão S.P “Uma experiência com o emprego de psicotecnologias e um banco estadual”. **Revista da Administração Pública**, v.32(5), pp.149-62, set/out, 1998.
- GUBA, Egon G., LINCOLN, Yvonna S. **Effective Evaluation**. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1981.
- GUIA DOS SETE ASPECTOS DA CARIDADE. Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, s.d.
- GURVITCH, Georges. **Vocação atual da sociologia**. 4ª. edição. v.1. Lisboa, Editora Cosmos, 1968.
- HABERMAS, Jürgen. **A Inclusão do Outro**. São Paulo, Edições Loyola, 1996.
- HESSEN, Johannes. **Filosofia dos Valores**. 4ª edição. Coimbra, Arménio Amado Editor, 1974.
- HIRSCHMAN, O. Alberto. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo**. Rio de Janeiro, Editora Record, 2002.
- \_\_\_\_\_. **A Moral Secreta do Economista**. São Paulo, Editora UNESP, 2000.
- HOLLIDAY, Oscar Jara. **Para sistematizar experiências**. João Pessoa, Editora Universitária - Universidade Federal da Paraíba, 1996.

IAROZIUSKI, Maristela Heidemann. **Contribuições da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas para educação tecnológica**. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET do Paraná 2000.

JOIA, Sonia. **O empresário e o espelho da sociedade**. Rio de Janeiro, Conceção Editorial, 1994.

JOÃO PAULO II. **Redemptor Hominis**. São Paulo, Edições Loyola, 1979.

\_\_\_\_\_. **Sollicitudo social**. In: Carta Encíclica. 4ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Laborem Exercens**. In: Carta Encíclica. 9ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Trabalho Humano**. In: Carta Encíclica. 11ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Centésimus Annus**. In: Carta Encíclica. 4ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Fé e razão**. In: Carta Encíclica. 6ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 2002.

JOÃO PAULO XXIII. **Mater et Magistra**. In: Carta Encíclica. 9ª. edição. São Paulo, Edições Paulinas, 1991.

JUMEL, G, GUIBERT, J. **Méthodologie des pratiques de terrain em sciences hamaines et sociales**. Paris, Arnand Colin, 1997, c.1, p.3-11.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Rio de Janeiro, Editora 34, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo, Editora UNESP, 2000.

LECLERCQ, Jacques. **O cristão e o dinheiro**. São Paulo, Editora Flamboyant, 1958.

LELOUP, Jean-Yves; HENNEZZEL, Marie. **Tradições religiosas e espiritualidade humanista diante da morte na atualidade**. 3ª. edição. Petrópolis, Editora Vozes, 2000.

LELOUP, Jean-Yves. **Caminhos da realização: dos medos do Eu ao mergulho no Ser**. Petrópolis, Editora Vozes, 1996.

- \_\_\_\_\_. **Cuidar do Ser: Filon e os terapeutas de Alexandria.** Petrópolis, Editora Vozes, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O Absurdo e a Graça.** Campinas, Verus Editora, 2003.
- LEITÃO, Sergio Proença. **Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta.** In: Revista de Administração Pública. 27, (4):21-35, out/dez/1993.
- \_\_\_\_\_. **Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma.** In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 29 (2); 110-125, abr/jun, 1995.
- LEVINÁS. **Entre Nós: ensaios sobre a alteridade.** Petrópolis, Editora Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. **De Deus que vem a idéia.** Petrópolis, Editora Vozes, 2000.
- LIMA, Luciana Bandin P. **Ainda nos caminhos da utopia: o princípio dialógico no projeto socioeconômico libertário.** Tese de D.sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2001.
- LINARD, Keith. *“Economy of communion: systemic factors in the rise of new entrepreneurship”.* **Systems Research and Behavioral Science.** Volume 20, Issue 2, p. 163-175, 2003.. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/103527784/PDFSTART>>
- LOPES, Vera de Fátima Maciel. **As relações Sociais nas empresas de autogestão: sonhos e realidades na organização coletiva do trabalho.** Dissertação de M.Sc. COPPE/UFRJ, Brasil, 2001.
- LUBICH, Chiara. **Rumo a uma Nova Humanidade.** Cadernos Humanidade Nova. São Paulo, Editora Cidade Nova, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Escrever o Evangelho com a Vida.** São Paulo, Editora Cidade Nova, 1997.
- \_\_\_\_\_. “Quatro aspectos essenciais da Economia de Comunhão”. **REVISTA ABBA.** n(3), v(4), pp-19-31, 2001.
- \_\_\_\_\_. “O amor que une”. **REVISTA ABBA,** n(3), v.(5) , pp.19-32, 2002.
- MANÇE, Euclides.André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual.** Petrópolis, Editora Vozes, 1999.
- MANNHEIN, Karl. **Ideology and Utopy.** New York, Harcourt, Brace & World, 1939.
- MARTINS, Paulo Henrique, Nunes, Brasilimar Ferreira (orgs). **A Nova Ordem Social: Perspectivas da solidariedade contemporânea.** Brasília, Editora Paralelo 15, 2004.

- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **O Manifesto Comunista**. 4ª. edição revisada. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 1998.
- MAUSS, Marcel. *Essai sur lê don*. In: *Anné sociologique*. Paris, PUF, 1950.
- MELO, Maria Ângela Campelo. “O processo de planejamento e as inovações tecnológicas e sociais: uma perspectiva sócio-ecológica”. In: **5º Seminário de Modernização Tecnológica Periférica**. Recife, 1997.
- MOLTENI, Mario. “Os problemas de desenvolvimento das empresas movidas por um ideal”. In: **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Editora Cidade Nova, 1999. pp.89-100.
- MORE, Thomas. **A Utopia**. 4ª. edição. São Paulo, Editora Atena, s/d.
- MORGAN, Gareth, **Imagens da organização**. São Paulo, Editora Atlas, 1996.
- MOUNIER, Emmanuel. **Personalismo**. Lisboa, Editora Moraes, 1960.
- MOTA, João Manoel. **Da Cooperação à Comunhão**. Dissertação de M.Sc. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004.
- ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 3ª. edição. Campinas, Editora Pontes, 2001.
- PIZZA, Junior. “Pontos críticos na ciência das organizações”. In: **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, 24 (3), p.142-161.
- \_\_\_\_\_. “Razão substantiva”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 28(2):7-14, abr/jun, 1994.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1988.
- QUARTANA Rossé. “A Economia de Comunhão no pensamento de Chiara Lubich” **In: Economia de Comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a "cultura do dar"**. São Paulo, Editora Cidade Nova, 1992.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Introdução à Cultura**. Rio de Janeiro, Cruzada da Boa Imprensa, 1939.
- \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**. 2ª. edição. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1989.

- RIBEIRO, Júlia Taís Campos. **Uma cultura econômica: o outro. Uma abordagem sociológica dos aspectos constitutivos da Economia de Comunhão.** Monografia de graduação em Ciências Sociais. UFF, Rio de Janeiro, 1999.
- ROBERTSON, Edwin. **Chiara.** São Paulo, Editora Cidade Nova, 1979.
- SANTOS, Boaventura de S. **Reconhecer para libertar.** Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Produzir para Viver: os caminhos da produção não capitalista.** Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Introdução a uma ciência pós-moderna.** 3ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Graal, 1989.
- SANTOS, Milton. **Por uma globalização do pensamento único à consciência universal** 6ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Record, 2001.
- SAUL, Ana Maria. **Avaliação Emancipatória.** 3ª. edição. São Paulo, Editora Cortez, 1995.
- SEBOK, Roberto T. **Como preparar-se para o mundo unido do novo milênio.** São Paulo, Editora STS, 1999.
- SEN, Amartya. **Sobre Ética e Economia.** São Paulo, Companhia da Letras, 1999.
- SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro, Editora Record, 2000.
- SERAFIM, Maurício. **A Ética no espaço de produção: contribuições da Economia de Comunhão.** Dissertação de M.Sc. Universidade de Santa Catarina, 2001.
- SERVA, Maurício. “O fenômeno das organizações substantivas”. In: **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, 33(2):36-43, mar/abr, 1993.
- \_\_\_\_\_. “A racionalidade substantiva demonstrada na prática”. In: **Revista de Administração Pública.** São Paulo. 37(2):18-30, abr/jun, 1997.
- SHERMAN & HUT. **História do Pensamento Econômico.** 18ª. edição. Petrópolis, Editora Vozes, 2000.
- SINGER, Paul. **A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo, Editora Contexto, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Aprender Economia.** 19ª. edição. São Paulo, Editora Contexto, 2000.

- \_\_\_\_\_. **Introdução à economia solidária.** São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SIMONI, Miguel. **Trabalhar é preciso: reflexões sobre o conceito de trabalho humano e suas implicações para engenharia de produção.** Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, 1996.
- \_\_\_\_\_. “Engenharia de Produção e Exclusão Social”. **In: Metodologia e Experiências em projetos de Extensão**”, Editora da Universidade Federal Fluminense, pp.139-141, 2000.
- STAKE,R.E. “Pesquisa qualitativa/naturalística- Problemas epistemológicos”. **In:Educação e Seleção**, n(7),p.19-27, jan/jul.1983.
- STUMMER, Theresa Cristina. **Chiara e o Movimento dos Foculares.** 2ª. edição. São Paulo, 1988
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas organizações.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- THOMPSON, Paul. **A Voz do Passado.** São Paulo, Editora Paz e Terra, 1992.
- UBIRATAN, Macedo. **Introdução à teoria dos valores.** Curitiba, Editora dos Professores, 1971.
- VANDELEENE, Michel (org). **Chiara Lubich: pensamento, espiritualidade, mundo unido.** São Paulo, Editora Brasiliense / Editora Cidade Nova, 2003.
- VAZ, Henrique C. de Lima. **Escritos de filosofia II. Ética e Cultura.** 3ª. edição. São Paulo, Edições Loyola, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- VILLARDI, B.Q; LEITÃO, S.P. “Organizações de aprendizagem e mudança organizacional” **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, n (34), v(3), pp.53-70, 2000.
- WALLERSTEIN, Immanuel. **Capitalismo histórico, civilização capitalista.** Rio de Janeiro, Contraponto Editora, 2001.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade.** v.1 e v.2. 4ª. edição. Brasília, Editora UNB, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** 15ª. edição. São Paulo, Editora Pioneira, 2000.

- \_\_\_\_\_. **Ensaio de Sociologia**. 5ª. edição. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982.
- WEIL, Pierre. **As fronteiras da evolução e da morte**. 5ª. edição. Petrópolis, Editora Vozes, 1991.
- \_\_\_\_\_. **A Arte de Viver em Paz**. São Paulo, Editora Gente, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**. 3ª. edição. Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 1993.
- \_\_\_\_\_. **A Nova Ética**. Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 1994.
- WEIL, Simone. **A Gravidade e a Graça**. São Paulo, Livraria Martins Fontes, 1993.
- \_\_\_\_\_. **O Enraizamento**. São Paulo, EDUSC, 2001.
- \_\_\_\_\_. **A Condição Operária e outros estudos sobre opressão**. 2ª. edição. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.
- WERHAHN, Peter H. **O Empresário: a sua função econômica e responsabilidade sociopolítica**. São Paulo, Fundação Korhnrud-Adenauer-Stifung. Centro de Estudos. n. 23. 1995.
- YUNES, Eliana. et alii. **Virtudes**. São Paulo, Edições Loyola, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Pecados**. São Paulo, Edições Loyola, 2001.
- ZAMBONINI, Franca. **Chiara Lubich: a aventura da unidade**. Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova, 1991.
- ZAMAGNI, Stefano. **Fundamento e significado da experiência de Economia de Comunhão**. Universidade de Bolonha. In: BRUNI, Luigino. Economia de Comunhão. Roma, *Cittá Nuova Editrice*, 1999.
- ZAOUAL, Hassan. **Globalização e Diversidade Cultural**. Rio de Janeiro, Editora Cortês, 2003.

# **ANEXO A - PAUTA DE ENTREVISTA COM TRABALHADORES(AS)**

## **Dados**

- Cargo ? Escolaridade? Idade? Sexo?
- Tempo empresa?
- Qual é o seu trabalho?
- Quadro efetivo? Terceirizado?
- Membro do Movimento? Tempo? Inserção?
- Exercícios Espirituais ? Religião?

## **Dimensão simbólica**

- Valores pessoais ?
- Visão de ser humano?
- Visão sobre o amor ao dinheiro?
- Visão sobre amor recíproco?
- Visão sobre espiritualidade?

## **Experiência com outras empresas**

- Visão sobre o tratamento dispensado ao trabalhador nas empresas?
- Visão sobre outros empresários?

## **Conhecimento sobre o projeto de Economia de Comunhão**

- O que você sabe sobre o projeto de Economia de Comunhão?
- Como você o atua?

## **Representação social da empresa**

- Dignidade do ser humano?
- Bem Comum?
- Capital e trabalho?
- Solidariedade?
- Subsidiariedade?
- Partilha de bens materiais? Partilha de bens relacionais?
- Autogestão? Co-gestão?
- Cooperação?
- Participação?
- Amor recíproco?



- Comunicação?
- Liberdade?
- Espiritualidade?
- Comunhão?

#### **Compromisso pessoal com a empresa**

- Com investimentos (inclusive de recursos próprios) na sua formação pessoal ?
- Atendimento às normas da empresa?
- Atendimento aos clientes?
- Contribuições de inovações tecnológicas?
- Qualidade das relações com os demais membros da empresa?
- Cuidados com desperdícios ?
- Cumprimentos dos prazos?
- Cuidados com a alienação no trabalho?

#### **Condições de trabalho**

- Saúde e segurança no trabalho?
- Qualidade de vida?
- Sistema de incentivos? Plano de carreira?
- Remuneração? Horas extras?
- Satisfação individual?

#### **Relações interpessoais**

- Clima organizacional ?
- Estilo da liderança?

#### **Dinâmica organizacional**

- Mecanismos de comunicação ?
- Valores da empresa?
- Objetivos organizacionais?
- Normas?
- Hierarquia? Poder?
- Tomada de decisão?
- Espaço para receber informações em relação a qualidade ao trabalho desenvolvido?
- Espaço para reflexão sobre a empresa?
- Conflitos?
- Principais problemas? Como são resolvidos?

### **Organização do trabalho**

- Divisão do trabalho?
- Controle?
- Grupos de trabalho?
- Autonomia?
- Participação?
- Auto-regulação?

### **Representação da responsabilidade da empresa**

- Ação social ?
- Relações ecossistema?
- Reinvestimento na empresa?
- Investimento no seu desenvolvimento ?
- Atendimento as necessidades dos empregados?
- Resposta a voz e a saída dos clientes, fornecedores, consumidores?
- Resposta a voz e saída dos empregados?

### **Atuação dos sócios proprietários**

- O que seria para você uma administração de comunhão?
- Em que os proprietários da empresa se aproximam de uma administração de comunhão?
- Em que se distanciam?

### **Racionalidade**

- Quem se desenvolveu na empresa de Economia de Comunhão?
- No quê se desenvolveu na empresa de Economia de Comunhão?
- Qual é o sentido em ser um empregado de Economia de Comunhão?
- Quais as condições necessárias para que a cultura da partilha possa se expandir fora do âmbito do Movimento dos Focolares?

### **Planejamento Estratégico**

- Na elaboração do planejamento estratégico os empregados foram ouvidos?
- Ou existe outro tipo de Planejamento equivalente na empresa?
- Em quais situações os empregados são ouvidos?

Sua opinião: Os indicadores foram apropriados para avaliar a qualidade sua empresa? Quais você escolheria?

# **ANEXO B - PAUTA DE ENTREVISTA COM SÓCIOS PROPRIETÁRIOS**

## **I - Parte**

### **Domínio Pessoal**

- Nome:
- Nacionalidade:    Naturalidade:    Idade:    Escolaridade:    Estado Civil :
- Tempo no Movimento Focolares :    Setor :    Filhos::    Religião:
- Auto Retrato

### **Aprendizado**

- Frequência em eventos de desenvolvimento empresarial?
- Frequência em eventos com enfoque humanos e espirituais?
- Livros, textos recentes em meio gráfico e/ou eletrônico?
- Peça de teatro ? Cinema ? Museu ? Outros?
- Leituras de cabeceira ?
- Práticas espirituais ? Peridiocidade ? Quais ?
- Outros?

### **Difusão Pública experiência de Comunhão**

- Participação a convite em eventos acadêmicos ? Onde ? Ano última?
- Participação voluntária em eventos da área específica do negócio ?
- Participação em espaço políticos (sindicatos, associações, outros)? De que modo?
- Participação em encontros específicos para empresários?
- Participação na mídia? Outras participações?
- Nessas participações é possível identificar algum ponto dificultador na aceitação da experiência?
- Nº “contaminação” em outros empresários externos ao movimento às bases da EdC?
- Como se dá a continuidade dos contatos nos casos dos interessados?

### **Inserção Pessoal na Economia de Comunhão**

- Ano da adesão?
- Quem o convenceu? Com quais argumentos?
- O que avaliou antes de tomar a decisão?

- Quais as vantagens pessoais que pôde identificar nesses anos de adesão ao projeto?
- Conflitos?

### **Dimensão simbólica**

- Visão de ser humano ?
- Valores pessoais ?
- Visão sobre comunicação ?
- Visão sobre espiritualidade ?
- Visão sobre amor ao dinheiro ?
- Visão sobre amor recíproco ?

### **Experiência empresarial anterior**

- Foi empregado? Por quanto tempo?
- Visão sobre outros empresários fora do projeto ?
- Sua formação é compatível com a área de seu negócio?

## **II- Parte**

### **Inserção na Economia de Comunhão**

- A empresa já existia antes do projeto da EdC? No que mudou com adesão?
- Quais as vantagens para a empresa em pertencer ao projeto?
- Conflitos?

### **Dimensão simbólica sobre empresários de EdC**

- Quais as características dos empresários de EdC?
- Existem pré - condições para ser um empresário de EdC?
- Se conhecesse o projeto hoje haveria diferença em relação a sua adesão ?

### **Sobre a empresa em estudo**

- Ramo de atividade? Natureza jurídica?
- Quem são os sócios? Percentagem da participação acionária?
- Acionistas? Beneficiários?
- Filosofia organizacional? Valores da empresa?
- Estrutura organizacional? Hierarquia?
- Normas?

- Processo decisório?
- Comunicação?
- Objetivos organizacionais? Objetivos sociais da empresa ?
- Quem se apropria do lucro?
- Quantos empregados? Quantos são do movimento?
- Todos empregados sabem que a empresa pertence ao projeto?
- Empregados terceirizados?
- Movimentação da força de trabalho?
- Causas trabalhistas?
- Sucessão ?

### **Mercado**

- Principal produto? Como é feita a escolha do produto ?
- Fornecedores? Clientes? Consumidores? Principais concorrentes?
- Principais dificuldades para se manter no mercado?
- Principais reclamações? Como são atendidas?
- Posição em relação à concorrência? Cadeira produtiva de comunhão ?
- Parcerias fora do Projeto de Economia de Comunhão?

### **Organização do Trabalho**

- Divisão do trabalho? Grupos de trabalho ?
- Células ambientes (concepção do Movimento) ?
- Qualidade de vida no trabalho?
- Relações interpessoais?
- Condições de trabalho?
- Controle?
- Conflitos?
- Autonomia? Participação? Auto-regulação?

### **Sistemas de Qualidade**

- Certificações? Prêmios?
- Adoção ou desenvolvimento de inovações tecnológicas?
- Reinvestimento na empresa?
- Estilo da liderança? Política de RH?
- Forma e critério de recrutamento e seleção?
- Sistema de remuneração? Sistema de benefícios?

- Participação Lucros ou Resultados ?
- Espaços para trocas aos trabalhadores em relação a seus trabalhos?
- Investimento em Formação de homens novos internamente?
- Avaliação de desempenho?

### **III - Parte**

#### **Resposta a Valores**

Como a empresa responde:

- Dignidade humana sobre os outros fatores de produção?
- Bem comum?
- Destinação universal dos bens?
- Primazia do trabalho sobre o capital?
- Solidariedade?
- Subsidiariedade?
- Partilha interna de bens materiais?(%) Partilha externa de bens materiais?(%)
- Partilha interna de bens relacionais? Partilha externa de bens relacionais?
- Formação de homens novos?
- Autogestão? Co-gestão?
- Liberdade? Cooperação? Participação?
- Amor recíproco? Espiritualidade? Comunhão?

### **IV- Parte**

#### **Assistência da rede de comunhão**

- Consultoria das comissões regionais?
- Consultoria de empresários de comunhão?
- Acionistas da ESPRI ?
- Chiara Lubich ?
- Aconselhamento com membros do movimento?
- Como se dá a “troca” entre as empresas de EdC inseridas ou coligadas?

## **V- Parte**

### **Assistência externa**

- BNDES? SEBRAE?
- Universidades? Consultorias?
- Entidades de classe?
- Governo?
- Outra que desejar mencionar?

## **VI- Parte**

### **Responsabilidade empresarial**

- Preservação do meio ambiente no entorno da empresa ?
- Consumo racionado de energia e outras reservas naturais ?
- Contenção de desperdício materiais ?
- Contenção do desperdício do afeto ?
- Comunicação de eventuais problemas? Para quem?
- Apoio ao desenvolvimento local ?
- Compromisso com a geração de empregos e de renda ?
- Observância da qualidade do produto dos fornecedores ?
- Observância da qualidade da prestação dos serviços dos fornecedores ?
- Observância da qualidade do próprio produto ?
- Observância da qualidade da própria prestação de serviço?
- Observância das necessidades dos empregados individualmente?
- Mecanismos para detectar e ouvir a voz das necessidades do empregados?
- Resposta a voz e a saída de outros empresários do cadastro de EdC?
- Mecanismos utilizados para abrir oportunidade de aprendizado das experiências de empresas de EdC, inclusive as fracassadas?
- Participação em espaços políticos de influência a futuras regulações necessárias a expansão da experiência de comunhão?
- Relação com o governo?

## **VIII - Parte**

### **Desenvolvimento da Excelência empresarial indicadores Revista Exame**

## **IX- Parte**

### **Racionalidade**

- Como você toma decisões?
- O que é articular o espírito da Economia de Comunhão com o espírito da economia de mercado capitalista ?
- É compatível ?

## **IX-Parte**

### **Mecanismos para expansão da cultura da partilha**

- Quem se desenvolveu durante estes anos com a Economia de Comunhão?
- No que se desenvolveu durante estes anos com a Economia de Comunhão
- Qual é o sentido de ser um empresário de Economia de Comunhão ?
- Quais as condições necessárias para que a experiência da cultura da partilha possa se expandir fora do âmbito do Movimento dos Focolares ?

## **X- Parte**

### **Planejamento Estratégico**

- Existe planejamento estratégico? Se não, o que é feito equivalente?
- Bases? Auxílio de consultoria externa ao Movimento? Conflitos?
- Articulação com os princípios da Economia de Comunhão em quais aspectos?

Sua opinião: Os indicadores foram apropriados para avaliar a qualidade da sua empresa.



## **ANEXO C – PAUTA AVALIAÇÃO GESTÃO AMBIENTAL ALFA**

O roteiro utilizado para entrevista com o engenheiro responsável pela gestão ambiental da ALFA foi elaborado com ajuda de um engenheiro ambiental da FIOCRUZ.

1. ALFA possui certificação NBR 7229?
2. Outra certificação?
3. Quais os aspectos você atribuiria à Economia de Comunhão na para a qualidade da gestão ambiental da ALFA?
4. Como é ativado o processo bioquímico da fossa?
5. Qual a eficiência do processo de limpeza da fossa?
6. Em se tratando de tecnologia de origem francesa e sendo o Brasil um país tropical quais os testes de adaptação postos em prática para efeito de regionalização?
7. Os produtos nacionais ou nacionalizados são submetidos a exames de comprovação de eficiência nas condições brasileiras?
8. Existem comprovações que atestem a eficiência do Produto da ALFA?
9. Quais as faixas de temperatura de trabalho?
10. Durabilidade?
11. Instalação, quem faz?
12. Preparo dos instaladores?
13. No manual do produto constam as advertências sobre as conseqüências para o meio ambiente decorrente de uso e instalação indevidos ?
14. A chegada de um programa de proteção ambiental o produto da ALFA seria qualificado com o “selo verde”?
15. Quais as providências de segurança ambiental que a Rotogine executa para o entorno do Pólo empresarial Spartaco?
16. Principais problemas ambientais a serem superados?

## ANEXO D - FICHA CADASTRAL

O escritório central forneceu, em 2002, o formulário utilizado no cadastramento das empresas da EdC.

### FICHA PARA COLETA DE DADOS DAS EMPRESAS

Denominação (nome de fantasia) \_\_\_\_\_

Razão social (forma jurídica) \_\_\_\_\_

Ramo de atividade \_\_\_\_\_

Capital social \_\_\_\_\_ Data última alteração \_\_\_\_\_

Valor aproximado do imobilizado (equipamentos) \_\_\_\_\_

Faturamento anual \_\_\_\_\_

Data de constituição \_\_\_\_\_ Data de adesão ao projeto \_\_\_\_\_

Lucro depositado para EdC<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

Nome proprietário (ou sócios) \_\_\_\_\_

Nº sócios internos da Obra \_\_\_\_\_ Participação no capital social (%) \_\_\_\_\_

Nº sócios aderentes \_\_\_\_\_ Participação no capital social (%) \_\_\_\_\_

Nº sócios que trabalham na empresa \_\_\_\_\_

Nº funcionários \_\_\_\_\_ Internos \_\_\_\_\_ Aderentes \_\_\_\_\_

Situação da empresa na Obra<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

Situação da empresa<sup>3</sup> \_\_\_\_\_

Endereço da sede central \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ UF \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Região ideal \_\_\_\_\_ Cidadela \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

OBS \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Se não houve depósito de lucro, coloque uma nota explicativa, por ex.: “não houve lucro neste ano”.

<sup>2</sup> Indicar se: inserida - em via de inserimento - coligada - em via de coligar-se.

<sup>3</sup> Indicar se: constituída - em processo de constituir-se.

# ANEXO E - RECIBO DE DOAÇÕES À EDC

SOCIEDADE MOVIMENTO DOS "FOCOLARI"

C. G. C. N.º 44.245.488/0001-92

Decr. Utilidade Pública de: 12/07/91 - DOU 15/07/91

Rua José Coelho Casas n.º 55 — Mariápolis Araceli

Cep 06730-000 — Vargem Grande Paulista — SP

CR\$. 500,00.....

Recebemos de ..... Engenharia Ltda.....

Endereço : Rua Marinheiro, 47  
35180-000 -Timóteo - MG

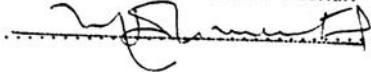
o valor de CR\$. 500,00..... ( quinhentos reais. x.x.x.x.x.x.  
x.

extenso

referente a doação para atender nossos objetivos sociais.

Vargem Grande Paulista, 21.../...12/.2000.

Sociedade Movimento dos "Focolari"



## **ANEXO F - CARTA RESPOSTA DE CHIARA LUBICH**

*Rocea di Papa, 03/11/03.*

*Caríssima Helô,*

*Chiara recebeu a sua carta e manifestou satisfação pelo fato que o seu encontro com a EdC levou-a a procurar vivenciar a espiritualidade e os valores do Movimento.*

*Ela me encarregou de responder às questões relativas à EdC.*

*Como você sabe, eu tenho acompanhado a expansão e a evolução do projeto EdC desde o seu nascimento em 1991, sobretudo a partir da área sócio-cultural.*

*Gostaria portanto de frisar alguns tópicos de caráter geral que podem ajudar uma melhor compreensão do projeto.*

- 1. A EdC nasceu de uma inspiração de Chiara, com a finalidade explícita de ajudar os desfavorecidos e os excluídos.*
- 2. Como toda inspiração, o projeto era como uma semente que continha uma árvore inteira. E só aos poucos fomos descobrindo as suas riquezas e conteúdo.*
- 3. Eu estou querendo dizer que a EdC é um “processo”, uma realidade em contínua evolução. Portanto nem tudo é claro, nem tudo é definido e sobretudo nem tudo é vivenciado.*
- 4. No hoje da história o projeto contém os seguintes elementos:*
  - a) as empresas nascidas especificamente a partir do projeto ou com o projeto e aquelas que aderiram a ele;*
  - b) os pólos empresariais ou industriais;*
  - c) a elaboração de uma teoria econômica.*

*Cada um destes elementos - ainda que constituindo um todo - tem vida própria, com agentes que trabalham no próprio setor.*

- 5. Por isso não é estranho que um empresário não entenda muito de teoria ou que um estudioso não esteja muito por dentro dos meandros da empresa.*

*Dito isto, vou tentar responder às suas questões:*

- 1. O empresário que adere ao projeto EdC tem a sua história pessoal e de empresário EdC. Quanto ele entendeu? Não podemos saber. Ele vai aprendendo. Certamente pouco a*

*pouco vai inclusive entender o que significa 'respeitar a liberdade religiosa dos empregados'. É uma questão tão complexa, não é?*

- 2. O empresário pouco a pouco deve procurar envolver todo o pessoal da empresa no projeto. Ele é quem sabe como fazer isso. Ele é quem conhece os seus empregados e operários no dia a dia. É fácil dizer que ele deve comunicar tudo. Em teoria, é verdade, na prática, muitos elementos devem ser levados em consideração. Tudo tem o seu tempo.*
- 3. Uma empresa EdC é algo muito complexo. Ela nasceu para partilhar seus lucros com os pobres. Se não faz isso está longe do projeto. Mas não basta. Ela deve procurar encamar um novo princípio de gestão empresarial: o princípio de comunhão, de solidariedade. Isso é novo e ainda não temos um esquema completo montado. Estamos estudando e refletindo.*

*Você diz que a Economia de Comunhão está pela metade. Não unia metade de 50%, mas uma metade substancial.*

*Quer saber a minha opinião? Acho que você é bem otimista. As possibilidades da EdC são tantas, tão profundas e tão inovadoras que estamos só no começo da festa.*

*Outra coisa que eu queria dizer é essa : que, para nós, é muito importante a contribuição, os palpites, as dicas, as análises e as pesquisas dos estudiosos como você para ajudar, esclarecer, empurrar, Muito obrigada por tudo o que tem feito.*

*Quanto à questão da 'Espiga Dourada', não tem necessidade da autorização de Chiara. Basta falar com as responsáveis da Mariápolis Ginetta. Se a Espiga Dourada não é uma empresa EdC é uma questão para discutir, conversar e tirar dúvidas, não é?*

*Muito bem, Heló.*

*Vou ficando por aqui.*

*Chiara agradece por sua carta e reza por você e pelo seu trabalho. Quanto a mim, faço votos de que você continue sempre com esse seu espírito aberto, de combatente.*

*Sempre aqui, à sua disposição. Felicidades! Vera Araújo.*

## **ANEXO G – PAUTA DAS ENTREVISTAS NO PÓLO DO NORDESTE**

1. Por que surgiu a idéia de instalar um pólo do Nordeste?
2. O que é o pólo do nordeste de empresas de Economia de Comunhão?
3. Quem são as pessoas envolvidas diretamente na construção do pólo?
4. Quais são as bases nas quais o pólo do nordeste está se estruturando?
5. Como se dará a administração do Pólo?
6. Os acionistas da ESPRI terão alguma participação?
7. Capacidade de locação de empresas no pólo? Área total?
8. Quais serão os critérios para a instalação de empresas no pólo?
9. Como esta se dando a relação do pólo Espri com o pólo do Nordeste?
10. Qual é o nome do Pólo? Porque recebeu este nome?
11. Como as comissões regionais de Economia de Comunhão estão participando nessa etapa inicial?
12. Como o escritório central está participando nesta etapa inicial ?
13. Como outros empresários aderentes ao projeto estão participando?
14. Financiamentos para o projeto?
15. Apoio da comunidade local? Apoio político?
16. Quais são as vantagens que se pensa haver na construção do pólo do nordeste?

Para os envolvidos com a instalação do pólo do Nordeste

- a) Membro do movimento?
- b) Há quanto tempo?
- c) O que o motivou?
- d) Se não é membro como se inseriu no projeto?
- e) Como os empregados das empresas do pólo e do próprio pólo serão inseridos no projeto de Economia de Comunhão?

## **APÊNDICE 1 - Estrutura do documento de triangulação**

A estrutura de todos documentos de triangulação seguiu o seguinte roteiro: introdução e desenvolvimento com fragmentos dos discursos apreendidos agrupados por 16 tópicos conforme pode-se ler no exemplo do estudo da TETA.

### **“INTRODUÇÃO**

*Este documento não é conclusivo. Sua elaboração tem por finalidade servir de referencial para o procedimento de triangulação com um dos proprietários da TETA.*

*É um documento de propriedade dos proprietários, das funcionárias e da pesquisadora. Deve ser disponibilizado a qualquer momento para uso de todos(as) os participantes entrevistados, sem exceção, e outros interessados(as) salvaguardadas as devidas restrições à finalidade para a qual foi elaborado.*

*Sua abrangência é restrita ao contexto do procedimento de pesquisa, ou seja, levantar as vozes dos envolvidos com a experiência de adesão do empresário da TETA à proposta de Economia de Comunhão na liberdade no primeiro decênio.*

*Sendo assim, não deve ser utilizado para outros fins, senão para o conhecimento dos participantes da pesquisa e para eventuais mudanças no contexto da dinâmica organizacional da TETA, mas, se assim o desejarem os atores sociais que dela participam internamente: o proprietário e as funcionárias.*

*Aqui, deve-se também incluir as comissões de Economia de Comunhão do Nordeste e demais, uma vez que a TETA está inserida na dinâmica de uma proposta maior.*

*Portanto, a aprendizagem adquirida durante o primeiro decênio deve ser conhecida e avaliada por todos os envolvidos e interessados na Economia de Comunhão. Pois, é através da escuta da experiência e o compartilhar da consciência das implicações da adesão, que se pode avaliar os avanços e retrocessos, no caso de terem acontecido.*

*Tal procedimento é positivo, tem potencial pedagógico e poderá servir como “estudo de caso” nas escolas de empresários(as), para que para outros empreendedores interessados em aderirem à Economia de Comunhão conheçam, uma versão de como a experiência se apresentou e não como se gostaria que tivesse se apresentado.*

*Com isso, pode-se relativizar equívocos, frustrações plurais e corrigir caminhos tomados durante o percurso que venham a se distanciar de uma relativa coerência com os pressupostos originais apresentados por Chiara Lubich.*

*Esta é uma das preocupações essenciais que as comissões de Economia de Comunhão poderiam atentar e ter sempre presente para que a expansão da Economia de Comunhão percorra o seu processo de caminho histórico numa direção que aponte para promissores avanços no próximo decênio de experiência, para além da dimensão micro em que se encontra atualmente a EdC. É sobretudo o propósito deste documento de triangulação. (...)*

*Todos os depoimentos foram obtidos observando as características individuais dos entrevistados atendendo a dinâmica da força de trabalho do pessoal do escritório e a necessidade do proprietário e da pesquisadora em dialogarem num local ao ar livre que foi o bellissimo Parque da Jaqueira. Não foi utilizado gravador nesse local.”*

Na segunda parte do documento, encontravam-se os dezesseis tópicos com os fragmentos dos testemunhos.

1. *Percepções sobre o comportamento do proprietário;*
2. *Visão sobre a TETA;*
3. *Diferença percebida entre trabalhar na TETA e trabalhar em outra empresa;*
4. *Valores pessoais declarados como mais intensos;*
5. *Valores declarados percebidos como mais intensos na TETA;*
6. *Valores que precisam ser mais intensos na TETA;*
7. *Percepção sobre a remuneração recebida;*
8. *Percepção sobre a “cultura da partilha”;*
9. *Percepção da “cultura da partilha” por parte das funcionárias;*
10. *Percepção das funcionárias sobre o relacionamento;*
11. *Visão sobre a palavra comunhão;*
12. *Conhecimento das funcionárias sobre a proposta de Economia de Comunhão;*
13. *Sugestões de melhorias declaradas pelas funcionárias;*
14. *Problemas identificados na empresa pelas funcionárias;*
15. *Problemas identificados pelo empresário;*
16. *Percepção das funcionárias sobre a proposta de EdC.*



## APÊNDICE 2 – Comentários sobre os dados financeiros

Para a obtenção dos dados financeiros, foi entregue aos empresários(as) formulário contendo seis indicadores de desempenho financeiro considerados pela Revista Exame, julho de 2002, para identificar as 100 empresas no Brasil detentoras de “excelência empresarial e financeira”. O formulário revelou-se inapropriado para a realidade das empresas estudadas. Por serem micro e pequenas empresas, a contabilidade é externa e, nesse caso, não houve sensibilidade na escolha de meio adequado à realidade empresarial para coleta dos dados financeiros.

O equívoco foi desconsiderar a natureza de micro e pequena empresa e desconsiderar a questão ética: indicadores de excelência empresarial a serviço de quem e de quê?

O sócio empresário da ALFA foi o único que comunicou e questionou *a posteriori* a pertinência da solicitação no relatório sobre o processo de triangulação com os operários da fábrica:

*(...) No item Desenvolvimento da Excelência Empresarial, parece-me que você adotou os paradigmas ainda em voga no mundo do trabalho para definir se uma empresa tem ou não sucesso. Os paradigmas numéricos ainda são válidos? Sozinhos? E quanto à satisfação/felicidade dos agentes no trabalho? E a função escatológica da empresa? E a comunhão/relacionamentos mundiais gerados por uma empresa (mesmo micro) mas inserida em um contexto internacional de mudança de paradigmas? Achei que os seis indicadores eram muito poucos (sic).*

Face às insistentes cobranças e empenho dos empresários para atender a solicitação, parte dos dados solicitados foi encaminhada.

A característica observada em todas as remessas foi a heterogeneidade da formatação e a ausência de série histórica dos dados, que eram incipientes para realizar cotejos e posterior análise. Embora o formulário apresentasse as definições de cada indicador, as instruções não foram eficazes para permitir que empresários(as) encaminhassem os dados segundo o mesmo padrão.

Por causa das dificuldades anteriormente apresentadas, foi escolhido outro meio - o Balanço Social do IBASE - que também revelou-se inapropriado. Apenas posteriormente, todos os empresários(as) declararam que não conheciam o Balanço

Social do IBASE, mas fizeram esforço para preenchê-lo e encaminhar todos os dados possíveis.

Tendo em vista os dados obtidos, conforme visualiza-se nas tabelas a seguir, não foi possível realizar o cotejo dos dados financeiros com as contribuições para a EdC e o discurso de empresários(as) vinculados à proposta. Porém, cabe lembrar que a questão de pesquisa não estava delimitada neste escopo.

A pesquisa de campo indica que no primeiro decênio não foram discutidas as bases mínimas para iniciar processo de regulação com o propósito de construir identidade compartilhada pelas empresas vinculadas. Esta será uma discussão delicada pois o projeto se pauta “na liberdade”.

As contribuições para a Economia de Comunhão são retiradas da parte do empresário(a) aderente. Em relação ao imposto de renda, alguns empresários retiravam o valor das contribuições do lucro antes e outros depois dos impostos. Nesse caso, a premissa “na liberdade” é questionada. Desta forma, cada empresário estabelece seus próprios critérios segundo a sua consciência. Os integrantes das comissões de EdC começam a se sensibilizar sobre a relevância dessa discussão.

A seguir os dados encaminhados:

<b>Empresas</b>	<b>Faturamento anual</b>	<b>Resultado operacional</b>	<b>Renda líquida</b>	<b>Folha de pagamento bruta</b>
ALFA	R\$928.395,70	R\$25.914,51 de prejuízo em 2003.	*	
BETA	R\$ 1.330.316,00	R\$1.523.000,75	R\$315.000,72	R\$339.000,14
GAMA		R\$.20.088,65	R\$.46.934.76	R\$.36.000,00
DELTA		R\$ 1.189.812	R\$19.493.340	R\$470.130
ÔMEGA			R\$.1.811.415,43	
TETA		R\$69.250,00	R\$ 165.500,00	R\$36.000,00

Tabela 3 – Indicadores financeiros 1

\* Apenas a empresa ALFA forneceu dados do faturamento do ano de 2002 R\$.879.451,56, do ano de 2001 que foi de R\$772.896,00 e do ano de 2000 que foi de R\$279.696,00. O campo da renda líquida da ALFA não foi preenchido pois a Receita Bruta excluída dos impostos, devoluções abatimentos e descontos comerciais conforme o Balanço Social do IBASE, não pode ser calculada.

<b>Empresas</b>	<b>Capital social</b>	<b>Lucro líquido</b>	<b>Patrimônio líquido</b>	<b>Receita operacional</b>
ALFA	R\$928.395,70			
BETA	R\$ 140.000,00		R\$315.000, 72	R\$339.000,14
GAMA			R\$.46.934.76	R\$.36.000,00
DELTA				
OEMGA		R\$ 41.484,86	R\$596.543,16	R\$1.503.583,83
TETA			R\$ 165.500,00	R\$36.000,00

Tabela 4 – Indicadores financeiros 2

<b>Empresas</b>	<b>Tributos</b>	<b>Indicadores sociais (alimentação)</b>	<b>Indicadores sociais (saúde)</b>	<b>Encargos sociais compulsórios</b>
ALFA		*		
BETA	R\$ 137.000,48	R\$ 472.000,11	R\$ 5000,33	R\$ 144.000,00
GAMA	R\$ 3.469,00	R\$149,66		R\$612,19
DELTA	R\$ 4.587.720	R\$53.423		R\$ 162.951
ÔMEGA				
TETA	R\$ 32.800,00	R\$.1920,00	R\$2.400,00	R\$13.272,00

\* Embora a ALFA não tenha fornecido os números para alimentação constatei no campo o expediente de quinzenas para os trabalhadores.

Tabela 5 – Indicadores financeiros 3

<b>Empresas</b>	<b>Participação nos lucros e resultados</b>	<b>Capacitação e desenvolvimento</b>	<b>Segurança e medicina no trabalho</b>	<b>Outros</b>
ALFA	-			
BETA	R\$ 1000,70 *		R\$ 2.200,71	R\$ 1.700,27 **
GAMA	Funcionários R\$.330,00 Sócios R\$4.000,00	R\$ 1.300,00		
DELTA		R\$7.135,00	R\$ 34.538,00	
ÔMEGA				
TETA				

Tabela 6 – Indicadores financeiros 4

\* A participação dos lucros e resultados contempla a direção e os empregados lotados na fábrica.

\*\* O sócio da BETA não esclareceu o conteúdo da categoria “Outros”.

O sócio proprietário da ALFA informou que fazem reunião mensal para avaliação do resultado do mês anterior e programação das próximas atividades. Se nessa reunião for constatado lucro acumulado no mês anterior, 10% é distribuído da seguinte maneira: 5% para a Economia de Comunhão e 5% para os funcionários. “Esta é uma distribuição provisória, até a ALFA poder andar com as suas próprias pernas”.

<b>Empresas</b>	<b>Relação entre a maior e a menor remuneração</b>	<b>Valor adicionada a distribuir</b>	<b>Contribuições para a Economia de Comunhão</b>
ALFA	4 R\$ 2.600,00 contra R\$ 480,00		
BETA	5,16		R\$ 350,00
GAMA	3	R\$25.501,00	R\$ 2.000,00
DELTA	5,4		R\$ 51.074
ÔMEGA	42 contando com o pró-labore dos proprietários.		
TETA	2,92		-

Tabela 7 – Indicadores financeiros 5

O sócio proprietário da GAMA esclareceu que R\$ 25.501,00 é o somatório dos impostos, tributos, encargos sociais, lucro distribuído, adicionado da provisão de caixa para o futuro (retido), é subdividido da seguinte forma:

- 16,0 % governo;
- 5,2 % colaboradores;
- 15,7 % acionistas;
- 55,2 % retidos; e
- 7,8 % EdC.

Caso se considere todas as remunerações, extraído do faturamento apenas os custos fixos operacionais, seria:

- 10,1% governo;
- 18,2 % colaboradores;
- 32,1 % acionistas;
- 34,8 % retidos; e
- 4,9 % EdC.

O sócio proprietário da BETA forneceu a série histórica das contribuições para a Economia de Comunhão.

<b>Data</b>	<b>Valor em reais</b>	<b>Valor em US\$</b>
09/10/1992	580,00	69
20/11/1992	900,00	98
10/12/1992	970,00	70
19/01/1993	1850,00	106
30/12/1993	25.000,00 *	74
28/06/1994	205.000,00*	75
22/09/1994	100,00	111
14/01/1997	250,00	250
08/09/1997	560,00	509
31/08/1998	200,00	160
01/09/1999	400,00	201
21/12/2000	500,00	244
18/11/2002	350,00	95

\* Mudança de moeda no Brasil

Tabela 8 – Série histórica das doações à EdC da BETA

O sócio proprietário da TETA forneceu a série histórica das contribuições para a EdC.

<b>Ano</b>	<b>Valor R\$</b>
1995	0,00
1996	0,00
1997	0,00
1998	600,00
1999	0,00
2000	1.000,00
2001	1.000,00
2002	0,00

Fonte: Sócio proprietário

Tabela 9 – Série histórica de doações à EdC da TETA

## APÊNDICE 3 – Fragmentos da carta aberta aos responsáveis pela EdC no Brasil

Carta aberta aos responsáveis pela Economia de Comunhão no Brasil, empresárias, empresários, estudantes de Economia de Comunhão e demais interessados e interessadas foi encaminhada por meio eletrônico, após ser compartilhada e reescrita com participação de membros referenciais do Movimento dos Focolares e com colegas de turma na Disciplina Seminário de tese doutorado. O texto, a seguir, são fragmentos do texto original.

*“Rio de Janeiro, 10 de junho de 2003*

*Aos responsáveis pela Economia de Comunhão no Brasil*

*(...)*

*O princípio da comunhão assumido na experiência empresarial é possível, a priori, no âmbito do Movimento dos Focolares, desde que algumas condições sejam instituídas pelos atores sociais envolvidos com o projeto de Economia de Comunhão. Quais sejam:*

- avaliação emancipatória (descrição da realidade - crítica da realidade - criação coletiva), sistemática promovida por todas e todos os envolvidos com a realidade dinâmica de cada empresa, para identificação dos ajustes necessários à comunhão na empresa e fora dela.*
- liberdade para incorporar ajuda externa das Comissões de Economia de Comunhão, que subsidiem a implantação do "ciclo das sete cores", que é uma dinâmica de vida do Movimento dos Focolares, como uma opção de avaliação do desempenho qualitativo e quantitativo da comunhão na gestão empresarial e fora dela, durante um período provisório, pois acredito que empresárias, empresários, trabalhadoras e trabalhadores têm potencial humano criativo, para na liberdade encontrar outras maneiras de dar continuidade à avaliação emancipatória e aprender a fazer acontecer em conjunto a comunhão **na** empresa e fora dela.*
- formação de Comissões de Comunhão internas nas empresas cadastradas, tão logo os empresários e as empresárias juntos com os trabalhadores e trabalhadoras, tenham adquirido autonomia para processar a avaliação emancipatória mencionada, porque lembrando uma fala de Chiara "a cultura da partilha precisa ser ajudada".*

- *inclusão no Contrato Social da empresa vinculada ao projeto de EdC do direito de tempo para a aprendizagem da comunhão [do empresário(a) e trabalhadores(as)] para a transformação de uma realidade detectada no estudo de campo: uma perspectiva da separatividade traduzida no Nós (empresários e empresárias) e eles (trabalhadoras e trabalhadores), para uma perspectiva da unidade, traduzida no Nós, como prática efetiva de trabalho de comunhão na empresa.*

(...)

*Estou escrevendo esta carta aberta para comunicar a todas e todos que encerrei a pesquisa de campo, no dia 08 de junho de 2003 por ocasião do 3º Congresso de Economia de Comunhão e, sobretudo apresentar a minha contribuição ao projeto de Economia de Comunhão.*

(...)

*Para completar a dinâmica do procedimento de pesquisa, nesse momento, antes de iniciar a análise do que foi a experiência de adesão dos primeiros dez anos no Brasil do subconjunto de empresas pesquisadas, é preciso realizar esta difusão para completar o ciclo inserção no contexto, aspectos emergentes, e comunicação, efetuando esta "validação de face".*

(...)

*A seguir, as referências traduzidas pela minha subjetividade fruto da captura da subjetividade dos participantes da pesquisa e das minhas observações de campo. Não inclui as referências capturadas pela "Ficha dos Valores".*

*São estas as referências:*

- *A denominação "Economia de Comunhão" é uma realidade. As empresas vinculadas ao projeto de Economia de Comunhão são uma outra realidade;*
- *O Contrato Social das empresas do Projeto de EdC contempla juridicamente alguma empresa enquanto empresa de Economia de Comunhão?*
- *Todas e todos trabalhadores das empresas pesquisadas sinalizaram que gostariam de conhecer mais sobre "essa comunhão";*
- *Como podem existir empresas de "Economia de Comunhão" se trabalhadores (as) desconhecem e não participam do Projeto?*
- *Empresários e empresárias aderiram livremente à categoria comunhão, mas permaneceram no Brasil em dez anos na prática da separatividade nós [empresários] e eles [trabalhadores];*

- *Os empresários e as empresárias justificaram o conhecimento incipiente do projeto de Economia de Comunhão por parte dos trabalhadores (as) atribuindo a estes (as) uma não reciprocidade ao "testemunho dado" ou à "rotatividade dos funcionários (as)". Mas no cadastro do escritório central da Economia de Comunhão está a categoria empresa como um todo;*
- *O cadastro das empresas no escritório central de Economia de Comunhão é feito pela razão social da empresa ou/e nome fantasia, mas quem adere à Economia de Comunhão é a pessoa física do empresário e/ou da empresária;*
- *É a parte da remuneração do empresário e/ou da empresária que é encaminhada para a partilha monetária aos pobres assistidos pelo Movimento dos Focolares;*
- *Como pode o outro sócio concordar com a inclusão do nome da empresa no cadastro de EdC e não participar efetivamente do projeto?*
- *A empresa é descadastrada pelo sócio ou sócia que aderiu ao projeto tão logo a pessoa física [empresário ou empresária] deixa a sociedade, se os seus sócios e sócias não se vincularam ao projeto de Economia de Comunhão. Já que é a pessoa física que faz a adesão e não a empresa como um todo;*
- *Se a dimensão tempo e a justificativa "a Economia de Comunhão está em processo de construção", dada durante a triangulação pelos empresários e empresárias é determinante para concretização da comunhão na empresa; por que então cadastrar a princípio a empresa como um todo, se só o empresário e/ou a empresária, em dez anos, são os protagonistas que se vincularam à proposta ?*
- *Desde o estudo piloto ficou evidente que os empresários (as) que fizeram a adesão ao projeto se encontravam em estágios de prática empresarial diferenciados no percurso de aprendizagem da tradução dos princípios e valores propostos por Chiara Lubich para a prática empresarial;*
- *Os ajustes que foram declarados pelos empresários (as) empreendidos na administração dos negócios nas empresas que já existiam antes da solicitação de Chiara Lubich, sinalizaram uma atuação e preocupação efetiva com a ética nos negócios, com a observância dos direitos trabalhistas e salários justos, a observância preventiva do meio ambiente, e das condições necessárias à dignidade humana, no ambiente de trabalho e fora dele e com a inclusão social;*
- *A maioria dos empresários e empresárias que fizeram a adesão ao projeto de Economia de Comunhão não partilham os lucros com os trabalhadores e trabalhadoras;*



- *Em dez anos de experiência no Brasil, empresários e empresárias com mais de sete anos de adesão ao projeto, embora tenham declarado que "a comunicação a respeito do projeto de Economia de Comunhão aos empregados é feita pelo testemunho", não conseguiram comunicar, isto é por em comum-união (comunhão) com todos os funcionários e funcionárias o conhecimento que detinham sobre os princípios e valores do projeto de EdC, contidos nas declarações de Chiara e apreendidos sobretudo nas próprias vivências, durante o percurso de adesão ao Movimento dos Focolares;*
- *O conhecimento por parte dos trabalhadores (as) a respeito do projeto de EdC se apresentou **incipiente**, no momento em que estive no campo, levantando o que foi possível traduzir na prática empresarial nos dez primeiros anos dessa experiência no Brasil;*
- *A média de funcionários (as) que conheciam o projeto estava entre 0,1% e 0,5% do total de trabalhadores (as) de todas as empresas pesquisadas;*
- *A maioria dos funcionários e funcionárias das empresas pesquisadas não participam da comum-união, com os incluídos no projeto [os pobres]; desconhecem o que é o "amor recíproco"; não entendem por que repartir com outros e não com eles os lucros da empresa na qual trabalham;*
- *Empregados (as) que não pertenciam ao Movimento dos Focolares manifestaram curiosidade sobre o que seria uma empresa de Economia de Comunhão e não demonstraram objeção, a princípio, quanto à partilha dos lucros com os pobres. Desconheciam o significado de expressões como: amor recíproco, comunhão, partilha, autonomia, co-gestão, autogestão na empresa. O entendimento da palavra "comunhão", foi reconhecido por alguns trabalhadores (as) como "hóstia";*
- *Outros funcionários (as) ao terem tomado conhecimento do projeto durante a entrevista, declararam que a iniciativa era muito boa e demonstraram, a princípio, o seu "de acordo" com a iniciativa;*
- *A "cultura da partilha" também não deveria estar presente nas narrativas dos trabalhadores?*
- *Para um empresário o fato de estar no cadastro do escritório central, já era uma condição necessária e suficiente para transformar a empresa numa empresa de Economia de Comunhão;*
- *A opção apenas pelo testemunho é bem indicada no caso de um vínculo como o da comunhão?*

- *As observações de campo ao longo desses três anos sinalizaram que empresários e empresárias vinculados ao projeto realizaram ajustes parciais [comunhão na empresa implica em unidade de propósitos entre patrão/empregado respeitadas as diversidades de ambos];*
- *O fato do desconhecimento das idéias - forças do projeto de EdC no cotidiano das empresas pesquisadas não parece um distanciamento da "cultura da partilha"?*
- *Por ocasião do 3º Congresso de Economia de Comunhão (junho de 2003), onde participavam mais de 600 pessoas do Brasil e do exterior, dentre elas mais de 51 empresários e empresárias que fizeram adesão ao projeto de Economia de Comunhão, e simpatizantes da proposta de Chiara, foi também possível observar que houve um ajuste parcial, tendo em vista o conteúdo das perguntas formuladas pelos empresários e empresárias dirigidas ao empresário Alberto Ferrucci, membro da Comissão Internacional de Economia de Comunhão, e nas suas respostas que sinalizavam nessa direção;*
- *As justificativas dadas pelos empresários e empresárias durante o momento de triangulação [cotejamento das vozes do realizado e diretrizes propostas] sobre a insipiência na atuação no projeto dos trabalhadores e trabalhadoras, se afastaram e se aproximaram da proposta de Chiara Lubich: **a unidade e a cultura da partilha.** Foram elas: "não falamos sobre o Projeto para respeitar a liberdade religiosa dos empregados"; "eles [os trabalhadores e trabalhadoras] ainda não estão preparados"; "primeiro o testemunho depois a comunicação verbal"; "Chiara não disse que era para falar"; "não é uma nova cultura empresarial, é um modo de vida"; "existe uma alta rotatividade de funcionários"; "houve convite para alguns funcionários e empenho para trazê-los às Mariápolis e aos Congressos mas eles não mostraram interesse"; "quando falamos sobre a partilha para os pobres eles [os empregados (as)] não concordam e indagam o porquê de não dividir com eles próprios o lucro da empresa"; "alguns empregados ficam desconfiados e querendo saber o que está por trás disso"; "alguns empregados pensam até que somos bobos"; "Chiara não disse que era para distribuir os lucros com os empregados"; "os antigos empregados não conseguem mais ver onde está a novidade"; "você não entendeu o projeto de Chiara Lubich"; "primeiro estou preparando a minha sócia"; "estamos ainda nos ajustando as exigências do projeto";*
- *As justificativas verbalizadas pelos empresários e empresárias se distanciaram das diretrizes contidas nos discursos de Chiara e das comunicações dos estudos dos teóricos ícones da Economia de Comunhão: Zamagni, Luigino Bruni, Benedetto Gui, Vera Araújo;*

- *As justificativas se distanciaram de uma das conclusões da pesquisadora escocesa Lorna Gold, na pesquisa que forma a base da tese de doutorado "Networks of new economic Geographyy: the Focolare Movement's Economy of Sharing", apresentada a Universidade de Glasgow, junto ao departamento de geografia. Lorna Gold, em 1997, realizou seu estudo empírico no Brasil, e mais tarde divulgou publicamente no Bureau Internacional da Economia e Trabalho em junho de 1999, o que considerou como um dos desafios para o desenvolvimento da Economia de Comunhão: "o envolvimento de toda comunidade trabalhadora". Segundo a estudiosa, a Economia de Comunhão se encontra entre duas racionalidades admitidas como opostas: por um lado, enquanto empresa que atua no mercado depende do lucro, portanto, da eficiência e da competitividade, por outro lado sua razão de ser do ponto de vista cultural - espiritual que depende da possibilidade de aplicar os valores da comunhão, seja dentro da empresa, seja para os pobres;*
- *O estudo empírico que realizei entre 2000 e 2003 verificou que o desafio apontado por Lorna Gold ainda não foi superado no Brasil;*
- *Os trabalhadores e trabalhadoras membros do Movimento dos Focolares que trabalham nas empresas pesquisadas sinalizaram nos depoimentos um insipiente conhecimento do que poderia ser a empresa que trabalhavam enquanto uma empresa de Economia de Comunhão. Tais como, "o que conhecemos vimos em vídeos durante os encontros das Mariápolis", "li alguma coisa na Revista Cidade Nova", "ouvimos falar muito de Economia de Comunhão, mas não sabemos o que é isso?"; "esperava encontrar na empresa as frases de Chiara ";*
- *Os empregados membros do Movimento reconheceram em suas justificativas que "não praticaram a comunhão" e "o amor recíproco para com os colegas de trabalho"; todavia enfatizaram que "não sabiam como fazer tal comunicação"; "que esperaram o dono da empresa fazer essa comunicação, pois não tinham como reunir os colegas que possuíam credo diferentes";*
- *As justificativas dadas pelos trabalhadores e trabalhadoras sobre da própria atuação a respeito do projeto de Economia de Comunhão na empresa foram não convergentes com uma das diretrizes do projeto: comum-idade;*
- *Depois da comunicação das conclusões do estudo de Lorna Gold, no Bureau Economia de Trabalho, ainda permanece o aspecto "insipiência do envolvimento dos trabalhadores". Isto pode ser considerado como uma das características da tradução das "normas antecedentes" [relembrando uma fala de Chiara "nossas normas somos*

*nós”]do que foi a "comunhão" na prática empresarial nos dez anos de experiência do Projeto no Brasil ?*

- *Os trabalhadores e trabalhadoras reconheceram que havia maior intensidade de boa vontade de comunhão por parte dos empresários e empresárias do que por parte dos trabalhadores e trabalhadoras;*
- *Em uma das empresas pesquisadas, trabalhadores e trabalhadoras declararam [depois que perguntaram o que poderia ser comunhão na empresa] que "era tanta comunhão por parte dos sócios proprietários não correspondida, que os donos deveriam usar o chicote;*
- *As justificativas dos empresários e dos trabalhadores não parecem estranhas desde que as duas categorias centrais do projeto são a comunhão (trinitária) e o lugar sociológico (empresa)?*
- *A argumentação de que se considera a empresa como "uma comunidade de pessoas" é suficiente para **distinguir** a comunhão sociológica formulada pelo sociólogo Gurvitch da comunhão trinitária, que está na base da Economia de Comunhão constante nos Evangelhos ?*
- *Ausência dos trabalhadores e trabalhadoras de empresas vinculadas ao projeto de Economia de Comunhão em três Congressos de Economia de Comunhão realizados em 2001,2002,2003, em Vargem Grande Paulista. Todavia, em 2002, ouvi os testemunhos de trabalhadores e trabalhadoras mas em sua maioria eram membros do Movimento dos Focolares;*
- *A "Formação de Homens Novos" é apenas aos vinculados ao Movimento dos Focolares?*
- *Os espaços para aprendizagem em conjunto dos empresários (as) e trabalhadores (as) para um agir pautado com valores da unidade são restritos às Mariápolis e aos Congressos promovidos pelo Movimento dos Focolares?*
- *Por que não se dedica um espaço sistemático para essa aprendizagem dentro das próprias empresas vinculadas ao Projeto de EdC?*
- *Falta de recursos visuais (símbolos) que auxiliassem à curiosidade para a Economia de Comunhão dos trabalhadores, trabalhadoras, clientes, fornecedores, no espaço interior comum da maioria das empresas pesquisadas no sul, sudeste e nordeste, tais como: a Revista da Cidade Nova, frases de Chiara nos quadros murais, as Palavras de Vida, as Palavras do Dia, declarações das pessoas que receberam alguma ajuda da Economia de Comunhão;*

- *Dois galhardetes comunicavam visualmente à distância a missão e a visão de uma empresa nos moldes da comunicação do planejamento estratégico, todavia não havia referências em outros espaços de comunicação visual, como quadro murais, de que a empresa era vinculada ao projeto de EdC;*
- *Dádiva atualizada na experiência de construção dos Pólos Spartaco e na dinâmica de trabalho voluntário da comissão de construção estratégica do Pólo Ginetta no Nordeste;*
- *Sinais da possibilidade de uma organização coletiva que parece diferente do modelo burocrático para viabilizar as interações do projeto de Economia de Comunhão”.  
Quais sejam: (a) os voluntários membros do Movimento dos Focolares agem dentro da lógica do encontro "eu-tu" para implementarem o pedido de Chiara Lubich, (b) se comunicam pessoa-pessoa diferente da "comunicação" função-função; (c) agem sem planejamentos preconcebidos o que é diferente de "fazer algo funcionar" para dar certo.*
- *As pessoas que integram a organização coletiva não operam apenas em função de critérios de eficiência é o ritmo da vida que determina o rumo das coisas;*
- *Uma escuta aberta à mudança (no sistema), por parte dos empresários, empresárias e demais profissionais e pessoas que compõem as comissões de Economia de Comunhão. Por exemplo, uma efetiva incorporação das contribuições sugeridas durante o momento da triangulação e nos diálogos com a comissão do Pólo do Nordeste. A comissão contemplou no planejamento do projeto do Pólo a concepção incubadora de empresas e convidou uma profissional de educação para compor a comissão; Na ALFA contratação de mais um operário e limpeza da fábrica; na DELTA comunicação sistemática a antigos e novos empregados*
- *Não foi possível saber qual a instituição bancária que administra o "fundo internacional da Economia de Comunhão”. Mas fui informada de que não é um Banco do Movimento dos Focolares;*
- *Seria uma contribuição para o desenvolvimento do conhecimento sobre a Economia de Comunhão se outros estudantes puderem estudar a padaria "Espiga Dourada”;*
- *Uma observação no campo permite formular uma hipótese a ser confirmada ou refutada por outros estudos: a prática empresarial da padaria "Espiga Dourada" pode ser uma possibilidade de **comunhão na empresa**. Tentei, mas lamentavelmente, não foi possível estudá-la. Ao reivindicar via negociação a possibilidade de realizar a pesquisa na Espiga Dourada, fui informada por lideranças femininas do Movimento de que a "Espiga Dourada” não é uma empresa do projeto de Economia de Comunhão. Segundo*

as justificativas dadas, "ela vive o espírito mas não é uma empresa do projeto de Economia de Comunhão, pois faz parte da Obra".

- Uma empresa viver o "espírito de Economia de Comunhão" e não ser incluída no projeto de EdC poderia estar sinalizando uma tendência restritiva à expansão do projeto de Economia de Comunhão fora do circuito do que determina e entende as lideranças do Movimento dos Focolares como uma "empresa de Economia de Comunhão"?
- Empresas só poderão ser incluídas no cadastro do projeto de EdC se pertencerem a "pessoas conhecidas que já vivem o espírito"?
- Se outros empresários (as) fora do circuito do Movimento dos Focolares desejarem incluir suas empresas quais serão os parâmetros para efetivar essa inclusão já que "não são pessoas conhecidas";
- A empresa X parece que é um exemplo emblemático de organização de aprendizagem de comunhão na empresa;
- Após dez anos de existência do projeto de Economia de Comunhão, o centro de estudos, o escritório central, as comissões de Economia de Comunhão, não possuem registros sistemáticos das experiências fracassadas bem como das bem sucedidas. Este conhecimento sistematizado inclusive facilitaria o debate nas "escolas de empresários" proposta por Chiara Lubich. Excetuam-se os estudos acadêmicos desenvolvidos no Brasil entre 2001 e 2002, que foram encaminhados para o acervo do centro de estudos de Economia de Comunhão;
- A realidade do descadastramento, em 2003, a pedido do próprio empresário, sócio de uma empresa coligada ao Projeto desde 1992, causou no mesmo uma certa tensão emocional durante o nosso diálogo, para levantar o seu testemunho do que foi a experiência de adesão ao projeto de Economia de Comunhão. A realidade de sua "saída do cadastro", pareceu para ele que poderia ser interpretada por membros do Movimento, como uma certa infidelidade pessoal à expansão do projeto de Economia de Comunhão. Durante todo o depoimento o empresário demonstrou certa preocupação nesse sentido;
- Após quase três anos de pesquisa no campo de estudo escrevi a carta para Chiara Lubich que o Prof. Miguel havia solicitado. Pedi que fosse traduzida para o Italiano. Uma liderança feminina do Movimento ficou encarregada de providenciar para que fosse traduzida e posteriormente encaminhada à Chiara Lubich. A carta, depois de ter sido compartilhado o conteúdo com lideranças femininas (conforme a dinâmica do procedimento de pesquisa) não foi encaminhada para Chiara Lubich, pelo que sei até a

*presente data. Segundo as justificativas apresentadas foi "devido ao momento de saúde que passava Chiara"; "para não atrapalhar o prazo de conclusão do estudo". Todavia, foi sugerido o envio da carta para Vera Araújo, socióloga e pensadora da temática Economia de Comunhão;*

*A carta para Vera Araújo foi escrita em 23/03/2003. As perguntas-chave da versão que foi redigida para Chiara permaneceram. A carta foi encaminhada via mensagem eletrônica, por uma liderança masculina do Movimento, todavia sem resposta até a presente data;*

- *Os dados econômicos financeiros solicitados às empresas pesquisadas como o preenchimento do Balanço Social do Ibase e os números dos indicadores financeiros, ainda não foram encaminhados pelos empresários e empresárias o que impossibilita, nesse momento, compartilhar com todos e todas as referências pontuais no que se refere por exemplo à "cultura da partilha" interna e externa. Estou aguardando a remessa desses dados conforme o compromisso firmado.*
- *A transparência também dos dados econômicos e financeiros é uma das diferenças da proposta da Economia de Comunhão?*
- *Não recebi até a presente data as impressões de todas as empresas pesquisadas sobre as triangulações com os empregados (as). Portanto, também não posso compartilhar essas referências. Estou aguardando também estes dados conforme o compromisso firmado.*
- *As lideranças femininas do Movimento dos Focolares acolheram as "vozes" contidas no documento de triangulação por mim apropriada, e continuamente compartilhada, durante os diálogos que realizei ao longo do processo de pesquisa, com mais resistências emocionais (observadas nas intervenções verbais, corporais e nos silêncios) do que as lideranças masculinas do Movimento;*
- *As sócias proprietárias das empresas pesquisadas acolheram com menos resistências emocionais, as questões colocadas para esclarecimentos por ocasião da leitura compartilhada do "documento de triangulação" (a voz dos empresários, dos trabalhadores, e de Chiara como pano de fundo) do que os sócios proprietários das empresas pesquisadas;*
- *Nas "triangulações" houve momentos de intensidade diferenciada de tensão emocional de ambas as partes, inclusive da minha parte;*
- *O sistema de informações do escritório central não possui dados atualizados no que se refere a saída e entrada das empresas, a última atualização datada de 1999 como: a*

*série histórica das contribuições à Economia de Comunhão por empresas; o número de funcionários por empresa; a série histórica das adesões no Brasil; o perfil do faturamento das empresas vinculadas à EdC; a evolução das empresas vinculadas à EdC no Brasil e no mundo com as devidas entradas e saídas; demonstrativo dos valores destinados aos pobres no Brasil e no mundo; localização das empresas vinculadas à EdC no Brasil. As informações existem mas estão dispersas e desatualizadas e quando foram solicitadas ao escritório central implicaram numa sobrecarga de trabalho para a pessoa responsável do escritório central, que executa multifunções, acarretando com isso demora do retorno das solicitações efetuadas. Poderia ser interessante recorrer à ajuda de uma pessoa da área das ciências da informação para preservar a memória histórica da experiência o que desafogaria a carga de trabalho da responsável pelo escritório e facilitaria a geração de conhecimento sobre o assunto. As informações quantitativas poderiam estar disponibilizadas na Internet para todos os interessados no assunto. Estou aguardando até a presente data a atualização dos dados acima até o ano de 2002 para concluir o relatório de tese;*

- *O centro de estudos está se organizando sistematicamente em 2003 convidando acadêmicos a cadastrarem as publicações sobre a temática Economia de Comunhão.*
- *Em 2003, houve um crescimento do interesse acadêmico à temática no Brasil e a adesão de novos empresários (as) ao Projeto, que pode ser verificado pela série histórica dos números.*
- *O escritório central poderia apresentar aspecto da realidade do Projeto de EdC disponibilizando na Internet a série histórica 2001, 2002, 2003 dos participantes nos Congressos de EdC separada pelas categorias; empresários(as), acadêmicos(as) graduação, pós-graduação, docentes do ensino fundamental, médio, superior, pessoas vinculadas ao Movimento dos Focolares? Aguardo estes dados.*
- *Também poderia estar disponibilizada na Internet a série história das remessas à Economia de Comunhão conforme a comunicação pública apresentada nos Congressos de EdC? Preciso da série histórica 2000, 2001, 2002, para compor o relatório de tese e apresentar os números da "cultura da partilha" externa.*
- *Em abril de 2003, durante um encontro-diálogo, no Rio de Janeiro, com uma liderança masculina do Movimento de São Paulo, que contou com a presença de dois membros do focolare masculino do Rio de Janeiro, conheci um fato curioso e confirmado na fala de Chiara Lubich, registrada num dos vídeos exibidos em 08/06/2003, durante o 3º Encontro de Economia de Comunhão, que a expressão "Economia de Comunhão" não*



*foi cunhada por Chiara. Todavia, até a presente data não consegui saber quem afinal cunhou a expressão e qual foi a motivação. Alguém poderia me ajudar nesse sentido?*

- *Também precisava saber o porque da verbalização da expressão “ocultamento” que percebi em algumas entrevistas com membros do Movimento dos Focolares? alguém solicitou a prática do silêncio no seio do Movimento? Quem o fez ? alguém poderia me esclarecer esta questão no contexto histórico?*
- *O conhecimento “olho no olho” em 08/06/2003, durante a obtenção do último “de acordo” para conclusão da pesquisa de campo, de que a “ZETA”, empresa cadastrada no escritório central da Economia de Comunhão não é de propriedade dos sócios que fizeram adesão ao Projeto. É possível uma empresa que foi alugada pertencer ao projeto de Economia de Comunhão?*
- *O estudo empírico sinaliza três direções: (1) uma proposta de comunhão traduzida para fora da empresa entre os empresários e empresárias que fizeram adesão ao Projeto; (2) uma proposta de comunhão na empresa em que o trabalhador e a trabalhadora não deram anuência; (3) uma abertura por parte dos empresários (as) e comissões de Economia de Comunhão para escuta e posterior mudanças transformativas do sistema de Economia de Comunhão;*

*Isto posto, quero deixar registrado que recebi um tratamento acolhedor em comunhão. Respostas para quase todas as minhas perguntas, desde o primeiro contato, em 1999, com a realidade do Movimento dos Focolares. No focolare feminino do Rio de Janeiro fui muito bem recebida pelas pessoas como se já fizesse parte daquela realidade; como foi no chá de panela de SM, que pertence ao Movimento [fui de “penetra” pois a noiva não me conhecia], nessa ocasião KL, uma focolarina, me deu as primeiras explicações sobre a Economia de Comunhão e o primeiro livro que li sobre a vida de Chiara Lubich. A elas o meu agradecimento.*

*Também, é preciso destacar que na primeira visita ao Centro Mariápolis Aracelli, em fevereiro de 2000, percebi algo diferente no ar daquele meio ambiente: exalava suave harmonia, perfumada, viva, colorida, e sutil alegria nos rostos das pessoas que vi e entrei em contato.*

*(...)*

*E, como não poderia deixar de incluir, destaco a **boa vontade** dos empresários, empresárias, dos trabalhadores e trabalhadoras das empresas pesquisadas, simpatizantes do Movimento dos Focolares, que confiaram em mim e solidariamente se dispuseram a cooperar,*

*abrindo as empresas, as suas casas, a sua mesa de refeições, a sua sabedoria, para me dar acolhida e a tranqüilidade necessárias para realizar e finalizar uma etapa do estudo.*

*Para concluir, quero registrar que embora hoje se conviva no mundo inteiro com uma falta de amor crônica descobri que existem iniciativas como a da Economia de Comunhão e **outras conexas**, que surgem para sinalizar uma esperança de um mundo unido. (...) A experiência de convivência humana durante esses três anos valeu a pena. Deixo então, nesta carta, uma expressão de vida do contato com uma realidade do Movimento dos Focolares. Ficando um convite às vozes que desejarem contribuir com esta “validação de face” se manifestarem livremente e **desde já agradeço** a participação.*

*Aguardo as colaborações de todos e todas até trinta dias tendo em vista que o tempo para a conclusão do estudo é inexorável. Reinando o silêncio iniciarei o tratamento e análise do que foi o primeiro decênio da experiência de adesão das empresas pesquisadas ao Projeto de Economia de Comunhão no Brasil.*

## **APÊNDICE 4- Carta convite para acesso à Empresa**

A carta convite - primeiro dispositivo de comunicação entre os atores envolvidos no estudo - foi encaminhada via meio eletrônico para empresários e responsáveis pelo escritório e centro de estudo da EdC. O conteúdo possuía os seguintes elementos para a negociação de acesso ao campo:

- *Informação do tempo médio de cinco dias de permanência nas empresas para apreensão do relato da experiência face a face;*
- *Submissão de cronograma de visita e a explicitação da razão social das empresas constituintes do subconjunto a ser pesquisado;*
- *Requisito do “de acordo” de empresário(as);*
- *O encaminhamento das informações por parte de empresários(as) que dispensavam a presença face a face que poderiam ser encaminhadas por meio eletrônico, fax ou pelo correio;*
- *Explicação sobre o objetivo da pesquisa de campo ;*
- *Explicitação de que a pesquisa obedeceria à sucessivas confrontações das vozes obtidas nas entrevistas de campo registrada em documento denominado de "Documento de Triangulação ";*
- *Os critérios para a seleção das empresas;*
- *Apresentação de três alternativas para a realização das triangulações.*

Nenhuma das informações preliminares solicitadas na carta convite foram antecipadas. Apenas o sócio-proprietário da empresa BETA entrou em contato via telefone para manifestar satisfação em saber que a BETA atendia os critérios para a pesquisa de campo e informar que não poderia participar da pesquisa porque havia descadastrado a empresa. Durante conversa pelo telefone, ele reconsiderou tão logo entendeu que o estudo na BETA era relevante para auxiliar a compreensão da experiência de adesão à proposta de EdC no primeiro decênio no Brasil.

## As informações solicitadas a empresários(as) antecipadamente

1. *Levantar a história de cada empresa selecionada desde o lançamento de Chiara Lubich (motivação, tensões, datas, evolução, e a estrutura hierárquica da empresa. O relato deveria ser por escrito ou gravado em fita de áudio ou fita cassete. Os relatos podem ser ilustrados por documentos, fotos, vídeos, referências de mídia jornalística e outras .*
2. *Razão Social e Forma Jurídica da Empresa*
3. *Participação pública do empresário (em sindicatos, eventos próprios da área de negócio, ou outras que deseje mencionar )*
4. *Posição que a empresa ocupa no mercado*
5. *Certificações e Prêmios.*
6. *Evolução econômica-financeira (faturamento, produtividade, dados retirados balanço) se houvesse qualquer dúvida foi sugerido que o empresário(a) conversasse com RL sócio proprietário da fundição X que participou do estudo piloto.*
7. *Evolução histórica da participação da empresa para a Economia de Comunhão. ( distribuição da partilha percentual do lucro / ou valor que representa esse percentual para cada uma das finalidades da Economia de Comunhão ( reinvestimento na empresa, formação de homens novos, ajuda aos necessitados)..*
8. *Número de funcionários com registro em carteira e terceirizados, taxa de absenteísmo e rotatividade, nº de causas trabalhistas*
9. *Política de administração de recursos humanos: forma e critérios de recrutamento e seleção, sistema de remuneração, sistema de benefícios, avaliação de desempenho individual e institucional, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento organizacional.*
10. *Outras informações que desejassem acrescentar.*

## APÊNDICE 5 - Carta para Chiara Lubich

A carta para Chiara Lubich foi redigida considerando que a fundadora da EdC era viva e seria relevante considerar escuta de fonte primária e original a respeito das vozes obtidas no campo.

*“Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2003.*

*Caríssima Chiara Lubich*

*Sou a Helô. Estou desde 1999 estudando a experiência de empresários brasileiros aderentes ao projeto de Economia de Comunhão.*

*Esta carta tem dois motivos especiais. O primeiro é cumprir o pedido que me foi feito pelo meu orientador Prof. Dr. Miguel de Simoni, em junho de 2002, quando fizemos a visita ao Centro Mariápolis Ginetta junto com outros estudantes e professores do Rio de Janeiro. O pedido do Prof. Miguel foi um dos últimos que ele fez em vida, pois veio a falecer cinco dias após termos retornado, vitimado por um acidente vascular cerebral um dia após o regresso.*

*O segundo motivo é realizar a "triangulação" com a própria fundadora da Economia de Comunhão. A "triangulação" é um procedimento de pesquisa que realiza a síntese. É o ponto de interseção onde a pesquisadora dá a forma entre a "voz" dos depoentes (entrevistados) e os dados objetivos da realidade material constatada junto com um ator referencial. Já foi feito com empresário da EdC e membros do Movimento. Nesse momento procuro fazer com você.*

*Realizei dois estudos de caso em duas empresas de Economia de Comunhão para apresentar os resultados no exame de qualificação ao doutorado no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ) realizado em 19 de fevereiro de 2002, tendo sido aprovada por unanimidade. A Coppe/UFRJ é um dos maiores centros de pesquisa da América Latina.*

*Chiara, a minha necessidade que coloco em comunhão, são algumas questões que emergiram da pesquisa piloto, quais sejam:*

- f) Por que os empresários aderentes ao Projeto de EdC justificam o desconhecimento por parte da força de trabalho a respeito da Economia de Comunhão referindo-se a: "é para respeitar a liberdade religiosa dos empregados";*

- g) *Por que os empresários acham que os empregados "ainda não estão preparados" para conhecer o projeto ao qual aderiram e as suas origens no Evangelho, sem perguntar e comunicar explicitamente a missão primordial de uma empresa de EdC. E quando o fazem é para um número restrito de empregados;*
- h) *Por que os empresários acham que atender a remessa da partilha dos lucros com os pobres cadastrados pelo Movimento está resolvida a empresa como empresa de Economia de Comunhão. É justo, aqui, reconhecer que os empresários sabem e buscam atender, no processo, as exigências éticas e de relacionamento interpessoal com os envolvidos com a empresa e o cumprimento das obrigações tributárias.*

*Estas questões são interessantes porque se eu entendi bem, e tenho lido bastante, conversado exaustivamente com membros experientes do Movimento dos Focolares, assistido a vídeos e em especial aquele "quem somos nós", onde inclusive rebobinei a fita diversas vezes, tirando algumas dúvidas, ouvindo a sua voz, Chiara. Então não entendo! Se o diálogo inter-religioso é sua prática e carisma; a unidade, o espírito do Movimento, porque o "crucificado" mais próximo que é o empregado está pedindo, como ouvi no campo "queremos saber mais sobre essa comunhão"?*

*A impressão que tenho é que a Economia de Comunhão está pela metade. Não uma metade de 50%, mas uma metade substancial.*

*Ainda, tenho refletido sobre quem se desenvolve com a experiência da Economia de Comunhão. Descobri que eu estou me desenvolvendo, pois tenho procurado exercitar alguns ensinamentos na minha vida pessoal e profissional que não estão separadas. Descobri também que os empresários de EdC estão se desenvolvendo, todavia a voz do campo diz "tem mais comunhão dos patrões do que dos empregados"; "se eles souberem que enviamos dinheiro para os pobres, vão reclamar"; "Chiara não disse que teríamos que falar sobre o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão para os empregados"; "Chiara não disse que tínhamos que distribuir o lucro com os empregados"; "Você não entendeu o projeto. Minha empresa é de comunhão porque manda parte dos lucros para o projeto de EdC"; "Sugiro que você converse e estude mais com membros do Movimento pois EdC não é uma nova cultura empresarial". (!?)*

*Bem, como estou incorporando, refletindo, recodificando, estou procurando aprofundar mais o estudo e a vivência da prática dialogal e por isso estou recorrendo a você Chiara e só agora compreendo o pedido do Prof. Miguel.*

*A propósito, tenho que reconhecer que este estudo desde o começo foi desenvolvido pelas "coincidências da vida". Primeiro eu sequer poderia imaginar a Economia de Comunhão e o Movimento dos Focolares. Conheci ambos por acaso, em outubro de 1999 após ter ingressado no programa de doutoramento com um projeto intitulado "Para além do utilitarismo do mercado: inclusividade, o absurdo e a graça da mudança de mentalidade do empresário", considerado pelo meu orientador de Mestrado "absolutamente verde". Ele dizia "Onde estão as empresas que serão estudadas"? Ponha o seu chapéu onde você possa alcançar".*

*O que me motivou a entrar no doutorado foi a "inconclusão" do meu estudo no Mestrado, quando finalmente tive que reconhecer que o meu orientador tinha razão, em parte, quando dizia que "estávamos brincando no jardim", ao propor um programa de humanização para os funcionários de uma empresa estatal do setor bancário, de baixo para cima, sem atender para quem tinha o poder de alterar as estruturas organizacionais..*

*Portanto, quando encontrei a Economia de Comunhão fiquei feliz, embora hoje tenha que reconhecer que a Economia de Comunhão é uma coisa e as empresas do Projeto de Economia de Comunhão são outra coisa, estão em processo!*

*Até indaguei sobre isso a uma pessoa referência do Movimento, porque se usa a mesma sigla para a Economia de Comunhão (EdC) e para as empresas de Economia de Comunhão (EdC) aderentes. Perguntei também porque é cadastrada a empresa e não o empresário que adere ao projeto. No meu estudo estou contemplando uma empresa que esta se descadastrando, um dos sócios não aderiu ao projeto em essência. Esta empresa é uma das nove relacionadas dentro dos critérios, com mais de sete anos de experiência no projeto e com mais de cinco empregados. As empresas pertencem a setores de atividade diferentes e a regiões geográficas dispersas. Foram escolhidas para visitas, em função de minha pesquisa.*

*Como estou também estudando a voz, a saída e a lealdade na liberdade ao projeto, foi uma bênção para o estudo conhecer uma empresa que esta se descadastrando depois de onze anos de adesão.*

*Quero deixar claro que estou muito esperançosa com a expansão do projeto e que as evidências do campo estão demonstrando o empenho dos empresários brasileiros em aprender a fazer empresas de comunhão, porém por questão de delimitação de tempo para a conclusão e defesa de minha tese, gostaria de fazer um pedido agora a você, Chiara, fruto de mais uma "coincidência da vida". Descobri a Espiga Dourada que não constava do cadastro de empresas de Economia de Comunhão do escritório central da EdC no Brasil. A Espiga vive o espírito da EdC e pode ser um dos exemplos singulares de uma autêntica empresa de Comunhão. Por acaso conheci também um dos primeiros clientes da Espiga que, sem saber que estava falando com uma estudante, que era eu, deu as mais belas referências sobre a padaria, sobre o*

*atendimento, a qualidade do pão, o preço, a educação das meninas, e chegou até a me indicar que eu deveria conhecer " o pessoal que colocava tudo em comum " .*

*A Espiga, inclusive dentre as empresas que pesquisei, é a única que possui um certificado público de Excelência Empresarial, salvaguardando as normas Iso que outras EdC possuem.*

*Como sempre faço perguntas, fui "triangular" com minhas referências do Movimento a respeito da Espiga e compartilhar o meu interesse em incluí-la na pesquisa. Fui então esclarecida sobre o porquê a Espiga não é uma empresa do Projeto EdC. "A Espiga para fora é uma empresa como outra qualquer, mas ela não é uma empresa EdC pois é uma das sustentações da Obra. Não tem lucro, tem superávit, paga todos os impostos, tem também empregados registrados, tem associados. Nasceu para formação humana e trabalho. Ela é uma obra. "*

*Chiara, quero deixar claro que em momento algum fui impedida de pesquisar a Espiga, muito pelo contrário, conversei livremente com as meninas, visitei o interior da padaria, aliás, eu nunca havia conhecido como se faz pão, fiz todas as perguntas que desejei, obtive as respostas de forma carinhosa, inclusive me foi sugerido procurar a responsável para conversar sobre a minha intenção, mas não nos encontramos durante o tempo em que estive hospedada no Centro Mariápolis por causa de meus compromissos de pesquisa com uma empresa do Pólo Spartaco, a K.N.E. e o meu retorno ao Rio de Janeiro.*

*Como necessito de autorização para entrar na empresa e realizar o estudo, do mesmo modo que foi feito aos outros empresários da amostra de estudo, enviei uma carta a todos, peço a você , se for possível, a autorização para estudar a Espiga Dourada.*

*Aguardo o seu retorno o mais breve possível. E estou torcendo para que eu consiga terminar e defender a tese bem pertinho de sua vinda ao Brasil nesse ano. Quem sabe não seria premiada com sua presença na minha banca? Afinal, quem ajudou a construir a historia é quem sabe contá-la e recriá-la.*

*Peço sua benção, reze por mim.*

*Helô*

*Heloísa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves*

*Pertence a Zona de São Paulo - Focolare Rio de Janeiro "*



## **APÊNDICE 6 - Pesquisa de campo na empresa DELTA**

Em 2001, a DELTA apurou R\$14.937.104,00 de receita líquida (RL), o resultado operacional (RO) foi negativo em R\$234.270,00 e a folha de pagamento bruta R\$424.301,00. Em 2001, o total de contribuição para a sociedade representado pelos tributos excluídos encargos sociais foi de R\$3.442.299,00 (-1469% do RO). Em 2001, as contribuições para a EdC foram de R\$10.300,00 (- 4% do RO).

A DELTA possuía 57 empregados passando para 93 em 2002. Em 2002, quanto aos indicadores sociais externos os tributos excluídos encargos sociais foi de R\$4.587.720,00 correspondendo a 38% sobre os resultados operacionais (RO) e 24% sobre a receita líquida(RL). As contribuições para a Economia de Comunhão no valor de R\$51.074,00 corresponderam a 4% do RO em 2002.

A relação entre a maior e a menor remuneração, em 2002, foi de 5,4% contra 7,3% em 2001. Em 2002, a RL foi de R\$ 19.493.340,00. Seus indicadores sociais internos em 2001 foi de R\$ 29.744,00 para alimentação correspondendo a 7% da folha de pagamento bruta (FPB), em 2002 aumentou para R\$53.423,00 correspondendo a 11% da folha. A empresa investiu em segurança e medicina do trabalho R\$34.538,00 (7% da FPB) em 2002, e em 2001 R\$29.879,00 (7% da FPB). Para capacitação e desenvolvimento profissional, em 2002, investiu R\$7.135,00 (2% da FPB) e em 2001, R\$4.512,00 (1% da FPB). Em 2002, os cargos de chefia eram ocupados por 20% de mulheres em 2001 a proporção era de 10%.

Os funcionários não possuem participação nos lucros e resultados e benefícios de previdência privada e plano de saúde. A empresa não teve reclamações no Procon. Aa DELTA não utilizava o Balanço do IBASE porque não o conhecia. Os dados foram preenchidos para atender a nossa solicitação.

### **Primeiros tempos da DELTA antes da adesão à proposta de EdC**

A Delta foi criada com o propósito inicial de sustento dos sócios proprietários. Para tanto, eles calcularam que teriam que efetuar vendas no valor de U\$ 100.000,00 para obter lucro aproximado de U\$ 20.000,00. Os sócios proprietários começaram sua atividade empresarial com três funcionários e sem nenhum capital de giro, trabalhavam

em uma área de 300 metros quadrados. Segundo o depoimento do sócio proprietário, “a cada pedido vendido, a entrega da mercadoria era uma ginástica”. Era necessário comprar a mercadoria solicitada para depois entregá-la ao cliente, pois não possuíam estoque para os medicamentos.

Antes da adesão à proposta de EdC, acreditavam que “a empresa era algo que pertencia somente aos dois, e que lhes dava concretamente a possibilidade de enriquecerem materialmente, mas no fundo para eles faltava algo”. Entretanto, ambos se questionavam, se por um lado viviam a comunhão de bens como focolarinos casados, no ponto de vista da empresa, isto não ocorria mesmo se procurassem fazer da DELTA uma “célula de ambiente”. Embora tivessem a vida pessoal pautada por sólidos princípios morais e éticos devido à formação cristã adquirida no seio do Movimento dos Focolares, aprenderam durante a sua trajetória de vida profissional a enxergar o concorrente como alguém a ser eliminado. O empresário foi treinando na cultura excludente, desde 1977, em um laboratório farmacêutico e depois em outras três indústrias farmacêuticas multinacionais sempre na área de vendas.

O empresário declarou que, “mesmo consciente de suas boas intenções”, acabava sendo “sugado” pelas pressões inerentes ao modo de produção capitalista. Ponderou muito antes de efetivar a adesão porque sentia (e ainda sente) na pele que o exercício dos pressupostos da Economia de Comunhão é um desafio para além do utilitarismo do mercado. Estava consciente de que a adesão requer mudança paradigmática da mentalidade empresarial centrada no agir do *homo economicus*, guiado exclusivamente pelo auto-interesse e pela maximização do lucro sem considerar os meios para alcançá-lo, para o agir do *homo donator*, guiado pela cultura da partilha e pela maximização do lucro considerando os meios para alcançá-lo.

Ao longo dos anos, foi possível administrar a empresa sem a necessidade de empréstimos bancários, mas estavam conscientes de que tal opção acarretaria menor investimento na expansão de mercado da empresa. Pouco a pouco obtiveram a confiança dos clientes aumentando o quadro de funcionários. Mais tarde, devido ao desempenho econômico financeiro da empresa, optaram pela obtenção de financiamento do BNDES para a modernização e construção do galpão para o estoque de medicamentos em Curitiba. A observância das exigências legais permitiu a DELTA participar de licitações públicas.

## **Representatividade da liderança [aproximação com a proposta de EdC]**

O casal de sócios proprietários participava desde jovens como Gens do Movimento dos Focolares até se tornarem focolarinos casados. Ambos são provenientes da classe média baixa, vivenciaram dificuldades e experimentaram profissionalmente as exigências do modo capitalista de produção. Desde a juventude tinham um sonho: realizar o ideal do mundo unido. Casados e com seis filhos dispuseram-se a contribuir para a renovação das estruturas sociais agindo na vida empresarial. Para eles, a solução de problemas como a fome, a miséria, o desemprego também dependia de cada cidadão.

Disseram que quando Chiara Lubich fez o anúncio da EdC *“perceberam que poderiam ali realizar o sonho da juventude”*. Mas, para isso, foi necessário *“abrir”* a atividade de trabalho que vinham desenvolvendo que passou a ser vista não mais como simples meio de ganhar dinheiro, mas como possibilidade de criar novos postos de trabalho e de oferecer prestação de serviço à sociedade colocando em comum mensalmente parte do lucro da empresa para os necessitados cadastrados pelo Movimento dos Focolares.

Ao ministrar palestras, o proprietário esclarece que não é um administrador formado em bancos acadêmicos, mas *“nos bancos da praça da escola da vida”*. Não possui nenhuma titulação obtida em escolas de administração de excelência empresarial nem em qualquer outra. Mas é um executivo brasileiro bem sucedido, colhe os frutos das atitudes tomadas e fundadas na primazia da pessoa humana dentro da empresa e fora dela. Sua trajetória empresarial pode ser tomada como exemplo de sucesso nos negócios para futuros empreendedores e administradores devido às conquistas empresariais da DELTA Farmacêutica Ltda. Segundo os depoimentos dos empregados, o sócio proprietário *“é uma pessoa muito acessível”, “sabe ouvir”, “é carinhoso”, “é autoritário”, “centralizador” e “democrático na hora certa”*.

Segundo o proprietário, *“para ser um bom administrador é preciso ter feeling (...) ter intuição e sobretudo queda para negócios”*. Competências, segundo ele, que não são adquiridas nos simulacros de disciplinas acadêmicas porque são dons pessoais. Em seu depoimento, o empresário declarou que um ex-empregado, depois de se desligar da empresa, fundou na Argentina uma empresa multinacional baseada nos princípios e valores da Economia de Comunhão.

## **O estilo empresarial dos sócios-proprietários [aproximação com a proposta da EdC]**

Segundo o empresário, *“o modo de ser empresário(a) de Economia de Comunhão requer consciência pessoal, respeito e responsabilidade coletiva. Primeiro, com a própria empresa, depois com os acionistas do Pólo Empresarial Spartaco”*. Tem clareza, por vivência empresarial, que o sucesso da empresa que atua dentro dos princípios de EdC não se constrói apenas com o lucro financeiro.

Para chegar ao patamar de excelência empresarial, é necessário:

- Acreditar no negócio;
- Conhecimento do mercado onde se atua;
- Conhecimento de si próprio;
- Ter presente nas ações empresariais os ensinamentos de Chiara Lubich;
- Reconhecer o trabalhador(a) como “protagonista” e “empreendedor” na empresa;
- Formação de competente equipe de trabalho atraindo novos talentos;
- Nortear as atividades da empresa segundo o espírito da EdC;
- Conquistar a confiança dos fornecedores;
- Ser visto pelos concorrentes não como ameaça e sim como mais um participante do mercado.
- Ter fé na Providência

A sócia-proprietária, além de ser responsável pelo setor de cobrança da empresa, executa papel de árbitro e filtro para desafogar a carga de trabalho diária de seu sócio. *“Sou responsável pela vida de todas as pessoas que trabalham aqui”*.

## **Responsabilidade dialógica dos sócios [aproximação com a proposta da EdC]**

Na experiência de vida empresarial, foram muitos os momentos em que ambos ponderaram em reduzir as atividades da empresa, inclusive durante os seis anos consecutivos em que alguns clientes se encontravam impossibilitados de pagar. Face a

este quadro de inadimplência, reconheceram que reduzir as atividades da empresa acarretaria demissões de funcionários(as), impactos na família e na sociedade. Mesmo racionalizando que deveriam *"primeiro salvar o negócio"*, compreenderam a construção da cultura da partilha começava pelas tomadas de decisões empresariais e não optaram por demissões e, sim, por *"buscar forças, coragem e forte motivação para continuar acreditando no negócio"*. Ao invés de reduzir postos de trabalhos, buscaram meios para crescer.

As fontes de tal coragem e confiança eles reconheceram em quatro razões :

1. A humanização da própria atividade empresarial que considera as pessoas não como meio mas como fim específico para o qual a própria empresa está voltada;
2. Ligação direta à “causa” da Economia de Comunhão pela qual lutam, querem contribuir e conquistar;
3. Confiança do amor que o “Grande Pai” tem por todos e todas.
4. Fazer bem a parte que lhes cabia na atividade empresarial.

### **Legitimidade do processo de implantação dos aspectos essenciais da EdC [aproximação]**

O processo de mudança na DELTA, para se enquadrar nas exigências da EdC, foi identificado à luz dos depoimentos de trabalhadores(as) e dos depoimentos dos sócios proprietários. As bases para a avaliação de aproximação ou distanciamento da EdC foi baseada nos critérios:

- É legítimo o processo participativo fundado em estado de direito, que regulamenta de modo democrático e comunitário as regras do jogo da vida em comum.
- É ilegítimo o processo baseado em estado de impunidade, de exceção, de privilégio.

## **Dilema da aposta no chamado de Chiara Lubich**

Devido à realidade em que viviam para manter a sobrevivência da empresa, a proposta de Chiara Lubich colocou os sócios em xeque. Este dilema os fez entender melhor a administração do capital e seu fim específico diante da urgência das necessidades materiais dos 200 mil excluídos do sistema capitalista cadastrados pelo Movimento dos Focolares. E provocou um motivo de preocupação a mais pois a DELTA teria que ser administrada com competência empresarial para a tornar lucrativa e possibilitar a partilhar dos lucros da empresa com os pobres. Tais exigências desencadearam a seguinte pergunta: *“como inserir a DELTA na proposta de EdC se do ponto de vista de organização administrativa tinham tudo a fazer?”*

A inflação era alta na época e a falta de dados contábeis não os permitia sequer mensurar o lucro mensal das atividades produzidas. Concluíram que *“era necessário organizar melhor todos os setores da empresa para depois dar este importante e desejado passo de incluir a DELTA como uma empresa coligada à proposta”*. Passaram a perseguir a meta de rentabilidade e, para tanto, promoveram reestruturação na empresa dando a ela personalidade jurídica. Atingir tal meta não significava visar apenas a realização pessoal, mas o propósito de criar *“uma nova empresa para oferecer ao mundo algo que respondesse ao nível da proposta de Chiara Lubich”*.

Renovação que gerou inicialmente certa dificuldade devido à *“pouca organização”* reconhecida pelos sócios e devido ao reconhecimento do peso da responsabilidade assumida, pois *“não queriam coligar uma empresa que ao invés de propagar a proposta, poderia ser um veículo com conseqüências negativas”*. Um ano foi o tempo necessário para ajustar administrativamente a DELTA. *“Ganhar o tempo perdido e inseri-la na realidade da EdC”*.

Sobre a adesão à proposta de Economia de Comunhão, discorreu a empresária que

*Quando Chiara Lubich esteve entre nós e lançou a realidade da ‘bomba’, também nós sentimos que não só esta realidade era a resposta para os problemas sociais como também um grande presente que estávamos recebendo, porque sentíamos forte esta exigência de dar “tudo a Deus” e (...) que não valia a pena somente construir uma empresa sem que houvesse um fim social específico.*

A seguir, lê-se trecho de carta encaminhada pelos sócios proprietários aos responsáveis pela Economia de Comunhão no Brasil:

*Como fruto dessa adesão experimentamos uma grande liberdade provocada pela mudança de mentalidade por estarmos administrando não mais algo que era motivo de apego, mas, administrar sim uma estrutura que visa o bem comum, onde parte do lucro passa a ser colocado a serviço da humanidade. (...) Queremos oficialmente comunicar que fazer parte dessa realidade é para nós encontrar o único forte motivo de continuar com a proposta de testemunhar o Evangelho também no trabalho colocando em comum parte do lucro que sabemos que também é 'capital de Deus'.*

### **Mudança de mentalidade dos proprietários [aproximação]**

Após experimentarem a mudança de mentalidade empresarial, sentiram os primeiros indícios da mudança pessoal. Conforme relato de 13 de maio de 1992, escrito pela empresária:

*Nos dias de hoje, onde vivemos uma profunda recessão em todos os setores do comércio e indústria, nasce em todos as preocupações de aumentar sempre mais o faturamento para fazer frente às altas despesas e garantir o futuro da empresa. A um certo momento também nós experimentamos estas preocupações **e vimos que isto vinha quase que nos escravizando** [grifo não constava do original] pois, sem querer também nós deixávamos de viver bem determinados momentos pensando nos problemas da empresa. Vimos então que deveríamos nos preocupar apenas em fazer bem nossa parte, respondendo por tudo aquilo que diz respeito à empresa, sem porém fazer muitos problemas, deixando o resto nas mãos de Deus. Esta nova postura trouxe-nos uma liberdade antes não experimentada e estamos vendo os resultados pois a empresa crescer mensalmente. Percebemos assim que o único motivo que vale lutar é a certeza que vivendo desta maneira não só encontramos o equilíbrio e o necessário sustento para a nossa sobrevivência como também estamos dando oportunidade a todos aqueles que conosco trabalham.*

Após ter aceitado a Economia de Comunhão e com isso passado a colocar em comum parte do lucro da empresa, os sócios proprietários experimentaram a Providência que, segundo eles, se manifestava de várias maneiras.

Escreveu a sócia proprietária:

*Havia a necessidade de comprar uma sede para evitar o aluguel, mudanças e dar a todos os funcionários(as) instalações adequadas possibilitando condições ideais para o bom desempenho de todos. Veio então a pergunta: - como podemos colocar parte de nosso lucro se não possuímos nossa sede própria? Mas logo percebemos que esta era uma forma bem materialista de pensar e nada poderia nos impedir de também nos fazermos parte desta fascinante realidade da 'bomba', por incrível que parece em pouco tempo conseguimos reunir certo dinheiro que foi suficiente para adquirir um ótimo terreno e aquilo que parecia apenas uma 'hipótese' estamos vendo concretizar-se.*

### **Mudança do sentido da atuação empresarial [aproximação]**

Os sócios proprietários tomaram consciência coletiva e passaram a enxergar a empresa como um fim social bem específico, onde o sucesso dos donos era também a alegria de muitos trabalhadores(as), fornecedores e clientes. Passaram a considerar que responsabilidade empresarial da DELTA era assumir outra função social além daquela inclusa no pagamento dos impostos ao Governo. Entenderam que a competição fundamento do modo de produção capitalista, no fundo, vive da ignorância humana ao prometer uma abundância tecnicamente (quase) sempre possível, mas concretamente arrancada da destruição da natureza e da degradação humana.

Segundo eles a razão desta mudança de sentido de atuação empresarial foi a articulação da competência empresarial com a sua fé religiosa judaico-cristã. Com tal exercício foi possível a dissolução progressiva do medo constante de fracasso e do insucesso empresarial que antes os atormentavam, e uma arrancada rumo ao crescimento nos negócios "nem sempre oriundo de um planejamento estratégico".

Na gestão assumiram um caráter de vocação quando optaram por trabalhar na empresa com sentido para além do utilitarismo do mercado, cuidar de si e dos outros, sem desperdício do afeto da família e da comunidade. E, tomaram consciência da inserção do próprio negócio num país como o Brasil que freqüentemente sofre os impactos da economia globalizada gerando neles a reversão do próprio auto-interesse.

Contudo, tomar consciência da interdependência da empresa na sociedade não foi fácil de ser digerida, principalmente no aspecto financeiro, pois, dada a constante participação da empresa em licitações públicas, constataram que o "mesmo Governo que



*cobra altíssimo impostos e multas severas se dava ao luxo de pagar suas duplicatas invariavelmente com atraso sem nenhum juro ou correção monetária". Porém, compreenderam que aqueles impostos devidos dos quais reclamavam e achavam altos se não eram pagos pelos contribuintes e/ou lhe eram desviados para outros fins que não os fins do bem comum da sociedade, contribuía para que o Governo, um dos seus principais clientes, nem sempre honrar com os pagamentos devidos à empresa.*

### **Mudança na relação com funcionários(as) [aproximação]**

Com relação a organização do trabalho dos funcionários(as) procuraram não mais impor as próprias idéias, mesmo que isso *"tenha custado mais tempo para atingir os objetivos propostos"*. Descobriram que poderiam *"fazer juntos"*, motivando cada um, diariamente. O ideal seria considerar os trabalhadores(as) não como simples executores(as) das normas da empresa e sim como participantes ativos na empresa e nas suas decisões. *"Com isso houve um crescimento profissional da maioria dos empregados (as)"*.

Quanto a remuneração do quadro de funcionários(as) decidiram que mais do que pagar *"salários justos"* dentro da realidade de mercado, precisavam pagar sempre um pouco acima do mercado. Pois, era importante dar condições para que o corpo de funcionários(as) se percebessem não como espectadores e sim como protagonistas e construtores da empresa que vinha superando mês a mês as metas estipuladas.

### **Mudança na relação com concorrentes [aproximação]**

Os sócios descobriram na prática que o que é individual, serve de apego, pode aprisionar e, ao contrário da segurança procurada, traz insegurança. Eles resolveram ampliar essa aprendizagem na relação com os concorrentes, não os considerando mais como aqueles que poderiam tirar a fatia do bolo econômico do mercado, mas como aqueles que juntos poderiam repartir o bolo. Sendo assim, os concorrentes passaram a *"não serem mais vistos como aqueles que poderiam roubar a fatia que caberia a DELTA do bolo do mercado, mas como aqueles que poderiam reparti-lo conosco e nós com eles"*.

Em certa ocasião, a vida os colocou em xeque quando o mais direto concorrente que havia se instalado há muito tempo no mercado abriu forte campanha contra a DELTA junto aos principais clientes da empresa em Curitiba. É evidente que precisaram tomar algumas posições para se defenderem dessa situação incômoda. Porém, dentro do espírito da Economia de Comunhão, ao invés de alimentarem a guerra, procuraram encontrar alguma maneira de aproximação do concorrente. Coincidentemente, na mesma ocasião houve importante mudança no sistema de tributação do ICMS. Ao receberem o novo Decreto Lei, enviaram-no ao concorrente acompanhado de breve carta. Foi suficiente para que o concorrente mudasse a postura a respeito da DELTA e a partir daí os sócios e o proprietário da empresa concorrente dialogavam e se ajudavam mutuamente a ponto de discutirem juntos os problemas comuns, o que caracteriza episódio singular entre concorrentes. Durante uma dessas conversações, compartilharam as dificuldades administrativas e contábeis que enfrentavam devido ao que consideravam ser falta de experiência empresarial e competência técnica. Nessa ocasião, outros concorrentes tentaram *"manchar a imagem da DELTA com comentários pouco éticos, juntos a maioria dos clientes de Curitiba"*. Na prática, *"o efeito foi contrário, a reputação da DELTA era consolidada junto aos clientes"*.

Conhecedor dos problemas da DELTA, o concorrente indicou seu próprio consultor empresarial como um dos fatores do seu sucesso empresarial. A contratação dessa consultoria trouxe aumento na lucratividade da DELTA que, em 1993, atingiu o faturamento de U\$ 1.550.000,00 no ano. Em encontro com o empresário, em Porto Alegre, questionamos a adequação de um consultor com premissas da lógica capitalista prestando consultoria a uma empresa com premissas da lógica da Economia de Comunhão. Para tal, indagação respondeu o empresário: *"primeiro eu escuto quais são as bases pela quais ele constrói o raciocínio, reflito e depois ilumino tudo com a Economia de Comunhão e traduzo para ele até me sentir entendido"*.

### **Mudança na relação com fornecedores [aproximação]**

Os fornecedores *"bastante ausentes e inacessíveis"* no início *"hoje são parceiros que a cada mês trazem inclusive vantagens comerciais que em última instância fazem com que a DELTA tenha bons preços e produtos de qualidade"*.

Segundo os sócios, em um país como o Brasil, que por muito tempo viveu a *“indústria da inflação”*, retardar pagamentos a fornecedores era bom negócio para muitas empresas do seu segmento. Pagar com atraso trazia vantagens. O dinheiro devido poderia ser aplicado no banco com rentabilidade de 45% a 30% mês. Tal prática foi evitada pela DELTA de todos os modos e hoje, a empresa mantém a confiança dos fornecedores e colhe os frutos deste comportamento ético empresarial.

### **Ética no negócio [aproximação]**

Segundo os sócios, eles *“experimentavam uma particular ajuda da Providência”* e faziam *“sua parte no esforço contínuo para se especializarem no trabalho obedecendo com rigor as Leis e pagando os tributos fiscais”*, *“evitando recursos de práticas desonestas como o pagamento de propinas para ganhar concorrências”*. Não foi tarefa fácil também imersos na cultura do ter (FROMM, 1987) cientes da competição acirrada do mercado capitalista, onde disputavam com mais de 120 empresas concorrentes no Paraná uma maior participação no mercado, eram obviamente tomados por inseguranças e tentações, tanto no que se refere ao pagamento dos impostos, quanto pelo medo da falência do negócio devido a carga tributária no Brasil. Por isso, ficavam em dúvida quando assediados por propostas tentadoras de grandes e lucrativos negócios alimentados por propinas.

Em certa ocasião, foram indagados: *“você não vêem riscos de fracassar diante de um mercado tão complicado e inadimplente como o mercado médico-hospitalar que paga mal e provoca a falência freqüente de pequenas empresas?”* E responderam: *“o risco existe sem dúvida, mas é menor quando se coloca o capital a serviço do homem e se procura atuar com seriedade e sobretudo reinvestir todo o lucro na própria estrutura, fazendo com que o fruto do trabalho que é de todos continue rendendo e aumentando o volume de negócios e empregos diretos.”* Os sócios afirmaram que *“mergulhar na experiência do Evangelho no mundo da economia propicia uma realização no campo do trabalho quando se busca mais bem estar coletivo e menos bem estar individual”*.

## **Ética no negócio dá lucro**

Iniciaram 1994 com uma meta que parecia ousada: faturar US\$2.550.000,00/ano, portanto ter crescimento de 370% com relação a 1993. Para tanto, aumentaram o número de funcionários para trinta, firmaram novos contratos de distribuição e equiparam a empresa com toda a infra-estrutura necessária para que a sede própria construída em 1993, em lugar estratégico, reunisse as condições básicas para atingir os objetivos planejados. Com isso o faturamento de 1994 foi de US\$ 3.500.000,00, mais de 100% acima dos números atingidos em 1993.

A empresa é constantemente procurada por novos industriais com propostas para distribuição dos produtos e medicamentos. Este é o resultado de um comportamento ético reconhecido por fornecedores que testemunharam por escrito que *“a DELTA sempre procurou honrar com os pagamentos pontuais mesmo num mercado bastante inadimplente”*.

Se analisarmos as afirmativas acima sobre o ponto de vista dos resultados financeiros apresentados pela DELTA Farmacêutica ao longo desses anos, o empresário agindo dentro do espírito da lógica da Economia de Comunhão mesmo atuando no mercado capitalista vem conseguindo superar os obstáculos impostos pelo mercado competitivo e está conseguindo projetar-se para o futuro com perspectivas de sucesso empresarial.

## **Visão dos empregados(as) sobre a DELTA [aproximação]**

Os depoimentos dos trabalhadores da Delta sinalizaram que há legitimidade do processo de implantação das exigências éticas e legais da EdC. Os valores com intensidade mais acentuada nos discursos dos empregados foram respeito, *“família DELTA”*, oportunidades, amizade, responsabilidade, aceitação e confiança. Porém, ficou evidente que o projeto não foi comunicado explicitamente aos empregados. Sobre a Delta, os trabalhadores afirmaram que a empresa *“é o que é porque tem fé no que diz”*; *“é o que é por conseqüências da educação que o dono recebeu de seus pais e consegue transmitir para os empregados”*. Nela *“ há inteligência (...) e existem pessoas humildes que trabalham na certeza de que um dia tudo muda para melhor”*. Os trabalhadores reconheceram a diferença que é trabalhar na DELTA e trabalhar em

outras empresas. Segundo eles, *“a empresa é o que é pelo fato de ter uma política de trabalho diferenciada de outras, pensa mais em ajudar do que prejudicar ou melhor pensa na vida e não na morte (...) é humana, espiritualista, tem valores humanos”*. Para eles, *“a EdC já está mostrando o modelo”*, mas *“não é assistencialismo, é uma conduta espontânea”* [membro do Movimento]. Quanto ao desconhecimento sobre a adesão ao projeto, um dos trabalhadores, depois de ter sido informado sobre a proposta de EdC, declarou *“é muito gratificante saber que o meu trabalho serve à humanidade”*. Outros manifestaram dúvidas a respeito da adesão à EdC, *“tenho algumas dúvidas que ficam na minha cabeça”*. Outros manifestaram confiança *“a EdC é ouvir o ambiente”*. Outros ainda, curiosidade *“gostaria de saber mais sobre essa comunhão”*.

### **Problemas identificados por trabalhadores(as) no processo organizacional [distanciamento da EdC]**

A comunicação, a educação da pessoa, a comunhão, a solidariedade foram os itens mais apontados nos discursos dos trabalhadores (as) disseram eles:- *há falta de comunicação entre os setores*. *“chefias imediatas sem preparo”*, *“o pessoal mais antigo não quer mudar”*, *“há pessoas que não se encaixam, que não querem entrar nos novos moldes”*, *“a consultoria que não deu continuidade ao trabalho, mexeu, remexeu não colocou nada em prática”*, *“ falta o funcionário ser mais reconhecido pela empresa”*, *“a passagem de profissionalização da empresa separou as pessoas que antigamente eram mais unidas”*, *“alguns casos de traição (amizade)”*, *“existem pessoas que atrapalham o desenvolvimento da empresa”*, *“contratação de pessoas erradas”*, *“pouco se fala de Economia de Comunhão”*, *“falta efetivo crescimento na questão da comunhão”*. *“O duro é acertar o aprendizado, ver mais além, comunhão é ir além, falta enxergar”* [membro do movimento], *“existe atitudes de pessoas que desagradam, mas são as pessoas e não a instituição”*. *“Estresse com alguns problemas”*. *“Nervosismos”*. *“calmo negativismo”*. *“pouco incentivo no desenvolvimento profissional”*. *“Intranquilidade com os objetivos não alcançados”*.

## **Soluções declaradas para problemas identificados no processo organizacional**

As soluções mencionadas confirmaram que a sociabilidade por oposição do Eu, Tu, Eles nas relações mistas (aproximação e afastamento) com o outro e não estava presente a sociabilidade de comunhão entre os trabalhadores da Delta. As razões segundo eles era devido à falta da educação da pessoa e a comunicação. Os depoimentos nestas direções foram os seguintes *“mais investimentos nas pessoas em cultura e relacionamentos social. “melhorar a comunicação e benefícios em recreação”. “Resgate da integração e humanização”. “ RH investir em desenvolvimento dos funcionários para as pessoas conhecerem como é lá fora” e “saber ser mais companheiros de trabalho”. “As duas partes [ sócios e empregados] precisam mudar para conseguir mais êxito”. Todos deveriam “cobrar mais comunhão”. E, “ tem que ter mais cobranças, cobrar trabalho e apresentação mais resultados”. “eu acho que eles (sócios) precisam ser mais duros”. “A parte administrativa precisa mudar” e “ precisamos visitar outras empresas”. “Precisa mudar a cabeça das pessoas, trabalhar a personalidade dessas mesmas pessoas, só assim chegaremos a realizar a missão da DELTA”.*

## **Ética no negócio percebida pelos empregados [aproximação]**

Os empregados(as) foram unânimes, *" eles [os proprietários] não aceitam caminho sujo"; "temos que ter segurança daquilo que se vende"; "aqui não trabalhamos com a transportadora mais barata, pois "o nosso produto é para a saúde das pessoas assim necessita de qualidade na armazenagem e no transporte até ser entregue aos clientes"; "cobramos o laudo dos medicamentos sempre"; " é de minha responsabilidade acompanhar o site do Governo onde se encontra os bloqueios de medicamentos e imediatamente os retiramos do estoque"; "não comercializamos produtos vencidos"; "não comercializamos produtos nocivos a saúde"; "temos muita cautela com as promoções pois os objetivos de alguns laboratórios é a desova quando sai do depósito deles acaba a responsabilidade"; "nós sabemos que a nossa responsabilidade é controlar todo o processo desde a série histórica dos pedidos sazonais dos nossos clientes que são contatados assim que percebemos que algo está fora da conformidade"; "até a nossa logística e o almoxarifado e sobretudo a saúde dos*

*nossos colegas de trabalho para não perdermos a autonomia do controle de validade"; "a nossa margem de lucro é variável oscila dependendo das condições dos clientes".*

### **Organização do trabalho [aproximação]**

No que se refere à organização do trabalho dentro da DELTA, o setor observado diretamente foi o de tele vendas e atendimento ao cliente, onde trabalham cinco mulheres e um supervisor. Lá foram obtidos dentre outros os seguintes depoimentos: *"trabalhar nesse setor dentro da filosofia da DELTA é muito gratificante, pois a empresa não estimula a competição interna entre os vendedores"; "temos a nossa carteira de negócios"; "temos margem de alçada para negociação de preço", "não temos script para ser lido", "trabalhei numa empresa em que era exaustivo ter um olho na missa e outro no padre, já que tínhamos que administrar as rasteiras dos próprios colegas que eram estimulados pelos prêmios das metas alcançadas a serem os nossos concorrentes internos".*

### **Qualidade de vida no trabalho [aproximação]**

O presidente da CIPA declarou *"o pessoal não tem reclamado das condições de trabalho na DELTA a gente não precisa ficar brigando como louco pela realização do trabalho da CIPA como acontece em grandes empresas privadas; O pessoal lá do estoque que trabalham com a câmara fria possuem equipamento de proteção, jaqueta adequada para enfrentar baixíssimas temperaturas; Foi recentemente adquirido o elevador para levantar cargas pesadas de medicamentos para estocagem evitando assim a sobrecarga física daqueles que trabalham no almoxarifado".*

Durante a observação de campo, todos os itens da norma NR 17 foram atendidos como satisfatórios na DELTA. Destaca-se o ambiente acolhedor do restaurante dos funcionários(as). A arquitetura, a decoração no restaurante em cada detalhe destaca a beleza e harmonia vasos de flores, as cores das paredes, o mobiliário ergonômico, duas televisões coloridas, e o sabor da comida servida dentro de uma dieta balanceada para sustentar os trabalhadores (as) durante a jornada de trabalho, conforme o depoimento da nutricionista da empresa. A resolução nº 327 de 22/07/99 da secretaria de Estado de Saúde, elaborada pela coordenação de fiscalização sanitária foi utilizada para servir de

referencial de avaliação na DELTA enquanto estabelecimento comercial de distribuição de medicamentos. Nos itens que se referem a armazenagem e o risco potencial inerente a cada item em relação a qualidade e segurança do produto armazenado e a segurança do trabalhador (a) em sua interação com os produtos e o processos de armazenagem e distribuição, a DELTA obteve nos critérios “imprescindível”, “necessário”, “recomendável” e “informativo”, ou seja, uma avaliação positiva em todos os itens.

Visualmente, além da limpeza, iluminação, ventilação e estética do local onde estão instalados os departamentos pode-se constatar que no galpão armazém existe rigoroso controle de barras informatizado para saída e entrada dos medicamentos e esforço dos funcionários(as) em prol da qualidade no processo de trabalho por parte dos trabalhadores (as) no interior do armazém sobre isso o responsável técnico que é farmacêutico declarou, *"os funcionários são um espelho da empresa de Economia de Comunhão"*.

Todos os depoimentos no setor de armazenagem apresentaram pistas sobre uma atividade de trabalho responsável. Nem de longe as instalações se parecem com os galpões que costumeiramente são usados em outras distribuidoras do mesmo ramo, nele havia visualmente harmonia e beleza estética no local, embora fosse um armazém.

### **Respeito às leis trabalhistas [aproximação]**

A empresa durante esses anos só respondeu *"a três ações na justiça do trabalho, que segundo o técnico responsável pelo setor de pessoal, foi devido a empresa ser pequena e não haver um plano de cargos e salários estruturado"*. Todos empregados tem carteira assinada exceto 35 representantes comerciais que optaram por contratos individuais de autônomos. Todos entrevistados declararam que estavam satisfeitos com os salários.

### **Participação de trabalhadores(as) no projeto [distanciamento]**

A observação de campo constatou que o conhecimento dos trabalhadores(as) sobre proposta de EdC era incipiente. Os depoimentos sinalizaram que dos 29 entrevistados seis empregados, sendo que quatro do Movimento dos Foculares conheciam, mas, incipientemente a proposta de Economia de Comunhão. As



declarações que demarcaram tal constatação foram "*é para ajudar pobres?*", "*não sei o que é amor recíproco*", "*desconheço o que é cultura da partilha*", "*gostaria de saber mais sobre essa comunhão*".

Dois funcionários entrevistados declararam que estavam se desligando da empresa para abrirem o próprio negócio, porque já tinham alcançado "*o teto máximo que poderiam almejar dentro da empresa*", mas que "*seu Armando iria continuar como uma espécie de sócio deles até que pudessem caminhar com as próprias pernas dentro do mercado*". O interessante é que iriam abrir um negócio concorrente com a DELTA. Um deles declarou "*ele [o empresário] vê o lado humano na empresa. Não manda embora como nas outras empresas que põem na rua aqueles que cometem o primeiro deslize*".

Durante o depoimento dos funcionários foi perguntado como eles atuavam no projeto de EdC. A partilha não foi identificada como uma prática na DELTA por parte dos funcionários(as), porém em contrapartida depois de terem sido esclarecidos os funcionários(as) declararam que: "*não está havendo partilha da parte dos empregados*"; "*é tanta comunhão por parte da diretoria que eu não acho certo pois os empregados não sabem retribuir*", "*as pessoas se aproveitam*"; "*é preciso usar o chicote*".

Tais declarações foram mencionadas para responderem a valoração simbólica da partilha solicitada segundo a intensidade de 0 a 100%. As respostas foram: "*70%*", "*50%*", "*não correspondem ao amor recíproco [depois de ter sido esclarecido]*". As justificativas foram dadas na seguinte direção, "*muitos já se esqueceram como é difícil arranjar um emprego como este e trabalhar numa empresa como esta que oferece todas as condições físicas de qualidade de vida no trabalho*"; "*os sócios estão mais abertos do que os funcionários*".

Por conta desses depoimentos foi indagado ao empresário no momento da triangulação o porquê dessas declarações e sobre o não envolvimento dos trabalhadores (as) com a proposta de EdC caracterizando o afastamento do espírito da Economia de Comunhão.

Sobre isso o empresário respondeu: - "*a empresa continua com a sua cultura e com os seus valores, pois estes estão nos donos da empresa, os empregados entram e saem e nós continuamos*"; "*Os antigos não conseguem mais ver a novidade da*

*proposta". Mas, " a comunhão se faz mesmo que todos funcionários não aderissem à proposta". Sendo indagado se tal configuração não caracterizava uma empresa de comunhão pela metade discorreu: - "primeiro o testemunho depois a comunicação"; "fizemos convites para participarem nas Mariápolis"; "A Economia de Comunhão é um estilo de vida".*

A resposta do empresário confirma que o entendimento do empresário para a implantação da comunhão na empresa contempla o que Gurvitch (1968) denominou de comunhão passiva na sociabilidade espontânea por oposição parcial nas relações com o outro.

### **Planejamento participativo para auto-sustentação do projeto de EdC na DELTA [distanciamento]**

Não foi observado na empresa espaço instituído para a avaliação coletiva da experiência com a proposta de EdC, como prova prática da capacidade dos seus integrantes de construir e manter diálogo contínuo sobre a prática dos vínculos antecedentes para uma empresa da EdC. Todavia, um consultor estava implantando o planejamento estratégico para profissionalizar a empresa. A inexistência de planejamento de participativo auto sustentado pode ser um complicador para a construção da comunhão na empresa. O crescimento das atividades DELTA mencionados pelos trabalhadores(as) poderá comprometer a construção da sociabilidade organizada de comunhão servindo ao interesse geral. E, distanciar a identidade da DELTA como uma organização de colaboração e a aproximar de uma organização de dominação. Uma pista nessa direção foi a identificação nas vozes dos empregados(as) de certa insatisfação sobre o recente processo de planejamento estratégico para a profissionalização da DELTA, como se pode observar nos depoimentos: - *"antes as coisas eram mais fáceis"; "nós éramos mais unidos"; "não haviam estas divisórias"; "fazíamos festas, hoje as festas promovidas pela empresa não são mais como eram antes que todos faziam questão de ir".* A empresária reforçou dizendo - *"agora é mais difícil para nós fazermos o trabalho [relação com os outros] que fazíamos anteriormente com mais desenvoltura, quando a empresa era menor". "Antes, todos os dias olhávamos "olho no olho" de cada funcionário(a) e podíamos identificar com rapidez os problemas pessoais advindos dos conflitos nas relações interpessoais, e das*

*necessidades de sobrevivência e com isso amenizar absenteísmos, desmotivações decorrentes das insatisfações do cotidiano do trabalho”.*

### **Sucessão na DELTA**

A sucessão ainda é prematura para ser pensada enquanto auto-sustentação da empresa do projeto de EdC. Mas, dois dos seis filhos do casal, um estudante de administração outro de comunicação já estão trabalhando na empresa em cargos hierarquicamente condizente com a própria capacidade de trabalho e competência profissional. Um dos filhos inclusive faz questão que não o confundam com o pai, esperando dele o mesmo desempenho nos negócios e faz questão de ser tratado na empresa como todos os empregados são tratados.

### **Triangulação realizada com os sócios da DELTA**

Antes de iniciar a leitura do documento de triangulação [texto contendo fragmentos dos depoimentos dos sócios proprietários e dos trabalhadores(as)] os empresários foram informados de que deveriam fazer a mesma triangulação com os empregados conforme o acordado previamente. Foi um encontro com tensões emocionais visivelmente presentes. Terminada a leitura iniciou-se um diálogo frente à questão que causou a controvérsia, o fato dos trabalhadores não participarem do projeto. Ao ser indagado sobre as interrogações dos empregados a respeito da proposta de EdC o proprietário justificou que *"o testemunho (dele) deveria vir antes da comunicação do proposta da Economia de Comunhão aos empregados"; "que era para respeitar a liberdade religiosa dos empregados"; "que os empregados ainda não estavam preparados para conhecerem, explicitadamente, as bases da proposta”.*

Durante o diálogo o proprietário foi informado de que havia indícios de que DELTA poderia ser exemplo de empresa de Economia de Comunhão quase pela metade. Ao ouvirem tal afirmativa houve silêncio, momento de certo mal estar que fez o empresário reagir dizendo: - *"não é uma nova forma de cultura empresarial que parece que é o que você está buscando encontrar é um modo de vida”, "a DELTA sou eu; não são os empregados, estes entram e saem; a cultura sou eu quem faço”.*

Terminada a triangulação a empresária compartilhou que o marido havia ficado muito ansioso na noite anterior para saber o que os empregados haviam declarado. Em seguida o proprietário quis saber se a quantidade de entrevistados (30%) era suficiente para garantir a confiabilidade do que foi apreendido. A resposta foi: o que poderia dar uma certa confiabilidade ao processo era a confrontação que havíamos realizado e a que seria realizada com os funcionários (as). O empresário ouviu e convocou pelo telefone as vinte três pessoas que haviam participado da recepção inicial quando foi apresentada aos funcionários o objetivo da pesquisa. Reunidos todos, após agradecimentos o empresário comunicou aos presentes que fariam a triangulação com os empregados logo que o diretor administrativo, seu irmão, retornasse das férias. E que para evitar que o encontro perdesse a originalidade informou que *o documento de triangulação seria colocado no cofre da empresa*. Após dois meses a triangulação com os trabalhadores(as) foi realizada pelos sócios proprietários sendo encaminhado os seus resultados por meio eletrônico pelo diretor administrativo.

## APÊNDICE 7 – Pesquisa de campo na ALFA

A experiência RGT iniciou-se em 1994 quando um empresário francês, membro do Movimento dos Focolares, engenheiro mecânico e proprietário de uma empresa de rotomoldagem de produtos plásticos localizada em Boé, perto de Tolouse resolveu aplicar os princípios da EdC numa empresa no Brasil e associou-se a outros dois empresários da RGT em Vargem Grande Paulista para gerar empregos nas proximidades, diminuir a pobreza local e contribuir para a Economia de Comunhão. A partir dessa associação, em 1995, exportou os primeiros maquinários e gratuitamente forneceu tecnologias e compartilhou seus conhecimentos com os outros sócios. A iniciativa auxiliou no desenvolvimento da empresa instalada no Brasil.

Em 1999, a empresa RTG passou por problemas administrativos/financeiros que dificultavam o seu crescimento, o grupo coordenador da Economia de Comunhão no Brasil, localizado na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista, procurou outros grupos empresariais que pudessem de maneira solidária emprestar seu conhecimento à empresa e melhor geri-la. Assim nasceu a ALFA, tendo cada um dos seus grupos – sócios 33,3% de participação. A empresa adquirida tinha diferente distribuição societária.

Além da solidariedade empresarial exercida quando a RGT passou por dificuldade o empresário francês sentiu concretamente a veracidade do conceito evangélico do *"daí e vos será dado"* quando a ALFA enveredou por caminho novo de negócios que a empresa francesa não havia ainda trilhado. A criatividade brasileira transformou o sistema de saneamento individual por residência, utilizado na Europa, em sistemas coletivos, para atender várias residências, ou refeitórios, ou prédios. A empresa de rotomoldagem francesa fez uma parceria com o governo e uma universidade na França para homologar o sistema que foi desenvolvido no Brasil, também na Europa.

A ALFA integra uma cadeia produtiva que surgiu do relacionamento de abertura e confiança entre os sócios e outra empresa vinculada à EdC a empresa X, que é uma fundição com larga experiência no mercado com tecnologias desenvolvidas na empresa para atender o mercado automobilístico passou a fabricar moldes de alumínio para rotomoldagem, vendidos pela outra empresa do grupo no mercado brasileiro, e exportados para a Europa e África. Os resultados são outras parcerias para o

desenvolvimento desse mercado potencial. Exportação para a França foi realizada, em 2002, e exportações acabam para o Gabão (África) e Nova Caledônia (Oceania), via França.

Os principais clientes da ALFA. Plast são indústrias petroquímicas, químicas. Seus fornecedores são empresas do mercado atacadista, do ramo de construção civil, de alimentação, agricultura, prefeituras e órgãos de saneamento ambiental. Os produtos da ALFA leva a marca registrada RGT marca consolidada no mercado. A rotomoldagem das fossas sépticas na ALFA é executada com a transferência de tecnologia doada pelo sócio francês.

### **Organograma da ALFA**

- Conselho de Administração: Coordenado pelo Eng. RL, com a participação de todos os sócios.
- Operação: Coordenada pelo Eng. LGC, inclui fábrica, compras, distribuição, e logística, com 01 supervisor de fábrica (produção e manutenção), um oficial de manutenção, 05 operadores e ajudantes, 01 gerente administrativo e 01 funcionário de escritório; 06 funcionários contratados para atividades de operação completam o quadro.
- Comercial: Coordenada pelo Eng. OAS, com um especialista em vendas.
- Financeiro: Coordenado pelo Sr. PC, com a participação de outros 03 especialistas.
- Desenvolvimento de novos Produtos: Coordenado pelos Engs. FN e HL, com a cooperação do Eng. JCB.

Não foi fornecido o desenho do organograma da ALFA.

### **Processo Decisório da ALFA**

O processo decisório na ALFA é uma fluidez de poder compartilhado entre os sócios proprietários. Todos na empresa são envolvidos nas tomadas de decisões, dependendo de sua área de atuação. Os operários da fábrica e o pessoal da

administração participam de células, onde a experiência de cada um contribui para as decisões finais.

### **Finanças da ALFA**

O faturamento da ALFA de janeiro a setembro de 2003 foi de R\$ 928.395,71; em 2002 foi de R\$ 879.451,56; em 2001, R\$ 772.896,00; e em 2000, R\$ 279.696,00. O resultado operacional foi de R\$ 25.914,51 de prejuízo apresentado pela ALFA de janeiro a setembro de 2003. A relação da divisão da maior remuneração pela menor na ALFA é de 440%, R\$ 2.600,00 contra R\$ 480,00.

### **Contribuições para os beneficiários da EdC**

Desde o seu início (junho de 2000) a ALFA envia participação para os beneficiários da EdC. Essa contribuição não é dedutível do Imposto de Renda, sendo contabilizada internamente como *“Despesas Sociais”*. Não foi informado o valor das contribuições, para a Economia de Comunhão. Foi solicitado ao empresário que esclarecesse quem tinha o poder de decisão e qual era o critério que adotavam para definir o valor encaminhado à Economia de Comunhão. A resposta foi a seguinte: *“os sócios fazem uma reunião mensal para avaliação do resultado do mês anterior e programação das próximas atividades. Se nessa reunião for constatado que no mês anterior houve um lucro acumulado, 10% dele é distribuído da seguinte maneira: 5% para a Economia de Comunhão, 5% para os funcionários. Esta é uma distribuição provisória, até a ALFA poder andar com as suas próprias pernas”*.

Segundo um de seus sócios, a ALFA. Plast tem como fraquezas principais o seguinte,

- a) ser uma empresa de pequeno porte que necessita de um alto capital de giro para estocagem;
- b) necessidade de constantemente investir em moldes novos ou reformar moldes antigos;
- c) maquinário antigo que a obriga a programar muito bem a aquisição de matérias primas, manutenção de máquinas e produção em geral;

d) ter herdado da empresa sua antecessora problemas com alguns agentes de mercado e com alguns representantes de vendas, os quais levam tempo para serem corrigidos.

Quanto à estratégia para a captação de novos clientes, alguns veículos foram testados e não aprovados, como a propaganda em listas telefônicas do tipo "Páginas Amarelas" e a instalação de um Kit do sistema em uma importante confluência de estradas secundárias. Contudo, segundo eles, ficou comprovado que publicações técnicas em revistas da área tiveram excelente retorno. A ALFA tem uma experiência adquirida de que a melhor propaganda para esse tipo de negócio é ainda o "*boca a boca*". *Agir e não reagir. Respeitar e tratar bem os clientes e fornecedores, "perder tempo" dirimindo suas dúvidas e agir rápido quando não-conformidades acontecem ao longo do processo.*

Um ponto diferenciador da ALFA. é ser uma empresa instalada no pólo Empresarial Spartaco, com isso recebe com intensidade as atenções das comissões de Economia de Comunhão, da ESPRI S/A e de visitantes de todo o mundo.

### **Representatividade da liderança na ALFA [aproximação]**

Os proprietários da ALFA a vincularam ao projeto de EdC porque acreditam que "a solução da vida econômica está na comunhão". Têm crença de que "pessoas solidárias, transformadas, formam comunidades novas e que empresas da proposta de Economia de Comunhão juntas, podem gerar dentro da estrutura econômica de hoje nova estrutura econômica para uma sociedade mais justa". Segundo os sócios proprietários "trata-se de experiência de solidariedade empresarial, pois cada empresa partilha o seu conhecimento e cresce com os conhecimentos dos outros sócios".

O fim último da ALFA segundo seus proprietários é "ser um dos testemunhos empresariais de que é possível viver a solidariedade, além de sobreviver no mercado globalizado, buscar o interesse do ganho, e obviamente cumprir a Lei Jurídica, os regulativos das legislações trabalhistas e ambientais" além de sobretudo procurar atender aos "vínculos antecedentes" preconizados por Chiara Lubich".

Aqui cabe um parêntese. Durante a coleta dos depoimentos dos trabalhadores da ALFA foi percebido algo estranho sobre a administração da empresa RGT. As



impressões dos trabalhadores sinalizavam uma representatividade da liderança não condizente com a esperada para uma empresa vinculada à EdC.

### **Impressões dos trabalhadores sobre a administração anterior [afastamento]**

*“Agora está bem diferente”. “A nova gerência é melhor, na velha a convivência patrão e funcionário não era boa”. “Agora, se eu estou passando dificuldades sou ouvido, antigamente era diferente”. “Hoje se é peça boa é peça boa, se é refugio é refugio”. “Antes se estava no estoque vinha alguém do escritório e dizia esta vai, está não vai”. “Hoje se estou passando uma dificuldade posso falar, antigamente era difícil”. “O outro era péssimo não tinham acordo não tinha diálogo com ele, não entendia o meu lado de pai de família, pedi um aumento de salário e ele me mandou embora. Fiquei 15 dias fazendo “bico” até o seu CL ligar e falar comigo e aí voltei a trabalhar com melhor salário”.*

Mas, no estudo de campo foi observado que na ALFA havia práticas assumidas à luz do espírito da Economia de Comunhão: doação, gratuidade, subjacentes nas atitudes e decisões dos sócios. A seguir, os depoimentos que confirmam as práticas,

- colocar em comum entre os sócios os conhecimentos e tecnologias é a "vantagem competitiva" que possuímos;
- vamos ao encontro das exigências mais profundas de cada pessoa na fábrica;
- observações a qualidade de vida no trabalho através de ações efetivas no interior da fábrica. Tal afirmativa foi confirmada por um dos operários "antes a gente lá dentro sufocava um pouco, (...) eles fizeram uma proposta, a senhora sabe a ESPRI que faz a proposta, então eles aplicaram isso aqui para a gente e foi como um prêmio para a gente";
- doação de caixas d' água para o pessoal carente da comunidade, reconhecida no seguinte testemunho de um dos operários: - " quando alguém da periferia não tem condições de comprar o pessoal do Movimento informa e eles doam".

## **Percepção dos trabalhadores sobre a cultura da partilha da parte dos sócios da ALFA [distanciamento]**

*“O patrão aqui, quando vem o pessoal que não pode comprar caixa d'água, eles dão de graça” . “As coisas [Economia de Comunhão] precisam ser explicitadas” . “Tem que se evidenciar distinguindo” [membro do movimento]. “Se você tem que colocar uma idéia a ser colocada na prática você precisa explicitá-la”[membro do movimento]. “A fábrica só tem homens e ai fica difícil falar sobre certas coisas [Economia de Comunhão] porque a natureza masculina é muito prática é mais direta e muitas vezes essa natureza passa por cima de alguma coisa e atropela”[membro do movimento]. “Se dá por “descontado” [ a idéia de que já opera como empresa de Economia de Comunhão] e ai deixa de discutir: “quem somos”, “para quem”, “para quê”[membro do movimento]. “E ai que assim “isso aqui é meu também” [ todos participarem do mesmo objetivo de comunhão] O é?! e é quase”. “ É um processo. Primeiro estão pensando em melhorar a estrutura da fábrica, o espaço na fábrica, o refeitório, colocar faxineiros e melhorar os salários. Depois o outro ponto é vir de encontro as exigências mais profundas de cada pessoa. Numa fábrica capenga não dá para dizer Deus te ama. Seria proselitismo” [membro do movimento]. “Primeiro espiritualidade ambiental no interior da fábrica, depois o Evangelho”. “Não adianta criar homens novos de nível e o chão de fábrica ficar do mesmo jeito”[membro do movimento]. “A empresa tem que caminhar de um certo modo para depois evoluir os funcionários”. “É muito mais fácil abordar a necessidade material do que a espiritual pois pode parecer proselitismo”. “Aqui não é uma questão de diferenças religiosas. O trabalho parte de uma coisa muito ampla que cultivamos muito mais. O caminho inverso talvez não daria certo” [membro do movimento].*

## **A ficha de valores de um dos sócios sobre valores desejados e percebidos na ALFA**

Um dos sócios proprietários da ALFA registrou na ficha de valores utilizada para auxiliar o testemunho dos entrevistados, as intensidade de valores declarados como esperados e afirmados na ALFA.

Valores esperados	Valores afirmados	Valores Pessoais	Valores
(4°)	(1°) o mais intenso	(4°)	1. participação
(7°)	(5°)	(6°)	2. comunicação
(3°)	(2°)	(3°)	3. solidariedade
(2°)	(4°)	(2°)	4. liberdade
(11°) menos intenso	(10°)	(11°) o menos intenso	5. autonomia
(9°)	(8°)	(8°)	6. autogestão
(10°)	(9°)	(9°)	7. co-gestão
(8°)	(11°) o menos intenso	(10°)	8. espiritualidade
(6°)	(3°)	(7°)	9. cooperação
(1°) o mais intenso	(6°)	(1°) mais intenso	10. amor - recíproco
(5°)	(7°)	(5°)	11. comunhão

Quadro XX - Ficha de valores declarados pelo empresário Alfa

### **Representação dos funcionários sobre a atual liderança na ALFA. [aproximação]**

*"Do patrão não tenho nada a reclamar pois entende muito bem o meu lado e já ajudou bastante". "O patrão é bom, respeita todo mundo". "Quem dizer que esse patrão de agora não é bom! não sabe o que é um patrão ruim". "O seu CL ouve a gente, se for coisa de dinheiro se ele não tiver na hora manda buscar em outro lugar". "Os meninos, o Fd e o SV, são ótimos, o pessoal do escritório agora mudou muito, e são bons para a gente".*

### **Responsabilidade dialógica dos sócios proprietários da ALFA [aproximação]**

Na voz do engenheiro sócio-diretor, bem como na maneira com que os operários e o pessoal do escritório representam sua liderança é possível reconhecer um estilo de gestão "Eu-Tu" conexo a consideração buberiana a seguir:

*(...) tornasse presente para si e (...) a experiência não como uma estrutura de centros de energia mecânicos e os seres orgânicos que os servem (...) mas os experienciando como um conjunto de pessoas dotadas de rostos, de nomes e biografias, ligadas por uma obra que se manifesta através das realizações de um mecanismo complicado, mas que não consiste nestas realizações (...) Ele a exerce quando compreende e trata essas pessoas como pessoas, na maioria das vezes de uma forma indireta, através de um sistema de mediação (...), mas também diretamente nos setores que o interessam de uma forma organizacional (BUBER, 1992, p. 73).*

A responsabilidade dialógica se efetiva na ALFA de modo objetivo pela política de pessoal e decisões estratégicas praticadas e de modo subjetivo entre olhares humanos no cotidiano da fábrica, através dos olhos dos donos e dos olhos dos que nela trabalham. Por exemplo, quando uma pessoa do ciclo de relacionamento da empresa tem um filho deficiente precisa de "colo", o "colo" lhe é dado. Quando um funcionário que mora numa comunidade da periferia precisa de ajuda suplementar financeira para construir a sua casa, se os colegas sabem do ocorrido comunicam aos patrões e aos demais colegas e as providências necessárias são executadas, ou quando um funcionário tem todo o salário do mês usurpado nas ruas da cidade, todos sem preferência têm encontrado apoio na estrutura da ALFA.

Os sócios usam freqüentemente a expressão *"é o nosso sócio invisível"*, quando segundo eles, percebem *"a mão in-visível, não a de Adam Smith mas a de Deus nos negócios"*. Dizem que *"na realidade não se trata apenas de uma expressão", pois declararam "sentir constantemente a presença de um Pai que os acompanha"*, ao verem uma licitação ganha, a liberação de uma exportação, ao serem contatados por novos clientes, fornecedores ou autoridades que nem pensavam em conhecer em momentos importantes.

### **Ética no negócio [aproximação]**

Um dos sócios, o engenheiro elétrico é membro na comissão de elaboração de normas técnicas que regulamentam a área de saneamento e meio ambiente no Brasil. É componente do comitê brasileiro de saneamento da ABNT. Tudo isso porque atendeu a um pedido de esclarecimentos de um técnico da própria comissão de saneamento da Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT e *"iluminou com o espírito da Economia de Comunhão"* o pedido do técnico. Além de ajustar os manuais da ALFA para atender às solicitações das normas técnicas da ABNT, os sócios proprietários foram ao órgão para discutir e apresentar sugestões ao comitê sobre a relevância de uma norma que atendesse a especificidade da rotomoldagem de fossas de polietileno no Brasil, ainda inexistente.

### **Relação com os concorrentes [aproximação]**

Ao invés de tentarem apropriar-se de mecanismos para a eliminação dos concorrentes, como é a prática da lógica de mercado capitalista, ou estabelecer parcerias para fusão e aquisição de empresas líderes ou em ascensão no mercado, ou enveredar no limite da ilegalidade não emitindo notas fiscais de venda, a ALFA optou por investir na busca de um diferencial mudando o foco do negócio das vendas de caixas d'água para tecnologias de ponta na área de saneamento.

Foi dada, então, atenção ao relacionamento com representantes de vendas através de contatos pessoais e estabelecimento de objetivos de trabalho. Foram substituídos alguns fornecedores e alguns representantes, admitidos novos, fornecidos treinamentos sobre a tecnologia para todos os trabalhadores, estabelecidas condições contratuais de trabalho e reformuladas todas as listas de preços, levando-se em consideração as especificidades de algumas localidades, mercados, situações pessoais, sempre na observância do modo de ser empresário de Economia de Comunhão. Na reestruturação, poucos revendedores foram conservados para o show-room dos produtos da ALFA.

### **Política da gestão na ALFA [aproximação]**

Os sócios proprietários adotam um princípio que cria ambiência de realização humana entre todos os envolvidos com a empresa. É o princípio de colocar o ser humano em primeiro lugar. O que é diferente quando o ambiente é cunhado apenas para relações entre papéis funcionais. São feitas reuniões periódicas com todos os funcionários com objetivos segundo eles de :

- avaliar o desempenho da empresa;
- colher sugestões de melhoria que são acompanhadas por todos;
- conhecer e buscar o atendimento das necessidades de cada funcionário, sejam profissionais, familiares, financeiras, emocionais ou espirituais.
- ajudar outras pessoas, mesmo que não sejam da empresa, que têm necessidades básicas a serem atendidas e procurar satisfazê-las.

## **Percepção dos trabalhadores sobre a forma de tratamento recebido na ALFA [aproximação]**

*“Salário é bem razoável”. “Se fosse R\$600,00 daria para sustentar a minha família”. “O patrão conversa e paga no dia certo”. “O patrão recebe a gente”. “O patrão vem aqui no serviço”. “paga certinho”. “O homem está pagando o que pode”. “Não adianta o homem aumentar o que o funcionário pede porque se ele for pagar o que o funcionário pedir ele pode não poder e ter que mandar alguém embora”. “Estou satisfeito sim”. “Eu gosto daqui”. “A cesta básica é muito boa”. “Cesta básica 100%”. “a roupa da fábrica, foi bom, antes usávamos as nossas”. “Assistência médica em caso de urgência a gente usa o hospital e eles facilitam”.*

## **Autenticidade humana [aproximação]**

Na ALFA, a autenticidade da pessoa é respeitada. Por exemplo, quando um operário não alfabetizado, se recusa a tirar uma foto para o crachá, primeiramente lhe é dispensado um atendimento especial através do diálogo.

## **Legitimidade do processo de implantação dos aspectos essenciais da EdC [aproximação]**

A prática na ALFA é de uma aprendizagem continuada por parte dos donos que se inicia no respeito às necessidades dos trabalhadores conexas a afirmativa: “antes de exigir o cumprimento dos deveres por parte do trabalhador é necessário perguntar-se se a sua condição de vida é tal que lhe permite desempenhar sua prestação de trabalho” (CASO, *apud* Araújo, 2001, p.152). Tal prática tem diferenças sutis da prática do controle da avaliação de desempenho funcional quando a gestão de pessoas contida nos manuais de administração é aplicada. Na perspectiva de um dos sócios proprietários, a *“ALFA é um dos contra-exemplos concretos daquilo que as empresas da chamada economia “normal” é considerado como “vantagem competitiva”, que as levam a esconder os seus “segredos industriais” e a gerir gente como se fossem objetos funcionais manipuláveis ao bel prazer do poder”*.

### **Visão dos operários sobre a fábrica [aproximação]**

*“A fábrica é o lugar que ganho o pão de cada dia para manter a minha família”. “É boa a fábrica”. “A ALFA é muito importante para mim”. “A ALFA é um embrião que está se desenvolvendo rápido para se tornar uma criança empresa de Economia de Comunhão”[membro do Movimento]. “A ALFA hoje é uma versão recente de doação de profissionais”. “A ALFA agora mudou para uma postura profissional”. “A ALFA em dois anos cresceu mais de 200%”.*

### **Valores declarados pelos trabalhadores percebidos na fábrica [aproximação]**

*“Participação” - “liberdade” - “bens materiais” (recebidos em forma de benefícios)- “autonomia” [reconhecem que a responsabilidade é só deles]”- “Solidariedade” - “espiritualidade”[ “a pessoa sair de casa, vim para cá com espírito alegre, alto astral para trabalhar]” - “bens relacionais” [entre nós mais ou menos, do patrão é bom]” - “cooperação” - “confiança”.*

### **Valores declarados pelos trabalhadores que precisam ser alcançados na fábrica [distanciamento]**

*“Melhorar a comunicação”- “mais cooperação”- “espiritualidade” -“amor-recíproco”- “autogestão [ no nível individual]”- “co-gestão?”[no nível organizacional] “sem eles [o pessoal do escritório] não pode ser” - “liberdade = autonomia + autogestão + co-gestão”- “solidariedade”*

### **Relação com o meio ambiente [aproximação]**

A postura ecológica na ALFA em relação ao meio ambiente foi conhecida através da descrição de como é ativado o processo bioquímico, a eficiência do processo de limpeza da fossa face a um roteiro elaborado por um engenheiro de meio ambiente especialmente para este estudo. Segundo o engenheiro, em se tratando de tecnologia francesa e sendo o Brasil país tropical houve termos de adaptação para efeito de regionalização, os produtos da ALFA como produtos nacionais são submetidos a exames de comprovação de eficiência e existem análises que atestam a eficiência do

produto. Os técnicos desenvolveram um sistema de tratamento de esgoto com eficiência de 95% no abatimento de DBO, quando a legislação brasileira do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA exige até 80% apenas para o lançamento em rios para uso humano. A norma NBR 7229/1993 que trata da proposta de construção e operação de sistema de tanques sépticos e a sua norma complementar, NBR 13969/1997, são os parâmetros básicos para a fabricação e o dimensionamento dos produtos ALFA. A durabilidade do plástico é extremamente grande, sendo importante o aproveitamento dessa característica para a instalação de sistemas de saneamento com vida longa. A instalação e o preparo dos instaladores é de responsabilidade do cliente. O engenheiro da ALFA assegura que à chegada de um programa de proteção ambiental o seu produto seria qualificado com o "Selo Verde".

### **Organização do trabalho [aproximação]**

O processo de produção da ALFA apresenta certa especificidade no que se refere a divisão do trabalho, todos os operários começam e concluem o processo de fabricação de cada peça. As tarefas são repassadas para os operários pelo encarregado da produção que distribui o serviço. As normas de produção o modo operatório, a exigência de tempo, o ritmo de trabalho e o conteúdo das tarefas são coordenadas pelo supervisor de produção e negociados com os operários.

### **Depoimentos dos operários a divisão do trabalho na fábrica [aproximação]**

*“Tenho um auto-trabalho [organização da produção]”. “Cabe toda responsabilidade ao operador que faz a peça”. “Eles [os operários] não gostam de ter acesso lá dentro [parte do escritório] ficam tímidos” -. “Eles lá [escritório] são mais bem limpos, a gente é meio sujo”. “Eles [os operários] acham que perturbam [ao pessoal do escritório]”. “O que o operário produz ele acaba”. “Ele mesmo faz a verificação da peça produzida”*



## **Saúde e Segurança no trabalho**

No interior da fábrica as faixas de temperatura de trabalho estão bem acima da temperatura ambiente, pois os moldes (de aço ou alumínio) devem ser aquecidos em alta temperatura para que ocorra a fusão do pó micronizado de polietileno no seu interior. Foi observado quantidade considerável de pó azulado espalhada por toda fábrica e que os operários estavam sem os equipamentos industriais de segurança (EPI). Foi perguntado para eles o porquê de não usarem os equipamentos e se conheciam os riscos para saúde da matéria prima que usavam. Eles responderam: *“a máscara 3M é boa, a outra sufocava a gente”*. *“Eles [ o pessoal do escritório] dizem para a gente que temos que usar o equipamento, mas ninguém usa aqui”*. *“Eu só uso quando vou fazer aquele serviço ali”*. *“Falta o óculos para alta temperatura mas tem esse aqui um outro e outros no estoque”*. *“A única diferença que eu sei dizer [em relação à matéria prima que estava ensacada] é que um é grão azul e fica sólido e outro peneirado”*. *“Não sei o nome da matéria prima”*. *“Acho que o pó da fábrica não faz mal a saúde, não é tóxico”*.

## **Condições de trabalho [aproximação]**

Sobre a observância dos proprietários para melhoria das condições de trabalho dentro da fábrica, um dos operários declarou que *“eles [os proprietários] estavam desenvolvendo um material isolante térmico para cobrir totalmente cada máquina e com isso diminuir a temperatura no interior da fábrica”*. Segundo um operário quando o molde gira dentro da forma a temperatura é de 270° e *“isso aqui vira uma estufa, aumenta a concentração de calor dentro da forma”*. Com o isolante - térmico *“facilitaria a perda de tempo de trabalho, redução de consumo de gás e energia, melhoraria bastante o calor para o trabalhador”*. *“Eles já estão experimentando uma tecnologia para resolver esse problema.”*

## **Nível de consciência dos trabalhadores da qualidade do próprio trabalho**

*“A qualidade aqui [do próprio posto de trabalho] é Boa. Mas quando sai, passa para lá [para outro ponto da linha de produção], ali, ali, ali, ela cai”*. *“Muito refugo”*. *“Excesso de silicone na máquina.”*. *“Quando a peça não está boa eu condeno”*. *“As*

*peças [Caiaques] passam por um teste de espuma e ar comprimido. Quando se nota um furo a gente tira para refugio”.*

### **Participação de trabalhadores(as) no projeto de EdC [distanciamento]**

No que se refere ao conhecimento da proposta de EdC por parte dos trabalhadores bem como a atuação destes nela havia um conhecimento insipiente por parte dos sete operários do chão de fábrica. Os depoimentos que confirmaram este aspecto foram os a seguir. *“Ajudar aos pobres”?* [indagou]; *“Eu acho que eles poderiam fazer mais um pouco para a gente e explicar o que é a proposta de Economia de Comunhão”*. *“Isso eu sei é que eles passam para mim, como é que é mesmo?!. São um grupo de várias empresas que eles trabalham em conjunto e eles dividem uma margem do lucro. Uma parte fica para a empresa, outra parte para esse centro de Mariápolis e outra parte para o bairro do Carmo para ajudar esse pessoal do bairro”*. [Todavia, não incluiu no discurso a ALFA como uma empresa de comunhão a fala se referiu a algo externo]. *“Sei sim! é aquele negócio lá do pessoal da Mariápolis”*. [a lógica do externo]. *“O pessoal veio fazer uma experiência na vida”*. *“Quase poderia dizer que nenhuma empresa é de comunhão ainda”* [membro do Movimento]. *“É porque ela está dentro desse grupo da empresa de comunhão?”* *“A Economia de Comunhão tem evoluído tem se especializado”* [membro do Movimento]. *“O que é Economia de Comunhão? um movimento? uma filosofia? uma idéia?”*[membro do Movimento]. *“A empresa de EdC tem a Economia de Comunhão como princípio”* [membro do Movimento]. *“Quando a empresa é de Economia de Comunhão subentende-se que ela já vive o espírito Economia de Comunhão”* [membro do Movimento]. *“Eu não sei qual seria e com que objetivo eles trabalham. É a preocupação com a classe pobre?”*. *“No primeiro estágio precisa dá de comer a quem tem fome. Não basta formar o homem novo no espírito se o corpo está capengando”*. Segundo estágio é operacional dar trabalho para as pessoas (membro do Movimento). *“Chiara deu uma responsabilidade aos jovens do movimento: criar mecanismo para ajudar na expansão da Economia de Comunhão”*(membro do Movimento). *“Eu fui ajudado pela Economia de Comunhão, fui chamado a colaborar colocando minhas necessidades”*[membro do Movimento]. *“A Economia de Comunhão não é a economia é a comunhão”*

Sobre a razão desse estágio de conhecimento, segundo testemunhos do pessoal do escritório, membros do Movimento dos Foculares é o seguinte:

*(...) quando se sabe que a empresa é de Economia de Comunhão subtende-se que ela já [deu ênfase acentuada na voz] vive a Economia de Comunhão. O proposta de EdC tem um dever ser que é se iniciar pelos proprietários, mas na prática existe acidente de percurso e a gente se depara com várias coisas para botar em prática no negócio, por isso a gente tem que estar sempre se reeducando. Onde está o "calo"? - "as coisas precisam ser explicitadas, tem que ser evidenciar e distinguir. Na fábrica só tem homem, como a natureza masculina é muito prática muitas vezes atropelamos as coisas. Assim, fica faltando a gente arranjar espaço no cotidiano para avaliar "o que estamos fazendo aqui", "para quem", "para quê" e assumir o dilema constante isto aqui também é quase [diminuiu o tom de voz] meu.*

*(...) uma explicação para isso é que a gente nunca deve olhar o passado com os olhos do presente, mas ter espiritualidade na fábrica é ter satisfação no ambiente externo que interfere no bem estar interno, uma coisa compromete a outra. Assim não teria sentido numa fábrica capenga um discurso do tipo "Deus te ama", isso seria proselitismo.*

O amor-recíproco – solidariedade - liberdade-espiritualidade (membros do movimento)- participação foram os valores pessoais declarados pelos trabalhadores com mais intensidade. Mas na percepção da cultura da partilha que parte dos empregados havia a presença do distanciamento do projeto de EdC.

Foi solicitado que refletissem a respeito da implantação da cultura da partilha na empresa. Para facilitar a comunicação, deveriam utilizar escala de 0 a 100% que corresponderia de maneira simbólica à expressão da realidade percebida. Sendo assim, a partilha por parte dos empregados foi expressa: “98% por parte dos patrões e 96% por parte dos empregados”. “80% dos homens[patrões], 10% trabalhadores”. “Comunhão entre a gente é muito difícil”. “Se alguém pede para o outro fazer, o outro diz faça você mesmo”. “100% por parte dos patrões, 80% por parte do pessoal por causa da falta de atenção, mas a gente faz o possível para não dar muito prejuízo”. “Deles 80% e para os nós 70% porque eu acho que a firma depende do nosso trabalho e nós dependemos da empresa mas antes era 50% para eles e 50% para nós”. “90% por parte dos empresários, está entre eles muito avançada, eles tem todo um estudo, um preparo e 60% por parte dos empregados pois os empresários precisam explicitar mais a Economia de Comunhão mas nem todos tem essa consciência e podem até estar com medo”.

### **Problemas declarados presente na ALFA [distanciamento]**

*“ Nós conversamos muito pouco entre nós sobre o nosso trabalho”. “ Alguns aqui acham que já sabem tudo”. “A fábrica tem muito pó”. “O certo era que pelo menos uma vez por mês o pessoal dar uma geral na fábrica”. Mas não se têm tempo”. “As vezes a gente tem um cargo e vem um e manda fazer outra coisa, chega outro e manda fazer outra sem a gente saber”. “Tirar a peça da forma e não verificar se é uma peça boa ou só serve para refugo”. “Moldes enferrujados”. “ Moldes com muito tempo parado, aí a peça fica defeituosa” .“O tempo é corrido”. “Tenho que parar para chamar o encarregado para passar a lixadeira e ele está fazendo outro serviço”. “Uns não querem explicações”. “Os funcionários novos, precisam ensinar”. “Se o funcionário acha que é bom ele não vai pedir ajuda, acha que sabe de tudo”. “falta muito interesse”. “o seu Cosmo fica fazendo o serviço dele e não tem tempo”*

### **Visão sobre comunhão [distanciamento]**

*“Todo mundo unido”? . “Um ajudando o outro e vai levando o serviço por ai a fora”. “A espiritualidade está dentro de cada um, estar de bem com a vida, com os amigos, de bem com o amor e com Deus”[membro do Movimento]. “É ser vagaroso no falar e rápido no ouvir”. “Você trabalha e tem contato e se discute os problemas e também os financeiros”, a ALFA eu acho que é?” .*

### **Sugestões de melhoria declaradas para a ALFA**

*“A comida precisa melhorar um pouco”. “Está vindo muito pouco”. “Tem dias que está boa , tem dias que está mais ou menos” [o fornecedor de quentinhas, por coincidência, ao ouvir a objeção alegou que aumentar a quantidade de comida implicaria em aumentar o preço da refeição e que iria conversar sobre isso com a administração da ALFA.]. “Aquisição (EPI) óculos para alta temperatura”. [Todavia nenhum operário utilizava os EPIs que estavam disponível na fábrica, embora tenham declarado terem sido treinados sobre a importância em utilizá-los, alegaram que eram desconfortáveis e aumentavam o calor que sentiam na fábrica]. “Um pouco mais de seriedade no trabalho” [ por parte dos operários]. “Ensinar ao “Didi” [que é um operário do chão de fábrica recentemente contratado]. “Diminuir a quantidade de*

refugo” [reconhecimento de melhoria na qualidade do próprio serviço]. “Tem que ter um encarregado efetivo e um líder de produção”. [reconhecimento de sobrecarga de trabalho] . “Alguém para dividir o trabalho com o Cosmo” [o encarregado da produção]. “Mais limpeza [feita pelos operários] nas máquinas”. [impacto direto na qualidade da peça fabricada]. “Manutenção, produção, fabricação, mais gente” [reconhecimento de falta de pessoal]. “Fazer dois moldes para quando um estiver esfriando o outro ficar queimando”. “Se houvesse dinheiro não se recuperaria mais as máquinas”. “Queria aprender mais sobre manutenção” . “Precisa do chicote” [incoerente com uma postura de comunhão na empresa]. “Reunião com os trabalhadores, feita por nós mesmos” [reconhecimento da falta de exercício da qualidade política] . “A gente não opina muito não [em relação à fabricação da peça], a gente sabe que colocando mais material [matéria prima] como ela vai ficar”. [Segundo o engenheiro a observação do operário não tem procedência técnica por isso foi desconsiderada]. “Quando vender uma peça dizer para gente como a peça foi vendida [ não em relação a quanto, mas em relação a qualidade] e perguntar para nós o que vocês acham”.

### **Qualidade Política [distanciamento]**

Todos os operários declararam que entre eles não havia diálogo sobre a organização do trabalho na fábrica. Indagados sobre as razões pelas quais não efetivavam reuniões entre eles alegaram: - “a gente não sabe fazer isso sozinho”; “só seria possível com o seu CM [o encarregado da produção] sendo a cabeça, mas eu poderia pegar um momento”; “acho que é porque um poderia pensar que o outro quer subir”; “a gente não tem tempo para fazer isso”; “quem iria organizar a gente para fazer isso?”.

Sobre a participação nas decisões da produção os operários explicitaram:

*Nesse ponto eles [os patrões] têm consciência de quem trabalha na máquina é quem sabe quais as necessidades para a melhoria do trabalho. .Eles [os engenheiros] fazem as propostas, perguntam se a gente acha se pode ser bom e a gente analisa juntos. Se a gente acha que pode não ser bom eles reconsideram.*

## **Planejamento participativo para auto-sustentação do Projeto de EdC [distanciamento]**

Não foi observado na ALFA indutores práticos para a reflexão dos trabalhadores sobre os quatro aspectos essenciais do Projeto de EdC e sua interação na ALFA dentro da estratégia do planejamento participativo.

### **Triangulação na ALFA**

Uma das contribuições do estudo na ALFA foi propiciar o auto reconhecimento dos sócio-diretores sobre a "comunhão" na empresa durante a triangulação. O resultado declarado da escuta do sócio-diretor do conteúdo do discurso contido no documento de triangulação foi: *“comunicar e disponibilizar o documento de triangulação para os outros sócios proprietários, o que gerou por parte dos outros sócios proprietários ação em conjunto de retro - ajuste na dinâmica organizacional para atender as observações dos trabalhadores em relação à melhoria na fábrica”*.

A triangulação foi realizada na padaria Espiga Dourada, uma empresa da Associação do Movimento dos Focolares para facilitar o processo de triangulação que em si possibilita a presença de intensidade emocional diversa tanto por parte de quem pesquisa quanto por parte de quem viveu e relatou a experiência dos dez anos de vinculação à proposta de EdC. Porém, o ambiente da Padaria Espiga Dourada possibilitou ao momento da triangulação um encontro entre pessoas mais leve e fora do ambiente organizacional que em si deixa pouco espaço para autenticidade humana.

Durante a leitura do documento o empresário demonstrou e externalizou a sua surpresa face aos depoimentos dos trabalhadores no que se refere a sua maneira de gerir a empresa, ouviu com tranquilidade as nossas provocações sobre a incipiência por parte dos trabalhadores da fábrica em relação aos fundamentos da Economia de Comunhão como "amor recíproco", "cultura da partilha", que eram desconhecidos pelos trabalhadores desde o âmbito do significado da palavra. Ao final escutou a nossa interpretação de que a Economia de Comunhão na ALFA estava sendo efetivada "pela metade". Aparentando tranquilidade verbalizou que *precisava investir mais na comunicação da proposta explicitadamente para os operários, todavia enfatizou que "comunhão se faz com que está disposto a receber"*.

## **A triangulação realizada pelo engenheiro com os operários na fábrica e o pessoal do escritório**

A triangulação com os operários na ALFA foi realizada um mês depois. O resultado da triangulação realizada com os operários de "chão de fábrica" e os dois funcionários do escritório encontra-se transcrito na íntegra no texto produzido pelo sócio – proprietário encaminhado por meio eletrônico:

*"Fizemos a nossa reunião de triangulação na ALFA sexta-feira passada. Foi muito luminoso e quero te agradecer pela oportunidade que você criou de nos aproximar. Eu praticamente li todo o teu relatório do documento de triangulação exceto algumas partes por demais elogiosas [que os operários fizeram] para o "capo" - disse a eles que 'puxa-saco' tem em todo lugar. Disse-lhes que tinha ficado muito contente com todas as posições deles, que gostaria de melhorar algumas coisas na ALFA como a comunicação e gostaria de corrigir algumas informações que eles têm especialmente sobre segurança no trabalho, além de saber a opinião deles sobre tudo. Quando lhes expliquei sobre a matéria prima (polietileno) vi que tinham muito poucas informações sobre a matéria prima e pude me alongar no assunto - desde a obtenção do óleo bruto de petróleo até a micronização do pó que usamos. Eu trabalhei 25 anos em uma multinacional que fabrica o polietileno e por isso foi muito agradável compartilhar os conhecimentos. Quanto à segurança do trabalho, fiz notar que nenhum dos pontos levantados era realmente sério - mas outro (um agente químico que usamos) não foi sequer mencionado e todos devem redobrar os cuidados. Vamos ter que retrainar todos no uso de uma máscara contra vapores orgânicos por causa disso. Vários deram as suas opiniões a respeito da responsabilidade individual pela qualidade dos produtos da empresa. Foi falado que, se apenas por razão de sobrevivência no mercado e de marketing as empresas em geral pensam em qualidade, as empresas de EdC têm uma razão a mais para a qualidade: no cliente está um irmão, que tem que ser amado como gostaríamos que fôssemos. Surpreendi-me com a cobrança que os funcionários próprios se fizeram, cobrando de todos mais cuidado com as máquinas, atenção no acabamento, prevenção de refugos. Aproveitei também para repetir os dados econômicos da fábrica discutidos após o dissídio da categoria (em novembro/02) e no início deste ano, projetando os números para 2003. Estamos adiantando um valor de PLR previsto pelo sindicato, pois as despesas de todos no início do ano têm sido muito pesadas e o adiantamento dado antes das férias coletivas de dezembro já acabou.*

*Comentando com os outros sócios da ALFA sobre a triangulação e seus resultados, foi definido que procuraremos contratar um auxiliar mecânico - eletricitista para o CM. Vimos que todos sentem a necessidade de que o CM dedique mais tempo na fábrica, tendo mais disponibilidade para os funcionários. Estive lendo aquele calhamaço (!?!?) de papéis que você me deixou após a sua visita. Dê uma olhadinha o que é mais necessário, porque ali tem "cisa" demais para um pobre coitado... Gostaria de te fazer uma sugestão: No item Desenvolvimento da Excelência Empresarial, parece-me que você adotou os paradigmas ainda em voga no mundo do trabalho para definir se uma empresa tem ou não sucesso. Os paradigmas numéricos ainda são válidos? Sozinhos? E quanto à satisfação/felicidade dos agentes no trabalho? E a função escatológica da empresa? E a comunhão/relacionamentos mundiais gerados por uma empresa (mesmo micro) mas inserida em um contexto internacional de mudança de paradigmas? Achei que os seis indicadores eram muito poucos... Voltaremos a falar. Um grande abraço,"*

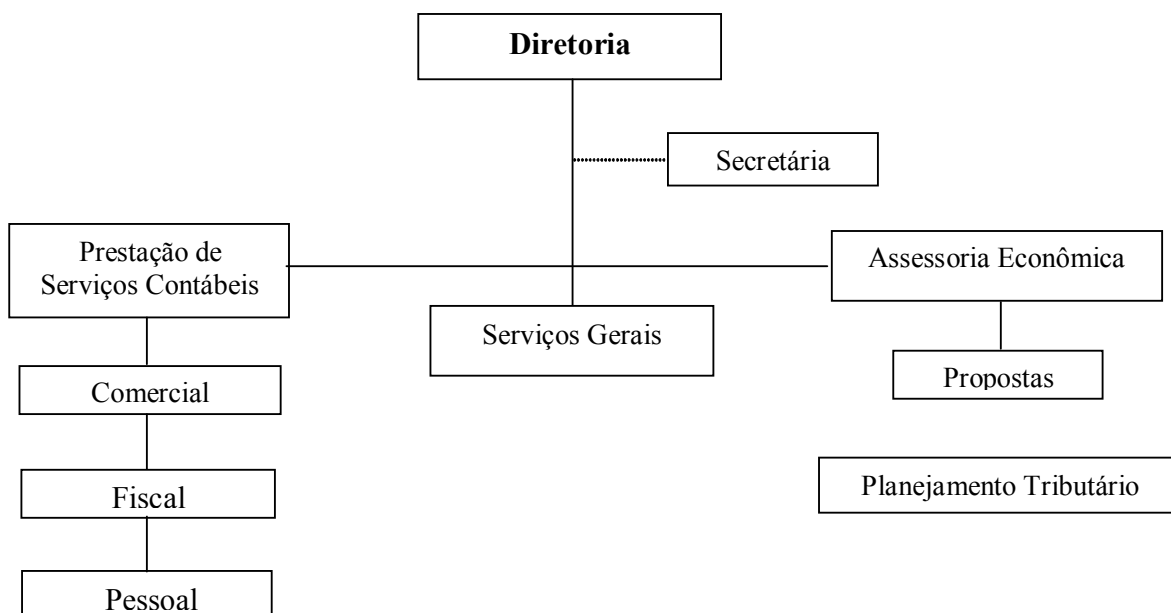


## APENDICE 8 - Pesquisa de campo na empresa TETA

A divisão societária da TETA é 90% e 10% do capital social. Atualmente, a TETA está sendo administrada pelo maior acionista, o sócio economista. Sua irmã hoje reside na Suíça. A empresa está instalada num escritório bem montado, confortável, com uma vista privilegiada para as tradicionais pontes de Recife e para o Rio Capibaribe que parece deslizar suas águas ao largo da janela do escritório.

A escolaridade das quatro funcionárias que trabalham na TETA é o ensino médio sendo que uma delas é estagiária de contabilidade. Uma das funcionárias não pode ser entrevistada na ocasião por se encontrar em licença maternidade. Uma funcionária que foi entrevistada a única que participava do Movimento dos Focolares, atualmente, não trabalha mais na empresa que conta agora com cinco funcionárias.

### Organograma de TETA



Fonte: Empresário da TETA

Esquema 14 – Organograma da TETA

## **Visão das funcionárias sobre a TETA [aproximação]**

*É uma empresa pequena e a gente não fatura essas coisas, é para a gente sobreviver. Eu acho que a TETA é uma EEdC sim, mas é preciso melhorar é claro. Para mim é 'massa'. (...) A TETA é uma idéia que deu certo. (...) Gosto do ambiente. Os colegas são gente fina. Só tive um pouquinho de dificuldades no início, porque as vezes a gente não comunga com as idéias das colegas que acho meio pervertidas. (membro do Movimento)*

## **Processo decisório**

Na TETA as decisões as decisões que envolvem o pessoal como um todo, a exemplo de um determinado trabalho, o esquema de um ambiente, a aquisição de um determinado equipamento para ser utilizado no trabalho são tomadas após se ouvir as sugestões e idéias das pessoas diretamente envolvidas. Caso sejam pertinentes, são acatadas. Porém, as decisões administrativas são tomadas pelo sócio proprietário e comunicadas. O empresário aceita, entretanto, alguma ponderação, sugestão ou até mesmo reclamação, se reservando ao direito de acatá-la ou não.

## **Finanças da TETA**

O Balanço Social do IBASE não é um instrumento contábil na TETA. Foi feito para atender a solicitação da pesquisadora. Sobre isso o empresário esclareceu "*o balanço antes de ser um instrumento para cumprimento de uma exigência legal, é, acima de tudo, instrumento de gerenciamento de uma empresa. Se refletir, de fato, toda a vida econômica da empresa, serve principalmente com instrumento que ajuda na tomada de decisões. Portanto, não há empresa de qualquer porte que não possa e deva ter o seu balanço. Porém, a legislação é branda com relação às micro e pequenas empresas, exigindo delas apenas que apresentem o seu Livro Caixa, com a movimentação financeira de recebimentos e pagamentos. Esse fato não inibe o empresário de ter a sua contabilidade normal e poder gerar seu balanço*".

A Receita Líquida anual é de R\$ 165.500,00. O resultado operacional R\$ 69.250,00. A folha de pagamento bruta também anual é de R\$ 36.000,00. A TETA não tem plano de previdência privada inclusive para o proprietário. Não há gastos com segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento de

profissional, auxílio creche. As funcionárias não têm participação nos lucros ou resultados nem auxílio moradia. Todavia a empresa disponibiliza plano de Saúde a todas as funcionárias, inclusive a estagiária e seus dependentes. Os indicadores sociais externos, as contribuições para a sociedade que são os tributos do período foi de R\$ 32.800,00. Quanto aos indicadores ambientais, não há registro tendo em vista a atividade da empresa. Os indicadores do corpo funcional não há funcionários acima de 45 anos e todas são mulheres. Quanto ao exercício da cidadania empresarial a relação entre a maior e menor remuneração na empresa é 2,92. Não há registro de acidente de trabalho. Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos pela direção. Quanto a liberdade sindical ao direito de negociação coletiva e a representação interna dos trabalhadores a empresa segue as normas da CLT. Na seleção dos fornecedores os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são sugeridos. A empresa não se envolve quanto a participação de empregados em programas voluntários. As reclamações e críticas são 100% solucionadas na empresa. As contribuições para a EdC só puderam ser encaminhadas nos anos de 2000 e 2001 no valor de R\$1.000,00 em cada ano.

O empresário declarou que o critério para estabelecer remessas para a Economia de Comunhão, é o seguinte: "as contribuições foram definidas a partir do lucro real, após a retirada de todas as despesas da empresa, inclusive o pró-labore, e também após as provisões de tributos – Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro Líquido - CSLL. Cabe destacar que segundo o empresário "a empresa ainda se encontra numa fase em que o reinvestimento na própria atividade ainda é muito necessário. Por isso as contribuições não foram regulares”.

### **Representatividade da Liderança [aproximação]**

O empresário "*declarou*" a TETA uma empresa de Economia de Comunhão quando a vinculou à proposta de Chiara Lubich depois comunicou o fato para sua irmã que concordou com a iniciativa. Como o procedimento de cadastro é na liberdade e sem formalidades, no seu testemunho disse - "*e a partir daquele momento minha empresa tinha o espírito*". "*Mas na prática não tinha lucro*", o necessário resultado financeiro positivo, assim o que era feito era dar uma contribuição esporádica". E continuou, "o

*que acontecia era que eu recebia com a mão direita e pagava com a esquerda, era um sistema de transferência de recursos”.*

Para o empresário que é membro do Movimento há 26 anos, foi GEN, e atualmente é Voluntário, estar vinculado ao ideal da Economia de Comunhão respondeu a um anseio pessoal desde a juventude por um mundo novo. Por isso, tão logo tomou conhecimento do *"chamado"* de Chiara Lubich compreendeu que havia achado um caminho, uma trilha para dar continuidade ao Ideal da *Unidade "também pela via empresarial"*. Sendo assim, o discurso de Chiara foi para ele como uma *"bomba"* [expressão consagrada nas comunicações escritas e interpessoais do Movimento].

Mas, depois do entusiasmo inicial, por ser economista não deixou de se fazer alguns questionamentos, pois não poderia deixar de reconhecer os confrontos entre a economia vigente e a proposta. Mesmo assim, como *"sempre"* gostou de arriscar e *"botar a mão no fogo"* atendeu ao pedido de Chiara, *"acreditando naquela sua inspiração"*. Segundo ele, o passo foi consciente no sentido de que *"sabia que não iria estar só"*. Mas, *"não contava com ninguém especificamente, mas ao mesmo tempo contava com todos"*. Sobre isso, aprofundou dizendo *"na espiritualidade da unidade eles são invisíveis"*, e esclareceu a expressão *"invisíveis"* da seguinte maneira: *"ou seja, há diversas pessoas espalhadas pelo mundo inteiro, que vivem a mesma espiritualidade e que também se empenham em colocar em prática os princípios da EdC, "eu poderia somar mais um, pois haveria uma rede"*.

No entendimento do empresário a economia tradicional ainda hoje repete um erro por causa da distribuição de renda, tem poucos ricos com muito e muitos pobres com pouco. É um desperdício, um desequilíbrio. Para ele, é claro que a Economia de Comunhão não vai resolver todos problemas de distribuição de renda e ressaltou de imediato, mas em escala menor ela pode fazer um laboratório. Esclareceu que no início a proposta não era algo para fora. Era para ser vivenciado dentro das fronteiras do Movimento, *"mas extrapolou e estão aí os estudos, teses"*. O empresário disse que Chiara Lubich pensou em introduzir um elemento novo na economia - a comunhão para valorizar o *"dar"*. Contudo, no entendimento dele, Chiara Lubich por não ser economista, *"simplificou tudo"*, e sugeriu um sistema de comunhão empresarial que envolve pessoas e o lucro da empresa. A motivação do empresário era que pensava que introduzindo um novo elemento na economia ia desfocar o ter para valorizar no dar e o

alerta de Chiara Lubich ficou na sua cabeça *“dá a César o que é de César, a Deus o que é de Deus”*. O empresário disse que tem experiência pessoal para acreditar em Chiara Lubich e contar com o sócio invisível. Esclareceu que não existe pré - condição para aderir à EdC porque é só querer praticar a solidariedade. Não é pré-condição fazer parte do Movimento dos Focolares, ser religioso ou ter crença religiosa. *“Não é condição ser do Movimento. A única condição é ter competência empresarial”*.

### **Avaliação pessoal do empresário sobre a cultura da partilha na TETA [distanciamento]**

*“Eu sei hoje ser patrão porque eu soube ser empregado e era ciente das minhas responsabilidades”*. Atribuiu para a sua partilha a intensidade de 75% e justificou que *“eu poderia ter feito mais no aspecto do envolvimento das funcionárias da minha empresa dentro da cultura da Economia de Comunhão e 50% para a partilha das funcionárias por conta do próprio ambiente que reconheceu que “precisa crescer na compreensão da partilha”*.

### **Mudanças na TETA após a adesão à Economia de Comunhão [aproximação]**

*Eu nunca abri mão da hierarquia, mas nunca deixei de ser companheiro, amar e fazer justiça.. As dificuldades sempre existiram antes. Depois houve uma conscientização pessoal e a Fé na ajuda da providência, no sócio invisível e fiquei vinculado aos elos invisíveis sabendo que não estou só e não sou uma empresa solitária. Mas, nossas idéias sempre foram os pressupostos da EdC. Digo da alegria que eles [os outros empresários] tem. Mesmo com as dificuldades que se mostram para tocar o negócio a convicção é de ser sentir livre por estar fazendo bem a sua parte. Por causa da convicção que todos têm, e pela certeza que estão fazendo bem a parte que cabe a cada um.*

### **Ética no negócio [aproximação]**

*No setor contábil, não me cabe interferir na decisão dos outros empresários e clientes. Porém, eu sempre procuro orientá-los para as decisões corretas no que se*

*refere a contabilidade, mostrando as implicações civis e penais. E alguns desistem de fazer errado. E se persistem eu digo que façam como quiserem mas não contem comigo. Nisso eu não participo. Isto é, quando os pedidos são: faça um balanço "bonzinho", eu não pego, e ele [o cliente] não sai do escritório por causa disso. "Quando pedem [os clientes] uma declaração que ganham X de "pro labore"[ explicou que é o contra cheque do empresário]. Eu digo a retirada é Y"[ explicou que o empresário tem dois tipos de remuneração : um fixo pelo trabalho, como é o salário do empregado, o do empresário é que é o pro labore. E um segundo que é variável que é o lucro, a remuneração do capital. O pro labore está regulamentado no contrato social e na legislação do Imposto de Renda que é mais ou menos R\$ 1058,00 vezes 15. O capital social é a divisão de participação do capital. Hoje é o patrão que determina o que é justo e fica a questão da disparidade para ser revista.*

### **Visão das funcionárias sobre “o patrão” [aproximação]**

*Ele dá liberdade desde que se fale primeiro com ele”. “Seu AG procura ajudar nas possibilidades dele, o pouco que sobra ele procura ajudar os outros.”. "Tem uns momentos que ele chama atenção da gente, mas tem também um outro lado dele quando chega e conta piada. Mas ele escuta e isso é massa [gíria local]. Aqui em relação ao dinheiro ele nunca foi assim de negar nada e enganar.” “A gente conhece o que ele sabe. Ele tenta passar para a gente”. "Ele tem o lado bom. Ele é humano”. "Ele é mais ou menos igual a mim quando o sangue sobe as pessoas ficam com raiva e ai 'visse' [expressão do vocabulário pernambucano]”. "Aqui ele paga um pouco a mais do que o salário. Mas, é aquela coisa, empregado nunca está satisfeito como que ganha, pois o brasileiro é descontrolado todo(sic).*

### **Autenticidade humana [aproximação]**

O "seu AG" melhorou muito, antes, as vezes ele tinha um "rompante" e ai ele mal falava, ele era muito autoritário. Mais eu falei isso para ele, a gente aqui tem uma certa liberdade e a gente está mais com ele. Acho que patrão é patrão ele é superior e tem uns momentos que ele chama a atenção, e tem razão de achar. Tem também um outro lado, ele chega e conta piada para a gente, mas tem um outro lado dele que

conhece muito bem quem trabalha aqui e quem não trabalha. O lado dele igual a um meu que é eu falar o que acho. Eu falo para ele se ele não está fazendo algo legal [não quis se referir a algo da legalidade] ele escuta, ele diz uma coisa e eu digo outra. Patrão é patrão. Patrão acha que é porque é patrão sempre acha que está certo e não é bem assim."

A seguir a ficha de valores pessoais, esperados e presentes declarados pelo empresário.

Esperados	Afirmados	Valores Pessoais	Valores
4°	8°	1° mais intenso	1. participação
7°	1° mais intenso	9°	2. comunicação
1° mais intenso	6°	2°	3. solidariedade
8°	4°	5°	4. liberdade
6°	5°	11° menos intenso	5. autonomia
10°	7°	7°	6. autogestão
11° menos intenso	2°	3°	7. co-gestão
5°	11° menos intenso	6°	8. espiritualidade
9°	3°	8°	9. cooperação
3°	9°	10°	10. amor - recíproco
2°	10°	4°	11. comunhão

Quadro XXI - Ficha valores declarados pelo empresário da TETA

O empresário expressou o seu entendimento a respeito da visibilidade do projeto de EdC: da seguinte maneira:

*Acredito que a proposta já atingiu uma 'maioridade'. Na sua concepção Chiara lançou a idéia para o Brasil, no entanto se espalhou nos diversos países onde está presente o Movimento dos Focolares. Hoje está presente não apenas no âmbito dos Focolares, mas na sociedade como um todo: 'mundo' das empresas, 'mundo' acadêmico. A proposta ganha cada vez mais visibilidade porque nasce de uma idéia que é vivenciada, provada e atestada. Não é uma utopia. Por isso há uma adesão da sociedade como um todo, ao tomarem conhecimento do proposta. Acredito, portanto, que a visibilidade é grande e que também grande é nossa responsabilidade no desenvolvimento do proposta.*

## **Legitimidade do processo [distanciamento]**

Após ter participado de um evento, em 2001, em Roma, no qual Chiara Lubich, empresários (as) e estudiosos(as) faziam um balanço sobre os dez anos de experiência do proposta de EdC, o empresário confessou que na Itália "caiu a ficha". Disse o empresário sobre a sua tomada de consciência: "Lá na Itália eu me dei conta que as três pessoas que trabalhavam na empresa em dez anos não sabiam de nada sobre a EdC. E me questionei se a minha empresa era de fato uma EdC. Precisei ir muito longe para saber disso. Tive que me comprometer porque faltava o conhecimento do Ideal pelas trabalhadoras. Eu não sei porque, mas não falei para os outros". Após sua auto-avaliação se deu conta de que "uma empresa vinculada só pelo proprietário não era possível ser uma empresa de Economia de Comunhão". Imediatamente decidiu que se "a TETA não era, iria ter que se tornar".

Para reverter a situação revelou publicamente a sua tomada de consciência no 1º Encontro de Empresários na Mariápolis Ginetta em 2001, para dar um testemunho sobre a sua "*descoberta*" para outros empresários(as). E privativamente, na TETA convocou uma reunião com as funcionárias, "*uma prestação de contas*" que percebeu "*uma reação positiva por parte das funcionárias*". Na reunião falou sobre o conhecimento do ideal, se comprometeu, e declarou que "*não sabia porque não havia falado antes*". Explicou para as funcionárias que se sentia feliz em trabalhar na empresa e que o pró-labore que recebia da empresa supria as necessidades pessoais e ainda possibilitava atender às necessidades de outras pessoas. Nessa ocasião, resolveu também divulgar a Economia de Comunhão para o público externo e mandou publicar nos papéis timbrados de correspondência da firma a inscrição: "*uma empresa de Economia de Comunhão*". O mesmo foi feito nas notas fiscais. Declarou que foi preciso voltar a TETA também para o social. Assim, no final do ano distribui cestas básicas e roupas e contou com a parceria de clientes. A empresa serve de "base" para recepção de donativos. Segundo ele, esta iniciativa já está "*virando uma tradição no centro de Recife*". Todavia, na ocasião, também se deu conta de que era necessário atender às necessidades do público interno, as funcionárias. Para atender ao "*social*" do público interno, recorreu aos benefícios, a empresa passou a pagar 55% e as funcionárias 45%



do plano de saúde, porque a empresa não possuía condições financeiras para assumir a despesa integralmente. Todas as funcionárias na empresa têm carteira assinada

### **A percepção das funcionárias sobre a efetividade da partilha [distanciamento]**

Dividir para os pobres então, *ochente* [expressão pernambucana] isso é bom porque tem empresa que só quer cresce o bolso do patrão.

*"Vou atribuir para a partilha 85% porque não é perfeita, mas existe muita partilha aqui, tudo que tem lá no escritório dele não é só dele, o computador, a TV e na verdade até o jornal dele é de todos, é nosso também . Para nossa partilha é menor, é 80%. "Minha nota [riu] para a partilha é 98% porque é aqui ele em relação ao dinheiro nunca foi assim de negar nada , de enganar, de esconder nada nem dinheiro, o que ele sabe ele tenta passar para a gente".*

Uma outra funcionária classificou a TETA como sendo *"uma empresa diferente das outras empresas privadas"* pela maneira como que é tratada bem pelo "seu AG" e iniciou um longo relato sobre uma experiência negativa que teve com um patrão que era Chinês.

*"As relações interpessoais com as colegas são boas", "as colegas são legais", "são gente fina", mas confessou "tive só um pouquinho de dificuldades no início por causa de não comungar com os "ideais" delas que considero 'meio pervertidos'. "Se fosse escrever uma frase sobre a TETA diria : "a TETA é solidária".*

Os valores pessoais declarados pelas funcionárias como mais intensos foram *participação - liberdade- amor- recíproco* [membro do Movimento]. Valores declarados percebidos como mais intensos na TETA [aproximação] foram *solidariedade - comunicação - cooperação – confiança*. Os valores que precisam ser mais intensos na TETA [distanciamento] foram *autonomia – cooperação - amor recíproco {distanciamento}*.

### **Diferença percebida entre trabalhar na TETA e trabalhar em outra empresa [aproximação]**

*“Tem empresário que só quer crescer, mas não é o caso do ‘seu Agostinho’.* *“Gosto do ambiente na TETA”. “Trabalhei numa loja. de roupa que a dona mal falava com a gente e era muito autoritária, aqui temos uma certa liberdade e a gente está mais com ele” [o empresário]. “Eu acho que aqui dentro todos tem direitos iguais. Não tem privilégios especialmente para alguém”. “Aqui tem cooperação todo mundo se ajuda”. “Aqui todo mundo se comunica um com o outro se eu não sei uma coisa pergunto para ele mesmo”. “Todos aqui tem carteira assinada, só uma estagiaria de ciência contábeis é que não tem”. “A comunicação aqui é boa”*

### **Participação da base no projeto de EdC [distanciamento]**

O empresário declarou que fez convites para as funcionárias participarem de eventos como seminários de Economia de Comunhão no Centro Mariápolis, em Igarassu - PE com todas as despesas pagas, mas não houve *"aceite"*. Os eventos são realizados em finais de semanas e as funcionárias preferiram estar junto com a família. As duas funcionárias que foram entrevistadas são recentemente contratadas na TETA. Uma delas tem um ano e meio de empresa, a outra sete meses. Uma delas participa do Movimento dos Focolares há nove anos, e é Gen 2.

Antes de iniciar o diálogo a respeito da dinâmica na empresa foi esclarecido para ambas o que era a pesquisa, que poderiam fazer as perguntas que desejassem, e que poderiam interromper a gravação a qualquer momento, mas não foi preciso dizer a minha procedência porque elas identificaram o sotaque e exclamaram que era *"o pessoal do Rio fala bonito"*. Para ambas, foi necessário exemplificar o que significava as palavras *"co-gestão"* e *"autogestão"*. Para aquela que não pertencia ao Movimento foi necessário explicar o que era *"amor-recíproco"*, *"comunhão"*, *"cultura da partilha"*, *"espiritualidade"* segundo a linguagem do Movimento dos Focolares, antes delas preencherem a ficha de valores percebidos e desejados na TETA.

A funcionária que pertence ao Movimento dos Focolares após a leitura da ficha de valores foi traduzindo espontaneamente palavra por palavra, explicando uma a uma e fez a seguinte síntese: *"esses tópicos terminam sendo como uma coisa só que é a comum – unidade"*. Cabe destacar que foi a única entre todos e todas participantes da pesquisa que expressou a associação entre os valores listados na Ficha de Valores e a comunhão na empresa. A elaboração textual a funcionária está transcrita na íntegra:

*"Autonomia está ligada a autoria, a criação é como seu eu vivesse a minha autoria. O amor - recíproco vem antes, na medida em que você ama o outro de uma maneira ele volta para você. É um bem relacional entre eu e você. "Liberdade é até onde eu posso dizer sim, sem dizer não mas com coerência". Autogestão nunca tinha escutado. Comunhão a palavra já diz, tem o lado material da comunhão que é colocar tudo em comum com o outro. E o lado espiritual, os dons, os bens, as dores, a sua disponibilidade colocada em comum com o outro. A espiritualidade do Movimento que foi dada por Chiara é a unidade. Espiritualidade é aquilo que você possui como seu, mas que é adquirida através de uma outra fonte e passa a fazer parte da sua vida. Liberdade é até onde eu posso dizer sim e dizer não, mas com coerência. Partilha é dividir, mas para a minha espiritualidade mesmo que me custe eu tenho que dividir com a outra pessoa. Solidariedade é olhar as pessoas que estão em volta, é olhar de uma maneira que se possa criar alguma coisa para ajudá-las".*

E, ao finalizar seu discurso alertou enfaticamente: *"mas tudo isso só tem sentido se for vivido no aqui e agora dentro de um coração. Só assim, então, você está vivendo a unidade porque uma coisa está interligada com a outra".*

### **Conhecimento das funcionárias sobre a proposta de Economia de Comunhão [distanciamento]**

Sobre a Economia de Comunhão a do Movimento foi firme e direta: *"olha tu já sabes o que é Economia de Comunhão. Mas o que eu sei da Economia de Comunhão é o que eu vejo nos congressos de formação e nos congressos de Economia de Comunhão. Mas EdC é uma realidade surgiu há dez anos é muito justa aliás pela divisão dos lucros. Na minha cabeça a Economia de Comunhão é uma cultura de partilha onde todos tem direitos iguais independente de ser patrão, empregado, pobre, rico. Numa empresa de Economia de Comunhão se tu sois um gerente o seu cargo não é tudo pois todos tem direitos iguais para a EdC. Sobretudo no sentido da partilha também para os pobres, essa é a mais fascinante". Na visibilidade, "confesso que estranhei quando cheguei aqui, pois não tinha uma Revista da Cidade Nova, uma fotozinha da Chiara nem nenhuma passagem [Palavra de Vida], mas para mim muitas vezes é mais importante o testemunho com a sua vida do que estampar o ambiente para que as pessoas vejam, mas agora acho que não pode depreciar isso não, tem tanta*

*gente que se converte, ou conhece o Ideal, quando vê alguma coisa ou lê alguma coisa que não conhecia., mas pode ser uma questão de "ocultamento". No meu conceito não é uma obrigação estampar essas coisas. Mas eu não tenho nenhuma justificativa para dizer porque não tem nada aqui porque o ideal é que tivesse mesmo".*

A funcionária expressou que *"a empresa de Economia de Comunhão é uma proposta santa"*, mas é administrada por seres humanos que erram, naturalmente é claro. *"Fica bem assim para você?"*. Nesse momento foi indagado a ela se a TETA era uma empresa de Economia de Comunhão segundo o seu entendimento: *"eu acho que sim que a TETA é uma empresa de Economia de Comunhão é preciso melhorar é claro mas para mim é "massa" [gíria local] que quer dizer "é uma coisa bacana, uma coisa legal", porque eu vejo que aqui dentro todos realmente tem direitos iguais. Não tem privilégios especiais para ninguém.*

Por outro lado, a funcionária que não pertencia ao Movimento disse que ao seu ver, a comunhão embora *"eu não sei bem o que é"*, *"é uma união entre pessoas, mas partilha não sei não"*, *"é dividir algo?"* *"Eu sei que a empresa é da proposta, mas eu não participo do Movimento, "eu não tenho nenhuma noção para onde vai isso".* Declarou que as vezes quando chegava de manhã o seu empresário chamava a colega e ela vinha lá de dentro com uma frase na mão e colocava na mesa. Ficava curiosa, até que um dia pediu e ela explicou o que era a *"Palavra de Vida"*, que tinha um Centro Mariápolis, *disso o seu AG falou, mas eu nunca fui lá , é sempre no final de semana e eu não tenho com quem deixar o meu filho, por isso nunca me interessei. Não sei explicar esse negócio de Movimento dos Focolares, como é, e como não é. Mas acho que é uma comunhão de deveres, uma parte é para dividir com os pobres, e as vezes nem é só pobre é o pessoal do Movimento, isso é "massa", pois tem empresas que só procuram crescer o bolso dos donos".* E, continuou , *"a colega sabe porque ela é lá de dentro. O seu AG nunca chegou para dizer para a gente : -"olha a frase do dia de hoje é". Eu só sei que é uma frase do dia porque a colega me falou. Mas não sei porque, acho que é porque ela é do Movimento eu sei disso porque ela me falou. Eu gostaria de saber mais, pois acho que as frases são bonitas e tem que haver com a gente, já por duas vezes ela colocou a frase e teve haver com a gente naquele dia. Acho muito parecida com aquele livro "um minuto de sabedoria". " Comunhão? No meu ver, eu não sei se está certo, é uma união entre pessoas?!?!". "Comunhão a palavra já diz é o lado material e o lado da ligação com Deus" [integrante do movimento]. É colocar*

*tudo em comum com o outro, os bens, os dons, sua disponibilidade".  
."Espiritualidade?!? não sei não o que é , não sei dizer!" "Nunca me interessei". "Não sei explicar esse negócio de Movimento dos Focolares como é e como não é". "O que eu sei como comunhão é dividir uma parte do lucro para a empresa e para dividir com os pobres". "Olha o que eu sei da EdC é o que eu vejo nos congressos de formação . Mas congresso de EdC eu nunca fui".*

### **Sugestões de melhorias declaradas pelas funcionárias**

*"O outro lado dele. Se ele pudesse fazer assim, pensar antes de falar". "Eu gostaria de saber mais sobre essas frases [ palavras de vida] são bonitas tem a ver com a gente. "Eu quando cheguei aqui confesso que me decepcionei um pouco pois esperava encontrar no ambiente alguma referência ao Movimento, como a Revista Cidade Nova."*

### **Planejamento Participativo auto sustentado [distanciamento]**

Não há na TETA.

### **Processo de triangulação na TETA**

O processo de triangulação na TETA não pode ser realizado face a face com o empresário à luz do documento de triangulação, por ter expirado o tempo destinado à pesquisa em Recife. Mas foi realizado via meio eletrônico. Após o recebimento do documento escreveu o empresário:

*Como já coloquei antes, a triangulação me despertou para algo muito importante. Não seria apenas necessário falar da EdC, como foi feito na primeira ocasião ["quando caiu a ficha"], mas criar dentro da empresa um clima que oferecesse a "visibilidade" das conseqüências de uma empresa que vive a EdC. Por isso, passei a relacionar as nossas conquistas, aquelas que são evidentemente frutos da providência, e também a ser mais aberto no que se refere ao resultado financeiro da empresa e sua destinação. Também quando agora com admissão de uma nova funcionária conversei separadamente explicando o que é a empresa e as motivações da EdC na busca de*

*inserir-la em nossos objetivos. Essa pesquisa foi fundamental para redefinir nossos rumos, especialmente quanto à conscientização de nosso pessoal com os objetivos e propostas da EdC. Os princípios dentro da empresa são cada vez mais claros e agora passei a mostrá-los, para que haja uma identificação clara. Os convites para os encontros específicos da EdC continuam existindo. A partir deste mês aqui em Recife, se farão reuniões de no máximo duas horas de duração, sobre a EdC, para todo e qualquer interessado. Mais uma vez serão convidadas. Espero a presença de três das cinco funcionárias, o que já é bom e importante para incentivar os demais e também relatar o que lá ouvirem".*

Ao fazer a validação do estudo realizado na TETA o empresário informou que *"a partir de setembro de 2003 a empresa assumirá integralmente o pagamento do plano de saúde de suas cinco funcionárias".*

Durante a triangulação foi solicitado ao empresário, que se posicionasse enquanto profissional da área contábil sobre uma questão que emergiu do campo de pesquisa em outra empresa do subconjunto estudado.

As perguntas foram:

a) Qual é o seu entendimento sobre as dificuldades e implicações em se colocar no contrato social da empresa a inclusão de que a empresa é da Economia de Comunhão?

Resposta: *"Não sou favorável. Primeiro porque isso não tem nenhum efeito prático legal e segundo porque a adesão à EdC é "na liberdade", como definiu Chiara Lubich desde o surgimento da proposta. Portanto, essa caracterização no contrato tira esse sentido de liberdade do próprio empresário não querer mais aderir a proposta. Porém, se os empresários o quiserem fazer, não há nada, legalmente falando, que os impeça".*

b) O que hoje deve constar nos contratos social das empresas instituídas?  
Resposta: *"Obrigatoriamente deve constar o que é definido no Código Civil, porém, como se trata de sociedade e logicamente, de interesses, os sócios podem fazer constar tudo o que desejarem, obviamente que regulem a relação societária, porém sem abrir mão do que é determinado em lei".*



## APÊNDICE 9 - Pesquisa de campo na ÔMEGA

A ÔMEGA foi uma das primeiras empresas brasileiras a fazer parte da realidade da economia da comunhão. Um dos seus principais produtos está diretamente vinculado à indústria de açúcar. Em 2001 e 2002, a indústria do açúcar esteve aquecida, assim, proporcionou reversão dos prejuízos acumulados pela empresa que passou por período crítico.

O Lucro Líquido da empresa R\$ 41.484,86. Patrimônio Líquido R\$ 596.543,16  
2. A Receita líquida R\$ 1.811.415,43 e a Receita Operacional R\$ 1.503.583,83. A margem de lucro é variável. Rentabilidade do Patrimônio 6,95. Liquidez Corrente 3,34. O tipo de negócio em que a empresa atua está dentro de um contexto de ciclo longo, por conta da safra da cana-de-açúcar. Sendo assim, segundo o filho do proprietário é "comum se manter liquidez elevada". Quanto a sua liderança no mercado "a empresa não dispõe desse tipo de informação. As relativas às vendas são reflexo de uma safra especial em um mercado maduro que não tem crescimento regular".

Os encargos sociais compulsórios estão em torno de 92% do valor da folha de pagamento. A Previdência Privada Complementar é "coisa de grande empresa". "Não há registros e o máximo que fazemos é manter uma pequena farmácia e equipamentos para primeiros socorros".

Os gastos com a alimentação dos empregados não são registrados em separado, e eles só ocorrem quando há necessidade de prolongamento de turno de trabalho.

Quanto a Segurança e Medicina no Trabalho há apenas a orientação do uso de equipamentos de segurança no depósito onde é realizada a marcação dos produtos. Durante 26 anos o número total de acidentes de trabalho na empresa foram dois, no setor da produção com a agulha de costura.

Não existem empregados terceirizados, nem estagiários. Os empregados com mais de 45 anos são sete sendo mulheres são cinco. Não existe trabalhadores portadores de deficiência física. "Pretos e pardos fazem parte da etnia dos pernambucanos e brasileiros, portanto nos cargos de chefia e demais "não existem brancos puros".

Creche e Auxílio Creche não há demanda por causa da idade das funcionárias. A Participação nos Lucros, conforme declarado "não é o caso", não é política da empresa".



Entretanto, paga o salário e mais produção. O 14º salário sempre que há possibilidade financeira é pago. A relação entre a maior e a menor remuneração na empresa é de quarenta e duas vezes maior contando com o pró-labore dos proprietários. Os funcionários (as) declararam satisfeitos com a remuneração e conforme a declaração do filho do fundador que trabalha na empresa: - "estou satisfeito pois se levar em consideração o tempo que dou para a empresa e o meu salário não diminuiu".

Não há indicadores sociais externos tão pouco indicadores ambientais. “ A ÔMEGA é uma empresa com estratégia de liderança ‘de custos totais’, o que implica na necessidade de manutenção de despesas apenas a níveis espartanos”.

Investimentos em propostas sociais locais são a contribuição da empresa para a Economia de Comunhão. A ética de relacionamento com fornecedores, está dentro "dos padrões sugeridos". Reclamação dos consumidores, tem alguns casos, mas foram dentro da empresa e estavam na maioria relacionadas a defeito originário do fornecedor. As reclamações dos consumidores são 100% solucionadas na empresa. Não tem reclamações trabalhistas.

Os empregados gozam de estabilidade no emprego. Segundo o testemunho de uma das costureiras o seu maior desejo é *"só deixar a ÔMEGA quando ela acabar"*. Consideram a empresa *"como uma mãe que procura dar carinho ao filho"*. *"Os funcionários são tudo antigo aqui, tudo antigo do mesmo jeito, 10, 11, 12, 20, 25, anos, não tem um abaixo"*.

Não há investimentos em educação, cultura, e capacitação e desenvolvimento profissional dos vinte e dois funcionários, que em média trabalham na empresa há mais de 27 anos. Em sua maioria possuem escolaridade das séries iniciais do ensino fundamental e ensino médio.

As horas extras são ligadas ao ciclo de açúcar . As vezes é necessário recorrer ao trabalho temporário, fora isso todos os empregados tem carteira assinada .

Não foi encaminhado organograma da empresa.

## **Representatividade da liderança (aproximação)**

O empresário acredita na viabilidade salvacionista da Economia de Comunhão, sem ser ingênuo, reconheceu que a expansão da Economia de Comunhão não é muito fácil, e a considera *"um negócio de muita fé"*. Segundo ele *"nesse mundo capitalista para poder subsistir com a Economia de Comunhão é mesmo uma aventura"*.

Compartilhou que manter a honestidade com a proposta da EdC é um exercício interior pois os concorrentes *"sonegam impostos", "tem preços melhores", "concorrentes" viram "aliados" e ganham as licitações e concorrências"*.

Apontou limites para a expansão da Economia de Comunhão dizendo que: - *"as pessoas não estão motivadas para isso e são pouco atuantes, e atribuiu a si próprio:*

- *"falta espiritualidade"*
- *"falta atenção" na comunicação da proposta na ÔMEGA, "aquí na ÔMEGA foi a vontade do nordestino ligado ao Movimento dos Focolares e que faz parte do Movimento "Família Novas", portanto Economia de Comunhão é: "desejo mais boa vontade do protagonista". Mas, "para dar certo todas as empresas teriam que viver a partilha e cada uma fazer a sua parte, mas falta atuar"*.

Segundo as declarações empresário, o ajuste na ÔMEGA para a vinculação à EdC foi intensificado no aspecto *"respeito com as pessoas além do que já existia"*. *"Mais comunhão de tempo para ouvir o outro - os (as) funcionários (as), saber da família"*. Porém, reforçou que sempre foi *"solidário e participante"*, mas que poderiam dizer que ele não era *"muito comunicativo"*, e de ser *"exigente"*, assim se expressou, e depois esboçou breve sorriso.

No que se refere a *"cultura do dar"*, admitiu que antes de Chiara Lubich ter anunciado a Economia de Comunhão *"nunca tinha ouvido falar, mas dividir é alegria"*.

Atribuiu à *"cultura da partilha"* na ÔMEGA intensidade de 70% *"devido ao apego que tinha aos bens materiais"*, e o intensidade de 50% atribuído aos funcionários pela falta de participação e *"a falta [dos empregados] em ver as necessidades, as dificuldades que a empresa enfrenta para se manter no mercado"*. Todavia, nesse sentido, reconheceu que tinha certa responsabilidade pessoal neste percentual pela *"falta*

da gente comunicar as dificuldades da empresa, porque a gente não comunica”. Um dos pontos relevantes da empresa identificado na voz do fundador e na voz de todos (as) funcionários (as) é reconhecer que na empresa há *"muita confiança"*.

### **Percepções dos empregados sobre o comportamento empresarial dos proprietários**

*"Os meus patrões eu não tenho o que dizer, vice", pois eles não exigem nem de mim nem de empregado nenhum nada. Agora ele, o "seu Paulo" observa tudinho, os empregados na empresa. Dai ele presta atenção e dá confiança aos empregados. Confiança porque ninguém tem, só se adquire com o tempo e a comunicação também.*

*"Eles me aturam há vinte e três anos porque são pessoas boas e muito especiais". "O patrão é bom". "Gosta de ordem". "É na dele, é fechado, mas qualquer funcionário tem acesso a ele, e é muito difícil ele dá um não". "Os funcionários procuram mais ele e ele atende". "Se ele dá um não hoje, amanhã ele dá um sim parece que ele se comunica com a dona SS". "eles se comunicam". "O patrão aqui ajuda todo mundo do grandão ao pequeninimo, ele não tem preferências". "De uns dez anos para cá melhorou mais". "Lidam com carinho e amor para com os funcionários". "O patrão aqui é ótimo, são 100%, não me incomodam, ninguém me chateia, o que eu preciso ele (proprietário) colabora em tudo e ele[proprietário] chega na hora". "O patrão aqui é uma maravilha, "vice", não incomoda em nada, a gente trabalha ele não diz se está certo, se está errado e quando eu preciso dele, ele serve". "Eles fazem empréstimos aos funcionários mesmo sabendo que não ter nenhum retorno". "Quem empresta ao pobre adeus"! "Sempre que precisei ele sempre me ajudou". "É um tratamento mais humano com uma visão do todo dos funcionários, saúde, e acaba indo para a família". "Eles [ proprietários ] ouvem a opinião da gente". "É centralizador e paternalista". "Seu PS não é de falar ele só observa todo mundo". "O patrão é na dele é fechado, mas qualquer funcionário tem acesso a ele". "Se ele dá um não hoje, amanhã ela dá um sim, parece que ele comunica com a dona SS". "Eles são comunicativos". "O patrão é ótimo". "Eles são tão bons que eu me fico até atrapalhada". "Eles pedem a opinião da gente". "Ouvem a gente". "O Patrão é uma criatura 100%, se a gente estiver doente nunca ele disse não". "Dona SS é mais o apoio". "Dona SS pergunta para a gente".*

## **Declarações sobre a ÔMEGA**

*"O meu número para a ÔMEGA é 98% "vice" para todo mundo, porque aqui é (sic) muito bom os relacionamentos". "Se a gente precisa de ajuda material ele [o dono] está presente, e do pequeno ao gerente é igual. E eu também batalho". "Quando precisamos de alguma coisa repassamos para o gerente e ele serve de intermediário e as coisas vão".*

*"Agradeço a ÔMEGA pela oportunidade de estar me agüentando durante dez anos e quem sabe até mais". "Eu quero me aposentar dentro dela. Só quero ser dispensada se a firma, se Deus o livre, acabar, pois eu adoro trabalhar aqui". "Dou para a ÔMEGA 90%, os 10% que falta para 100% eu dou se eu me aposentar nela, e dou 98% para todo esse pessoal que deu a vida aqui para o progresso deles [os proprietários]".*

*"No momento que eles[os proprietários] precisam de mais trabalho o pessoal está presente da mesma maneira". "Eles precisam de nós, e nós precisamos deles, e o pessoal chega junto". "Trabalhamos um pouco mais e ficamos satisfeitos porque a qualquer momento que precisamos deles e eles ajudam. Um ajuda o outro. A ÔMEGA é uma família".*

*"O relacionamento sempre foi muito bom, mais há dez anos para cá ficou em relação a conversar melhor, e mais amizade por parte do seu Paulo que chega e conversar sempre e quando a gente precisa eles sempre me ajudam". "Antes havia medo".*

*"Ele deixa todo mundo a vontade, também ele serve a todo o empregado muito e chega gente que pede emprestado e não paga e o patrão não faz nada. Para mim eu tenho o "seu Paulo" como um filho, e aqui trabalha a minha família junto com a família do seu Paulo e considero tudo como uma coisa só. O supervisor, o garoto [o gerente] é fora de série". "A gente trabalha oito horas eles pagam e se a gente pedir dinheiro para eles ainda emprestam". "Tudo aqui é portas abertas, não é preciso marcar nada na agenda para falar com eles e não é preciso brigar para eles fazerem o que pedimos". "Eu já trabalhei numa firma grande e não conheci nem o patrão". "Eles são bons patrões". "Já estou aposentada quem anda com manco com 100 anos manqueja e continuo trabalhando aqui, e sou a 'mecânica das máquinas'. Sabe como é? quem compra um carro velho depois acaba virando o mecânico dele".*

*"A ÔMEGA paga tudo. Paga todos os impostos, paga INSS, Imposto de Renda. A remuneração de acordo com o mercado é boa e o ambiente também. Foi o meu primeiro emprego aos dezesseis anos. No depósito hoje trabalham quinze pessoas todas com carteira assinada, já chegou a ter lá sessenta funcionários".*

*"O salário ? o que a gente pode saber é que o salário é isso mesmo; a produção que fiz mais ganha mais, a produção que fiz menos ganha menos". Mas tem carteira assinada e o salário é do comércio".*

*"Vice, é uma diferença trabalhar aqui, tenho sorte, "o patrão ajuda a todo mundo e ele não tem preferência". "Outra maravilha também é que o patrão não incomoda em nada no trabalho e não vem ver se está certo, a gente faz o que tem que fazer bem feito e pronto, e quando eu preciso dele ele serve". Por isso dou 60% para ele porque ele merece, e 40% para nós, mas só por causa do gerente, se não fosse o gerente eu daria para nós só 10%". Acho que comunhão é uma união".*

#### **Legitimidade do processo (distanciamento)**

Para o empresário, comunhão significa *"participação na vida da empresa até onde vai o ganho dele [dono], saber a situação da família dos empregados, onde eles vivem, onde eles moram"*, todavia no seu discurso não mencionou se os números da empresa eram abertos para o conhecimento dos funcionários(as). Nos dez anos de experiência da ÔMEGA com projeto de Economia de Comunhão percebeu que os (as) funcionários (as) ficaram muito solidários (as) entre eles, mesmos desconhecendo o projeto e atribuiu para isso *"a maneira que eu os trato, eles vivem aqui como se fossem uma família"*.

Enfatizou que o negócio em que a empresa atua depende de amizade e ter crédito nas fábricas e disse - *"as fábricas confiam muito em mim, não tomam o meu cliente porque sou eu", tenho credibilidade por isso"*. No final do depoimento anunciou que a ÔMEGA será diversificada.

Valores esperados	Valores afirmados	Valores Pessoais	Valores
6º	3º	6º	1. participação
7º	11º o menos intenso	11º o menos intenso	2. comunicação
11º	8º	7º	3. solidariedade
9º	10º	8º	4. liberdade
2º	1º mais intenso	2º	5. autonomia
10º	9º	4º	6. autogestão
5º	5º	10º	7. co-gestão
4º	4º	3º	8. espiritualidade
8º	6º	5º	9. cooperação
1º o mais intenso	2º	1º mais intenso	10. amor recíproco
3º	7º	9º	11. comunhão

Quadro XXII - Ficha de Valores preenchida pelo empresário.

## Sucessão

Sobre o processo de sucessão, o empresário reconheceu *"difícil"*. Todavia, pareceu apostar no *"seu olhar"* e apontou um dos filhos que *"não é lá de estudar, mas sente que dá para a coisa"*: *"Rafael é solidário para com as pessoas, gosta de ajudar tem "o espírito de comunhão" e terá facilidade em colocar na empresa aquilo em que "acredito e aderi"*.

*"A sucessão está difícil. Eles [os herdeiros] sabem pouco sobre o negócio que depende de amizade de credibilidade [pessoal] nas fábricas. As fábricas confiam em mim e não tomam o meu cliente porque sou eu, tenho credibilidade". "Penso no meu filho mais moço o Rafael. Ele parece que tem o espírito do comércio. Sinto que ele dá para a coisa. É solidário com as pessoas, gosta das pessoas, ajuda aos outros, tem facilidade de colocar o espírito de Economia de Comunhão e aderir."* *"O meu outro filho, administrador, já faliu duas empresas que coloquei para ele"*.

Sobre sucessão a opinião do filho que é administrador é a seguinte: *"a expansão da Economia de Comunhão não é muito fácil"*. *"Na ÔMEGA está complicada. Trazer os filhos para dentro da estrutura da empresa foi um erro, antes deles conhecerem outras empresas pois os filhos ainda não tinham coisas a contribuírem, e não sabem o que é hierarquia, respeito, não há limite entre a empresa e a casa e isso gera*

*desgaste”. Quando for necessário a solução seria voltar ao modelo da ocasião da ausência do fundador. Dividir a figura dos sócios e eleger um representante que vai estabelecer metas e os executivos vão ter que se adaptar”.*

### **Mudanças na ÔMEGA com a adesão ao projeto de Economia de Comunhão (aproximação)**

*“Não consigo identificar o que mudou com precisão antes da Economia de Comunhão o dono já tinha algo diferente por conta dos princípios dele”. “Nunca percebi nada diferente. Vejo como sendo natural porque já estava tudo no DNA dele”. “Já tinha uma vida cristã da espiritualidade do Movimento. Já sabia o valor do homem não pelo que ele faz [o homem] mas pelo aquilo que o homem é”. “Já tinha respeito não mudou muita coisa”. “Reduziu o lucro da firma e a exigência no pagamento dos tributos. Pagar coisa que não tem sentido pagar. Ficou mais rigoroso”. “Mais comunhão de tempo”. “Ouvir mais os outros”. “Saber mais como ia a família dos empregados”. “Não mudou nada sempre foi solidário e participante”. “A cultura do dar porque eu nunca tinha ouvido falar”. “Eu não vejo que mudou muito se for para ajudar fora tudo bem”.*

### **Visão declarada sobre a ÔMEGA (aproximação)**

*“É uma firma boa” - “É a minha vida”- “É nota dez”- “É uma família”- “É uma mãe porque é como se um filho que estivesse aflito precisando de carinho, um afeto ela vai e dá” - “Empresa familiar é muito a cara do dono”- “É a continuação da minha casa onde eu consigo me realizar profissionalmente”- “Gostaria que a ÔMEGA viesse a ser uma empresa com um potencial maior”. “É uma semente de uma possibilidade futura de um estilo novo de gestão”. “A ÔMEGA poderia transmitir mais a luz do Ideal que passou para mim aos meus colegas”.*

### **O que disse o filho do fundador sobre a ÔMEGA (distanciamento)**

*“Uma administração de comunhão é uma partilha”. É uma administração que vai além da administração participativa porque vê as pessoas no negócio. O tratamento*

*é diferente, pois, se trata na empresa com a dignidade do ser humano, isto é, com uma visão do homem e da mulher como um todo. Pois, "são considerados aspectos como a saúde, a renda, a família, "tudo acaba unido", mas "não sei como ele [o empresário] vai reagir quando tiver que partilhar os lucros com os empregados".*

O filho do empresário recordou que o seu pai, anos antes da ÔMEGA ser vinculada ao projeto de EdC, descobriu que alguns funcionários (as) moravam na favela e depois disso construiu casa por casa para cada um. E, afirmou que a empresa *"já tinha algo diferente por conta dos princípios dele"* e enfatizou que a atitude do pai *"era natural, pois já estava no DNA dele"* e, que *"a empresa era muito a cara do dono"*, portanto ficava difícil para ele dizer onde houve mudanças para articular os princípios de Economia de Comunhão com os princípios que o seu pai adotava antes.

Entende que o paternalismo do seu pai atrapalha quando, por exemplo, para não alimentar o conflito entre as pessoas ao perceber baixa na produção *"dá um jeito"* dando um *"plus"*, mas para todos igualmente. Para o filho do fundador a regra não poderia mudar, por isso achava que o pai deveria manter os critérios e retirar os estímulos.

Na proposta de Economia de Comunhão reconheceu como a maior mudança a parte que se refere a divisão do lucro em três finalidades. E, não acredita na administração de comunhão sem que a empresa tenha *"homens e mulheres novos"*. Para ele a questão da administração, que é uma ferramenta, nas empresas de EdC é pendular, portanto deveria passar pela mudança nos relacionamentos em si e por algo diferente da governança tradicional.

Na sua percepção a vinculação da empresa à EdC *começou "como uma aventura, como se fosse um chamado"*. Como tudo na vida houve *"confusões de percurso"*, como por exemplo, se confundir lucro com o que não é lucro. Segundo ele, *"lucro é uma ficção contábil", sendo: distribuição de lucro? Que lucro?*

Isto posto, afirmou :- *" a experiência é pouco madura, dez anos é pouco tempo"*. Para ele a representação da empresa vinculada à EdC são *"várias vidas"*. A primeira é a vida da empresa enquanto entidade jurídica. A segunda a vida das pessoas para as quais a empresa trabalha. A terceira é a vida da comunidade interna de pessoas.

Apontou, que um dos limites para a expansão das empresas da EdC, é *"repetirem os erros das empresas familiares: o paternalismo, o preferencialismo, a*



*sucessão preferencial pela espiritualidade que é muito complicado*". Outro é o envolvimento (ou não) dos filhos dos fundadores com o Projeto de EdC. Outro é trazê-los (os filhos) para dentro da estrutura da empresa sem que eles saibam respeitar a hierarquia organizacional que é diferente da convivência no seio da familiar, ou colocá-los na empresa quando os filhos ainda não têm coisas para contribuir e não sabem o que é hierarquia, respeito, *"não há limite entre a casa e a empresa e isso gera desgaste"*. Também existe a questão da insegurança em saber concretamente o que é a Economia de Comunhão e sobretudo porque não se sabe como traduzir em uma linguagem normal - sem usar passagens do Evangelho - o que seria a Economia de Comunhão.

Sendo assim, para ele, as empresas de EdC precisam ser profissionalizadas e nesse momento recordou o alerta feito pelo pai *" se eu morrer vendam a empresa porque em três meses vocês quebram"*.

O filho do fundador se aproximou da realidade da EdC por causa das insistências da mãe que o incentivou em fazer uma viagem à Roma, *"antes apenas preenchia o cadastro da ÔMEGA para mandar para o escritório Central em São Paulo"*. Na sua percepção o clima na empresa é bom, há espaço para brincadeiras. O atendimento ao cliente como um todo precisa ser revisto porque há uma certa discriminação: se o cliente é "bom" o atendimento é diferenciado, quando o cliente é do varejo, isso muda. O público pequeno não é o alvo da empresa, mas é um contato. Esta distorção precisa ser corrigida ainda mais em se tratando duma empresa de Economia de Comunhão.

A diferença que percebe entre ser empresário de EdC e ser outro tipo empresário é o estigma da palavra empresário. A representação social de empresário é aquele que fora a ganância tem uma relação cínica com a empresa e com o governo: *a empresa finge que paga e o governo finge que recebe. "O empresário nosso [o de EdC] tem mais carinho com a própria empresa, e estão resgatando o belo"*.

A análise declarada do filho do fundador sobre os pontos onde a empresa se aproxima dos princípios de EdC e onde se distancia, pode ser visualizada no Quadro XXVIII a seguir.

<b>Aproximações dos princípios da EdC</b>	<b>Distanciamentos dos princípios da EdC</b>
Nos atos do fundador.	Gestão é centralizada e decisão paternalista.
A forma de tratamento para com os empregados.	Tratamento diferenciado no atendimento ao cliente.
A gratuidade nos empréstimos aos trabalhadores mesmo sabendo que não vai ter nenhum retorno sem retorno.	um dos sete aspectos do "ciclo de cores" a comunicação

Fonte: Construído a partir do testemunho do filho do fundador

Quadro XXIII - Aproximação e afastamento da empresa ÔMEGA dos princípios de EdC

<b>Valores esperados</b>	<b>Valores afirmados</b>	<b>Valores pessoais</b>	<b>Valores</b>
3°	11°	9°	1. participação
9°	6°	5°	2. comunicação
4°	1° mais intenso	10°	3. solidariedade
8°	10°	6°	4. liberdade
5°	8°	7°	5. autonomia
10°	5°	8°	6. autogestão
8°	3°	3°	7. co-gestão
11° menos intenso	9°	11° menos intenso	8. espiritualidade
7°	2°	4°	9. cooperação
1° mais intenso	7°	1° mais intenso	10. amor – recíproco
2°	4°	2°	11. comunhão

Quadro XXIV- Ficha de valores do filho do fundador da ÔMEGA

### **Saúde e segurança no trabalho [distanciamento]**

As instalações físicas da empresa estão dentro de imóvel antigo e o estoque de sacos facilita a proliferação de insetos roedores, embora se mantenha um acirrado controle sanitário, que segundo o filho do fundador é acima de tudo *"uma questão de segurança estratégica"*. Ele contou que numa ocasião *"os ratos tomaram a 'decisão' de furar um lote inteiro transversalmente, se não fosse trágico atrasar o sistema de entrega para as usinas seria até engraçado."*

Nas vozes dos trabalhadores (as) *“Todo mundo já caiu da escada lá de cima”*. *“Acidente de trabalho, ochente? sério de trabalho aqui não teve não, só arranhão”*.

*“Se eu fosse a fada [recurso inserido para facilitar a entrevista], eu mudaria aqui primeiro a ventilação para quem ficasse durasse mais um pouquinho, se tivesse condições, tem dias que a gente aqui fica tudo sufocado. Antes era tudo aberto mais há três anos fizeram isso, o dono do terreno ao lado. Antigamente só tinha janela e entrava ar livre e agora subiram uma parede danada, é uma danação grande. Dona SS pediu para ele deixar a metade aberta, mas ventilação aqui não tem. Por causa da ventilação ela “fica aperreada com a firma do homem lá”. Ele veio aqui, viu tudo e deixou metade do murro afastado da parede. Lá na área dos “meninos” é bom para eles, mas dá sol o dia todo. “Dona SS pensou em mudar a gente, mas não prestava porque ia misturar escritório com saco”*.

*“Aqui trabalho com o pó e poeira se tira de um lado e se joga para outro. Máscara? já “visse”, com o calorão? A farda [o uniforme] é quente o pano é grosso é vestido inteiro de manga e tudo. Precisava de uma farda mais fresquinha, bermuda e camisetinha bem ventilada. A gente estava outro dia comentando isso com a “dona Antonia” [costureira com 30 anos de casa] que quando ela fosse falar com a “dona Socorro” a gente ia falar da farda. A “dona Socorro pede a opinião da gente, ouve a gente”, “pergunta”, “conversa”. Eu também trocava essa escada por um elevador, mas não dá”*.

### **Organização do trabalho**

São 10 mil, sacos, já pensou que aperreio. Os “meninos” [ os homens] classificam, tiram os rasgados, mandam para a gente. A gente costura, volta para os homens, eles classificam, embalam, fazem o lote e ai fica tudo arrumadinho e tudo organizado”. *“A gente depende do saco porque se não tiver saco como a gente vai trabalhar?”* A gente fica contente quando chega os sacos já bem prensado, bem agoniado, ai é bom porque a gente vai ter muito serviço para ganhar dinheiro”

### **Declarações sobre o comportamento dos empregados (distanciamento)**

*“O gerente é uma pessoa maravilhosa, antes tinha um aqui pernóstico tive que pagar [pedir demissão] para sair; é melhor a gente perder e depois ganhar, agora melhorou 100%”. “Cada um puxa para o seu lado infelizmente”. “A comunhão só existe por parte da empresa por parte dos empregados não existe”. “Eles ficaram muito solidários entre eles, mesmo desconhecendo o projeto, pela maneira que eu os trato eles vivem como se fossem uma família”. “A solidariedade só existe por parte do patrão e do gerente do lado dos empregados não existe”. “O problema da gente é que a gente não divide os problemas”.*

### **Declarações dos empregados sobre a “cultura da partilha” que parte dos proprietários (aproximação)**

*“O dono descobriu que os funcionários moravam na favela e construiu casa por casa para cada um”. “Um rapaz precisava porque a filha dele estava doente e eles [proprietários] deram um carro”. “80% porque não foi partilhado a filosofia da Economia de Comunhão com os empregados”. “75% porque poderia ter feito mais no aspecto do envolvimento da empresa dentro da cultura da Economia de Comunhão”. “50% porque os empregados não conhecem o que é cultura da partilha”. “98% porque quando a gente precisa dele ( o proprietário) para alguma coisa ele comparece”. “70% precisava ter menos apego aos bens materiais”. “60% porque ele merece”.*

### **Declarações dos empregados sobre a “cultura da partilha” por parte dos empregados (distanciamento)**

*“40% só por causa do gerente porque se não fosse o gerente eu daria só 10%”. “50% falta deles mais participação, ver as necessidades, ver as dificuldades da empresa, mas falta a gente comunicar as dificuldades porque a gente não comunica”. “98% porque quando eles precisam o pessoal chega junto. Trabalham mais um pouco e satisfeitos. Além de ser remunerado o pessoal não hesita nem um instante”. “10% o empregado é complicado!! não tem consciência da partilha e o empregado é tão cruel quanto o empresário quando o assunto é interesse mas eles não conhecem a filosofia*

*em si porque não foi comunicado a eles”. “50% o próprio ambiente favorece a doação mas precisa crescer a concepção da partilha”.*

### **Visão sobre a palavra comunhão (distanciamento)**

*“ O que é mesmo??!!” - “Como assim?”- “E dividir?! Sei lá!!”- “É uma união?! ”- “comunhão é participar da vida do empregado na empresa, ver até onde ele vive, a situação da família dele, saber onde o empregado morra”.*

### **Problemas identificados pelos funcionários (distanciamento)**

*“Atendimento mais intensificado ao cliente bom perto de mil reais para lá, defeito que precisa ser corrigido pois o público do varejo também é importante”. “sem a comunicação da partilha, beneficia o paternalismo”. “Os ratos, mas sempre se bota remédio”. “falta de ventilação lá em cima, a gente fica sufocados”. “O empregado não conhecer o projeto de Economia de Comunhão”. “Falta comunicação, é precária”. “ A empresa de comunhão perigo de repetir os erros das empresas familiares como o paternalismo e o preferencialismo”. “A gente trabalha com o pó do saco e não dá para colocar ventilador se a gente fosse para aqui em cima ( no outro prédio ao lado), não ia prestar não porque misturaria saco com escritório”. “ Como é mesmo esse negócio de autogestão? Não aqui isso é um problema porque aqui ninguém toca nada, se os patrões não tiverem fica tudo solto e se não tiver gerente, nem dono, porque quem vai tomar conta? ”A gente [os empregados] não divide nada aqui, não reparte nada. A gente recebe pelo que a gente ganha. A gente recebe o que a gente trabalha e a gente fica feliz ainda por cima. A situação do jeito que está, sem o trabalho aqui a gente ia se sufocar sem nada ia ficar pior ainda” Falta , como é mesmo? Fazer aos outros aquilo que gostaria que os outros fizessem a gente aqui tem não! Ninguém se lembra mais nada. Já esqueceram disso faz é tempo. Tem não”*

### **Sugestões de melhorias declaradas pelos empregados**

*“A reunião aqui é difícil entre os funcionários” .“Melhorar a parte de informática”. “Por uma rede de computador entre a empresa e a casa do diretor”. “*

*Melhorar a comunicação, queria estar por dentro de tudo. Dividir porque é bom demais”. “Limpeza em geral”. “Uma prioridade seria a formação de homens novos, pessoas cristã de boa vontade”. “Comprar mais móveis e estantes para o varejo”. “Ver se tinha condições de melhorar a ventilação porque a gente fica tudo sufocado e para quem ficasse aqui durasse mais um pouquinho. Antigamente era tudo aberto e era tudo livre e agora subiu uma parede danada, grandona. Dona SS ficou aperreada e pediu eles ( os donos do terreno ao lado)mas eles deixaram só meio centímetro do lado”. “O atendimento ao cara do varejo poderia ser melhor para o público pequenino ele [o cara do varejo] não é o nosso alvo mas é um contato”. “A farda é muito quente, o pano é grosso sufoca a gente já comentamos em quando a Dona SS perguntar, ela sempre pergunta para a gente a gente falar. Era bom um uniforme com bermuda e camiseta bem ventilada”. “trocar aquela escada por um elevador, mas não dá”*

### **Participação da Base (distanciamento)**

O empresário reconheceu que dentro da empresa poucos conheciam o projeto de Economia de Comunhão. *“Poucos conhecem uns 20%” porque não sou comunicativo se eles [os empregados] conhecessem poderia trazer muitos benefícios para eles e eles estariam ajudando alguém necessitado”. Justificou que os empregados (as) eram antigos e já tinham a cultura deles. Mas admitiu que a comunicação do projeto poderia “trazer muitos benefícios se eles soubessem que estariam ajudando a alguém necessitado”. Contudo, verbalizou “se eu não dou o testemunho com a vida para que procurar falar da Obra”. As decisões importantes quando precisam ser tomadas, disse que “as confrontam com sua esposa e com o gerente geral mas quando vem o erro quem paga é ele”.*

Segundo o filho do empresário, por ser uma empresa de gestão centralizada e paternalista - *“o gerente coitado, não fala nada - e o planejamento estratégico não existe, formalmente, porque está na cabeça do dono: a ÔMEGA vai se diversificar”.* Quanto a participação dos funcionários (as) nas decisões estratégicas da empresa ao ser indagado se os funcionários (as) eram ouvidos, brincou - *“são ouvidos quando rolam daquela escada”* [uma escada com inclinação de 60° graus]. Reconheceu que a

comunicação interna é precária e nesse sentido o problema é local por causa dos analfabetos.

A convivência do filho do fundador na empresa permitiu que ele determinasse a intensidade de 80% para a partilha dos proprietários, e 10% para a partilha dos empregados. Justificou assim: os 10% *parece complicado, porque o empregado é tão cruel quanto o empresário quando o raciocínio é o interesse*". *Eles não têm consciência da partilha, mas se isso parece cruel, tão cruel é o raciocínio dos empregados ao lado dos interesses próprios*. Todavia, reconheceu que poderia relativizar sua posição de vez que os empregados não conhecem a filosofia da Economia de Comunhão em si, e de mais a mais porque *"não foi dado a eles conhecerem", "não foi dado a eles a comunicação sobre a comunhão"*. E que os 80% foram atribuídos aos proprietários por não compartilharem a filosofia da Economia de Comunhão.

### **Conhecimento dos empregados sobre a proposta de Economia de Comunhão (distanciamento)**

*"Sei por alto , a Dona SS e seu PS contou (sic) para a gente quando a televisão veio aqui filmar a gente, há três ou quatro anos atrás". "Quando veio a Televisão, não perguntei nada e alguma coisa eu entendi, alguma coisa eu não entendi e o que não entendi também não perguntei". "Sei vagamente não conheço bem o projeto". "Não sei não o que é". "quatro sabem". "Poucos, se mais soubessem devia ser mais ainda uma grande partilha". "Tenho dúvidas se os empregados conhecem o projeto de Economia de Comunhão". "Sei sim, é um valor que eles dão que eu não sei para ajudar os necessitados". "Não conheço a cultura da partilha , na realidade eu não participo do movimento e eu não simpatizo nunca me interessei". "Já estive em conversas com eles ( os proprietários) eles falaram sobre o assunto". "Já me convidaram para ir lá na Mariápolis e eu nunca quis, não gosto desse tipo de reunião". "Os empregados são leigos e ainda sem conhecimento da partilha". "É no fundo é [não sabem sobre o projeto], mas só que eles[proprietários] não passam para os funcionários conhecerem, mas na realidade eles vivem essa partilha , essa cultura"*.

*"Vige Maria" como é isso de amor recíproco? fazer aos outros aquilo que a gente gostaria [riu muito], ninguém se lembra não. Já esqueceram disso um tempão,*

tem não". Partilha como é mesmo? e [deu uma gargalhada] Ah! dividir é bom demais devia ter isso sim". A partilha deveria ter. Mas confiança existe".

"A gente aqui não sabe de nada. A gente se desliga de tudo quando está trabalhando. Só quero saber da máquina, almoço pego de novo no batente e às 17:30h pronto". "Nunca perguntei nada sobre esse negócio de comunhão, vice! Alguma coisa eu entendi, alguma coisa eu não entendo, e o que eu não entendendo nunca perguntei, foi quando veio o pessoal daqui da TV para filmar a gente, os patrões falaram sobre esse negócio e que eles [a TV] vinham. Mas aqui são ótimos os patrões, são 100%, não incomodam ninguém. O que a gente precisa ele colabora com tudo. Ele chega na hora". O gerente também é bom ele é uma moça".

"Pelo que entendi é um valor que eles dão não sei para quem. Sei vagamente do projeto, mas não conheço bem o projeto. É uma coisa mais ou menos assim que eu ouviu eles conversarem, numa conversa que eu estive no meio".

"Estamos dando progresso para eles com o nosso trabalho porque sem eles não haveria retorno também para a gente no INSS, e as férias. Mas em todo o caso nós temos que ser melhor para eles [os proprietários] do que eles para nós porque ele está aceitando que nós trabalhamos para dar o rendimento. Quando nós não estamos dando progresso para eles, eles não aceitam. Eles também têm através de nós o progresso. Se não teve rendimento no serviço se nós não progredir [sic] eles também não tem com certeza". Confiança tenho certeza que eles confiam em nós. Este vazão [autogestão] do trenzinho [um recurso que foi criado para facilitar a comunicação] quer dizer trabalhar na ÔMEGA sozinhos?? [cruzou os braços e riu muito], sozinhos!!!? só com a presença do gerente, o gerente é ótimo, a gente não tem conhecimento para tocar a ÔMEGA sozinhos. Sem o gerente nós não podemos fazer nada. Porque não temos conhecimento de compras, vendas como íamos tocar uma empresa prá frente? Se eu fosse aquela fada [da historia infantil que criamos juntas para facilitar o entendimento da costureira e fazê-la transpor para a realidade na ÔMEGA] e pudesse transformar coisas, tivesse condições, eu ia botar para frente e já tinha a minha confecção". Vou botar o carinho número um para a solidariedade, para mim é o mais importante. Na empresa eu vejo o carrinho da comunicação para número um, se não tem dialogo nós não podemos entender e como se vai trabalhar? Mas tá faltando a cooperação na ÔMEGA, por isso o carrinho vai ser o um para o que eu gostaria de ver na empresa



*pois quando não existe isso a empresa não vai para frente, 'vice'. A liberdade só se tem entre amigos e se a pessoa entender o outro e confiar. Se confiar tem liberdade. Eu não estou desconfiando no seu trabalho, eu estou confiando porque você está me dando o direito de eu falar o que eu sinto sem susto. Partilha, ochente? essa eu queria ver [e riu muito]. Hoje ninguém quer dividir não, nem todo mundo pensa nos outros. Acho que quero mudar aquela fala de me agüentar, vou escrever assim "agradeço a ÔMEGA por ter dado para mim a oportunidade de trabalhar em sua empresa".*

*"Não gostaria de participar do Movimento, embora eles já tenham me dito e tenham me convidado, na realidade eu não participo e não simpatizo, nunca me interessei, já sei o suficiente sobre comunhão. "Comunhão é integração", "é dividir, sei lá". Dividir o lucro é que precisa, e acho que é legal".*

*"As normas não são escritas mas todos conhecem o que podem fazer, como é que é aqui". "A comunicação é boa. A liderança é participativa, a gerência é participativa". "Sempre ouvindo as dificuldades". Acho que esse negócio de partilha é 50% por parte dos proprietários e 30% por parte dos empregados , nós não conhecemos a "cultura da partilha", em termos de Economia de Comunhão eles[os trabalhadores] não tem conhecimento..*

Um dos empregados que faz parte do Movimento declarou que na empresa *"precisaria melhorar a comunicação da proposta de EdC, e fazer um convite aos "leigos" que ainda não sabem sobre essa comunhão de bens a partilha que circula no meio do Movimento".* E disse que é *"pouco"* o número de empregados que conhecem o projeto, só quatro sabem. No seu testemunho reconheceu a própria omissão nessa comunicação ao dizer: *" eu deveria comunicar a eles, acho que no fundo era eles quem deveriam comunicar, mas só que eles não passaram para os funcionários conhecer".* *"Sou apenas um aderente ao Movimento, mas acho que sou meio relaxado e fiquei esperando o diretor para divulgar".* *"Mas na realidade eles vivem essa partilha essa cultura".* *"Se a gente tá precisando de um[dinheiro] , ele dá e não cobra".* *"Um rapaz estava precisando de um carro para levar a neta doente de 14 anos para tratamento médico a empresa emprestou o carro da empresa para ele".*

*"Confiança é primeiro lugar essas aqui não estou 'enxergando' [co-gestão e autogestão], expliquei e ele disse: é isso? não isso aqui não tem ochente. Se o gerente sair aqui não anda, a gente não sabe o que fazer. O gerente está acima de tudo e esse ai*

*é uma maravilha é uma pessoa maravilhosa, o outro era pernóstico". E quando ele estava eu tive que pagar para sair que dizer é melhor perder para ganhar depois, agora melhorou está tudo. O patrão é uma criatura 100% se a gente tiver doente ele nunca disse um não. E, isso favorece ao patrão porque o empregado fica de bom humor e se desenvolve". Partilhar é dividir e projetar o problema da gente, é a gente dividir para que eles saibam. Eles sempre sabem os nossos problemas. Comunhão não tem não, cada um puxa o outro para baixo infelizmente. A comunicação só existe por lado dos patrões dos empregados não existe". Solidariedade só da parte dos patrões e do gerente do outro lado não existe"; " amor recíproco é o que eu gostaria que mais tivesse".*

### **As justificativas sobre o desconhecimento dos funcionários sobre o projeto de Economia de Comunhão**

*"Insegurança sobre o que é Economia de Comunhão". "A gente é desligada de tudo, só quero saber da máquina. Almoço, pego de novo [ no serviço] e 17:30h pronto! Não sei de nada". "Eu poderia ter feito mais no aspecto do envolvimento da empresa dentro da cultura da Economia de Comunhão" . "Não sabem traduzir em uma linguagem normal que os outros entendam o que seria a Economia de Comunhão." "Falta espiritualidade e falta de atenção." "A comunicação do projeto não foi feita formalmente não, mas eu deveria ter comunicado a eles (colegas) eu sou um aderente do movimento, eu acho que sou meio relapso. Não devia esperar o diretor para divulgar".*

### **Planejamento participativo auto sustentado (distanciamento)**

Na ÔMEGA o planejamento "está na cabeça do fundador".

### **Triangulação na ÔMEGA**

A triangulação foi realizada com a presença da sócia proprietária e com a presença de uma das costureiras com trinta anos de casa, devido a ausência proprietário que teve que ir à São Paulo para participar de uma Feira de Negócios.

A proprietária não fez nenhuma objeção quando foi proposto a presença da costureira mais antiga para a reunião de triangulação. À costureira foi explicado o que era e como seria feita e que elas ficariam responsáveis em realizar a triangulação com os funcionários (as) da ÔMEGA em outra ocasião. A proprietária informou que fariam a reunião com os funcionários tão logo seu filho e PS retornassem.

Durante a triangulação foi perguntado a proprietária porque os funcionários com exceção daqueles que eram simpatizantes ou membros do Movimento dos Focolares tinham um insipiente conhecimento sobre a proposta de EdC, embora tenha sido notado um cartaz afixado numa parede do escritório que se referia à Ginetta Galliari.

Nesse momento a costureira quis saber mais sobre Chiara Lubich e a Economia de Comunhão, o esclarecimento foi feito fazendo uma ponte do porque da pesquisa na ÔMEGA. A empresária escutou, e no final justificou que ainda não havia encontrado uma maneira para falar, explicitadamente, sobre o Movimento e a proposta de Economia de Comunhão com o pessoal mas que iria convocar uma reunião fazer isso.

### **Resultado da triangulação realizada pelos proprietários com os funcionários**

A seguir, pode-se ler na íntegra o que foi encaminhado pelo filho do empresário sobre a triangulação realizada com os trabalhadores (as) após quatro meses e meio.

*“Algumas coisas que estamos mudando depois da sua visita.*

- *A escada vamos botar um corrimão também do lado esquerdo. Vamos colocar um anti-derrapante nos degraus.*
- *Quanto ao conhecimento dos empregados sobre a EdC, a comissão da mesma está preparando escolas, encontros, reuniões para divulgar entre empregados e empresários.*
- *A parte de informática vamos ampliar.*
- *Todo prédio foi pintado agora.*
- *O varejo você não reconhece, compramos estantes, está tudo muito arrumado e limpo e com maior variedade de artigos.*
- *A ventilação estamos evitando colocar mercadorias nas janelas e durante o dia permanecem todas abertas.*
- *A farda mudamos para blusas de malha para ficar mais frescas, só duas que não gostam e ficam com as batas.*
- *O cliente só sai sem comprar se não entrar na nossa empresa.*

- *Colocamos telas nas janelas para evitar entrada de ratos.*
- *Rafael assumiu o varejo e realmente está muito animado.*

## **APÊNDICE 10 - Pesquisa de campo GAMA**

São dois sócios cada qual possui 50% de cotas de capital. Só um dos sócios aderiu incondicionalmente à proposta de EdC. O outro sócio que não aderiu à proposta de EdC mas conhece as bases do projeto e as considera como um caminho de justiça social, contudo, tem reservas quanto à administração dos recursos advindos da comunhão dos lucros pelo Movimento dos Focolares, preferindo a alocação dos mesmos em programas locais de inclusão social, notadamente, no Movimento Pró - Criança da Arquidiocese de Olinda e Recife. Os dois sócios estão entrando em entendimento com relação a este ponto. A empresa tem três funcionários, que não fazem parte do Movimento dos Focolares e são universitários. Todos homens um terceirizado e nenhum com mais de 45 anos, todos brancos e nenhum com deficiência física.

### **Finanças da GAMA**

Como todos os outros empresários nesse estudo, o sócio proprietário não conhecia o Balanço Social do IBASE e não era utilizado como instrumento de avaliação do investimento financeiro no social. Mesmo assim o empresário se prontificou a preenchê-lo, utilizando a base de cálculo 2001-2002.

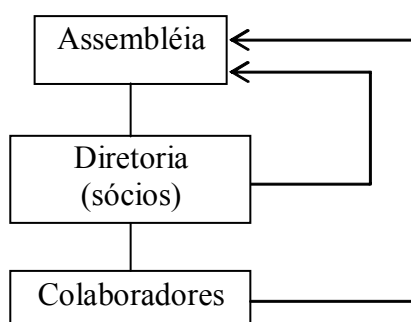
A Receita líquida R\$ 46.934,766. O Resultado Operacional R\$ 20.088,65. A folha de pagamento bruta R\$ 15.028,00. Tributos R\$ 3.469,00. Os indicadores sociais internos: alimentação R\$ 149,66, encargos sociais compulsórios R\$ 612,19, capacitação e desenvolvimento profissional R\$ 1.300,00. A participação nos lucros ou resultado a parte de todos os funcionários R\$1.300,00 e a dos sócios R\$4.000,00. A empresa não possui plano de previdência privada e de saúde nem para os sócios. A relação entre a divisão da maior remuneração pela menor remuneração é 3. Atende a categoria "outro" com R\$ 2.000,00, para o indicador social externo. Os projetos sociais foram definidos apenas pela direção. A contribuição para a sociedade está na partilha para a Economia de Comunhão. Não há contribuições para educação, cultura, esporte, combate a fome zero. Quanto aos indicadores ambientais, pela natureza do negócio a empresa não possui

metas para minimizar resíduos e o consumo geral na produção. Não há registro de acidentes de trabalho e os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por todos os empregados. Na seleção dos fornecedores os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são sugeridos. As reclamações e críticas são solucionadas 100% na empresa.

Valor adicionado total a distribuir (em mil reais) o empresário considerou o valor adicionado de R\$ 25.501,00, que é o somatório dos impostos, tributos, encargos sociais, lucro distribuído, mais provisão de caixa para o futuro (retido): 16,0 % governo; 5,2 % colaboradores 15,7 % ; acionistas 55,2 %; retidos 7,8 % EdC. Caso tivesse considerado todas as remunerações, extraíndo do faturamento apenas os custos fixos operacionais: 10,1 % governo; 18,2 % colaboradores; 32,1 %; acionistas 34,8 % ; retidos 4,9 % EdC.

### **Organograma da GAMA**

A título de esclarecimento, registrou o empresário *que "Assembléia" é igual ao conjunto de todos os colaboradores mais os sócios. "É um organograma estranho, mas é assim que funcionamos"*



Fonte: Proprietário

Esquema 15 – Organograma da GAMA

### **Processo Decisório**

Todas as questões que dizem respeito à execução dos trabalhos e ao ambiente de trabalho, são decididas em assembléia. O planejamento da empresa é apresentado a todos pela diretoria, ou por algum colaborador, para discussão. Daí saem as decisões. *"Não havendo consenso, a diretoria toma a decisão. Até o presente momento, não tivemos impasses, tudo que se apresentou foi resolvido com serenidade"*.

### **Representatividade da Liderança [aproximação]**

O empresário conheceu o Movimento dos Focolares quando jovem, e posteriormente integrou-se ao mesmo através do Movimento Famílias Novas. Atualmente, faz experiência de focolarino casado. Voluntariamente, responde pela área financeira e é um dos responsáveis pela implementação, implantação e construção do segundo Pólo Industrial de empresas inseridas à proposta de Economia de Comunhão no Brasil, administrado pela comissão do Pólo Empresarial de EdC do Nordeste S/A. O Pólo do Nordeste recebeu o nome de Ginetta Calliari. A questão central que o levou a responder ao chamado de Chiara Lubich foi

*A situação social, não só do Brasil, mas no mundo inteiro, sempre me incomodou, e eu intuía que uma mudança só ocorreria através de uma grande renovação das relações de trabalho nas empresas, e também da propriedade dos meios de produção. Nenhum dos sistemas então propostos – capitalismo e socialismo – me entusiasmava, muito ao contrário. Em 1991, tomei conhecimento do Projeto de Economia de Comunhão e me encantei. A partir de 1995, comecei a alimentar a idéia de participar ativamente do mesmo. Neste mesmo ano, deparei-me com uma proposta que muito me agradou: um consultor de empresas pregava que a empresa deveria ser um projeto coletivo e não apenas o 'projeto de vida do dono'. Tornou-se claro para mim que, apesar de sócio da mesma, a empresa onde então eu trabalhava quase nada tinha a ver com meu sonho de um mundo unido, fraterno, justo, equânime. A única saída foi largar tudo e arriscar um projeto novo: EdC. A empresa de EdC é uma empresa 'transbordante'. Sua atuação extrapola seus limites internos e os da própria cadeia produtiva na qual encontra-se inserida. Atua não só visando o crescimento econômico, mas também a justa distribuição dos bens, e o crescimento e aperfeiçoamento dos bens relacionais. A riqueza gerada no âmbito da EdC, pelo seu caráter de partilha – em confronto com a acumulação comumente praticada - é capaz de promover a inclusão social tão desejada, creio, por todo o conjunto da humanidade.*

### **Vínculos familiares**

O empresário é filho de ex-pró-reitor de Universidade Federal de Pernambuco atualmente diretor presidente da organização não governamental "Movimento Pró-Criança", fundada em 1992, que atua na Região Metropolitana do Recife, e acolhe 820 meninos e meninas de rua, os educando, e desenvolvendo o potencial artístico dos adolescentes em oficinas de artesanato, escultura, dança e música. Na visita que fizemos a ONG "Movimento Pró-Criança" foi possível perceber a organização e o ambiente saudável da casa, instalada num prédio de três andares construído num bairro da zona norte de Recife. Reconhecer o interesse manifesto dos voluntários que trabalhavam como monitores das oficinas a alegria e o orgulho de um jovem quando relatou o que faziam nas oficinas e como divulgavam e comercializavam os produtos artesanais por eles produzidos num Shopping Center de Recife. Os méritos observados na ONG são reconhecidos, pela mídia jornalística pernambucana, e pelo Ministério Público de Pernambuco, no relatório de pesquisa sobre delinquência juvenil (1999/2000), quando o órgão reconheceu que o decréscimo da criminalidade juvenil em Pernambuco além da implementação do Estatuto da Criança e do adolescente traduzindo por diferentes iniciativas, públicas e privadas para desencadear essa tendência. Também era atribuído as ONGs que antes preocupadas com os meninos de rua no centro da cidade se voltaram para um trabalho nas próprias comunidades da periferia oferecendo oportunidade de profissionalização e ocupação aos jovens adolescentes. O Ministério Público atribuiu dentre outras ações à qualidade da intervenção do "Movimento Pró-Criança", reintegrando os jovens marginalizados pela sociedade na sociedade. O "Movimento Pró - Criança" vem inclusive promovendo culturalmente o Brasil, quando os jovens acolhidos pela casa conquistaram prêmios de dança no exterior. O diretor-presidente acompanha e contribuiu para formar a sociedade anônima de capital fechado para a construção do pólo do nordeste; sendo indagado sobre como percebia a atuação das empresas do Projeto de EdC foi categórico: "elas repetem o modelo de produção e divisão de trabalho capitalista".

### **Convicções pessoais do empresário**

“O propósito da minha vida pessoal é levado para outras vidas na administração de comunhão”. O papel do cristão nos relacionamentos também está baseado na Doutrina Social da Igreja e se materializa na prática, no mundo do trabalho e na vida

cotidiana. Foi o que Ginetta fez. A comunhão de bens é uma coisa muito antiga e não é exclusiva do Movimento dos Focolares e nem dos Católicos. A grande contribuição da Economia de Comunhão foi acrescentar uma coisa a mais ao apelo dos Papas, desde a Encíclica *Rerum Novarum* de Leão XIII, qual seja : a espiritualidade coletiva, que mirando a Unidade, faz surgir "círculos de comunhão", fazendo circular o lucro das empresas entre um número maior de pessoas". É isso, o que significava, anteriormente, com "a atuação da empresa torna-se "transbordante". Para ele, é desse modo que a sociedade civil também participa diretamente de seus resultados.

No seu entendimento, "a inundação" da proposta se afirma quando "a EdC favorece a inclusão social; à medida que movimenta a economia incluindo aqueles que se encontram à margem dela – "os necessitados". Também, se afirma "na vida na proporção em que foi surgindo um conjunto de pessoas que interagem com ética cristã e foi se formando uma comunidade de "homens em mulheres novos" sem planejamentos pré – concebidos".

### **Uma experiência comunitária que não se sustentou**

O empresário comungando com a visão de Sociedade de seu pai, e em conjunto com mais nove pessoas dentre elas quatro mulheres fundaram a "Casa de Festejos", uma casa de forró com música folclórica, música popular e shows. O grupo tinha expectativa de fundar uma organização comunitária, por questões de princípios. Sendo assim, iniciaram uma experiência comunitária na "Casa de Festejos" - no Bairro da Torre em Recife, local de classe média. A idéia inicial era que todos participassem dos lucros igualmente, com cotas desde os fundadores até os garçons.

A experiência foi uma maneira de colocar em prática os princípios comunitários baseados na Doutrina Social da Igreja: "co-gestão", "participação nos lucros", e "co-propriedade dos meios de produção", nos quais acreditavam, ensinavam, e ainda vem norteando a conduta de alguns na vida. Norteados pelo ideal comunitário instituíram a organização comunitária que foi, inicialmente, sucesso financeiro, mas, posteriormente, fracasso qualitativo comunitário. No início da experiência nem todos os que participaram das reuniões iniciais fizeram a opção pela vida comunitária nas relações de trabalho, *"no fundo, só acreditavam nas relações de trabalho capitalistas, e/ou achavam que era mais seguro trabalhar por um salário fixo"*. Durante a fase de



discussões para organizar a empresa comunitária estava acordado, inicialmente, que 50% do lucro líquido seriam destinados ao “Movimento Comunitário”, instituição que dera início a toda a base teórica e à experiência prática em questão, e os outros 50% seriam distribuídos igualmente entre todos.

Já na constituição da sociedade, após muitos embates e muita divergência, a distribuição de cotas fugiu do igualitarismo original, ficando da seguinte forma: três diretores com 21,67% cada, e sete sócios-gerentes com 5% cada. A distribuição dos lucros na "Casa de Festejos" foi posta em prática durante cerca de um ano e meio, e era efetuada da seguinte forma:

- a) do lucro bruto, 20% eram destinados a investimentos e manutenção do espaço físico;
- b) do valor restante, 50% eram destinados ao "Movimento Comunitário", para custear a propagação do ideal comunitário; e
- c) 50% eram distribuídos entre os sócios e colaboradores.

Essa parcela era distribuída da seguinte maneira :

- 20% para os funcionários e terceirizados (músicos e garçons);
- 80% para os sócios.

A parcela dos sócios era distribuída proporcionalmente à quantidade de cotas que cada um possuía.

Durante o primeiro ano, experiências nucleares de co-gestão foram bem sucedidas. Por exemplo: aos garçons foi franqueada a opção de tornarem-se ou não empregados da casa, tendo eles optado por não terem a carteira assinada, recebendo comissões pela venda. Da mesma forma, os músicos optaram por trabalharem como terceirizados da casa, recebendo por cada apresentação. A cada mês, fechava-se o balancete e os resultados eram apresentados em assembléia a todos os colaboradores, sem exceção. As deliberações que diziam respeito ao funcionamento da casa, eram tomadas nessas assembléias. Nelas, os colaboradores sempre se mostraram muito

participativos, e sentia-se que o empenho de todos era uma resposta a essa postura da direção.

### **Equívoco de avaliação**

O criador da iniciativa comunitária da "Casa de Festejos", participava das reuniões de diretoria, tinha voz, mas por questões de princípios abriu mão do poder de voto nas assembléias em que decisões estratégicas estavam em pauta. Por ter sido o idealizador da iniciativa e ser uma pessoa com credibilidade pública, achou por bem evitar que no futuro fosse alvo de desafetos, o poderiam acusar de estar se locupletando, utilizando a própria influência e o prestígio que possuía para se favorecer no negócio. A vida demonstrou não ter sido decisão acertada, pois se perdeu o controle, quando *"cresceu o olho de alguns"* e, com isso a divisão da renda passou a ser motivo de controvérsias entre os sócios interessados do grupo inicial.

### **Resultado**

Logo, os acidentes de percurso aconteceram no que se refere à congruência na afirmação (ou não) dos princípios comunitários por parte de três dos envolvidos na experiência comunitária da "Casa de Festejos". Conseqüência? o resultado do esvaziamento do suposto "espírito comunitário" daqueles que se renderam à obtenção de maior ganho individual provocou a saída dos mais idealistas, e após um ano derivou no fechamento precoce da "Casa de Festejos" com dois anos e meio de atividade.

A experiência da "Casa de Festejos" demonstrou que o "espírito comunitário" de alguns só foi possível enquanto não havia volume de dinheiro em escala crescente. Uma explicação é que quando não se estabeleceu mecanismos de controle e avaliação da confrontação entre os princípios e o que se está colocando em prática houve uma margem para desvios e conseqüentemente o fracasso da experiência.

### **Contribuições da experiência comunitária da "Casa de Festejo" para a EdC**

Nos limites da experiência comunitária da "Casa de Festejos", além dos inerentes da tensão da natureza humana, está a questão da regulação do Estado frente às iniciativas de mesma natureza. O empresário diz que *“a proposta de Lei Federal, que regulamentaria a Empresa Comunitária elaborada pelo Movimento Comunitário”* e enviada no início dos anos 80 para alguns Deputados Federais, não foi sequer votada no Congresso. Sendo assim, assegura que *“o surgimento de uma Lei que regulamente adequadamente as relações dentro de uma sociedade empresarial de EdC é fundamental para seu funcionamento e sobrevivência”*.

A experiência comunitária vivida pelo executivo da GAMA é relevante, entretanto, nada se poderá afirmar ou saber, neste momento, sobre como a experiência da "Casa de Festejos" poderá influir nas tomadas de decisões na empresa, no âmbito do projeto da Economia de Comunhão, só com o tempo para avaliar. Contudo, sendo convidado a refletir sobre os impactos da experiência da "Casa de Festejos" nas suas decisões para um futuro diferenciado da experiência com a Economia de Comunhão, sua posição foi a seguinte: *“acredito que a grande contribuição que a experiência da "Casa de Festejos" pode dar, seja o subsídio para nortear as ações dentro da GAMA, de modo a evitar que os mesmos erros sejam cometidos”*.

Por isso, destacou

*Estamos dando ênfase aos aspectos de formação do pessoal, à co-gestão, e à transparência administrativa. Notamos que os colaboradores estão interessados e motivados, não só pelo trabalho, e bens relacionais que estamos construindo, mas também pelo aspecto da comunhão de bens, dentro e fora da empresa.*

<b>Valores esperados</b>	<b>Valores Afirmados</b>	<b>Valores Pessoais</b>	<b>Valores</b>
11° menos intenso	4°	7°	1. participação
6°	6°	6°	2. comunicação
4°	5°	4°	3. solidariedade
2°	1° mais intenso	3°	4. liberdade
9°	10°	11° menos intenso	5. autonomia
10°	11° menos intenso	10°	6. autogestão
5°	3°	9°	7. co-gestão
7°	8°	2°	8. espiritualidade

8º	2º	8º	9. cooperação
1º mais intenso	9º	1º mais intenso	10. amor recíproco
3º	7º	5º	11. comunhão

Quadro XXVI – Ficha de valores do empresário GAMA

### **Declarações dos funcionários sobre o comportamento do sócio-proprietário [aproximação]**

*"Aqui não tem hierarquia." "Aqui é o SC não é o patrão." "Patrão não é bem o termo para o SC, somos colegas de trabalho." "O tratamento é um diálogo amigo do outro". "Quando eu vim trabalhar aqui eu vi como era a liderança se não fosse assim a gente ia abrir o nosso negócio sozinho". "Patrão, eu nunca me referi ao SC assim, aqui a gente só se refere pessoa a pessoa". "Chamar o SC de professor seria mais próximo".*

### **Legitimidade do Processo [aproximação]**

Para o empresário não foram necessários quaisquer ajustes na GAMA para cadastrá-la como empresa de Economia de Comunhão. *"Nós nos declaramos de EdC, todos acreditaram, nos cadastramos, e pronto". "Até agora apenas a seleção dos negócios, pois algumas vezes aparecem propostas que envolvem serviços sem emissão de nota fiscal, ou insinuações de propinas, as quais rejeitamos".* A grande contribuição foi acrescentar uma coisa a mais que é essa questão de fazer circular o lucro entre um número maior de pessoas; *"o que vai formar homens novos é um conjunto de pessoas que se integram e extrapolam".* Disse que a comunhão de bens interna, por exemplo, está muito facilitada, pois o Artigo 7º, Parágrafo XI da Constituição Federal de 1988, e emendas, garante o direito dos trabalhadores à participação no lucro das empresas.

*Art. 7 São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social. XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada a remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei*

Além do Art.7, há Leis Complementares e Decretos que regulamentam pelo menos duas formas de se fazer a distribuição: como prêmios ou como participação de resultados.

## **Dificuldades**

A questão legal ainda é um empecilho à operação de uma empresa de EdC, tal qual foi concebida por Chiara Lubich. Temos que nos amoldar a formas legais de sociedade que não são exatamente a “roupa” da EdC.

## **Crítica do empresário sobre as experiências com a proposta de EdC**

*"A questão dos percentuais de distribuição de lucro na proposta da Economia de Comunhão ainda é muita solta, deixando a empresa totalmente livre para até não enviar lucros, o que me parece um contra-senso. Deveria ser fixado um valor percentual mínimo".*

## **Visão dos funcionários sobre a GAMA [aproximação]**

*"A empresa aqui é de tecnologia mais tem um perfil diferente." "Trabalhamos com união na GAMA." "A GAMA é forma de pessoas muito criativas". "A GAMA tecnologia é o futuro, eu devia ter mais anos de trabalho para escrever isso mas vou escrever". "Eu acho que na GAMA a gente pode unificar as forças e fazer uma boa casa".*

## **Diferença percebida entre trabalhar na GAMA e trabalhar em outra empresa [aproximação]**

*"Trabalhei numa multinacional, lá tinha benefícios mas os chefes chateavam a gente era obrigado a cumprir metas impossíveis para ganhar os tais benefícios".*

*"Aqui faço o meu trabalho e sou dono das minhas tarefas". "Todo mundo aqui está de igual para igual". "Vim trabalhar porque vi a possibilidade de realizar um sonho que eu tinha nessa direção da comunhão [após tomar conhecimento do sentido]". Mas quero ser mais bem remunerado aqui.*

### **Percepção dos funcionários sobre a cultura da partilha que parte do sócio proprietário [aproximação]**

*"Rapaz! Rapaz!! Rapaz!!!! 90%, porque tem pequenos detalhes ainda para acertar". "85%, os 15% que faltam, só com a maturidade na empresa e convivência, mas pode ser que vire 20% falta eu ver". "Temos participação nos lucros".*

### **Percepção da cultura da partilha por parte dos empregados [aproximação]**

*"90%, porque eu preciso dedicar mais tempo para a GAMA, só venho aqui a tarde faço faculdade". "Com 85% eu acho uma parte da parte e posso comparar com felicidade a empresa pode ser feliz com 85%". "85% eu acho que a gente poderia ter mais organização, mas é difícil a gente se auto-avaliar".*

### **Organização do Trabalho [aproximação]**

*"A gente aqui é tudo igual". "Cada um aqui sabe que tem a sua função." "Não trabalhamos para uma empresa mas cada um trabalha para si". "O tratamento aqui é no diálogo, um é amigo do outro".*

### **Visão dos funcionários sobre comunhão [aproximação]**

*"É assim, é como ser casado, eu sou casado em comunhão". "É mais ou menos isso o que é meu é teu. Aqui é igual". "Comunhão é bem próximo de partilha".*

Conforme o declarado pelo empresário *"cada funcionário foi informado, antes da contratação, de que estava ingressando numa empresa diferente com uma visão de*

*relações de trabalho diferente: aqui não teríamos o "patrão" e o "empregado", mas um conjunto de pessoas que, juntas, iriam trabalhar como numa equipe". "E, que nosso ideal de remuneração era a participação nos resultados da empresa, ou seja: ninguém teria salário fixo elevado".*

Foi solicitado ao empresário, durante a fase de validação do estudo o esclarecimento deste aspecto, pois conforme os depoimentos obtidos na pesquisa de campo, os funcionários declararam que não sabiam que a GAMA era uma empresa coligada ao projeto de Economia de Comunhão EdC. À que o empresário esclareceu: *quando da tua visita, o pessoal estava trabalhando aqui há apenas quatro meses, e tínhamos assumido um trabalho altamente absorvente que durou três meses. Quando enviamos nossa participação em 2002 (R\$ 2.000,00) à comissão de EdC, todos foram informados do valor, e expressaram sua satisfação em estar contribuindo para algo tão grande e altruísta.*

### **Conhecimento dos funcionários sobre o projeto de EdC [aproximação]**

*"Conheço alguma coisa, o 'SC' comentou". "Tem alguns encontros, achei uma coisa muito boa para a empresa com certeza". "Nesse modelo era para ser uma coisa só: o empregado e o empresário". "Certo, certo, é participação eu sei um pouquinho, tenho um sentimento, aliás eu nunca ouvi esse nome[ projeto de EdC], eu nunca ouvi falar do projeto de Economia de Comunhão, não". "Eu acho que aqui já estava tudo pronto há participação só faltava formalizar o nome do Projeto agora que você disse eu já sei, já aprendi".*

### **Percepção dos empregados sobre a proposta de EdC**

*"Eu acho viável esse modelo econômico é ótimo já que tem participação." "Mas desde que sejam transparentes as regras e as normas". "Viável é, mas desde que seja transparente". "É preciso ver a planilha de custo e sentir o modelo de comunhão, porque senão fica abstrato, pois você pode estar vendo a planilha mas pode estar errado". Por exemplo, se o dono tiver duas empresas e uma tem um sócio e contabilizar só para uma delas os maiores clientes?!". "A divisão dos lucros é muito difícil, mas eu acho que você consegue realizar com harmonia, mas o que envolve são*

valores, princípios e um propósito". "Na verdade era para ser tudo uma coisa só como é que vou dizer, se tudo é uma coisa só e concluiu numa proposta de comunhão não pode haver separatividade entre patrão e empregado". "Trabalhar com esse tipo de modelo é ótimo". "Precisa de amor para definir a felicidade e o bem estar na empresa". "Eu sentir essa comunhão, eu acho que na GAMA a gente vive isso". "Se é empregada [a comunhão] é ter afirmada mais verdade, verdade é ação". "Depois que tiver tudo dividido não vai haver fome nunca achei justo uma coisa: poucos terem muito e muitos terem nada, é aquele negócio definir a felicidade". "É sempre perguntar quem somos nós".

### **Problemas identificados na GAMA pelos empregados**

"As vezes falta a gente para resolver o problema botar num plano e fazer, pois se faz o plano não segue e se segue não se fez". "Não digo problemas são pequenos detalhes a acertar para se alcançar os 100%. São coisas administráveis". "Os 15% existe pois empresa é uma coisa e a gente é outra". Os empregados também se referiram a detalhes: mobiliário ergonômico; infra-estrutura para refeições; corrimão para a escada estilo Santos Dumont e decoração.

### **Sugestões de melhorias na GAMA declaradas pelos empregados**

"Formalizar esse tipo de comunhão de bens no contrato social onde deveria discriminar esse tipo de coisa para a gente ter algum comprovante que isso acontece aqui, pois se acontecer alguma coisa com o 'SC', o sócio dele que não participa não vai saber, e se ele não gostar de você? não se tem nada para provar que isso acontecia". "Comprar um tapete personalizado"; "colocar uma cortina ali, é muito claro para evitar a entrada de luz excessiva"; "um quadro belíssimo"; "comprar uma cafeteira para o café da tarde pois de vez em quando eu fico com sono"; "um frigobar para o primeiro andar"; "um micro ondas pois às vezes ficamos até tarde e temos que pedir comida por isso seria bom também uma dispensazinha"; "mais um telefone mesmo que seja extensão"; "suportes de iluminação não tem". "Comprar cadeira melhor mais compatível para o programador, ergonômica pois não quero ficar torto". "Essa escada poderia ter um corrimão, para receber o pessoal é bom que você esteja



na linha". "As paredes com cores harmoniosas junto com esculturas e uma planta. Eu até acho que ficaria mais místico pois como EdC é o lugar. Posso até fazer o esboço e botar as minhas idéias (silêncio), mas isso é uma viagem". "aterramento"; "no break". "Mesa para reunião "[outra]. "Está precisando fazer uma faxina".

A manifestação das intensidades dos valores declaradas pelos funcionários pode ser visualizada Quadro XXVII e no Quadro XXVII. Cabe destacar que os dois funcionários entrevistados não são membros dos focolares. Praticamente começaram a atividade de trabalho juntos na GAMA e são funcionários mais antigos por isso as duas fichas são apresentadas.

Valores Esperados	Valores Afirmados	Valores Pessoais	Valores
2°	6°	4°	1. participação
7°	5°	5°	2. comunicação
11°	1° mais intenso	1° mais intenso	3. solidariedade
9°	2°	6°	4. liberdade
10°	4°	11° menos intenso	5. autonomia
4°	8°	10°	6. autogestão
1° mais intenso	11° menos intenso	8°	7. co-gestão
3°	9°	2°	8. espiritualidade
6°	7°	3°	9. cooperação
5°	10°	8°	10. amor recíproco
8°	3°	7°	11. comunhão

Quadro XXVII – Ficha de valores funcionário A da GAMA

Valores Esperados	Valores Afirmados	Valores Pessoais	Valores
10°	9°	5°	1. participação
7°	4°	10°	2. comunicação
9°	3°	4°	3. solidariedade
8°	1° mais intenso	6°	4. liberdade
11° menos intenso	2°	3°	5. autonomia
2°	11° menos intenso	7°	6. autogestão
1° mais intenso	8°	11° menos intenso	7. co-gestão
4°	5°	2°	8. espiritualidade
5°	6°	8°	9. cooperação
6°	10°	1° mais intenso	10. amor recíproco

3º	7º	9º	11. comunhão
----	----	----	--------------

Quadro XXVIII – Ficha de valores do funcionário B da GAMA

### **Planejamento participativo auto-sustentado [aproximação]**

A organização da tomada de decisão na GAMA em forma de assembléia é um indutor para o planejamento participativo auto sustentado.

### **Triangulação realizada pelo empresário com os funcionários**

Antes de realizarem a triangulação foi encaminhada por meio eletrônico pelo empresário uma pergunta sobre *"qual era a maneira indicada para fazer isso?"* Ihe foi esclarecido que poderia realizá-la usando a própria criatividade e que análogo a tudo que acontece no Movimento dos Focolares na triangulação *"não havia formas pré-estabelecidas"* e que não havia modelos definitivos para essa realização, cada caso é um caso. Mas, que seria necessário um relato por escrito do acontecido: observações, objeções, controvérsias, comentários, sugestões, debatidas durante o procedimento de triangulação.

O processo de triangulação foi realizada pelo empresário com a presença do outro sócio juntamente com os funcionários entrevistados e aquele que não se encontrava na empresa na ocasião.

### **Retorno sobre o processo de triangulação com os funcionários na GAMA**

*"A partir de tua visita, e por teu incentivo, passamos a discutir e apresentar em maior profundidade a proposta de EdC. Este espaço foi muito importante, e vem crescendo a cada dia, de modo que quase toda semana paramos um pouco para conversar a respeito do andamento dos trabalhos, do fluxo de caixa, volume de faturamento, planejamento estratégico da empresa como uma empresa vinculada à proposta de EdC".*

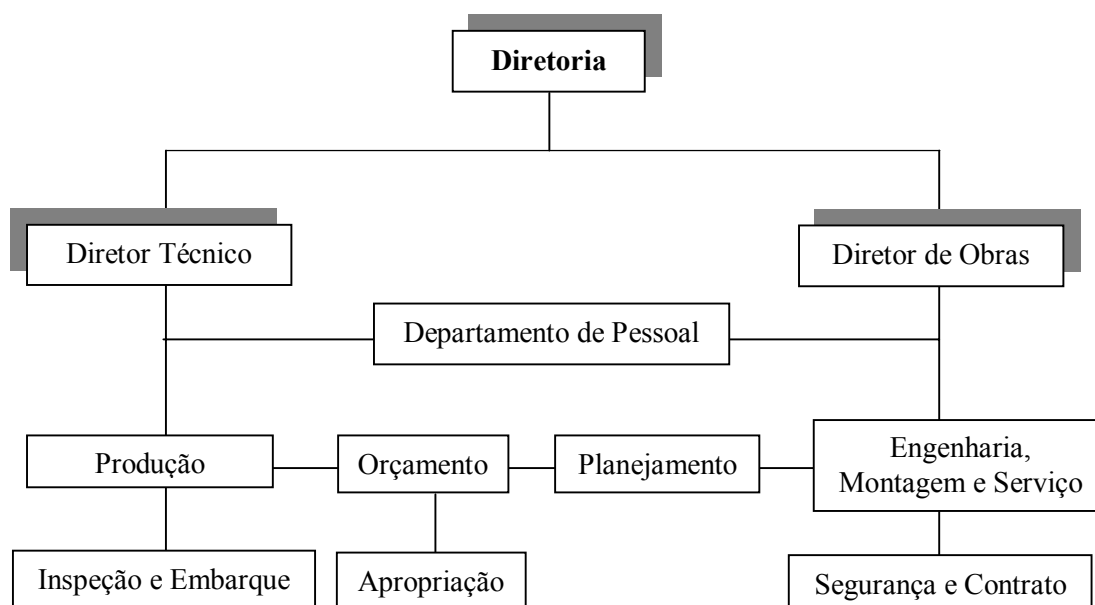
*"Aspectos básicos, como: comunhão de bens, distribuição de lucros à comunidade extra - empresa e correção fiscal, foram amplamente colocados em discussão. A meu ver, os colaboradores estão bastante estimulados com a participação da proposta".*



## APÊNDICE 11 - Pesquisa de campo na empresa BETA

Em Volta Redonda, o negócio da empresa era a exploração das atividades de serviço de montagens industriais, revestimentos refratários, isolamento térmico e pinturas industriais e mantinha contratos com ACESITA - AÇOS ESPECIAIS DE ITABIRA. Na cidade de Timóteo- M.G onde foi necessário criar um escritório de apoio para dar suporte e atender as obrigações contratuais. Segundo o empresário a empresa ocupa uma posição "boa" no mercado e "razoavelmente boa" dentro da sua proposta que é atender clientes voltados para o ramo de siderurgia na região.

### Organograma da BETA



Fonte: Empresário

Esquema 16- Organograma de BETA

Sobre o organograma o empresário esclareceu *"a BETA não funciona rigidamente dentro do que foi apresentado, mas tem sempre critérios flexíveis no processo decisório para encontrar soluções pacíficas e abrangentes"*.

## **Processo decisório**

As decisões sempre foram tomadas mediante reuniões dos diretores chegando até ao nível de encarregados e mestres de obras. A forma de administração de conflitos internos na empresa é semelhante às tomadas de decisões, entretanto, certos conflitos quando diziam respeito somente aos sócios eram administradas entre os mesmos.

## **Finanças da BETA**

Como qualquer empresa de pequeno porte realiza o balanço contábil mas não precisa publicá-lo. O empresário não conhecia o Balanço Social do IBASE, mas contribuiu com a pesquisa fornecendo as seguintes informações com base de cálculo 2001-2002 em mil reais. O capital social da empresa é R\$ 140.000,00. O faturamento anual, em novembro de 2002, foi de R\$ 1.330.316,00. O número de funcionários era de 89 pessoas em 2002 das quais uma é aderente ao Movimento dos Focolares. Não há empregados terceirizados na BETA. Dois negros trabalhando na empresa em cargo de chefia. Não há empregados portadores de deficiência física. A receita líquida da BETA é de R\$315.000,72. O resultado operacional é de R\$1.523.000,75. A folha de pagamento bruta é de R\$339.000,14. Não existem gastos com previdência privada. Investimentos sociais internos em cultura, educação, capacitação, desenvolvimento de pessoal, esporte, não possui. Os indicadores sociais externo - as contribuições para a sociedade, são os tributos de R\$ 137.000,48. Não há indicadores ambientais conseqüentemente, metas anuais para minimizar resíduos. Os encargos sociais interno da BETA foram R\$144.000,00 para encargos compulsórios; R\$5000,33 (Saúde); R\$472.000,11 (alimentação); R\$22000,71 (segurança e medicina no trabalho); R\$1000,75 (participação nos lucros e resultados contempla a direção e os empregados lotados na fábrica); outros R\$17000,23.

As principais finalidades sociais para as quais foram direcionados os resultados financeiros da empresa no período de 1992 a 2002 ,

- a) remessa de lucros depositados para a proposta de Economia de Comunhão (US\$2064,00)
- b) remessa para ajuda aos "5000", hoje "10.000" (US\$271,00)
- c) prêmio de participação dos funcionários (US\$3.616,00)

d) ajuda para os pobres do Vale do Jequitinhonha do "Lar das Meninas Jesus de Nazaré", "cidade do Menor" cel Fabriciano, "Natal dos pobres" e asilo dos "velhinhos de cel Fabriciano" (U\$615,00)

e) proposta "ajuda ação e cidadania" (U\$202,00)

O empresário esclareceu que *"as contribuições para a Economia de Comunhão foram efetuadas antes de debitado o imposto de renda"*. O cheque era gerado nominativo a "Sociedade do Movimento dos Focolares". O escritório central da Economia de Comunhão em São Paulo acusava o recebimento emitindo um recibo. O recibo era creditado na conta "Despesa" na contabilidade da empresa. *"Não foi seguido nenhum critério a não ser o do bom senso conforme a nossa consciência e de acordo com cada momento econômico em que a empresa se encontrava e assim poder "partilhar" na liberdade"*.

A relação entre a maior e a menor remuneração na empresa é de 5,16. Não há registro de acidente de trabalho. Os projetos sociais foram definidos pela empresa e os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por todos os empregados mais a comissão interna de acidente de trabalho - CIPA. Não há registro de acidente de trabalho no ano de 2002. Quanto a liberdade sindical a empresa segue as normas da CLT. Na seleção dos fornecedores os padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são sugeridos. Os sócios proprietários não se envolvem com a participação de empregados em programas voluntários.

As reclamações e críticas a empresa *"tem um conceito ótimo"*. Segundo o empresário, *"no ano de 2002 solucionou 98,7% das críticas internamente, o índice de reclamação no PROCON é de 0% "nunca houve"*, e apenas 1,3% na justiça, percentual considerado mínimo de reclamações trabalhistas e assim mesmo em todas foram feito acordo entre as partes tornando menos desagradáveis no nosso entendimento".

A empresa mantém os níveis de emprego por ano dentro de padrão aceitável conforme pode ser visualizado na Tabela 8.

<b>Ano</b>	<b>Empregos Gerados</b>
1994	41
1995	35
1996	79
1997	102
1998	72
1999	73
2000	86
2001	77
2002	89

Fonte: o empresário

Tabela 8 - Média de empregos gerados na BETA

O número de reclamações trabalhista em todo ano de 2002 totalizou 02 [duas] para um total de 154 rescisões de contratos, sendo um percentual de 1,3%. A Média de funcionários no ano de 2002 foi de 89. Na Tabela 9, pode-se visualizar a rotatividade de pessoal na BETA durante o ano de 2002.

<b>Mês</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Rescisões</b>
Janeiro	94	08
Fevereiro	94	07
Marco	96	10
Abril	108	21
Maio	123	18
Junho	109	09
Julho	101	25
Agosto	82	24
Setembro	65	09
Outubro	70	02
Novembro	68	11
Dezembro	59	10

Fonte : Empresário da BETA

Tabela 9 - Rotatividade de pessoal ano base 2002

## Representatividade da liderança [não observada]

Considerando que não se obteve o depoimento dos trabalhadores da BETA, não há como apresentar a representatividade da liderança e a legitimidade do processo pois neste estudo foram construídas pelos valores reconhecidos no grupo e pelo grupo capturada nos discursos dos trabalhadores sobre a interação entre o sócio proprietário e os demais. Todavia, pode-se apresentar o posicionamento do empresário face ao entrosamento na BETA com os princípios e valores da Economia de Comunhão e com os princípios e valores da economia de mercado. Disse o empresário que *"minha percepção é a percepção evangélica: Sair de "Nós" para encontrar o outro; a fraternidade, solidariedade., administrar os bens e dons doados por DEUS a cada um de nós, a partilha, investimentos para formação de "homens novos" e gerar unidade" É gratificante mesmo em meio a tantas dificuldades procuramos manter uma postura ética colocando em evidência o Homem como um valor grande pois ele é um capital de Deus. Criamos relacionamentos muitos sinceros e transparentes com os nossos funcionários, clientes e fornecedores e com a comunidade que tem outras realidades onde a BETA se instalou. O que é justamente o contrário dos valores da economia de mercado que é a busca do lucro para o enriquecimento pessoal"*.

Valores Esperados	Valores Afirmados	Valores Pessoais	Valores
(8)	(2º)	(7º)	1. participação
(7)	(3º)	(8º)	2. comunicação
(4)	(6º)	(3º)	3. solidariedade
(9)	(5º)	(4º)	4. liberdade
(10)	(8º)	(10º)	5. autonomia
(11º) menos intenso	(9º)	(11º) menos intenso	6. autogestão
(6)	(11º) menos intenso	(9º)	7. co-gestão
(1º) mais intenso	(7º)	(1º) mais intenso	8. espiritualidade
(5)	(1º) mais intenso	(6º)	9. cooperação
(3)	(10º)	(2º)	10. amor – recíproco
(2)	(4º)	(5º)	11. comunhão

Quadro XXIX - Ficha de valores empresário BETA



## **Adesão à proposta de Chiara Lubich**

Não foi feito nenhum ajuste após o cadastramento da empresa e quanto ao contrato social, não era necessário constar nenhuma adequação. Com o lançamento da proposta da Economia de Comunhão, o empresário e a sua família ficaram *"tocados"* e se solidarizaram com a proposta de EdC, acreditavam que esta *"poderia ser uma via para atender as necessidades básicas dos empobrecidos"*. O empresário registrou um evento promovido pelo Movimento dos Focolares em julho de 1992, ao retirar de uma árvore uma folha de cartolina com a seguinte frase *"desenvolver as empresas, não acumular riqueza"* como o fato que reforçou o seu comprometimento com a proposta.

Segundo seu testemunho, *"aquela frase me levou a ser mais comprometido com a Economia de Comunhão, e ainda aprender que na economia de mercado versus Economia de Comunhão devemos substituir o conceito de desenvolvimento baseado no crescimento de renda pelo conceito de desenvolvimento humano, que considera também muitos indicadores que expressam a qualidade de vida"*.

A forma com que a família encontrou para contribuir com a Economia de Comunhão foi comprar ações da ESPRI empreendimentos SA, e doar as jóias da família para ajudar na compra da área onde seria instalada o Pólo Empresarial Spartaco de EdC. Sua esposa, que é dentista com os recursos do seu consultório dentário participou como sócia da primeira equipe que criou a Policlínica Ágape, instalada em Vargem Grande Paulista, uma das primeiras empresas coligadas à EdC em 1992. Assim, por pertencer ao Movimento dos Focolares, a família entendeu que poderia contribuir com os próprios recursos e capacidade técnica, sobretudo porque tinham a esperança de que com o advento da Economia de Comunhão haveria um salto de qualidade na sociedade pois minimizaria as dificuldades dos mais empobrecidos. A começar pelos necessitados existentes dentro do Movimento mas não se fechando aí, pois a Economia de Comunhão poderia se estender às outras realidades de carência dentro da sociedade brasileira.

Em 1991, ano de lançamento da proposta de Economia de Comunhão, como sócio da BETA o sócio que aderiu ao projeto dirigia em Volta Redonda a fábrica. Como o setor de obras passava por dificuldades resolveu criar um setor de locação de máquinas e equipamentos que se encontravam paralisados, e de parte dos resultados ganhos por esta atividade enviava doações à Economia de Comunhão. Esta foi a

maneira encontrada para participar da Economia de Comunhão. Mais tarde, comunicou ao seu sócio sua intenção depois de ter e exposto para ele a finalidade da Economia de Comunhão, contudo o seu irmão não aderiu ao Projeto de EdC. No ano de 1994, a empresa ficou conhecida na cidade de Timóteo por causa da proposta "*novos empresários de Timóteo*". Diante dessa realidade a empresa se candidatou ao projeto. Elaborou proposta através de um planejamento. O projeto "novos de Timóteo" na época era a parceria da Prefeitura e a Agência de Desenvolvimento de Timóteo - ADT. A finalidade era a criação um Distrito Industrial para geração de postos de trabalho e desenvolvimento empresarial local.

Para participar do projeto da Prefeitura, na BETA foram realizados estudos de viabilidade econômica e apresentado para a Agência de Desenvolvimento de Timóteo. O plano de negócio feito pela BETA nas atividades de fabricação de estruturas metálicas e caldeiraria foi aceito o que acarretou a mudança da família e a matriz da empresa para Timóteo em Minas Gerais. Nessa ocasião entenderam que "era um momento muito importante para atender a vontade de Deus". Uma vez que essa mudança representaria o crescimento da empresa, a geração de novas oportunidades de empregos e sobretudo seria uma oportunidade para intensificar o "investimento" na Economia de Comunhão e partilha da seguinte forma: geração de empregos; criação de novos relacionamentos; contribuição com as obras sociais da Economia de Comunhão.

### **A Providência**

O empresário sendo católico praticante tem Fé na providência divina, e registrou que aconteceram fatos e experiências consideradas por ele como significativas, onde pôde constatar "a providência de Deus que nunca deixa faltar em generosidade".

- No plano de negócios feito pela BETA para a ADT foi solicitado uma área de 2.800 metros quadrados, mas foi oferecido à empresa uma área de 5.090 metros quadrados.
- Foi adquirido um galpão desativado com estrutura metálica da cobertura e todo o telhado por um valor bem inferior ao do mercado.
- O restante da estrutura metálica do galpão foi adquirido com recursos próprios e várias peças ficaram em torno de 50% abaixo do preço.

## **Postura do empresário em relação aos clientes e fornecedores**

A relação da empresa com os clientes, fornecedores e concorrentes, sempre foi a de manter uma postura ética de acordo com a vontade esclarecedora da Economia de Comunhão, buscando a possibilidade de êxito focado na competência, responsabilidade, rentabilidade e também no social aproveitando todos os momentos oferecidos pelas oportunidades.

## **Política de pessoal**

A seleção de pessoal na BETA é realizada por uma avaliação prévia através de entrevista e teste profissional para cada categoria. É apresentado ao candidato o perfil da empresa e o tipo de trabalho que se oferece. Uma clinica conveniada faz a avaliação de saúde. Não era informado aos novos empregados que a empresa pertencia ao projeto de Economia de Comunhão. A empresa possui planos de segurança do trabalho com os objetivos de promover a segurança e bem estar dos funcionários através da conscientização de todos os funcionários da importância com a prevenção de acidentes no trabalho. Apresenta a todos funcionários os planos de segurança adotados e estabelece a metodologia de segurança a ser observada durante a execução dos serviços.

## **Política de distribuição dos lucros**

O empresário levando em consideração a "cultura do dar" a estendeu até a comunidade local onde a empresa opera. Veio a oferecer recursos à comunidade, *"mesmo que seja com valores pequenos"*. Os critérios adotados sempre estiveram de acordo com as circunstâncias da empresa baseados no momento econômico e na liberdade. A decisão foi do sócio que aderiu ao projeto de Economia de Comunhão mas colocando a decisão "em unidade" com o outro sócio não vinculado ao projeto.

## **Abrangência da cultura da partilha nos 11 anos de vinculação à proposta de EdC**

Dentro dos seus limites, mesmo em meio a tantas dificuldades, a BETA conseguiu vencer muitos desafios, vencendo barreiras, as quais levaram o empresário a *"acreditar que ao lado da empresa havia sempre um "sócio" em quem podia contar e*

*que gerava com "sua presença" muita tranquilidade, e fortaleza".* O importante foi não ter deixado escapar em cada momento a chance de tornar visível e possível a "cultura da partilha". Para tanto, o empresário lançou-se sempre em direção ao outro oferecendo o seu tempo, atividades, bens e tudo que poderia valorizar a dignidade do ser humano. Além disso, o empresário difundia a Economia de Comunhão motivando empresários(as) da região e outras pessoas a terem contato com a realidade da Economia de Comunhão. Disse: - "qualquer informação, notícias recebidas e conhecimento me levava a partilhar com os participantes que faziam parte do Movimento dos Focolares da minha região. Também, através de vídeos, artigos, escritos referentes a Economia de Comunhão para motivar as pessoas a conhecerem a proposta. E, também contribuindo financeiramente para a participação de pessoas nos eventos promovidos pelo Movimento em congressos, encontros e nas Mariápolis. Fornecendo informações e subsídios para que universitários, estudiosos nas áreas de pedagogia empresarial, psicologia e gerência empresarial pudessem desenvolver seus trabalhos ou pesquisas e "contando as minhas experiência nos encontros e Mariápolis".

### **Participação da Base [distanciamento]**

#### **Comunicação da proposta de Economia de Comunhão para funcionários(as)**

Segundo o depoimento do empresário os funcionários(as) desconheciam a proposta de Economia de Comunhão porque não foi comunicado a eles. Portanto, não possuíam nenhuma opinião a respeito da relevância qualitativa da proposta. Porém, quando lhe foi perguntado como os (as) funcionários(as) atuavam frente à proposta o depoimento foi o seguinte: "Mesmo sem conhecerem a proposta eles [ empregados (as)] produziam e geravam recursos e parte desses recursos eram encaminhados para a Economia de Comunhão e eles também eram beneficiados com um prêmio de participação nos resultados". Quanto a atuação dos funcionários(as) que pertenciam ao Movimento em prol do desenvolvimento da empresa enquanto uma empresa vinculada à proposta de Economia de Comunhão, discorreu " não atuavam porque são apenas simpatizantes".

Ao ser perguntado como traduziria a comunhão em forma de intensidade de percentual tanto da parte dos "donos" quanto da parte dos empregados, e se haveria diferença de intensidade dessa comunhão sua resposta foi a seguinte: "não há diferença,

porque os "donos" contribuíram sempre na liberdade e de acordo com o momento financeiro da empresa. Ao longo da vida da empresa o valor até agora destinado a Economia de Comunhão foi de U\$2064 dólares. Quanto aos funcionários estes não participavam com doações.

### **Razões apresentadas pelo empresário face ao desconhecimento da proposta pelos funcionários**

A empresa é prestadora de prestação de serviços com maior aceitação e ênfase no ramos de montagens industriais. A prestação desse tipo de serviço é realizada no interior da empresa que contratam a BETA conforme sua característica e modalidade contratual, que contém obrigações e responsabilidades para cada caso. O dimensionamento dos níveis de emprego são oferecidos pela BETA a não ser em casos específicos. Devido aos contratos de trabalho serem de curto prazo em sua maioria tornou-se difícil o conhecimento dos trabalhadores pela grande rotatividade, portanto, "nem sempre foi possível fazermos e vivermos juntos aquela bela experiência". Ainda, "a falta de continuidade de serviços e pedidos na fábrica de estrutura metálica e caldeiraria causava grande dificuldade para se criar e tornar os funcionários mais efetivos e mais apropriados a experiência".

Nesse aspecto reforçou

*Na minha maneira de pensar, pois não sou economista, mas permito-me comentar o seguinte: com base pelo que vivenciei na BETA, e num país onde a nossa economia sofre influência de vários fatores externos tornando rumos muita das vezes incertos, gerando dificuldades nos diversos seguimentos da sociedade atinge também as empresas chegando até ao nível do ser humano como imagem e semelhança de DEUS. Outro ponto a ser considerado é a legislação tributária a que somos submetidos, com suas elevadas taxas incidentes nos resultados das empresas que prejudicam o crescimento e até mesmo a sobrevivência de muitas, também de pagar melhores salários aos seus colaboradores que são os seus funcionários para terem uma vida mais digna. A concorrência sempre acirrada e crescente entre as empresas também é um fator que deve ser considerado, exigindo maior criatividade e competência por parte dos empresários dirigentes das empresas. Adotar critérios na busca de novos clientes através de contatos, visitas técnicas, foram feitos até trabalhos de alto risco realizados pela BETA, demonstrando a nossa capacidade e seriedade na condução e gerenciamento, não surtiu o efeito desejado e positivo para se manter uma equipe de funcionários fixos no quadro da fábrica de estruturas metálicas e caldeiraria.*

## **Quanto a promoção de "Homens e mulheres Novos"**

O empresário, também, entendeu que a abrangência da BETA nesse sentido foi contemplada com os convites realizados para motivar as pessoas a terem contato com a realidade do Movimento dos Focolares. Mas, sobretudo pela própria postura e maneira de gerenciar a empresa. E, ainda pelo envio de doações para a Economia de Comunhão.

## **Planejamento participativo auto sustentado [distanciamento]**

Espaço para avaliação da adesão à EdC na BETA não existiu durante os onze anos de adesão, enquanto uma empresa coligada ao projeto de Economia de Comunhão. Segundo o empresário por "*falta de adesão das pessoas*".

## **Saída da BETA do cadastro de EdC**

O descadastramento da BETA foi realizado por meio de uma comunicação verbal para a responsável pelo escritório central do centro Mariápolis Ginetta e "foi só". Não houve nenhuma restrição ou comentário sobre o assunto descadastramento por parte do escritório central.

## **Comunicação aos empregados**

Os funcionários não foram comunicados da saída da BETA bem como da entrada no cadastro da EdC , só da saída da sociedade do engenheiro empresário.

## **Receptividade do outro sócio a respeito do descadastramento da EdC**

*"Ele concordou porque foi uma experiência vivida por mim com maior intensidade. Mas deixei-o livre para que desse continuidade ou não no cadastro". "O sócio apesar de ser um simpatizante do movimento sempre apoiou e se solidarizou, porque na empresa não se tomava decisões isoladas mesmo quando havia divergência de opinião se chegava a consenso".*

## **Possibilidade de recadastramento da BETA**

*"Sim", porque o outro sócio sabe da existência e conhece a proposta da Economia de Comunhão". Ao ser perguntado ao empresário o que, com a sua saída do cadastro, fazia a BETA não ser mais uma empresa de Economia de Comunhão, sobre isso respondeu: "O sócio conhece o Movimento dos Focolares e a proposta mas não é aderente".*

## **Posicionamento do empresário**

Foi apresentada para o empresário a seguinte proposição: A Economia de Comunhão é uma coisa e empresa aderente à proposta de Economia de Comunhão é outra coisa. De frente a proposição o empresário registrou: *"Penso que a proposição está correta. Dos princípios que regem a Economia de Comunhão é que surgiram as empresas de Economia de Comunhão".* E, continuou dizendo,

*A Economia de Comunhão propõe comportamentos inspirados na gratuidade e solidariedade ao passo que as empresas de Economia de Comunhão que aderem a proposta procuram usar o que a Economia de Comunhão propõe visando realizar os objetivos gerando lucros e empregos, uma vez que essas empresas são gerenciadas por empresários competentes, inteligentes e honestos. Concordo que as siglas não devem significar a mesma coisa, EdC é a 'Economia de Comunhão'. EdC não significa empresa vinculada a proposta de Economia de Comunhão.*

## **Triangulação**

Não foi realizada pelos motivos mencionados. Mas, o empresário declarou o que faria diferente sendo dono de uma outra empresa coligada à proposta de Economia de Comunhão.

*Iria participar mais dos eventos da Economia de Comunhão. Aprofundar os meus conhecimentos, pesquisar, planejar e me relacionar com pessoas realmente imbuídas de levar avante a proposta, dando oportunidade para que a unidade seja presente e não se perca. Criaria uma empresa com uma atividade onde todos pudessem participar, doar e viver com radicalidade a cultura da partilha.*

E finalizou o testemunho: "E a vida continua."

## **APÊNDICE 12 - História dos Dispositivos Relacionais**

Este apêndice apresenta a terceira fase da pesquisa de campo realizada nos dispositivos relacionais de apoio às empresas vinculadas à EdC.

Os dispositivos relacionais, conforme a fala de uma integrante do movimento, "*foram surgindo na vida*" para dar apoio "*na liberdade*" às necessidades emergentes do processo de concretização do projeto de EdC. A história dos dispositivos relacionais foi construída por meio de entrevistas nos locais onde estão instalados o escritório central, o centro de estudos e em três Mariápolis permanentes: Ginetta em Vargem Grande Paulista, Santa Maria em Recife e São Leopoldo no Rio Grande do Sul. Foram obtidas informações sobre estrutura, organização do trabalho, finalidade e âmbito de poder desses dispositivos em contatos pessoais e por meio eletrônico. Oito lideranças referenciais que integram as comissões participaram do estudo. O tempo de vinculação com o Movimento dos Focolares das oito pessoas entrevistadas varia entre 10 e 26 anos.

### **Comissões de EdC**

As comissões de EdC ainda são projeto embrionário. A comissão do Nordeste, a comissão do Sudeste e demais comissões de EdC no Brasil e no mundo são realidades anunciadas no Boletim de Economia de Comunhão, ano III, nº 2, de novembro de 1997. Após o lançamento da Carta de Princípios de Gestão Empresarial de EdC, iniciou-se a constituição de comissões regionais da Economia de Comunhão compostas por especialistas multidisciplinares. A finalidade dessas comissões é acompanhar, apoiar, e avaliar o desenvolvimento das atividades empresariais viabilizando leitura da vida da empresa à luz dos princípios da Economia de Comunhão, que se efetiva mediante profunda comunhão entre diversos agentes (BARAUNA apud SINGER, 2000, p.341).

O propósito das comissões de EdC não tem caráter fiscalizador, de controle, nem de verificação, pois a categoria balizar da Economia de Comunhão é "*na liberdade*". As comissões de EdC, da mesma maneira que nasceu o Movimento dos Focolares, são realidades sem planejamentos preconcebidos, sem modelos e sem códigos para serem implantados. As comissões atuam apenas quando solicitadas. Apóiam empresários(as) vinculados ao projeto na tradução dos princípios e valores da EdC. Auxiliam-nos



tecnicamente face às dificuldades financeiras e promovem encontros de trocas de experiências entre empresários(as) e o encaminhamento de novos empresários(as) ao cadastro.

Segundo uma componente da comissão do Nordeste, *“para nós, que nos sentimos protagonistas de um projeto em andamento, a definição do que é uma comissão de EdC ainda não é consistente, tem mais função pragmática que talvez no futuro venhamos a conhecer melhor”*. Em outro depoimento de uma componente da comissão do Sul, foi *“uma comissão de EdC é um pequeno grupo de pessoas que participam de alguma forma do projeto. E, que constitui referencial para a Economia de Comunhão, numa região bem definida do Movimento dos Focolares. Essa comissão tem como principal objetivo assegurar que a finalidade, para a qual nasceu a Economia de Comunhão, seja direcionada e ajude a viabilizar as empresas de acordo com seus princípios, em vista da comunhão entre os homens e com os bens, bem como contribuir na formação de todos os agentes do projeto”*.

As pessoas que compõem as comissões são todas membros do Movimento dos Focolares, profissionais de múltiplas áreas do conhecimento que doam voluntariamente parte do seu tempo de vida pessoal e profissional para esta finalidade. São pessoas plenamente engajadas no movimento, que vivem a espiritualidade da unidade na disponibilidade total de dar a vida uns pelos outros. *“Também isso não é nada oficial, tudo é familiar, é movido pelo amor recíproco entre os membros do Movimento”* [membro da comissão do Pólo Spartaco]. Os requisitos para constituir uma comissão são: viver a cultura da partilha e aderir livremente ao projeto. A motivação é a boa vontade e o desejo de ser solidário e cooperativo com a expansão do projeto de EdC. As formas de recrutamento para compor a comissão de EdC podem ser caracterizadas pelas categorias: *“convocação compulsória”* e/ou *“impulso pessoal”*. Não existem pessoas e tempo de permanência fixos na comissão de EdC porque para o Movimento dos Focolares é a vida quem determina as necessidades.

Sendo assim, a necessidade do momento e a dinâmica de trabalho comunitário e voluntário que determinam quais pessoas participam de qual atividade. Ou seja, as pessoas entram e saem de atividades conforme é necessário.

No Brasil, as comissões são regionais e locais. Existem cinco regiões constituídas pelo Movimento dos Focolares. Cada região deve ter sua comissão. *“A*

*comissão de São Paulo foi constituída desde o início do projeto, maio de 1991, com uma estrutura leve que a cada dia está se delineando".* No momento, as mais organizadas são a da região Sudeste e a do Nordeste. As outras ainda estão em fase de organização ou de consolidação.

### **Organização do trabalho das comissões e suas limitações**

A organização do trabalho das comissões de EdC é circunstancial. As comissões de EdC estão em processo de construção. Devido à justaposição de tarefas, sobrecarga de atribuições e conjugação do tempo para outras atividades de cunho profissional e pessoal, as comissões de EdC passam também por *"crises de identidade"*, conforme depoimento colhido no Nordeste: *"nesse momento na comissão do Nordeste posso dizer que estamos em crise de identidade"* e justificou *"por decorrência da informalidade da constituição das comissões"*.

A informalidade é uma característica das comissões de EdC no primeiro quinquênio (1997-2002). Segundo outro depoimento, isto gera *"certa dificuldade para o encaminhamento de documentos e solicitações entre os membros da própria comissão"*. Às comissões de EdC, não cabe auditoria nas empresas coligadas ao projeto de EdC. Não se contempla às empresas coligadas nenhuma espécie de selo. Foi questionado, se em caso de mudança nesse sentido, as comissões ficariam com a responsabilidade de atribuir às empresas selo. A resposta foi negativa, porque a indicação de selo implicaria em controle e fiscalização, o que segundo interpretações de membros referenciais do Movimento dos Focolares, sobretudo, não é condizente com a proposta da liberdade da Economia de Comunhão. Todavia, no texto posto para validação foi indagado se trabalhadores(as) poderiam fazer um tipo de acompanhamento da gestão dos empresários(as) vinculados ao projeto de EdC. E, se tal procedimento poderia ser contemplado no futuro. Foi respondido que *"não há impedimento que um trabalhador venha a participar da comissão, desde que tenha os requisitos para tal"*.

As atividades dos integrantes das comissões são: cadastramento das empresas, promoção de eventos para formação e troca de experiências, que são os encontros periódicos, palestras, seminários. Divulgação do projeto quando solicitado por instituições de ensino, religiosas, empresariais, civis. A relação da comissão com empresários(as) é informal por meio de solicitação de orientação por telefone, meio

eletrônico e formal por meio de grupos de formação de empresários(as) na região, contatos agendados e visitas nas empresas. Disponibilizar subsídios para pessoas que se dedicam a parte teórica como estudantes, professores, pesquisadores. Efetivar a contribuição para consolidar os princípios de EdC e a formação das pessoas que deverão contribuir para a expansão do projeto. Segundo uma componente da comissão de EdC do Sudeste, nessa fase inicial, as comissões *“cumprem uma função mais em relação aos aspectos espirituais e culturais que inspiram e sustentam o projeto, no futuro, quem sabe, quantas surpresas nos esperam”*.

### **Comissão do Pólo do Nordeste Ginetta Calliari**

Como não há modelos nem estruturas fixas nas comissões, a comissão do Nordeste foi sendo constituída considerando o desempenho que o empreendimento exigia. As pessoas foram convocadas no âmbito do Movimento dos Focolares pelo lado profissional. Assim, a comissão responsável pelo Pólo do Nordeste ficou constituída por: uma diretora presidente (empresária) que sempre será uma mulher, para seguir a mesma lógica do estatuto do Movimento dos Focolares, um diretor administrativo, um diretor técnico, um diretor financeiro, um diretor de marketing. Eram cinco profissionais que constituíam a comissão: economista, engenheiro civil, administrador, relações pública e um advogado. Na ocasião, não havia profissional de educação integrando a comissão.

Cada diretor da comissão do Pólo do Nordeste possui autonomia para compor a sua comissão técnica. A convocação da comissão técnica se efetiva por ocasião da necessidade da etapa da atividade dentro do cronograma de implementação do empreendimento. Inicialmente, foi necessário levantar os recursos financeiros para a constituição e legalização da sociedade anônima para dar sustentabilidade financeira a construção do Pólo do Nordeste dentro dos moldes da ESPRI S/A empresa de capital fechado, cujos 3600 acionistas sabem que *“quem investe em EdC tem retorno de outra forma lucrativa pois está sendo solidário para concretizar a realidade das empresas do projeto de EdC e concretizando a cultura da partilha”*. Entretanto, houve dificuldades legais da legislação brasileira para legalizar a sociedade anônima do Pólo do Nordeste, no que se refere a divisão de dividendos para acionistas.

Uma integrante da comissão do Nordeste declarou satisfação pessoal enquanto economista quando identificou o sentido de seu trabalho – *“um sentido substantivo de trabalhar economicamente em prol do lucro com destinação social, conjugando capital, pessoas e natureza em comunhão”*. Para a economista as expressões "estrutura organizacional", "organograma", pareciam algo estranho, devido a forma com que tudo acontece no seio do Movimento dos Focolares, explicou que a organização da comissão do Nordeste de EdC segue a mesma coordenação do movimento. Nela existe uma coordenação local e uma coordenação regional.

### **Estranhamento**

Durante um dos encontros com membros da comissão do Nordeste, foi possível ler o projeto de negócio para o Pólo do Nordeste e trocar idéias com um membro da comissão sobre alguns itens do conteúdo que indicavam distanciamento da formação de homens e mulheres novos necessários para a expansão da proposta de EdC. Além da formação humana, que não estava contemplada, o Pólo do Nordeste estava replicando o modelo do Pólo Spartaco, pois não contemplava a modalidade incubadora de empresa. As características ambientais da região onde está localizado o terreno do Pólo Ginetta mereceria projeto arquitetônico diferenciado do projeto de galpões do Pólo Spartaco.

Enfim, o conteúdo que pôde ser levantado é limitado para garantir a memória histórica do processo de trabalho das comissões do Nordeste, Sudeste e demais. Uma das constatações do estudo sobre as comissões de EdC é a presença da liberdade, informalidade, trabalho voluntário, ação de apoio técnico na gratuidade, caracterizando predominância substantiva no apoio relacional.

Tais características parecem aproximar a organização dessas comissões com o que Guerreiro Ramos (1989, p.150) denominou de “isonomias”:

*Têm como objetivo essencial permitir a atualização de seus membros, independentemente de prescrições impostas”. É amplamente autogratiificante, no sentido de que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As pessoas não ganham a vida numa isonomia, antes participam de um tipo generoso de relacionamento social , no qual dão e recebem. Sua atividades são sobretudo movidas como vocações, não como empregos. Sua recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. Seu sistema de tomada de decisão e de fixação de diretrizes políticas é totalmente*

*abrangente. Não há diferenciação entre a liderança ou a gerência e os subordinados. Sua eficácia exige que prevaleça entre os seus membros relações interpessoais primárias.*

### **Escritório Central da EdC**

O escritório central de EdC "*nasceu da vida*" conforme o declarado por uma das suas responsáveis. O pessoal do escritório mantém contato com as empresas, por telefone, por correspondência e pessoalmente. Esses contatos "*têm caráter, acima de tudo, fraterno, de amor recíproco, vibrando com as conquistas, sofrendo e rezando com as dificuldades*". Tal relacionamento refere-se a todas as empresas de EdC do Brasil.

A responsável relatou que uma das primeiras empresas que aderiu ao projeto de EdC era uma revendedora de móveis para escritório. Esta empresa doou uma escrivaninha, um pequeno armário, uma mesa para máquina de escrever e uma mesa para computador. Uma pessoa física doou um computador usado (XT). Aos poucos foram surgindo idéias para a formação de uma sociedade anônima de capital fechado, que passou a dar sustentação ao pólo de empresas de EdC. Também nesse momento o escritório colaborou na organização dos primeiros futuros acionistas, "*coletando, juntando e organizando arquivos e dinheiro*", bem como na pesquisa de nomes para a S/A, a busca de terreno e assim por diante. Paralelamente, o escritório foi organizando o cadastro das empresas que começaram a se declarar "coligadas". Recebe o lucro enviado pela empresas inseridas e coligadas, prepara o recibo de doação, contabilizá-os, mantêm os valores em conta bancária, aplicá-os enquanto não chega o momento de distribuí-lo e faz todo o controle relativo a contabilidade.

Em relação ao âmbito do poder, o escritório "*é um serviço à Economia de Comunhão e não pretende ser nada mais que isso*". O papel do escritório, no início, foi reunir informações, idéias, dados. O escritório central "*teve um papel importante na constituição do Pólo Spartaco e da ESPRI S/A, participando das reuniões iniciais nas quais se estudava, ou melhor ainda, se conversava sobre a concretização da constituição desse pólo, pois não existia terreno para isso e menos ainda capital para comprá-lo*".

Para a responsável pela contabilidade, "*é uma estrutura informal e não se pode dizer que o escritório central foi criado, seria mais lógico dizer que nasceu espontaneamente quase paralelamente com o nascimento da própria Economia de*

*Comunhão, em 1991*". O motivo pelo qual o escritório central de EdC começou a existir *"foi exatamente para poder atender pessoas como os pesquisadores(as) que precisavam de informações e/ou material. No início, nem isso existia"*. Atualmente, as pessoas que trabalham e respondem pelo escritório central são membros do Movimento dos Focolares.

A estrutura organizacional é enxuta, fruto da unidade, gratuidade, solidariedade e cooperação de três integrantes do Movimento do Focolares que se sentiram convocadas e responsáveis pela vida do projeto de EdC. O escritório central tem papel auxiliar na preparação e condução dos Congressos Anuais de EdC e nas escolas mensais para empresários(as) de Economia de Comunhão, que se realizam na Mariápolis Ginetta. Também cuida da memória do projeto quando mantém o arquivo e um estoque do material publicado. Uma das características do trabalho no escritório central é o aprendizado contínuo devido a sua interface com os empresários (as) cadastrados e os não cadastrados que estão em fase de "adesão moral" - expressão utilizada por uma empresária de São Paulo. A empresária também pretende cadastrar a empresa tão logo realize os ajustes que considera serem necessários.

Não existe voto para aceite de empresas no cadastro mesmo porque *"são pessoas já bem conhecidas do Movimento"*. Não existe nenhum exemplo de empresa encaminhada para cadastro e não aceita, porque os empresários(as) que desejam se cadastrar são sempre pessoas que já fazem parte do movimento, que já estão dentro do espírito. O máximo que acontece é ficarem "num período em observação" de ambas as partes, mas sempre de forma muito natural, familiar, sem burocracia e sem formalidades. Todavia, a responsável pela contabilidade declarou que *"de fato, hoje, quando uma empresa expressa o desejo de cadastrar-se, procura-se analisar melhor a situação daquela empresa, mas também observar se o desejo expresso é bem fundamentado, seja como empresa, seja como pessoa. Pois, às vezes a pessoa pode estar sendo movida por um entusiasmo momentâneo, por isso, algumas vezes, prefere-se esperar um pouco"*. Procura-se, portanto, conversar bastante com as pessoas. Só para o caso de instalação de empresa no Pólo Spartaco, o conselho da ESPRI solicita do pretendente e analisa um estudo de viabilidade antes de a empresa se instalar no pólo. As seis empresas inseridas no pólo Spartaco alugam galpões onde se instalaram e o terreno foi adquirido com as contribuições de 3500 acionistas da ESPRI S/A. uma empresa de capital fechado e compõe o cadastro do Projeto de EdC.

As empresas para serem cadastradas passam pelos seguintes procedimentos:

- O escritório central geralmente recebe a comunicação através das comissões da EdC localizadas nas várias regiões do Brasil.
- Preenchimento de um formulário de cadastramento específico para as empresas que desejam fazer parte do projeto EdC.
- As empresas candidatas devem possuir um pré-requisito essencial. Os proprietários(as) das empresas devem estar dispostos a viver o espírito da EdC, portanto devem conhecer as bases essenciais do projeto da EdC.
- Qualquer empresário(a), mesmo que não pertença ao Movimento dos Focolares, pode cadastrar sua empresa no projeto EdC, desde que vivam a espiritualidade da unidade.

No cadastro, consta sobre as empresas: o nome fantasia, a razão social, o endereço, bairro, CEP, nome da pessoa para contato, nomes dos sócios, tipo de atividade. Os motivos são os mais variados, segundo o escritório central, para que empresas deixassem de ser coligadas à Economia de Comunhão: a inviabilidade comercial, morte do proprietário, venda da empresa. Em 2002, foram cadastradas oito novas empresas de Economia de Comunhão, no Brasil, seguindo os dados encaminhados pelo escritório central em 27/12/2002, aumentando o número de empresa brasileiras para noventa e uma empresas.

Segundo informações do escritório central obtidas em 21 de dezembro de 2002, não existe procedimento burocrático para descadastramento, como tudo acontece na liberdade também este processo não existe. Em geral, as pessoas conversam pessoalmente, explicam o que está acontecendo, ou que já aconteceu, e por isso aquela empresa não é mais uma “coligada” da EdC. Nunca aconteceu de o escritório central tomar iniciativa para descadastrar uma empresa. Segundo um dos depoimentos, *“caso acontecesse que uma empresa não estivesse correspondendo aos princípios da EdC, seriam os responsáveis pelo Movimento, naquela região, que fariam um contato com o proprietário da empresa para entenderem o que estaria acontecendo; verificar como e no que se poderia*

*ajudar para evitar uma falência ou encerramento de atividades ou, eventualmente, para corrigir os eventuais erros ou situações difíceis*". *"Mas, sempre considerando acima de tudo o amor fraterno, a caridade entre irmãos"*. Para tanto os membros do movimento podem até se servir do escritório central ou das comissões regionais ou mesmo de outras pessoas que tenham mais facilidade ou um maior relacionamento com os proprietários(as) dessas empresas .

No escritório central, não existem justificativas formais dos empresários(as) sobre a saída da EdC: tudo é livre, portanto, também a saída da EdC é feita verbalmente.

Contudo, há pouco tempo uma empresa instalada no Pólo Spartaco passou por momentos muito difíceis. Houve várias reuniões e encontros pessoais nos quais, mesmo procurando-se mostrar quais os pontos fracos, mesmo aceitando-se o possível fechamento dessa empresa, aquilo que prevaleceu foi a experiência de sofrer juntos e, juntos, buscar caminhos para solucionar, e se tivesse que fechar a empresa, seria decisão tomada na plena unidade com todos. Até que, após um determinado período, a empresa reagiu e agora já retomou a sua caminhada normal.

Sendo assim, o escritório central não tem iniciativas instituídas para evitar o descadastramento das empresas, pois a função do escritório é mais de manter um relacionamento administrativo burocrático, receber, controlar e contabilizar as doações feitas (de lucros). Porém, *"pelo amor recíproco que é o alicerce de tudo, faz-se também uma ajuda às empresas nas situações de dificuldades. Todavia, de uma forma muito delicada para evitar que o outro se sinta pressionado ou constrangido"*.

Na Tabela 10 o número de empresas que não pertencem mais ao cadastro de EdC.

Faliram	11
Desligaram-se da EdC	06
Outros Motivos	33
Total:	50

Fonte: Escritório Central de EdC, 2001

Tabela 10 - Número de empresas que não fazem mais parte da EdC no Brasil

Segundo o escritório central, essas 50 empresas que não são mais da EdC são todas do Brasil. *"As onze empresas que faliram, nem sempre foi uma real falência.*



*Talvez, na verdade, nenhuma tenha falido, oficialmente, mas simplesmente tenha encerrado suas atividades antes de chegar a tal*". As trinta e três empresas classificadas em "outros motivos", são, na maioria, experiências do início da EdC, quando movidas pelo entusiasmo inicial, muitas pessoas tentaram abrir empresas para atender ao pedido de Chiara Lubich, mas que não chegaram a se consolidar. *"Exatamente pela falta de experiência, o escritório central cadastrava a empresa logo que a pessoa assim a comunicava embora a empresa ainda estivesse por se constituir"*.

Cabe destacar, que houve alguns casos, inclusive, de pessoas que compraram empresas já constituídas, mas que, depois de alguns meses, viram que não tinham condições de levar o Projeto de EdC adiante, e por isso as venderam a outras pessoas que não faziam parte do espírito EdC.

Houve, ainda, casos (raros) de pessoas que não faziam parte do Movimento, mas que se entusiasmaram e quiseram "coligar" as suas empresas, mas depois não chegaram a consolidar esse cadastramento. Todas estas situações fazem parte da falta de experiência inicial das pessoas responsáveis pelo escritório central. Portanto, nesses 33 casos, não houve um desligamento, mas simplesmente as empresas deixaram de ser de pessoas ligadas à EdC, ou não chegaram a se consolidar.

Por causa das saídas de empresas do cadastro Chiara Lubich instituiu em caráter de urgência, em abril de 2001, por ocasião da avaliação dos 10 anos de experiência do Projeto de EdC, as "escolas de formação", para os protagonistas da EdC: empresários, trabalhadores, economistas, professores e estudantes e demais pessoas. Chiara Lubich anunciou que "pode ter faltado uma formação adequada para a concretização da "cultura da partilha".

Conclusão, o escritório central de EdC não é apenas um lugar físico, onde se coordena administrativamente as contribuições para os beneficiados, ou um lugar onde se guarda em caixas dados sobre as empresas, ou um lugar que apenas faz algo acontecer e funcionar. É um dos dispositivos essenciais para a sustentabilidade do Projeto. A sua responsabilidade está para além do utilitarismo da competência financeira em aplicar as doações da Economia de Comunhão no mercado financeiro, e fazê-las render, para a seguir distribuí-las aos beneficiários da Economia de Comunhão "quando chegar a hora". A responsabilidade do escritório central utilizando a linguagem

do filósofo Emmanuel Lévinas, parece que é aquela que sai do eu "para si" e caminha em "presença viva" do "rosto do outro".

Pois, como foi constatado nas observações in loco e na análise dos depoimentos, os integrantes do escritório central de EdC realizam a sua responsabilidade, face a face aos empresários (as) do cadastro e os da fase de "adesão moral", por meio da resposta intersubjetiva seja quando "sofrem" lado a lado com os empresário(as) para auxiliá-los nas dificuldades inerentes aos negócios inseridos num mercado capitalista globalizado, seja na "Festa", lado a lado, quando os empresários(as) colhem os frutos dos limites ex-ante da ética da cultura da partilha nos negócios, seja na boa vontade com os estudantes quando realizam suas pesquisas.

### **Centro de Estudo de EdC**

O centro de estudos de EdC no Brasil está instalado na Mariápolis Ginetta em Vargem Grande Paulista numa sala média, com três armários, pequenas estantes contendo publicações sobre a Economia de Comunhão e outros títulos da Editora Cidade Nova, da qual se pode avistar o amplo jardim do Centro Mariápolis e sentir o calor do sol quando a cortina está aberta. A responsável pelo centro de estudos de EdC que é assistente social desenvolveu uma tese de mestrado na PUC-SP sobre as empresas de EdC no Brasil e compartilhou que de sua parte houve uma certa cautela para a instalação do centro de estudos pois a preocupação era a criação de mais uma estrutura dentro do Movimento dos Focolares. Durante o seu depoimento extravasou que Ginetta Calliari numa certa ocasião a fez pensar quando compartilhou que “o Projeto de Economia de Comunhão estava em curso mas dentro do Movimento não se estudava o assunto”, por isso atendendo a observação de Ginetta Calliari resolveu dar Vida ao centro de estudos de EdC. A primeira providência foi se inscrever num curso de documentação para implantar um sistema de informações sobre os estudos sobre EdC realizados no Brasil. A segunda providência foi iniciar o cadastro dos estudiosos (as) do assunto e enviar um formulário para colher as produções acadêmicas. Concomitantemente, foi feito um contato com o CNPq para obtenção de informações sobre a possibilidade de obtenção de financiamento para pesquisas a ser em desenvolvidas pelo centro de estudos de EdC no Brasil.

Uma das atividades é fazer a ligação entre os estudiosos(as) que solicitam ajuda para a realização de pesquisa em empresas instaladas nos pólos empresariais de EdC e demais empresas, bem como coordenar e realizar visitas guiadas quando grupos de professores e estudantes entram em contato. Outra atribuição é promover a integração do grupo de pesquisadores durante os encontros de empresários de Economia de Comunhão.

### **Escolas de formação**

Por ocasião da avaliação dos dez anos do projeto de EdC, Chiara Lubich sugeriu uma metodologia para as "Escolas de Formação", onde os empresários(as) seguissem uma via espiritual, um caminho, assumindo as suas diversas etapas. Cada etapa proposta por um membro especialista do Movimento dos Focolares, deveria ser vivenciada a posteriori no cotidiano. A Escola de Formação são encontros onde os empresários de EdC podem identificar as implicações da via espiritual no mundo econômico, e apresentar experiências que a confirmem. A duração dos encontros sugerida foi de cerca de duas horas concluindo-se comentários e propostas dos presentes.

Por fim, a característica de trabalho voluntário e organização ad hoc que integram os dispositivos relacionais afirma o princípio do compromisso dos integrantes do Movimento dos Focolares com um bem comum que são com as empresas vinculadas ao projeto de EdC.

Um aspecto que chamou atenção durante a pesquisa de campo no estudo piloto e durante a pesquisa sobre os dispositivos de EdC foi a preocupação dos integrantes do Movimento com a questão da implantação de avaliação continuada para a escuta da experiência com o projeto de EdC sob a alegação de que poderia vir a tirar o caráter da "liberdade" da proposta de Chiara Lubich.

Mesmo que seja legítima a justificativa de que se esteja construindo o projeto sob o valor da confiança e não sob a exigência do controle uma questão que surgiu durante o estudo foi: como as comissões de EdC pretendem exercitar a sua responsabilidade evitando que *“os empresários (as) de EdC saiam por ai como Dom Quixote enfrentando moinhos de vento”*, ou seja, sem o confronto sistemático de avaliação entre a experiência e os vínculos antecedentes ?



## **APÊNDICE 13- Carta à Comissão do Nordeste**

Rio, 07 de maio de 2003.

À Comissão de Economia de Comunhão do Nordeste,

Caríssimos RD, SC, MC, AP e todas a demais pessoas envolvidas nesta comunidade e demais envolvidos.

Conforme ficou combinado durante a minha pesquisa de campo nas três empresas (TETA, ÔMEGA, GAMA) de EdC do Nordeste, e no escritório do Pólo Ginetta, estou encaminhando o texto que será incluído no meu relatório de tese após a ciência, alterações necessárias e o “de acordo” desta comissão. Este é um procedimento de pesquisa que está sendo utilizado no meu estudo com todos os envolvidos - o diálogo, a comunhão da voz do campo e a triangulação. Preciso que vocês me informem se o texto que foi elaborado após a compilação dos relatos da voz do campo (depoimentos das pessoas ao longo dos encontros) está congruente com a realidade da vida da Comissão de EdC do Nordeste e demais Comissões. Preciso saber como se deu a leitura do documento que deixei com o Sérgio Campelo, antes de retornar para o Rio, para ser entregue a vocês. Qual foi o impacto? O que pode ou não ser incorporado pela comissão? Quais foram as opiniões a respeito do assunto? Informo que o retorno das percepções das pessoas da comissão faz parte da Triangulação. MC ou outra pessoa que puder responder poderia me relatar quais foram os entraves jurídicos no que se refere as leis vigentes que impactaram na ocasião da redação do documento que foi para a Junta Comercial quando da legalização do Pólo Ginetta. A questão da SA. Preciso desta informação para fazer a análise deste aspecto na tese. Preciso deste retorno com certa urgência. Assim como é um procedimento de pesquisa necessito de que as informações encaminhadas passem pela reflexão desta comissão e de outros que achem necessário. Qualquer dúvida a respeito da Triangulação vocês podem perguntar a mim através de meio eletrônico ou telefone, ao SC, a SS, ao CS, ao AM. Todos receberam um documento de Triangulação e fizeram este procedimento. Não se preocupem com as formalidades textuais pois preciso da essência assim um breve histórico (com duas ou três páginas) é suficiente desde que contenha todas as informações relevantes pra a compreensão do fenômeno.

Segue o texto com origem, as características e atuação da Comissão de Economia de Comunhão do Nordeste e uma ou outra digressão de contribuição pessoal. (alterem todo o texto se necessário e incluam o que faltou). Vocês irão notar um ou outro parêntese no mesmo devido a falta de informação ou digressões. Peço a vocês a gentileza de completar e /ou criticar e desde já agradecida! aguardo retorno o mais breve que for possível para a comissão, pois o tempo para acabar a pesquisa que é implacável... Todos vocês sabem como é isso...

Abraços para todos e todas!

Helô!

**Texto:**

*A Comissão do Nordeste e demais Comissões é uma realidade desde [ ]. Nasceu também da mesma maneira que o Movimento dos Focolares sem planejamentos preconcebidos, sem modelos e sem códigos para serem implantados [ é isso mesmo?]. O propósito da comissão não tem caráter fiscalizador, de controle, de verificação, tendo em vista a categoria balizar da Economia de Comunhão que é a liberdade [ mas qual é o seu papel afinal]. As comissões de EdC atuam para apoiarem os empresários de EdC na tradução congruente[ acho que ficou forte] aos princípios e valores da Economia de Comunhão. Promovem encontros de trocas de experiências com os empresários(as) e com os trabalhadores[ ou os trabalhadores não foram incluídos na programação?] Caso ainda não tenham sido incluídos na totalidade que é de X empresas [ preciso dessa informação com precisão pode ser em forma de percentual] [e preciso saber no Nordeste no período de 91 a 2002 quantos empregados conhecem e atuam o Projeto, não incluir os participantes do Movimento].[Preciso saber quais são as justificativas dos empresários cadastrados no Nordeste e demais nesse sentido, salvo as do empresários(as) que foram pesquisados pois estas eu já tenho. Este dado é para garantir a categoria universalidade da pesquisa. Preciso conseqüentemente da percepção da Comissão do Nordeste e demais no aspecto inclusão dos empregados qual é..? ].*

*Uma digressão: Vocês já pensaram, por exemplo, que no Brasil estudos já foram concluídos sobre o assunto em universidades federais e privadas, não seria interessante dentro daquele espírito da "formação de homens novos" disponibilizar uma parte da verba encaminhada para este fim ( passagem, hospedagem, alimentação dos pesquisadores) para promoção de eventos onde os empresários poderiam tomar conhecimentos dos resultados das pesquisas e assim auxiliar na formação destes mesmos empresários e trabalhadores ? Não seria interessante convidar [ também utilizando as mesmas verbas] empresários(as) que se descadastraram para trocar a experiência sobre o saída do Projeto?*

*Retomando, as pessoas que compõe as comissões são protagonistas ativos [ é isso mesmo, são todos e todas membros do Movimento?] da comunidade do Movimento. São todas profissionais de múltiplas áreas do conhecimento que doam voluntariamente uma parte do seu tempo de vida pessoal e profissional para esta finalidade [ porque?]. A motivação é a boa vontade e o desejo de cooperação com a expansão do projeto de EdC[ é isso mesmo?}. As comissões são regionais e locais. As regionais acompanham Salvador, Fortaleza e [ ]. As locais Recife e [ ]. A forma de recrutamento para compor a comissão podem ser caracterizada pelas categorias, "convocação compulsória", " impulso pessoal" [ ou ?] [ é isso mesmo?]. Não*

existe [ou existe?] pessoas e tempo de permanência fixos na Comissão pois conforme a etapa do processo de trabalho que é comunitário, as pessoas participam do evento conforme a necessidade do momento [é isso mesmo/]. Isto é entram e saem conforme é preciso. Poderia se dizer que a administração da comissão de EdC é matricial por projeto [é isso mesmo ou qual é?]. A Comissão do Pólo Ginetta atualmente é composta por seis pessoas[mudou?]. As funções são Diretor Presidente, diretor financeiro, diretor técnico, diretor de marketing. [é isso mesmo?} Cada Diretoria compõe a sua comissão técnica de forma [autônoma? , é isso mesmo?]Decidida a indicação das pessoas em colegiado? Ou ?]. O tempo de mandato de cada comissão é de [ ]. A ocupação das funções é feita por [indicação pessoal? por tempo de adesão ao movimento? por competência técnica? Por mérito?, ou por?]. A qualquer momento qualquer função pode ser substituída. [ou não]. A presidência deve ser ocupada apenas pela representação feminina do Movimento.[ou não?]. Como tudo está se construindo na vida da Economia de Comunhão, a Comissão também está em processo de construção porém devido a justaposição de tarefas, sobrecarga de atribuições, e conjugação do tempo para outras atividades de cunho profissional e pessoal a Comissão naturalmente passa por crise de identidade [, conforme depoimento no nordeste, poderiam desenvolver um pouco mais este aspecto]existente por decorrência [ou por?] da informalidade. Esta é uma das características [quais seriam as outras?] da Comissão que gera uma certa dificuldade para encaminhamento de documentos e solicitações para os membros da própria comissão {[é isso mesmo?}. Ainda não se tem sistematizado um mecanismo documental para garantir uma memória histórica do processo da Comissão do Nordeste e demais [ou já tem?].Tal mecanismo poderia facilitar[poderia?]} a dinâmica ativa das inter-relações entre a Comissão das empresas de EdC, novos componentes da Comissão, as futuras comissões de formação de Homens Novos [esta tipologia é um delírio meu, pois a própria comissão de EdC deve acumular mais esta atribuição, ou não?], e os estudantes interessados no assunto que desejassem disponibilizar, na liberdade, depois da conclusão do estudo ou durante, um tempo para auxiliar na expansão do Projeto nesse sentido eu fiz uma proposta para os componentes da lista de discussão da EdC-Sul que está coordenada pelo MS]

Às comissões não é atribuída auditoria de nenhuma espécie nas EdCs, tampouco a indicações de selos pois isto implicaria em controle e fiscalização o que não é condizente com a proposta da liberdade da Economia de Comunhão, porém os empregados poderiam fazer este tipo de acompanhamento, desde que sejam partícipes do conhecimento e atuação da missão das empresas na qual estão trabalhando. Tal procedimento poderia ser no futuro uma questão a ser contemplada[o que a comissão pensa nesse sentido?]. O encaminhamento de novos empresários(as) ao cadastro também é uma das atribuições das Comissões de EdC. O tempo entre a manifestação do novo candidato à experiência e o encaminhamento definitivo para o

*cadastro de EdC leva em média [ ]. Os critérios para o encaminhamento são [ ], [ou não há critérios ]. No ano de 2002 foram cadastrados [ ] novo empresários no nordeste e no sul pelas Comissões de EdC. Outra digressão: a questão do apoio do acompanhamento das comissões de EdC às empresas cadastradas uma atitude interessante que talvez não ferisse o critério na liberdade mas sobretudo poderia auxiliar na melhoria continua do aprendizado do modo de ser empresário de EdC, seria estabelecer um prazo de acompanhamento do aprendizado - uma autoavaliação coletiva dialogal, fruto dos avanços e retrocessos desses empresários cadastrados que se dispuseram a articulação dos princípios e valores antecedentes da economia de o comunhão e as tensões da economia de mercado capitalista. No fim desse prazo o empresário apresentaria o aprendizado à Comissão e aí seria interessante instituir um participante externo ao Movimento no momento do processo de avaliação transformativa dialogal. Com este procedimento de avaliação da gestão o empresário(a) seria contemplado com uma ou mais das tipologias do ciclo de cores instituída pelo Movimento dos Focolares. A avaliação dentro do espírito de Economia de Comunhão é longe de ser um mecanismo de constrangimento e desconforto, e sim mais uma possibilidade de doação [ o que pensam vocês dessa proposição]. A avaliação inclusive poderia auxiliar na expansão das EdC e na delimitação dos estudos e contribuições advinda do meio acadêmico, sobre a prática desses empresários pois os pesquisadores a priori poderiam conhecer o estágio em que os empresários aderentes ao projeto se encontravam no momento em que foram coletar os dados para a análise acadêmica através dos indicadores evolutivos da prática da experiência. Este procedimento poderia ser apresentado ao novo empresário de EdC por ocasião do processo de cadastramento, isto inclusive poderia evitar que o empresário venha a pensar que basta está cadastrado para transformar a empresa numa empresa de Economia de Comunhão e que basta mandar a contribuição monetária[ou basta?]. É oportuno informar a todos que dentro da metodologia da pesquisa reencaminharei esta mensagem para o Centro de Estudos de EdC, para o AS, para a SR, para a GR e para ser encaminhado para outras comissões de EdC do Sul e Sudeste.*

Isto posto, deixo a vocês e a todos a responsabilidade da crítica, validação e devolução dentro de um prazo razoável.

Um grande abraço, saudades, e me mandem noticias sobre o Pólo Ginetta. Vou pensar numa maneira de poder ter condições para estar ai na inauguração bem pertinho do RD ....!!! A propósito quero contribuir com a expansão do Pólo do Nordeste. Mandem um formulário para que eu possa também contribuir monetariamente para expansão, Ok! vou aguardar!!

Beijos, beijos e abrejos

Helô



## **APÊNDICE 14 – Carta contribuição para o Pólo Ginetta Calliari**

Neste apêndice, transcreve-se a carta encaminhada à comissão de EdC do Nordeste, fruto das entrevistas com integrantes da própria comissão, da observação de campo e leitura do texto do plano de negócio para o Pólo Ginetta.

*“Recife, 13 de março de 2003*

*À Comissão de Economia de Comunhão do Nordeste.*

*Prezados amigos e Prezadas amigas*

*Gostaria de deixar registrado para o conhecimento de todos interessados e interessadas na expansão da Economia de Comunhão na Liberdade e especialmente endereçado às pessoas que estão colocando em comunhão, uma parte de sua energia amorosa, de seu tempo, de sua competência, para a fase inicial de planejamento das ações executivas do Pólo do Nordeste - “Pólo Ginetta” o seguinte:*

- *Especial atenção, substantiva, artística, criativa na fase de decisão do Projeto Arquitetônico do Pólo, tendo como referencial para decisão a harmonia da natureza do local. Galpões com tijolos cinza aparentes tem o seu lugar e adequação, porém....*
- *A inclusão explícita da formação humana iluminada pelos valores essenciais e princípios fundamentais que deram origem a Economia de Comunhão em todas as bases que darão sustentação a existência do Pólo inclusive no plano de negócios.*
- *O Pólo do Nordeste não é uma réplica do Pólo Spartaco, ambos tem a mesma essência de origem: a espiritualidade da unidade, todavia cada um tem a sua diversidade e sobretudo a comunhão.*
- *Comunicação explícita para todas as pessoas envolvidas com o Pólo do Nordeste, hoje, amanhã e no futuro, desde os trabalhadores que inicialmente executarão a construção civil e assim sucessivamente, sobre a “ cultura da partilha”.*
- *O espírito comunitário um dos constituintes da comunhão é um dos fios condutores de um empreendimento com a singularidade da Economia de Comunhão. Sendo assim, e usando a categoria na liberdade entre irmãs e irmãos fico muito a vontade para sugerir o conceito de incubagem que inclusive poderia somar na expansão da Economia de Comunhão da dimensão micro que atualmente se encontra para a dimensão macro. Existem muitas experiências de sucesso nesse sentido nas Universidades Brasileiras dentre elas a Federal de Pernambuco e a Universidade do Brasil - UFRJ.*

*Enfim, gostaria de parabenizar a todos e a todas que estão no aqui e agora com a responsabilidade de materializar o Pólo Ginetta.*

*Até breve*

*Helô”*