

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

AILA SANTOS DE ALMEIDA

**VIVER O OUTRO: UMA PROPOSTA DE
REALIZAÇÃO HUMANA NAS EMPRESAS DE
ECONOMIA DE COMUNHÃO**

PAULO AFONSO

2006

AILA SANTOS DE ALMEIDA

**VIVER O OUTRO: UMA PROPOSTA DE
REALIZAÇÃO HUMANA NAS EMPRESAS DE
ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de pessoas pela Universidade do Estado da Bahia - Campus VIII, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

ORIENTADORA:

Prof^ª Ms. MARIELZA BARBOSA ALVES

PAULO AFONSO

2006

AILA SANTOS DE ALMEIDA

**VIVER O OUTRO: UMA PROPOSTA DE REALIZAÇÃO HUMANA
NAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de pessoas pela Universidade do Estado da Bahia - Campus VIII, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Aprovada em ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus por ter me dado a vida e a coragem de buscar alcançar os meus objetivos enfrentando todas as dificuldades que encontrei ao longo dessa trajetória.

À minha família, de modo particular meus pais Rita e José Valério e minha irmã Denize que foram meus grandes incentivadores e parceiros. Sem eles não seria possível chegar a este momento com a alegria de ter vencido.

À Chiara Lubich inspiradora do Movimento dos Focolares e da Economia de Comunhão, por me fazer acreditar que a realização de um mundo unido será possível se permeado pela Cultura da Partilha.

À Ginetta Cagliari (in memoriam) por acreditar na EdC e pela luta incessante em prol da realização desse projeto.

À professora Marielza Barbosa, minha orientadora, pelos sábios conselhos e pela disponibilidade em traçar comigo caminhos viáveis para realização desta pesquisa, com simplicidade e comprometimento profissional.

À todos os amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

*Com a Economia de Comunhão
é proposta ao empresário
uma nova linha para conduzir o empreendimento,
que ponha em prática atitudes
inspiradas na nossa espiritualidade.*

*Ela requer que se coloque no centro o homem
e as relações interpessoais,
evitando comportamentos
contrários ao amor do Evangelho.*

*Pede a valorização dos empregados
mediante seu envolvimento na gestão.*

*Que se viva a cultura da ética,
que se respeite a ética nas relações com os
clientes, com os fornecedores, com a
administração pública.*

*Que se dedique atenção
ao ambiente de trabalho e ao respeito da
natureza.*

*Que se favoreça a colaboração
com as outras realidades empresariais, sociais
etc.*

*Além disso, que não se esqueça
de deixar espaço à intervenção de Deus,
à sua providência,
inclusive na atuação econômica concreta.
Os nossos empresários dizem que têm
um acionista invisível: o Pai Eterno.*

Chiara Lubich

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações são responsáveis por quase todo o processo produtivo, o que se torna uma característica marcante das sociedades modernas e industrializadas. As pessoas dependem delas para realizar grande parte das suas necessidades: nascer, trabalhar, estudar, divertir-se, curar doenças, obter produtos, etc. Enfim, todos estão ligados a algum tipo de organização, seja produzindo ou utilizando os seus bens ou serviços. Para o desenvolvimento de suas atividades, essas organizações dependem do governo e da sociedade em geral, desde os proprietários e funcionários, até clientes, fornecedores, etc.. Portanto, não há organizações sem pessoas.

Na sociedade capitalista em que vivemos, a busca incessante pelo acúmulo de capital é o que move a atividade produtiva da maioria das empresas, e muitas acabam esquecendo que elas existem com e para as pessoas. Diante dessa realidade, surge um questionamento: até que ponto as empresas estão mesmo preocupadas com as pessoas? Ou será que todas as propostas de inovação nos relacionamentos são apenas meios utilizados para aumentar os lucros? Onde está localizada a pessoa no cenário empresarial?

O interesse em saber por que as pessoas se comportam de uma determinada forma e não de outra é comum a muitos estudantes e estudiosos na área das relações interpessoais. É nesse sentido que este estudo fará uma abordagem dos elementos que impulsionam as pessoas a agirem diferentemente umas das outras e, principalmente, das formas de relacionamentos vivenciadas por pessoas que estão inseridas em um ambiente imbuído da cultura da partilha.

Trabalhar por uma nova cultura econômica, tendo como premissa a cultura do dar em oposição ao ter, é o propósito fundamental daqueles que, motivados por um sentimento de partilha, se dispõem a dividir os lucros de suas empresas visando à construção de uma sociedade onde exista uma distribuição mais igualitária dos bens.

A Economia de Comunhão parece um projeto inatingível, mas considerando que seu propósito visa não só à distribuição dos bens, mas também à formação de homens novos, que compartilhem desses ideais, pode-se acreditar que esta é uma tarefa possível de ser realizada. Essa possibilidade vem do fato de os agentes produtivos (empresário e trabalhadores) colocarem como base de sua ação econômica uma cultura que contrapõe a cultura do ter, do acumular e do desperdiçar. Para Araújo (1998), o mercado assume nos tempos atuais um papel que vai além da compra e venda de produtos, tornando-se um espaço de encontro entre as pessoas, um espaço de relações humanas.

A escolha deste tema nasceu de um particular interesse, fruto de uma vivência de mais de quinze anos em comunidades animadas pela cultura da partilha e da unidade, que é o Movimento dos focolares. Viver em uma região profundamente marcada pela desigualdade social onde grande parte da população sofre com a fome, a falta de moradia, de saúde, de educação, também é um elemento motivador para a escolha do tema.

Apesar de seus 14 anos de existência e crescimento – seja no aspecto teórico, seja no número de empresas que aderiram ao projeto – a Economia de Comunhão é uma realidade considerada nova para a Ciência econômica e, por isso, ainda há muito para se descobrir. Desde o seu lançamento em 1991, a proposta da Economia de Comunhão vem crescendo gradativamente no Brasil e em todos os continentes. A cada ano, aumenta o número de empresas que aderem ao projeto EdC, fato que motiva também muitos estudantes que se

interessam pelo assunto em fazer as suas monografias, dissertações ou teses sobre a referido tema.

Estudos e observações realizadas anteriormente em diversas organizações fizeram-me perceber o quanto as relações interpessoais em muitas empresas estão marcadas pelo individualismo, falta de cooperação, competitividade exacerbada, conflitos entre colegas, entre outras agravantes. O resultado dessa realidade é a insatisfação no trabalho e a baixa produtividade que podem ocasionar ainda problemas de ordem física, como estresse, depressão, fadiga, etc. Quando todos esses problemas relacionados ao trabalho atingem um estágio avançado, podem interferir de forma incisiva na vida pessoal dos membros da empresa e chegam a causar conflitos familiares ou sociais.

Foi por esse motivo que realizei este estudo, com o intuito de discutir as relações interpessoais dentro das empresas de Economia de Comunhão e buscar entender os efeitos relacionais de uma proposta econômica que mesmo visando ao lucro, não o tem como centro de sua atividade produtiva. A peça principal dessa engrenagem é o homem, e tudo é realizado almejando a promoção do bem-estar de cada um daqueles que estão ligados a uma dessas empresas, cujo objetivo primordial é a partilha dos lucros de acordo com as três partes definidas pelo projeto: formação de pessoas animadas pela cultura da partilha, investimento no crescimento da própria empresa e partilha com os pobres.

Neste cenário, surge o seguinte questionamento: a participação no projeto EdC provoca mudanças positivas no tocante aos relacionamentos interpessoais dentro das organizações ?

A resposta a tal questionamento requer uma análise do material já publicado sobre esta temática, através da observação de experiências ou resultados de pesquisas já realizadas. Foi de fundamental importância perceber se as pessoas que estão diretamente

ligadas às empresas de Economia de Comunhão estão realmente animadas com a proposta, se o relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores e sociedade civil está centrado nos princípios da Economia de Comunhão, se os funcionários aderem aos princípios da solidariedade, cooperação e gratuidade, de modo a estabelecer relacionamentos de reciprocidade e, se as empresas dão possibilidade para que os relacionamentos sejam pautados na confiança e camaradagem.

Para se chegar a algumas conclusões, foi necessário buscar meios para compreender as representações sociais dos membros das empresas através das experiências vivenciadas no âmbito das relações interpessoais envolvendo proprietários, funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e as pessoas que recebem o auxílio através da partilha dos lucros.

Reconhecendo que a Economia de Comunhão, através da produção de bens e serviços, esforça-se para promover a construção de uma sociedade solidária que seja capaz de, livremente, tornar comum os lucros disponíveis aos necessitados, foi estabelecido o seguinte objetivo:

- Analisar os efeitos da Economia de Comunhão sobre as relações interpessoais dentro das empresas percebendo se o comportamento dos membros da empresa está de acordo com os princípios do projeto.

Visto que as organizações são constituídas de pessoas e que aquelas existem para que estas sejam beneficiadas, faz-se necessário compreender a vida grupal e os meios utilizados para vivê-la melhor e entender os fenômenos que ocorrem na vida dos grupos: como surgem, se desenvolvem, se modificam, e quais os fatores que interferem positiva ou negativamente no relacionamento entre seus membros.

Para a realização deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com base epistemológica, fenomenológica de base qualitativa. Foram analisados livros e artigos publicados no Brasil e na Itália sobre o tema, além de teses e dissertações já realizadas. Para complementar a busca de dados estatísticos e experiências, foram utilizados materiais cedidos pelo Centro de Estudos sobre EdC, localizado em Vargem Grande Paulista – SP, sites, e artigos publicados em revistas ou informativos.

2. ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM POUCO DE HISTÓRIA

2.1 Origem da Economia de Comunhão

Para compreender melhor esta realidade, é preciso contextualizá-la, de modo que haja uma compreensão clara do seu fundamento e dos seus propósitos. A Economia de Comunhão é um projeto econômico que nasceu no âmbito do Movimento dos Focolares, tendo como idealizadora a sua fundadora – Chiara Lubich. Nasceu em 22 de janeiro de 1920, em Trento, na Itália e, em 1943, junto com algumas companheiras, deu início a uma experiência revolucionária para a igreja católica da época e, mais tarde ao Movimento dos Focolares. Foi contemplada, ao longo dos 60 anos de existência do movimento, com diversos prêmios, como o Prêmio UNESCO para a educação à Paz (Paris), Títulos de Doutor “Honoris Causa” em diversas universidades do mundo, inclusive alguns em Universidades do Brasil.

Durante a segunda guerra mundial, Chiara Lubich faz uma descoberta: Deus é Amor e ama a cada um infinitamente. Desta descoberta surge o desejo espontâneo de responder a este imenso amor com amor, colocando em prática as palavras do Evangelho. Deus passa a ser o novo ideal da vida de Chiara e suas companheiras. E, em meio às bombas e ao horror da guerra, elas se empenhavam fortemente no amor àquelas pessoas que mais necessitavam, pois para elas importava apenas viver o mandamento de Jesus.

Já naquele momento inicial, este movimento tinha a característica particular da doação. Chiara e suas companheiras arriscavam suas vidas para ajudar muitos necessitados que precisavam de auxílio. Pouco a pouco, valores universais, como unidade, amor, paz, legalidade, direitos humanos, solidariedade, vão sendo difundidos entres as pessoas, e entre povos que dividem os mesmos objetivos do movimento dos Focolares. Assim, o Movimento

foi tomando dimensões cada vez mais abrangentes na sociedade, estendendo-se também ao âmbito da Economia.

Este Movimento tem como base a Doutrina social da igreja católica, a qual serve de base para todas as suas ações realizadas nos mais diversos campos sociais. É um movimento religioso que pode ser considerado não apenas sob os pontos de vista espiritual e apostólico, mas social, econômico, político, ecumênico e cultural. Em todos os campos em que atua, o movimento dos Focolares vive e prega a Unidade, tendo em vista o desejo de atender ao pedido de Jesus “Que todos sejam Um”.

Chiara Lubich (2002), em um discurso proferido em 1996 por ocasião do recebimento do doutorado honoris causa em Ciências sociais, caracteriza este movimento como uma realidade religiosa e civil que conta com mais de quatro milhões de pessoas sendo dois milhões ligados à sua estrutura e outros dois que vivem a espiritualidade. É composto de pessoas de diversas raças, línguas, povos e religiões, espalhadas no mundo inteiro em quase duzentas nações. Ao movimento dos focolares aderem, em sua maioria, pessoas católicas de todas as idades e vocações, mas também cristãos de outras igrejas e fiéis de outras religiões.

Através dessa descrição apresentada pela própria fundadora, pode-se considerar o movimento dos focolares a partir dos pontos de vista espiritual, apostólico, caritativo, social, econômico, político, ecumênico, inter-religioso, cultural, etc. Mas pode-se perceber principalmente a sua abertura que possibilita relacionamentos entre pessoas de convicções religiosas e culturas diferentes, além da diversidade no campo sócio-econômico.

Entre as diversas ações realizadas por esse movimento, tem-se a Economia de Comunhão (EdC), que toma todos os princípios do movimento dos Focolares e faz uma reflexão de ordem política e econômica. Unindo espiritualidade e economia, surge uma nova forma de se produzir, de modo que as riquezas sejam em prol daqueles que se encontram em

dificuldades econômicas. Atualmente existem mais de 6000 empresas que aderiram ao projeto, seja nascendo ou modificando o estilo de administração.

Essa realidade surge em maio de 1991, quando Chiara fez uma viagem ao Brasil para encontrar-se com a comunidade que faz parte deste movimento e, percorrendo pela cidade de São Paulo, ficou impressionada com a enorme desigualdade social. De um lado, via grandes arranha-céus de luxo; enquanto do outro, apenas barracos e favelas. Sabendo que muitos dos membros do movimento residiam nessas localidades, Chiara sentiu-se impulsionada a fazer algo concreto para aquelas pessoas. Foi essa disparidade na qual vivia o povo brasileiro que serviu de inspiração para que surgisse a idéia da Economia de Comunhão. Como no Movimento dos Focolares a comunhão já era uma prática vivenciada desde os seus primórdios, pensou-se em estender esta prática a fim de atingir um número maior de necessitados.

A comunhão de bens que já era realizada entre os integrantes do movimento não era suficiente para atender as necessidades de milhares dos membros do Movimento; sendo assim, surgiu a idéia de aumentar as receitas e fazer nascer empresas com fins lucrativos. Inicialmente a idéia foi chamada de Projeto Brasil, passando depois a chamar-se Economia de Comunhão ou EdC. (LUBICH, 2002).

2.2 Princípios norteadores da EdC

A proposta principal do projeto EdC, segundo Araújo (1998), consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – visando à construção de uma sociedade solidária que seja capaz de, livremente, tornar comum os lucros disponíveis

aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho. A viabilidade desse projeto se dá a partir da partilha dos bens, mas também de tempo, conhecimentos, experiências e capacidades na mais absoluta liberdade, através de uma decisão livre e consciente dos seus adeptos.

Este novo modelo de Economia “constitui exemplo de encarnação do paradigma da unidade e da solidariedade entre os homens, que deveriam compartilhar tanto dos resultados do trabalho quanto a responsabilidade de dividir o risco da atividade econômica” (BIELA, 1998, p.27).

O carisma da unidade presente no Movimento dos Focolares trouxe para a Igreja e a humanidade uma espiritualidade caracterizada pela coletividade. A EdC é um projeto que, tendo como objetivo primordial minimizar o número de indigentes, coloca a pessoa como centro da atenção de cada consideração econômica, por conceber a economia como possibilidade de encontro, de interação, de partilha. Para alcançar os seus propósitos, incluem-se as suas relações sociais, sua dignidade, sua capacidade de resolver situações e se auto-sustentar, contribuindo para a realização da pessoa enquanto ser social. Este projeto parte de um pensamento que visa à promoção integral e solidária do homem e da sociedade almejando a satisfação das necessidades materiais próprias e dos outros.

O agir econômico nas empresas de EdC se insere num contexto antropológico completo, direcionando suas capacidades ao constante respeito e valorização da dignidade da pessoa, seja ela funcionário ou proprietário da empresa.

Existem realidades econômicas na atualidade que são impulsionadas por motivações ideais; assim também a EdC com aqueles empresários, dirigentes, trabalhadores ou outras pessoas que aderem ao projeto, assumem primeiramente o compromisso de colocar

como centro das atenções as exigências e expectativas da pessoa e os requisitos do bem comum. Para tanto, segundo Lubich (2004, p. 26), eles buscam:

- Instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e de colaboração, com os clientes, os fornecedores, o poder público e até mesmo os concorrentes;

- Valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas, na sua gestão;

- Manter uma linha de conduta da empresa inspirada na “cultura da ética”;

- Reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, ainda que arcando com investimentos de alto custo;

- Cooperar com outras entidades ou iniciativas empresariais e sociais presentes no território atentos inclusive à comunidade internacional, com quem se sentem solidários.

De acordo com os ideais propostos pela EdC, fica evidente a preocupação em dedicar-se ao outro, de modo que o lucro não é encarado como objetivo primeiro. Ele faz parte de um conjunto de interesses que não possuem um fim em si mesmos, mas no próximo. Estas pessoas não se limitam apenas à equipe interna de cada organização juntamente com os clientes. Fornecedores, familiares de funcionários, e até mesmo os concorrentes também são vistos como alguém para ser amado.

Cada pessoa que, livremente, decide engajar-se no projeto EdC por acreditar nos ideais que ela propõe, deve estar consciente de que tal experiência possui um valor que vai além das questões materiais. Quando as contas não batem e tem-se a impressão de que as

ações não foram eficientes, é preciso considerar que só é possível fazer uma avaliação da eficiência e do valor agregado da empresa se forem inseridos no balanço os bens relacionais. Tudo o que se faz e contribui para o bem-estar das pessoas de uma sociedade possui um valor. Embora não sejam visíveis os bens relacionais, eles existem e podem fazer uma grande diferença, pois são capazes de produzir efeitos grandiosos para a pessoa beneficiada e para a empresa.

Esse balanço social deve ser feito lado a lado do balanço econômico, e não apenas como fator informativo, que em nada interfere no andamento da empresa. Todo e qualquer bem ou produto fornecido por uma empresa é resultado de um conjunto de relações interpessoais de comunhão que favorece a promoção de um ambiente ético. O retorno não vem apenas em forma de lucro, mas através de tudo o que pode ser proporcionado aos clientes, funcionários, e pessoas beneficiadas.

O Manifesto elaborado no “Bureau Internacional de Economia e Trabalho”, encontro realizado na Mariápolis Araceli (Brasil), em 12 de junho de 1999, apresenta uma visão de homem que fundamenta a EdC: considera que, apesar de seus impulsos egoístas, a pessoa se realiza na comunhão com os outros, ou seja, no dar e no abrir-se desinteressadamente ao outro, comunhão esta que suscita a reciprocidade.

Com base nessa visão de homem, a EdC acredita que os agentes das empresas precisam apresentar uma coerência entre os princípios que regem a empresa e os que regem as suas próprias vidas. É preciso que os valores em que se acredita e que são condutores dos comportamentos estejam presentes nas diversas instâncias da vida social e, portanto, também na econômica, tornando-se também esta um espaço de crescimento humano e espiritual.

Ainda sob esse aspecto, a pessoa na visão da EdC é elemento de reciprocidade, e por isso é maior que o seu trabalho. Mesmo que ela venha a deixar de trabalhar por opção ou necessidade, continuará sendo considerada pessoa, pois a sua essência está na sua humanidade.

O lançamento da proposta foi feito por Chiara Lubich em 1991 assim que o pensamento foi suscitado. De imediato convidou empresários e acionistas para concretizarem juntos esse sonho, colocando em comum os lucros obtidos em suas empresas, os quais seriam divididos em três partes e distribuídos de acordo com três objetivos que caracterizam a EdC: para os pobres, para o desenvolvimento da empresa e para a formação de homens novos. Essa tríplice distribuição dos lucros é mais conhecida pelo slogan “*um terço, um terço, um terço*”.

A primeira parte é destinada aos pobres - razão de ser do projeto EdC. Nesse sentido, não se limita à assistência financeira, mas há uma preocupação em oferecer empregos e projetos de desenvolvimento. Dessa forma o projeto visa à promoção de certa independência para que as pessoas que são assistidas possam deixar de sê-lo tão logo consigam estruturar-se e manter-se sozinhas. As pessoas que estão vinculadas ao projeto Economia de Comunhão partem de uma microvisão, partilhando os bens com aqueles necessitados que estão ligados ao Movimento dos Focolares, mas com o anseio de um dia chegar aos necessitados do mundo inteiro.

A segunda parte é destinada à formação de uma cultura nova capaz de formar pessoas com uma mentalidade da partilha. Essa terça parte seria destinada ao desenvolvimento de estruturas de formação para “homens novos”; pessoas formadas e animadas pelo amor. Segundo Bruni, “*se a comunhão não se tornar cultura, não haverá qualquer esperança de a EdC durar no tempo e o problema social poder, um dia, ser resolvido*”. (2005, p.27). A terceira e última parte é destinada ao investimento na própria

empresa, para que ela possa estar sempre crescendo e produzindo mais lucros para serem partilhados.

Muitos empresários, vinculados ou não ao Movimento dos Focolares, foram acreditando na proposta de modo que é possível perceber um crescimento na adesão ao projeto.

Evolução do número de empresas que aderiram à EdC

| Continente | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Europa | 132 | 161 | 208 | 336 | 430 | 448 | 477 | 478 | 469 | 481 | 486 | 469 | 455 |
| Ásia | 10 | 19 | 23 | 23 | 32 | 37 | 35 | 36 | 38 | 40 | 47 | 42 | 42 |
| África | 0 | 1 | 2 | 6 | 14 | 11 | 15 | 11 | 13 | 9 | 9 | 9 | 4 |
| América | 99 | 144 | 166 | 184 | 220 | 244 | 220 | 221 | 217 | 224 | 230 | 269 | 250 |
| Oceania | 1 | 3 | 3 | 5 | 7 | 7 | 7 | 15 | 15 | 15 | 6 | 8 | 5 |
| Total | 242 | 328 | 402 | 554 | 703 | 747 | 754 | 761 | 752 | 769 | 778 | 797 | 756 |

Fonte: BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2005.

Apesar de traçar uma alternativa para os problemas econômicos da sociedade, o projeto não nasceu de uma visão economicista do trabalho e da produção, mas de uma visão humanística onde os envolvidos agem isentos de interesses pessoais restritos. Ao invés, estão voltados para a produção de trabalho e melhores condições socioeconômicas para os outros (SORGI, 1998).

Além desses objetivos acima mencionados, a criação de um ambiente humano positivo é também uma das pretensões da EdC, que visa a promover relacionamentos saudáveis dentro e fora da empresa. Tudo isso é realizado com o intuito de favorecer o crescimento pessoal em sentido amplo, de modo a atingir diversos aspectos da vida transcendendo o aspecto profissional. Muitos indivíduos encontrados em situação de fragilidade, ao serem inseridos em uma das empresas do projeto, passaram por uma experiência de recuperação quando tiveram assegurado um trabalho assalariado, além de fazerem parte de um ambiente que tem um contexto social favorável e envolvente.

Uma economia que funcione nos moldes que pretende a EdC pode trazer grandes contribuições para a sociedade; Gui (2000 p.64) diz:

Creio que a nossa principal tarefa seja a de contestar abertamente a idéia de que, para fazer funcionar a máquina da economia, seja necessário o impulso que deriva de uma cultura da exterioridade e da ambição, da busca de superioridade sobre os outros (de poder, de posse, de prestígio).

Para ele e todos que almejam uma economia que tenha como princípio a comunhão recíproca, a economia deve ter como meta uma cultura do acolhimento do outro, do diálogo e do encontro. Nesse modelo, todos deviam empenhar-se em atividades justas e não apenas úteis e convenientes, sem sacrificar o desejo intenso de estabelecer relações ricas, significativas, plenamente humanas, vivendo no contexto econômico sem ir de encontro às próprias convicções. Se cada ação for baseada nesse pensamento, torna-se menos arriscado cair nas tentações de agir sobre a ótica do ganhar acima de todo custo.

Desde os seus primórdios, o movimento dos Focolares trouxe para a igreja e para a sociedade uma espiritualidade nova que tem o seu foco na pessoa. Esse modo de pensar nasce de uma espiritualidade coletiva que busca superar o modo de ser individualista. Sendo a EdC uma expressão desse movimento, ela traz o amor como a lógica que deve orientar todo o agir econômico, apesar de toda a Ciência econômica não entender esse princípio como

elemento básico para o desenvolvimento de uma economia estável. Portanto, o amor que é rejeitado pela economia é considerado princípio fundamental para aqueles que desenvolvem suas atividades empresariais dentro do modelo da Economia de Comunhão.

Para Bruni (2004, p.6), “quem ama não pensa em si, e agindo dessa forma, se realiza; quando experimenta a reciprocidade, a sua alegria torna-se plena”. Levar esse amor verdadeiro ao centro da atividade econômica constitui-se como um paradoxo, pois vai de encontro ao pensamento da economia moderna, que funciona sob uma lógica individualista.

2.3 A cultura da partilha

A cultura da partilha ou Cultura do dar, como é mais conhecida, nasce em oposição à cultura do ter que é fruto de uma sociedade marcada por um forte contraste social.

João Paulo II apud Vera Araújo (2002, p.25), diz:

O ter objetos e bens em si, não aperfeiçoa o ser humano, se não contribui ao amadurecimento e enriquecimento do seu ser, isto é, à realização da vocação humana enquanto tal”. E complementando “o mal não consiste no ter enquanto tal, mas em possuir de modo desrespeitoso à qualidade e à ordenada hierarquia dos bens que se possui. Qualidade e hierarquia nascem da subordinação dos bens e da sua disponibilidade ao ser do homem e à sua verdadeira vocação.

Na sociedade individualista em que tudo é visto como mercadoria, o consumismo cresceu de forma exorbitante, tornando a sociedade complexa, conflituosa, alienada e esbanjadora. Ao invés de realizar-se, esta sociedade tornou-se triste, e as pessoas fechadas em seu mundo particular tornaram-se incapazes de estabelecer relacionamentos duradouros que não estejam embasados em uma cultura do benefício próprio.

As empresas da Economia de Comunhão vêem a Cultura do dar como premissa do projeto, a ponto de não haver sentido a sua existência se ela não estiver presente. Através de “homens novos” que sejam capazes de partilhar tempo, talentos e também os bens

materiais torna-se possível vislumbrar o futuro promissor de um projeto que surge para sanar as necessidades daqueles menos favorecidos em oportunidades.

Esse novo jeito de ser empresa, proposto pela EdC, implica em uma comunhão de bens e de pessoas que parte de um dar desinteressado; um dar que não é limitado à doação material, pois é um dar a si mesmo. A partir dessa cultura do dar, surgem novas situações sociais, caracterizadas por novos modelos de relacionamentos marcados pela abertura ao outro. Para dar é preciso haver um grande desprendimento de seus bens, mas para receber também é preciso de uma humildade que leva a pessoa a não se sentir menos digna que os outros, mas capaz de poder contribuir através da doação da sua própria necessidade. O dar só terá sentido se existir a necessidade.

Dentro do projeto de EdC, é conferido um sentido ao dar que difere um pouco do sentido mais usual. Não se trata apenas de um assistencialismo no qual as empresas tomam parte dos lucros e ofertam a indivíduos, grupos ou instituições carentes. É um dar que não se restringe apenas aos bens, e por isso fala-se também em comunhão de pessoas. Com a cultura da partilha difundida no interior das organizações, há uma mudança de paradigma que provoca alterações no modo de conduzir a empresa, suscitando mudanças técnicas e burocráticas, sociológicas e antropológicas. As pessoas que trabalham nessas empresas acabam sentindo-se co-responsáveis pelo andamento do projeto e percebem que a forma como se relacionam expressa a adesão e empenho pelo seu andamento.

2.4 Como viver a Cultura do dar em meio à modernidade econômica

O mundo moderno, movido pelo desenvolvimento tecnológico, passou a acreditar que a especialização e a fragmentação seria a solução para a economia, pois assim conseguiria

uma relevante redução de custos, o que possibilitaria uma maior produção, podendo oferecer ao consumidor um produto de custo menor que o anterior. Esse sistema levou a uma tamanha fragmentação e fez com que as pessoas não conseguissem mais perceber as conseqüências de suas ações.

Todas as coisas que existem no mundo estão em relação entre si, não cabendo mais a lógica da fragmentação. Esta é uma visão sistêmica que faz perceber como tudo na vida está relacionado, interferindo um sobre o outro. Para Senge,

o pensamento sistêmico levará à construção de organizações que aprendem, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (2002, p.37).

Este pensamento parte do princípio de que ninguém sabe tudo, pois somos todos aprendizes.

O diálogo entra nessa perspectiva como elemento chave para aprendizagem em equipe, de modo que exista a liberdade para cada um expressar o que pensa sobre a organização e assim contribuir com o seu crescimento. Para que esse diálogo seja aberto e franco, é preciso que haja um clima de respeito ao outro, capaz de anular o sentimento de competitividade. Ao final, existirá um pensamento coletivo, resultado de um pensar juntos e não mais os pensamentos de indivíduos isolados.

Com base nesse pensamento, Senge (2002 p.272) coloca o coleguismo como condição indispensável para a realização do diálogo, pois o pensamento é participativo.

Ver-se mutuamente como colegas é essencial para estabelecer um tom positivo e compensar a vulnerabilidade gerada pelo diálogo. No diálogo as pessoas se sentem como se estivessem construindo alguma coisa, uma nova compreensão mais profunda. Entretanto, ver-se mutuamente como colegas e amigos, por mais que possa parecer simples, tem-se provado algo extremamente importante. Conversamos com os amigos de forma diferente da que conversamos com pessoas que não são nossos amigos. É interessante observar que, à medida que o diálogo se desenvolve, os membros da equipe verão o desenvolvimento desse sentimento de amizade mesmo em relação às

peças com as quais não têm muito em comum, O que é necessário é essa disposição de considerar uns aos outros colegas. Além disso, há uma certa vulnerabilidade ao se colocar os pressupostos em suspenso. Tratar-se uns aos outros como colegas implica admitir um risco mútuo e estabelecer o senso de segurança para se enfrentar esse risco.

As empresas de Economia de Comunhão nascem com uma nova forma de perceber a Economia. De acordo com Sorgi (1998, p.32), esta Ciência “está sendo redescoberta como um entrelaçamento de relações concretas entre atores sociais que partilham de pessoa a pessoa os próprios bens móveis ou imóveis”. Muitas pessoas investem suas poupanças em empresas que posteriormente terão os seus lucros destinados a ações de solidariedade por acreditar que podem contribuir doando não apenas recursos financeiros, mas também a competência técnica, conhecimentos tecnológicos, ou qualquer tipo de contribuição profissional que vão além dos interesses pessoais restritos. Estes estão interessados e empenham-se na produção de trabalho e de melhores condições socioeconômicas para os outros.

2.5 Os pólos produtivos

Desde o momento inicial da EdC, já se pensava em construir pólos industriais onde as empresas pudessem instalar-se. Para isso, seria necessária a criação de sociedades empresariais que fossem ou não regidas por ações, as quais utilizariam os instrumentos mais difundidos de agregação de capitais formando estruturas produtivas para dar suporte às experiências iniciais da economia de comunhão.

A idéia dos pólos é que seu funcionamento seja sempre próximo às cidadezinhas permanentes do Movimento dos Focolares; seriam como laboratório visível, servindo de ponto de referência ideal e operativo também para as outras empresas do projeto que não se encontram instaladas em um pólo da EdC. Nesse espaço coletivo de comunhão, as empresas

teriam a possibilidade de, juntas, manterem sempre vivo o espírito do projeto, de modo que cada uma servisse de elemento motivador para as outras nos momentos de dificuldade, mas também na partilha dos momentos frutuoso.

Os pólos industriais existem para iluminar primeiramente toda a realidade da EdC e depois, direta ou indiretamente, toda a realidade econômica e social. Assumindo o desafio da comunhão radical, o pólo não pode limitar a ser apenas uma comunidade de empresas que querem proteger-se e ajudar-se mutuamente. Seu objetivo é bem mais amplo: aspirar a ser uma comunidade-cidade na qual toda a comunidade civil seria atingida pelos efeitos que causaria.

Diante dos objetivos propostos por Bruni (2002), existem alguns requisitos fundamentais que os pólos devem obedecer e que o caracterizam como tal. Primeiramente deve funcionar com **transparência e legalidade**, com um modelo de gestão que administre os fundos de forma transparente agindo de acordo com todo o aparato legal que dará legitimidade a todas as suas ações. Agir legalmente significa, muitas vezes, ir de encontro a alternativas usadas por empresas que agem sem atender a esses requisitos e que são aceitáveis por tantos. Na maioria das vezes, tem que se pagar um alto preço por decidir agir dessa forma, visando a usar estratégias que causem prejuízos a nenhuma das partes direta ou indiretamente envolvidas no processo. Um outro ponto a ser observado é a **eficiência e responsabilidade**. Administrar os bens com eficiência significa antes de tudo não desperdiçar, fazer um bom uso dos bens empregando os recursos disponíveis no que é necessário, evitando as tentações do comunismo. Os pólos de EdC devem ser exigentes na comunhão e estar sempre atentos e abertos à partilha dos lucros de acordo com as três divisões. Por fim, há ainda uma característica, que é a **providência divina**, que provém de uma passagem bíblica que diz: “buscai primeiro o reino de Deus e a sua justiça e todo o resto vos será dado por acréscimo”. As empresas de EdC acreditam que, quando existe a coragem de viver segundo a lógica do

Evangelho Deus intervém trazendo o cêntuplo, e fazendo que cada um experimente o cumprimento das promessas divinas não apenas na vida pessoal, mas também na vida econômica da empresa.

Atualmente estão constituídos e/ou em constituição alguns pólos industriais:

Pólo Spartaco, Cotia/São Paulo/Brasil;

Pólo Solidariedad, O'Higgins/Buenos Aires/Argentina;

Pólo Lionello, Loppiano/Florença/Itália;

Pólo Ginetta, Igarassu/Pernambuco/Brasil.

Além destes, estão em fase de estudo os pólos empresariais de Portugal, França, Bélgica e Estados Unidos.

3. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

3.1- O caráter social do ser humano

O desenvolvimento tecnológico que caracteriza a sociedade do terceiro milênio trouxe para o interior de muitas organizações um número muito grande de máquinas que desenvolvem diversas tarefas antes realizadas por pessoas. Não obstante essa realidade, as pessoas continuam sendo a grande base das organizações, visto que sempre estão presentes, seja no manuseamento das máquinas, realizando trabalhos manuais, seja exercendo funções administrativas.

A comunicação entre os seres humanos é reconhecidamente necessária, mas também difícil de acontecer de forma harmoniosa. Definir relacionamento interpessoal é algo bastante complexo devido à grande diversidade de opiniões entre os teóricos. Sendo assim, não se pode considerar determinados conceitos como certos, tratando-os como dogmas, uma vez que estes são altamente mutáveis e dependem de valores sociais e culturais.

Nas sociedades emergentes não cabe mais o modelo individualista de ser empresa onde cada um cumpre o seu papel obedecendo às ordens determinadas pelos superiores. Estamos em uma época na qual fala-se comumente em inteligência social, sensibilidade, empatia, desenvolvimento interpessoal, assertividade, inteligência emocional, entre outros termos atuais que valorizam as capacidades de boa comunicação, trabalho em equipe, capacidade para reconhecer a qualidade dos outros, mente criativa, abertura a críticas. É urgente a interação entre aqueles que compõem uma organização e lutam para que ela se mantenha no mercado de forma produtiva e lucrativa. Trabalhar em equipe é um propósito da

Gestão participativa que valoriza a participação ativa das pessoas no processo de tomada de decisão sobre os mais diversos aspectos administrativos das organizações.

No entanto, este não deve ser o único elemento motivador para a existência de relacionamentos interpessoais dotados de camaradagem, pois podem não ser relacionamentos sinceros, verdadeiros. Muitos funcionários, por exigência da empresa, mantêm um clima harmonioso com chefes e colegas, mas não estão imbuídos do verdadeiro sentimento que justifica tal comportamento.

3.2 A singularidade de um ser social

Tendo em vista que os relacionamentos interpessoais são relações entre pessoas, considero de suma importância fazer a distinção entre os termos pessoa e indivíduo. Embora muitos não percebam a diferença e usem os termos com igual sentido, MOREIRA (1996, p. 66) apresenta uma distinção bem clara que facilita essa diferenciação:

A pessoa é o resultado da dialética entre duas dimensões básicas do humano: a individualidade e a sociabilidade. O indivíduo fica restringido à sua individualidade que faz de cada ente um ser uno e único. A pessoa é também um indivíduo e, por conseguinte, uno e único, mas, ao mesmo tempo é, sobretudo um ser aberto, sociável, capaz de diálogo, de relação, de linguagem ou linguagens, de comunicação intersubjetiva.

Todo ser humano precisa viver em interação com outras pessoas. Isso acontece porque o homem é um animal social, com uma irreprimível tendência à vida em sociedade (CHIAVENATO, p.60, 2004). A condição humana faz com que as pessoas estejam constantemente ligadas umas às outras, visto que o grupo tem a capacidade de integrar indivíduo e comunidade. Um relacionamento aberto entre os membros de um grupo propicia o aparecimento de um clima psicossocial favorável ao crescimento individual e social. Por outro lado, pessoas que apresentam uma tendência ao isolamento, evitando os contatos sociais são consideradas portadoras de algum tipo de distúrbio, como fobia social, estresse crônico ou

tendência ao suicídio. Aquelas que vivem um longo período numa situação de ausência de relações satisfatórias sentem-se infelizes e não realizadas.

A rede de relações das pessoas vai se estendendo de acordo com o crescimento da vida social e os grupos vão se tornando cada vez mais complexos à medida que as pessoas se relacionam com familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho ou estudo, grupos religiosos, etc. Estas relações podem acontecer desde as formas mais harmoniosas até as mais conflituosas, a depender das características individuais, das necessidades e objetivos de cada um. Numa perspectiva sistêmica, não linear, cada um dos elementos endógenos ou exógenos faz parte do sistema que é representado por diversos componentes interligados ou interdependentes, cujo funcionamento se dá em uma dinâmica própria (DEL PRETTE, 2004). Sendo assim, os sistemas humanos são determinados pela forma como seus componentes se relacionam entre si, conferindo-lhes a estrutura que irá formar o conjunto de valores que regem a conduta humana.

Diante da complexidade que é o ser humano, estudos mostram que o comportamento de cada um diferencia-se do outro porque existem fatores internos e externos que influenciam diretamente sobre os seres humanos. Cada um por sua condição humana traz consigo suas habilidades, conhecimentos, valores, atitudes, percepções, anseios, etc, que se diferenciam de pessoa para pessoa, e fazem com que cada um apresente um comportamento particular, único. Essas diferenças provêm das diferenças de personalidade, de experiências e motivações individuais. Por mais que uma realidade seja objetiva, a percepção sobre ela será sempre subjetiva, resultado de um conjunto que compõe a individualidade de cada pessoa. O olhar sobre uma realidade será sempre diferente em diferentes momentos e por diferentes pessoas.

3.3- A formação dos grupos

Atuando no nível institucional, intermediário ou operacional, as pessoas ingressam, permanecem e participam da organização desenvolvendo as suas atividades nas mais diversas funções, podendo ser diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos. Em qualquer que seja a função desempenhada dentro da dinâmica da organização, as pessoas constituem o único recurso vivo e dinâmico, capaz de manipular aqueles que são estáticos e que, por isso, dependem da atuação humana para desempenharem suas atribuições. (CHIAVENATO, 2004)

À medida que a empresa vai se desenvolvendo ocorre, naturalmente, a necessidade de um maior número de pessoas para trabalhar e ajudar a organização a atingir seus objetivos. Com isso, os objetivos individuais podem não coincidir com os objetivos organizacionais e gerar conflitos que interferem exaustivamente no desempenho eficaz das atividades. Aqui se apresenta um grande desafio para muitos dirigentes: conseguir que todos os funcionários da organização trabalhem num clima amistoso, verdadeiro, baseado na liberdade, sem perder a sua individualidade.

Grupo é um lugar onde se podem tecer relações saudáveis baseadas no apoio, confiança, partilha, confronto e amor na busca de realizações pessoais e coletivas, através de relações marcadas pelo dualismo individualidade-coletividade.

O ser humano é um ser de relação, de interação, necessita profundamente dos outros para sobreviver e desenvolver-se. A vida grupal é essencial na construção da singularidade humana, faz frente à crescente complexidade da vida social. GÓES (1994, p.101)

O grupo, nesse contexto, é percebido como um espaço de encontro e renovação do próprio indivíduo, do grupo e da sociedade.

Segundo Pichón-Riviére (1986), grupo é um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes reunidas em torno de uma tarefa específica. É uma composição de indivíduos diferenciados que, no exercício de diferenciação vai introjetando o outro em si

mesmo. Reconhecem que são diferentes, mas percebendo-se como grupo, e não um amontoado de indivíduos pode exercitar a fala, as opiniões, o silêncio, pois estão todos voltados para um objetivo comum, que vai além das diferenças individuais.

Nas organizações, as pessoas encontram-se agrupadas de forma organizada visando a atingir um objetivo comum. No ambiente de trabalho, há um ajustamento a diversas situações buscando a satisfação das necessidades através do alcance dos objetivos pessoais além do equilíbrio emocional. Enquanto a empresa tem a pretensão de crescer e se desenvolver de acordo com os seus objetivos, também as pessoas que estão diretamente ligadas a ela têm seus objetivos a alcançar.

Apesar de possuírem as características social e coletiva, há indivíduos que apresentam uma tendência individualista. Não se reconhecem como parte de um todo maior, e por isso vivem em constante luta pela sobrevivência, pensando apenas em si mesmos. Sobre estes, que tendem a viver desligados dos outros membros da sociedade, geralmente recai o efeito negativo da desagregação, fazendo-os viver na solidão e sofrimento. Rodolfo Leibholz (2004), em uma palestra proferida no Congresso nacional da EdC, questiona o que leva as pessoas que vivem em atitudes de individualismo e egoísmo a formarem ou integrarem associações e grupos. Para ele, as associações se constituem como a única ou mais fácil forma de sobreviver em meio a uma sociedade. Dessa forma, unir-se a outros funciona como medida para manter a própria segurança e conseqüentemente possuir melhores condições de sobrevivência. Como todo grupo possui suas regras para poder funcionar de forma organizada, os indivíduos ou grupos de indivíduos entram em confronto na tentativa de garantir seus interesses corporativistas.

3.4 – Princípios básicos das Relações Interpessoais

Levando-se em consideração que o relacionamento entre pessoas e organizações nem sempre é cooperativo e harmonioso, pode-se pensar que esses conflitos impedem o alcance dos objetivos de ambos: funcionários e organização (pessoas que ocupam os cargos de decisão). Quanto mais esses objetivos convergirem para um interesse comum - embora respeitando as diferenças individuais - tanto mais eles estarão próximos de serem alcançados. Quando esses objetivos são alcançados todos ficam satisfeitos e as possibilidades de conflito diminuem. Para Moreira (1996), se as relações pessoais não forem necessariamente positivas será uma contradição considerá-las relações interpessoais. Este pensamento parte do pressuposto de que toda relação existente entre pessoas deverá ser recíproca, assimétrica, dialética, triádica, autêntica, verdadeira, de igual para igual, fraterna. Do contrário, a pessoa poderá estar utilizando disfarces permanentes pautada na individualidade egoísta, fechada em si mesma. Aquele que age dessa forma é visto como um homem coisa, objeto, pois não age de acordo com uma dimensão verdadeiramente social e ética; pelo contrário, está constituindo a própria negação do seu 'ser pessoa'.

Serão apresentadas a seguir algumas das características necessárias para melhor compreender o tipo de relação interpessoal apresentado por Moreira (1996):

- Relação de ajuda – Através dessas relações abertas a ajudar o outro, se consegue penetrar na vida das pessoas podendo senti-las e conhecê-las interiormente, para poder amá-las. Ajudando o outro se tem a possibilidade de perceber o impacto das próprias ações sob as relações sociais. Colocando-se na disposição de viver o outro se desenvolverá como conseqüência atitudes verdadeiramente empáticas.

- Reciprocidade – Muito próxima da relação de ajuda, a reciprocidade implica também no deixar-se ajudar. É um tipo de relação na qual os envolvidos se comunicam de forma aberta, franca, espontânea, numa relação mútua baseada no respeito ao outro, o que

pressupõe a aceitação do outro como ele é. Numa relação de reciprocidade, pode-falar ainda em assimetria que destaca a individualidade do ser humano. Por mais parecidas que duas pessoas possam parecer, elas jamais serão idênticas devido à singularidade de cada uma.

3.5- O Clima Organizacional favorável à reciprocidade

Uma reflexão realizada por Dejours (2001) acerca do sofrimento e do prazer encontrado no ambiente de trabalho mostra que alguns problemas de ordem prática vão além da competência e da habilidade técnica. Mesmo quando o profissional tem clareza das suas atribuições e sabe como desempenhá-las, pode tornar-se impossibilitado devido a pressões existentes no trabalho. Obstáculos criados por colegas, desarmonia nos relacionamentos, falta de cooperação nas atividades, sonegação de informações, são alguns dos fatores que impedem a existência de um clima organizacional favorável ao prazer.

De acordo com Chiavenato (2004), entende-se por Clima Organizacional o ambiente interno existente entre os membros da organização, considerando-se as propriedades motivacionais do ambiente organizacional. Estas podem levar a satisfação e elevação do moral, aumentando o nível da auto-estima dos seus membros, ou podem levar à frustração das necessidades. Sendo assim, o estado motivacional irá também influenciar a organização de modo que será estabelecida uma relação de reciprocidade na qual a organização influencia o estado motivacional, mas é também por ele influenciado.

Um clima organizacional dotado de relações harmoniosas existe quando o “nós” se sobrepõe ao “eu”; quando os objetivos coletivos são considerados mais importantes que os objetivos individuais.

O termo Competência social apresentado por Del Prette (2004) em seu estudo sobre Treinamento em Habilidades Sociais (THS) é percebido com um caráter avaliativo, o

qual remete aos efeitos do desempenho social nas situações vivenciadas pelo indivíduo. Muitas vezes, uma pessoa possui a habilidade necessária para desenvolver determinada tarefa, mas não o faz por diversas razões que podem ir de encontro a seus pensamentos. A partir da relação entre razão, emoção e ação, toma-se uma decisão que deve estar articulada a seus objetivos e valores. As pessoas consideradas socialmente competentes agem dessa forma por acreditar que a coerência deve ser a base para uma postura autêntica, sincera e honesta. Elas “contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem” (ibid, 2004, p. 33).

Muitas vezes o termo competência é relacionado apenas ao alcance dos objetivos. No entanto, embora seja um dos indicadores do desempenho socialmente competente, não é um critério que deve ser considerado isoladamente. Podem-se não atingir os objetivos esperados nas relações interpessoais, mas ser considerado competente sob outros critérios de avaliação. Por outro lado, os objetivos podem ser alcançados através de agressões, coerção ou outro tipo de recurso que trará prejuízo à qualidade da relação, à auto-estima e ao equilíbrio de poder. Quanto mais a pessoa sentir que está agindo de forma correta, mais elevada estará a sua auto-estima.

4. O SENTIDO DO TRABALHO

4.1 A realização no trabalho gera produtividade

Ao longo da história, o trabalho vem adquirindo diferentes sentidos e formas de se organizar. Muitas transformações importantes aconteceram como o desaparecimento de empregos permanentes e aparecimento de novas tecnologias que deram um novo rumo ao mundo do trabalho. A cada dia, surgem novos trabalhos que até pouco tempo atrás eram inimagináveis. Para muitas pessoas que não acompanharam os avanços e essas inovações, o resultado foi o desemprego; para outras, um aumento considerável das atribuições exigindo um trabalho excessivo; é uma elite de especialistas com salários muito altos. Por outro lado, muitos profissionais que antes eram considerados portadores de perfis excelentes não se encaixam mais no mundo moderno e se tornam desempregados ou exercem funções com salários muito abaixo do que recebiam anteriormente.

Na sociedade industrial – fordista - era muito clara a distinção entre tempo de trabalho e tempo livre. Quando acabava o horário de expediente, começava o tempo livre que as pessoas podiam usufruir da forma como queriam ou podiam. Era o momento para estar com a família, amigos, ter algum tipo de lazer. Assistimos hoje na era da informação, numa sociedade pós-industrial, a uma não definição da distinção entre trabalho e não trabalho. As pessoas que ocupam as posições mais elevadas na hierarquia social trabalham sem ter horário definido, chegando, muitas vezes, a levar trabalho para casa; isso só se tornou possível com o desenvolvimento da tecnologia.

Pesquisas feitas por Morin (2001) mostram que a maioria das pessoas prefere trabalhar, ainda que tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente sem precisar

desenvolver uma atividade profissional. Os principais motivos que levam as pessoas a desejarem estar inseridas em um ambiente produtivo são: para relacionar-se com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida. Diante das razões apresentadas pode-se concluir que o trabalho representa um valor muito importante, exercendo uma forte influência na motivação dos trabalhadores, e também sobre a sua satisfação e produtividade.

Muitos administradores, preocupados com o desempenho insatisfatório dos seus trabalhadores, investiram esforços para tentarem descobrir a causa dos desvios de desempenho. Para Ketchum e Trist apud Morin (2001), os problemas de desempenho organizacional dependem da forma como o trabalho é organizado e, principalmente, do grau de correspondência entre as características pessoais e as propriedades das atividades desenvolvidas. O resultado do trabalho será mais eficaz quando houver uma identificação, quando o trabalhador perceber um sentido naquilo que ele faz. Cabe à organização oferecer aos seus funcionários a possibilidade de realizar atividades que tenham sentido para eles. Atividades através das quais eles possam mostrar o potencial praticando e desenvolvendo suas competências pessoais, além de exercerem julgamentos e livre-arbítrio de conhecerem a evolução do seu desempenho para poderem ajustar-se a esse novo cenário sócio-econômico.

No que concerne aos sentidos atribuídos ao trabalho, muitos consideram como atividades de trabalho apenas aquelas que são remuneradas. No entanto, há também aquelas atividades como o trabalho doméstico, o trabalho que entra na produção de serviços à pessoa, o trabalho desempenhado no âmbito das organizações do terceiro setor são atividades laborativas, porém sem fins lucrativos. São trabalhos voltados para a produção de bens relacionais, que têm como característica primordial a gratuidade.

Bruni (2005 p. 47) entende gratuidade como “atitude interior que me conduz a me aproximar de cada pessoa, de cada ser, de mim mesmo, sabendo que aquela pessoa, aquele ser vivo, aquela atividade, eu mesmo, não somos coisas para usar, mas que se deve estabelecer com elas uma relação , respeitando-as e amando-as”. Nesse sentido, a gratuidade não se refere apenas a ações dirigidas a outras pessoas, mas também àquilo que fazemos para nós mesmos desde que seja impulsionado por motivações intrínsecas.

O aspecto da gratuidade desconsidera a relação custo/benefício, tão presente nas sociedades capitalistas. Quando qualquer relação passa a ser considerada como uma mercadoria que tem um preço, não há como distinguir se as pessoas agem por motivações intrínsecas ou por vantagem econômica. Se alguém que fazia algum trabalho voluntariamente passar a ser remunerado por aquele serviço, dificilmente voltará a fazê-lo gratuitamente. Para Bruni (ibid p. 45), “uma vez que a gratuidade foi substituída pelo contrato, aquela relação permanece contrato para sempre”. E acrescenta que quase nunca existem bons substitutos para a gratuidade, a gratuidade funciona melhor em muitos âmbitos relacionais e não se pode aumentar a oferta mediante incentivos monetários, mas somente mediante formas coerentes com o princípio da gratuidade.

Cada vez mais as pessoas e a sociedade em geral vêm se preocupando com o aspecto social das organizações. As ações importantes que proporcionam algum tipo de benefício para a sociedade ou simplesmente por preocupar-se em não agredir as pessoas ou o meio ambiente tornam-se bem vistas por muitos que acabam sendo influenciados por esse aspecto no momento da compra.

O que em tempos atrás era considerado de responsabilidade apenas do Estado, das igrejas e da sociedade civil, atualmente é também das empresas, através da chamada responsabilidade social. Muitas se preocupam com o respeito ao ambiente natural e social.

Também os consumidores, onde a sociedade civil é mais avançada, cada vez mais estão atentos e sensíveis aos valores éticos das empresas, deixando até mesmo de comprar os seus produtos, se souberem de algo que compromete a sua idoneidade.

É importante ressaltar que a responsabilidade social não pode ser utilizada somente como estratégia de marketing. Se ela não tiver embutida no íntimo da empresa perderá todo o aspecto de gratuidade e passará a ser um diferencial apenas externo com fins puramente comerciais. A gratuidade vai além, pois suscita um novo humanismo.

4.2 Requisitos básicos ao exercício da liderança

Para o exercício de uma atividade gerencial que atenda aos objetivos da organização além de promover um clima favorável a relacionamentos harmoniosos, faz-se necessária a presença de um verdadeiro líder. Alguém que, segundo Bennis (1996), deve abrigar alguns ingredientes indispensáveis à liderança. O primeiro ingrediente deve ser a *visão maior*; qualquer atividade deve ter alguém com uma idéia clara do que quer realizar. Só assim será possível orientar os outros para trilhar os mesmos caminhos, do contrário, não se chegará a lugar algum, pois não se sabe aonde quer chegar.

O segundo ingrediente é a *paixão*. Amar o que faz é condição indispensável para haver liderança. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Há ainda a *integridade* que é composta pelo autoconhecimento, sinceridade e maturidade. Conhecendo os próprios defeitos e qualidades, atuando de forma honesta, de acordo com os seus princípios certamente se conseguirá atuar de modo que suas ações não se resumam a mostrar os caminhos ou dar ordens. A maturidade vem de uma experiência pautada nos princípios apresentados. Por fim, há ainda outros dois elementos que compõem o líder. São eles: *curiosidade e audácia*. A abertura para correr riscos e aprender novas coisas ajudará ao

líder a não temer o fracasso, mas aprender com os erros buscando sempre o alcance dos objetivos da empresa.

Para Peter Drucker (apud Bennis, 1996 p. 122), “o objeto central da liderança é a criação de uma comunidade humana que se mantém unida através do trabalho em nome de uma causa comum”. Considerando que as organizações e seus líderes lidam com a natureza humana, a liderança deve estar imbuída de valores, compromissos e convicções que promovam a aplicação dos talentos individuais e coletivos, caso contrário haverá uma ‘liderança’ desumana e danosa.

Um verdadeiro líder opta sempre por um modelo de gestão participativa, fazendo com que todos os integrantes da organização participe ativamente em diversos níveis. A gestão participativa, de acordo com Chanlat, (1995 p. 121), “parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda autonomia necessária para a realização da tarefa a fim de, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa.”

4.3 Cultura organizacional: um novo jeito de ser empresa

Muitos debates realizados com o intuito de tratar de questões de qualidade, produtividade e competitividade empresarial levam à discussão sobre Cultura organizacional. Isto se deve ao fato de todos concordarem que qualquer programa a ser implantado em uma empresa terá efeitos diferenciados a depender da cultura existente em cada uma delas. É possível perceber claramente a diferença de cultura observando as organizações americanas e japonesas. Enquanto uma apresenta um caráter individualista, em que cada um determina as suas próprias crenças e maneiras de se comportar, a outra apresenta um caráter mais coletivista, predominando o interesse do grupo. Em ambas, a organização exerce forte controle sobre os seus membros, determinando o tipo de relações que deve existir naquele

ambiente. Todo o pessoal deve direcionar-se no mesmo sentido e buscar atingir os objetivos propostos pela organização.

Tendo em vista que cada organização é composta de pessoas, a cultura de cada organização pode ser caracterizada como uma cultura de grupos, pois ela resulta das relações de poder existentes, das experiências e das formas de pensar daqueles que a compõem. É notório o fato de haver muitas mudanças, aparentes ou reais, realizadas a fim de manter ou transformar a cultura interna da organização.

São diversos os fatores que podem impulsionar a tomada de decisões que levam a mudanças no padrão cultural da empresa. Fleury (1996) afirma que as mudanças podem ser de ordem interna como mudanças daqueles que ocupam cargos diretivos ou nas formas de organização e gestão do trabalho, ou externas como a ação do mercado nacional ou internacional, a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais e até mesmo a ação dos movimentos sociais.

No que se refere às mudanças nas relações de poder, percebe-se que algumas medidas estão sendo tomadas na tentativa de estimular um maior envolvimento entre os trabalhadores, e uma maior participação no processo de mudança. Mas esse processo é bastante estimulante e lento, pois só será possível se houver uma mudança não apenas de atitudes, mas de cultura individual e organizacional, capaz de interferir na forma de pensar e de ver a empresa, atribuindo a ela uma missão e objetivos que não se restrinjam ao lucro pelo lucro.

4.4 A realização que é fruto da solidariedade

Nas sociedades modernas fica difícil imaginar-se sem trabalho. Este, tornou-se elemento indispensável à pessoa humana, de modo que são poucos os que vivem contentes se

não o têm. O trabalho aqui não é considerado apenas as atividades monetarizadas, mas o conjunto de atividades necessárias ao crescimento humano na sua globalidade sendo responsável, em parte, pela realização humana.

A Economia de Comunhão entende a atividade econômica como um espaço de encontro entre pessoas; e o tempo a ela dedicado não subtrai de cada pessoa as relações humanas genuínas. Ao contrário, a própria atividade econômica pode e deve estabelecer-se como exercício de reciprocidade. A empresa, segundo Bruni (2005), pode funcionar como lugar de socialização, de experiências e campo de treinamento para uma vida feliz. Nessa perspectiva “dizer economia é dizer trabalho e dizer EdC significa dizer trabalho voltado à comunhão” (Ibid, p. 58).

Manter um ambiente humano marcado pela atenção ao outro é requisito primordial nas empresas que aderem à “cultura do dar”. É o caminho que possibilita um encontro profundo entre as pessoas, pois está baseado na igualdade que é produto da Comunhão. Esse pensamento é possível quando empresários sentem-se impelidos a funcionar uma empresa que tenha uma abertura e atenção ao outro, tornando –se fiéis a um estilo de comportamento que vai de encontro a teorias econômicas que vêem a organização apenas como produtora de capital.

Pessoas que trabalham em um ambiente como este, inseridas numa rede de relações interpessoais positivas, também se sentem convidadas a contribuir com a realização do projeto. O encontro com a possibilidade de viver de acordo com a essência do Ser humano motiva as pessoas a doarem-se aos outros. Certamente, o envolvimento com estas relações faz com que encontrem um sentido para as suas atividades.

4.5- Viver o outro: na EdC o sentido é encontrado fora de si

Conforme o pensamento de Gui (2002), ao estudar as relações interpessoais nas atividades econômicas, é de fundamental importância entender a qualidade das relações interpessoais e a busca de sentido para as próprias ações. Para as empresas tradicionais entenderem qual era o seu papel específico, era muito simples; escolhia-se o produto a ser fabricado ou comercializado ou o serviço a ser prestado e pronto. Atualmente, para as empresas que funcionam num contexto relacional, base também da Economia de Comunhão, não é suficiente ter clareza do produto ou serviço a ser oferecido; é preciso ter um olhar voltado não apenas para dentro da própria organização, mas principalmente para fora de si.

É de grande valia a abertura com todos os grupos que se inter-relacionam com a empresa, para saber o que cada um dos grupos interessados investe e espera dela. A empresa deixa de ser o centro dos interesses e abre espaço para todos os grupos com os quais tem algum tipo de relacionamento. Sejam empregados, clientes, fornecedores, autoridades legais, a comunidade local e global, o meio ambiente e até mesmo os concorrentes, todos serão vistos como colaboradores ou parceiros. A empresa precisa esquecer-se de si mesma para colocar-se a serviço destes grupos, funcionando para atender as expectativas dos seus parceiros.

Bruni (2005) acredita que uma empresa para ser de comunhão precisa construir a sua identidade com base na gratuidade e valorizar esse aspecto como uma pérola preciosa e não tentando transformar tudo em contrato. Vale ressaltar que a gratuidade não deve ser confundida com filantropia, altruísmo e menos ainda com assistencialismo. Essa idéia parte do princípio de que só se é feliz se proporcionar a felicidade aos outros.

Conseqüentemente, a visão e a missão das empresas que acreditam neste novo perfil empresarial são resultam da soma das expectativas e necessidades desses grupos. O lucro que era a razão de ser das organizações passa a ter lugar secundário.

4.6 Relação Cristianismo X Economia

Na visão do cristianismo, o homem que se predispõe a tratar os outros como verdadeiros irmãos e comporta-se como filho de Deus, será amparado por esse Pai que o sustentará a cada instante de acordo com o seu esforço. Essa premissa é válida também para o aspecto econômico, e a Economia de Comunhão se insere nesse contexto na medida que propõe aos seus membros a prática da cultura do dar como requisito para que o projeto possa produzir os seus frutos. Ferruci (1998 p. 82) diz: “é preciso crer verdadeiramente no poder da unidade de intenções, que nasce quando tornamos nosso o interesse do cliente, ou seja, o interesse do outro, e assim como o da pátria ou da empresa do outro, abandonando a cultura da competição”. Quando as decisões são tomadas a partir de uma troca de posições colocando-se sempre no lugar do outro, há uma maior probabilidade de se atingir o objetivo de ambos de modo que resulta em uma satisfação mútua. Nesse caso, a realização surge do realizar o outro. É estar feliz quando o outro está feliz.

Trabalhar apenas para produzir lucros a serem partilhados não é suficiente dentro da proposta da EdC. A empresa deve abrir um espaço para que a nova cultura _ a cultura da partilha_ possa penetrar em todos aqueles que estão inseridos na organização. A motivação primeira que devia existir entre os funcionários seria a consciência de estar não apenas trabalhando, mas antes de tudo fazendo parte de um projeto onde todos estão unidos por uma única realidade, um único objetivo. Dessa disposição a viver em unidade com os companheiros de trabalho, nascem os relacionamentos pautados na abertura e confiança recíprocas. A capacidade de colocar-se no lugar do outro, buscando sempre o que é melhor

para ele sem pressionar nas decisões é também fruto da vivência da comunhão, tornando-se um diferencial no âmbito econômico.

A Economia de Comunhão se apresenta na sociedade como um desafio profundo; entre outros fatores que tornam esse projeto uma empreitada difícil, está a diferenciação nos elementos motivacionais que levam a empresa a tratar bem o cliente. Nas empresas convencionais, essa atitude cortês se dá visando a uma conveniência material. O cliente que se sente bem atendido certamente retornará outras vezes para adquirir os bens ou serviços oferecidos. O bom atendimento, neste caso, funciona como elemento de troca, não havendo espaço para a gratuidade. Ao contrário do que muitos empresários acreditam, já é sabido que essa atitude não funciona nos casos de monopólio onde os clientes não têm outras opções disponíveis e, pela necessidade, são forçados a procurar tais organizações ainda que não estejam satisfeitos com o produto ou atendimento.

Na Economia de Comunhão a prática do bom atendimento não surge de um interesse material, mas “nasce de uma motivação diferente, nasce do empenho em crescerem e prosperarem todos juntos, em servirem –na pessoa humana do cliente - àquele milagre de intuições transcendentais que os tornaram seres únicos e irrepetíveis” (FERRUCCI, 1998, p. 83). Grande parte da motivação para aqueles que estão inseridos nas empresas recai sobre a ótica das relações interpessoais. É comum haver uma preocupação constante em estabelecer relacionamentos verdadeiros, justos e amistosos para que a produção da empresa seja resultado de uma experiência de comunhão. Em se tratando das relações interpessoais, todas as ações dentro da Economia de Comunhão visam atingir seus verdadeiros objetivos: criar comunhão e transformar, quando houver, os relacionamentos antagônicos ou instrumentais, em relacionamentos de abertura recíproca.

Para muitos empresários que encaram a economia como instrumentalização, tudo o que possui valor intrínseco deve ser deixado de lado para não interferir na atividade econômica. Não há espaço para se tratar de questões que não digam respeito apenas ao desenvolvimento da atividade produtiva. No entanto, é de fundamental importância superar essa dificuldade em tratar das questões do bem-estar ainda que ela apresente dificuldade em se definir e quantificar. Ninguém consegue realizar-se vivendo num horizonte sem sentido. A habilidade para desempenhar tarefas com eficiência nem sempre é sinal de que tudo está indo bem. É preciso encontrar valores nas atividades que realizam, e que estas atividades estejam coerentes com aquilo que acredita estar de acordo com um sadio equilíbrio interior.

A teoria econômica dos incentivos, que tem sua base na hipótese de que os indivíduos buscam objetivos de vantagem econômica pessoal, não consegue explicar a realidade de fato. Sendo assim, economistas mudam suas posições passando a defender a idéia de que é necessário deslocar a atenção para motivações de natureza social e pesquisar satisfações de natureza intrínseca.

4.7 Dar: caminho para a felicidade

Diante da premissa de que a felicidade brota do ato de doar-se, podemos incluir a Economia nesse âmbito uma vez que já existe uma ramificação desta Ciência definida como “economia do bem-estar”, e o “estar bem” pode estar muito próximo da felicidade. Não há aqui a intenção de dizer que o bem-estar surge do aumento do consumo. É ilusão acreditar que o desenvolvimento econômico de um país é suficiente para tornar as pessoas felizes. Diariamente nos noticiários são apresentados inúmeros casos de pessoas pertencentes a classes economicamente favorecidas que sofrem de depressão, entram na criminalidade, nas drogas ou, em casos mais extremos, que se suicidam por não encontrar um sentido para a vida, um motivo para viver.

Cada vez mais o mercado tende a oferecer produtos que substituem a relação entre as pessoas. Neste rol, está a internet, que vem sendo muito utilizada com o intuito de suprir a necessidade de um contato pessoal; entra-se em uma comunidade virtual e tem-se sempre alguém com quem conversar. Esse mercado é um tanto contraditório, pois transforma em mercadoria algo que só faz sentido se existir na gratuidade que é gerada pelo amor.

As pessoas ligadas ao projeto EdC entendem que a felicidade é fruto da doação. Quanto mais se vive para os outros buscando ajudar a quem precisa direta ou indiretamente, mais se tem vontade de viver. Gui (2000 p. 64) afirma que

a qualidade das relações interpessoais nas quais se vive é um componente extremamente importante do bem-estar; e que fenômenos de natureza relacional como: lealdade, conhecimento recíproco, confiança, clima de colaboração e abertura às idéias dos outros são ingredientes importantes das organizações de sucesso.

Dentre os elementos motivadores no interior de uma organização está a valorização e reconhecimento do trabalhador. Todo e qualquer profissional deseja sentir-se valorizado por aquilo que realiza dentro da empresa. Segundo Dejours (p.34) “O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho”.

5. EFEITOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Cada vez mais a relação entre os aspectos econômicos e as relações informais atrai os cientistas sociais e economistas que têm interesse pelas questões relacionais. Dentro desses trabalhos são abordados conceitos de “bens relacionais” e “social capital”, que veremos a seguir.

5.1 Os bens invisíveis à economia

Diante das discussões já realizadas, fica evidente a importância das relações interpessoais de qualidade para o bem-estar dos seres humanos, bem como é comprovado que os fenômenos de natureza relacional como lealdade, conhecimento recíproco, confiança, disponibilidade para colaborar com os colegas, são imprescindíveis para o alcance do sucesso nas organizações.

Para falar dos efeitos da EdC nas relações interpessoais, faz-se necessário entender o significado das expressões Social Capital e Bens Relacionais, tão usadas no âmbito da Economia de Comunhão, além dos sentidos atribuídos às atividades que cada um desenvolve. Através das relações interpessoais genuínas, criam-se verdadeiros bens, não privados e intangíveis, que a Ciência econômica deve levar em consideração, pois não são menos reais.

Segundo James Coleman, “cria-se social capital quando as relações entre as pessoas mudam de um modo que facilita a ação” (1990, p. 304). É uma variedade de entidades que facilita algumas ações dos indivíduos que estão inseridos em alguma estrutura social. Ou seja, são relações informais entre cidadãos que, mobilizadas pela qualidade

apresentada, são capazes de causar efeitos econômicos de dimensões tais que facilitam a atividade comercial de forma considerável, chegando a beneficiar um grande número de sujeitos que não estão, necessariamente, ligados àquela atividade. Os relacionamentos de reciprocidade favorecem a diminuição do egoísmo e injeta na sociedade frutos de igualdade, participação e solidariedade. Esses relacionamentos surgem quando o homem deixa de ser considerado estático, resultado das relações sociais, para ser visto como um sujeito livre, capaz de realizar escolhas de acordo com os seus próprios valores, e não é impulsionado unicamente pela lógica capitalista que prega apenas a acumulação de capital.

Alguns elementos do capital social, como a difusão de normas colaborativas de comportamento, o respeito pelas regras de convivência, uma predisposição cultural a ter confiança em administradores estranhos ao círculo familiar são importantes para o desenvolvimento econômico e para o crescimento de organizações privadas de grandes dimensões.

Toda relação construída com base na confiança entre pessoas que acreditam na qualidade do serviço recebido e na idoneidade daquele que está oferecendo corre menos riscos de ser levada à justiça para resolver problemas de insatisfação com o serviço. Os bens relacionais diferem do social capital por tratarem dos bens não materiais. São bens porque satisfazem necessidades humanas e possuem valor, mas por não serem mercadorias, não possuem preço e não há lugar onde se possa comprá-los. Sentir-se participante de um grupo, possuir uma identidade, ser aceito pelos outros são bens valiosos, porém, menos visíveis que o social capital por não apresentarem uma ligação direta com os aspectos econômicos. Além disso, os bens relacionais só poderão ser usufruídos na coletividade se compartilhados com outras pessoas.

Um dos efeitos mais importantes deste tipo de bem, segundo Gui (2002), refere-se ao bem-estar dos cidadãos que, ao atribuírem valor às relações entre vizinhos, amigos, parentes, colegas de trabalho, passam a ter uma qualidade de vida melhor, pois relacionar-se com outras pessoas gera bem-estar. Quando há nos ambientes de trabalho pessoas que se relacionam dessa forma, colaborando com os colegas, utilizando uma linguagem própria do grupo para facilitar a comunicação, capazes de prever a reação de colegas diante de situações difíceis, pode-se falar que neste há uma sinergia que une estas pessoas gerando por fim o chamado “capital humano de grupo”.

Indiretamente os bens relacionais, componentes importantes de uma vida feliz, exercem impacto sobre as atividades econômicas. Mas, como só podem ser usufruídos na reciprocidade, podemos inferir que são relações vulneráveis e, portanto, dotadas de uma fragilidade. A economia moderna, segundo Bruni (2005), encontrou uma solução para essa questão: o mercado isenta-nos da necessidade de relação interpessoal e da fragilidade dos bens relacionais, evitando a dependência da benevolência dos outros. Contudo, os mercados funcionam nas relações entre pessoas, e se o elo que une a sociedade não existir, será nula a existência dos mercados. Seria então uma contradição pensar que o afastamento entre as pessoas seria a solução mais eficaz. Mas é grande ainda o número de empresas que se utilizam dessa estratégia com o intuito de minimizar problemas que, porventura, venham a acontecer. Com isso, as relações interpessoais dotadas de bens relacionais estão cada vez mais escassas, e a perspectiva da EdC é justamente resgatar essas relações humanas genuínas. Por serem tão raros nas relações econômicas, os bens relacionais estão se tornando cada vez mais preciosos.

Em se tratando de relações interpessoais não se pode considerar apenas as ações, que são os aspectos objetivos, visíveis; é necessário contar também com as motivações que cada indivíduo pressente nas ações dos outros. Para os que vivem a cultura da partilha, esse é

um ponto forte, pois indica uma abertura desinteressada que cada um adota como estilo de comportamento que vai direcionar as suas ações.

5.2 Cooperação

Todo ser humano tem em si uma propensão para a felicidade e por isso busca através do trabalho e da diversão, do sofrimento e da alegria formas de realizar-se dia após dia. É uma corrida incessante que funciona como uma mola propulsora para continuar querendo viver. Ocorre, porém, que muitas pessoas não sabendo verdadeiramente o que as fazem felizes, acreditam que atendendo às suas necessidades materiais estariam plenamente realizadas. O comportamento consumista é resultante de um sistema capitalista de produção que tem como maior preocupação a acumulação de capital. A busca contínua pelo Ter torna as pessoas indiferentes para com os seus semelhantes, e insensíveis às suas necessidades. Quanto mais a preocupação concentra-se em si mesma, num individualismo exacerbado, mais o outro passa despercebido diante dos nossos olhos.

Ultimamente a Economia tem dedicado muitos esforços na realização de estudos sobre a felicidade, comprovando que felicidade e riqueza estão numa relação paradoxal. Isto é, existe uma correlação inexistente ou quase imperceptível entre renda e bem-estar das pessoas, ou entre riqueza econômica e bem-estar geral (BRUNI, 2005). Certamente as pessoas que possuem uma vida econômica estável podem gozar de um conforto que minimiza parte dos seus sofrimentos; mas isso não significa dizer que estabilidade financeira traz realização pessoal e, conseqüentemente, felicidade. Quando alguma necessidade é sanada, tem-se um bem-estar que provoca um sentimento de realização, no entanto esse bem-estar não é duradouro. Estudiosos explicam esse paradoxo através da metáfora da 'esteira rolante', na qual corremos, mas estamos parados porque a esteira também está correndo sob os nossos pés. Segundo Bruni (Ibid, p. 105), “quando a renda aumenta, o melhoramento das condições

materiais induz o povo a exigir prazeres contínuos e mais intensos para manter o mesmo nível de satisfação”. Muitas pessoas se esforçam por algum tempo trabalhando ou economizando até conseguir adquirir algum bem que julga contribuir para a sua realização; porém, com o passar do tempo, aquele bem já não o satisfaz, exatamente como aquele que possuía antes de adquirir o novo. Disto pode-se concluir que quanto mais se tem, mais se precisa ter. Este comportamento explicitado é o modelo padrão que encontramos em nossas sociedades capitalistas.

Um segundo modelo é aquele denominado por Dawkins apud Bruni (2005) como “altruísmo mútuo”. Para ele, nas espécies animais há uma cooperação recíproca baseada na troca. É uma relação onde não existe o altruísmo desinteressado, pois ele só existe mediante um benefício próprio. É uma forma discreta de egoísmo que vem mascarada, causando a impressão de haver uma cooperação verdadeira.

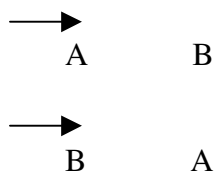
Em meio a essa corrida pelo ter a todo custo existem pessoas que, vinculadas a regras não oportunistas, visam um bem comum. São pessoas que adotam um comportamento baseado na comunhão sem pretender um retorno daqueles que são beneficiados. Mas será possível existir no meio econômico um tipo de relação baseada na reciprocidade genuína que gera comunhão?

A racionalidade da Comunhão aparece como uma alternativa àqueles que acreditam no potencial das relações recíprocas para o desenvolvimento econômico das organizações, sem desprezar o desenvolvimento humano que emerge dessas relações.

Reciprocidade é um termo já conhecido no meio econômico, mas com sentido um pouco diferente do que a EdC lhe confere. Para esclarecer essas diferenças, Bruni (2005) faz uma breve apresentação das analogias entre reciprocidade e comunhão.

1. Reciprocidade-contato

Este tipo de relação, a mais conhecida no meio econômico, apresenta um caráter bi-direcional, na qual A e B dá e recebe numa troca de valores equivalentes.



O cumprimento de ambas as partes é necessário e o não cumprimento de uma delas pode levar a parte lesada a recorrer à ação judiciária. Do ponto de vista ético, não é notório nenhum mal nesse tipo de relação contratual; empregado e empregador assinam e rescindem livremente os acordos de salário e trabalho.

Para garantir que essas relações funcionem num sistema de paridade e não recorram primordialmente à hierarquia, são previstas formas de mediações como os sindicatos, que atuam para garantir os direitos dos trabalhadores de acordo com o previsto nos contratos ou na lei. Tendo em vista que os interesses dos proprietários e administradores muitas vezes não coincidem com os interesses dos trabalhadores, principalmente no tocante às questões salariais e condições de trabalho, a empresa torna-se um lugar de conflito. Neste tipo de reciprocidade, bastam os incentivos e as instituições justas. Não há benevolência ou gratuidade nas relações contratuais, cada um ganha de acordo com aquilo que dá.

2. Reciprocidade genuína

É um tipo de relação, assim como a relação contratual, de caráter bi-direcional, com a diferença que na reciprocidade genuína as transferências de A para B e de B para A são independentes e livres. É comum confundir esse tipo de relação com altruísmo devido ao

aspecto da independência e voluntariado, porém, no altruísmo as transferências são unidirecionais. Se não houver uma resposta daquele que recebe um ato de gratuidade, muitas vezes essa relação estará ocultando uma relação de dominação e poder sobre aquele que é beneficiado. Quando o altruísmo não é acompanhado de reciprocidade, fala-se em assistencialismo e paternalismo, pois onde não há os bens relacionais não há reciprocidade.

Embora não sendo um contrato, a reciprocidade genuína requer uma resposta do outro, resposta esta que não é, necessariamente, um valor quantitativo equivalente. Qualquer ato ou gesto de gratidão, reconhecimento pode ser considerado um valor relacional da reciprocidade genuína.

3. Reciprocidade-comunhão

A reciprocidade comunhão traz elementos dos tipos de reciprocidade já apresentados, mas com algo a mais que torna esse tipo de relação de reciprocidade aberta à comunhão. A abertura é justamente a primeira característica da reciprocidade-comunhão. Bruni (Ibid) fala em “encontro de gratuidades”, onde A pode fazer um ato de gratuidade para com B, e B é impulsionado a ser recíproco para com C, estendendo assim, a rede de reciprocidade.



Nas empresas de EdC, pode-se visualizar essas relações triádicas quando o trabalhador doa energias e talentos à empresa e a empresa doa os lucros a outras pessoas, talvez sem aumentar o salário dos funcionários. O mesmo acontece com os pobres que são beneficiados pelo projeto: a resposta dada por estes não é direcionada à empresa, com um valor “equivalente”, pois nas condições em que se encontram eles são impossibilitados de retribuir àquele que lhe doa o lucro. No entanto, por serem também imbuídos da cultura da

partilha, o capital doado se torna oportunidade de novas doações para outras pessoas também necessitadas. Para que a EdC funcione sob os propósitos da reciprocidade-comunhão, faz-se necessário que as pessoas que são ajudadas estejam na mesma atitude de doação, de modo que eles possam dar e receber simultaneamente.

Um outro aspecto da reciprocidade-comunhão é a não-condicionalidade, elemento que leva a agir sob a égide da gratuidade. "Isso significa atribuir uma recompensa intrínseca ao comportamento antes de atribuí-la aos resultados; significa encontrar o sentido do ato de doar-me ao outro antes de encontrar o sentido da resposta do outro para comigo" (BRUNI 2005 p.132,).

A cultura do dar torna possível a não-condicionalidade, fazendo com que sigamos em frente mesmo quando não somos correspondidos, e a reciprocidade será alcançada quando cada um, livremente, se sentir disposto a agir de forma não-condicional.

As três formas de reciprocidade apresentadas são encontradas nas empresas de EdC e é necessário que não falte nenhuma delas. A reciprocidade-contrato é de fundamental importância para manter sólidas e duradouras relações empresariais. A reciprocidade genuína faz com que as pessoas, sentindo-se parte desta realidade dotada de valores, estabeleçam relações de confiança, além de realizarem tarefas que estão além do dever de cada um. Esses dois tipos de reciprocidade não são abertas e baseadas na não-condicionalidade, mas são essenciais para a empresa funcionar e manter-se no mercado. O terceiro e último tipo de reciprocidade, sem o qual não existe Economia de Comunhão, é aquela que resulta de escolhas individuais dotadas de elementos como ética, honestidade, lealdade, fidelidade. Enfim, a reciprocidade-comunhão é um comportamento que surge de pessoas renovadas pela Cultura do dar e que dará respaldo à missão da empresa, a abertura aos pobres, e tudo o mais que caracteriza este projeto.

5.3 A ética nas relações interpessoais

Falar em relações interpessoais remete sempre à dimensão ética e moral da ação humana. Mas o que é a Ética? Para Singer (1998), uma pessoa só age eticamente quando é capaz de defender e justificar o que faz, enquadrando sua ação em uma teoria. O fato de tentar justificar os atos já é condição suficiente para que a conduta da pessoa seja inserida na esfera do ético. No entanto, “para serem eticamente defensáveis, é preciso demonstrar que os atos com base no interesse pessoal são compatíveis com princípios éticos de bases mais amplas, pois a noção de ética traz consigo a idéia de alguma coisa maior que o individual” (SINGER, 1998, p.18).

Diante desse pensamento, pode-se inferir que as preferências e valores pessoais não devem ser determinantes na emissão de um juízo de valor sobre a ação de alguém ou de si mesmo. A **universalidade**, uma das características da ética, exige um distanciamento do “eu” e do “você”, fazendo com que as ações sejam aceitáveis por grupos ou povos. A razão, outra característica, é de fundamental importância para que a ação possa ser aceita por todos os seres racionais. Dessa forma, as opiniões não podem ser formadas tendo por base os próprios sentimentos, pois eles podem estar imbuídos de preconceitos e julgamentos que impedem o pensamento racional. Em resumo: “a ética é a busca de princípios assentados sobre juízos passíveis de serem universalmente aceitos por sujeitos racionais” (SERAFIM, 2001, p. 29).

Marilena Chauí (1997) acredita que a ética se refere à práxis, onde o agente, o ato e a finalidade da ação estão separados, havendo uma distinção entre processo e produto. Uma pessoa pode perfeitamente ter um pensamento e a respeito de algo, mas agir contraditoriamente. É nessa relação de práxis que está o campo ético, o qual é constituído por dois pólos que se relacionam internamente: agente ou sujeito moral e os valores morais ou

moral vivida. Este último exprime o modo como cada cultura e sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, o bem e a virtude. Esta moral vivida existe num determinado momento histórico-cultural, e por isso em cada momento da história as pessoas são regidas por valores, normas e ações morais que estão sendo considerados válidos. Todas as pessoas, estando inseridas em uma determinada cultura, são fortemente influenciadas pelas situações sociais, econômicas, políticas e culturais, mas são capazes de compreendê-las, emitindo um juízo de valor sobre elas, e, quando não forem satisfatórias, podem transformá-las.

Portanto, baseada nos princípios da racionalidade e universalidade, a ética assume na sociedade um papel de escritora, analisadora e questionadora das regras, normas e leis que são oriundas das tradições, costumes e convenções sociais de um determinado grupo.

Sob a ótica do agente, é preciso considerar que uma atitude será aceita como ética quando existir um agente consciente. Ou seja, capaz de distinguir o que é certo e errado, bem e mal, permitido e proibido, virtude e vício. A partir dessa consciência moral, o agente é capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir de acordo com os valores morais, prevendo os efeitos de suas ações e sentimentos, e corrigindo-os quando não considerar eticamente aceitável.

Para Chauí (1997), a consciência moral se apresenta quando o agente pode fazer suas escolhas com liberdade; isto é, quando ele é capaz de deliberar. A liberdade, por sua vez, será guiada por um forte elemento constitutivo da ética: a vontade, elemento que capacita as pessoas para que possam controlar e orientar desejos, impulsos, tendências e sentimentos, de modo que eles estejam de acordo com a própria consciência. No entanto Chauí apud SERAFIM (2001), afirma que é preciso ter cuidado, pois não há justificativa para o uso de

meios violentos ou imorais que venham ferir o valor da intenção, por mais que os fins de uma determinada ação sejam éticos e plenamente aceitáveis por todos.

Agir eticamente implica em tomar decisões que atendem às necessidades pessoais, mas sem prejudicar terceiros. Fazer o bem seguindo sempre a voz da justiça e do cuidado pelos outros proporciona uma descentralização, uma abertura total ao outro que leva a uma verdadeira situação de comunicação interpessoal.

5.4 Os efeitos da economia de comunhão nas relações interpessoais

Desde sempre a vida econômica é lugar privilegiado de oportunidades de relação, seja entre operadores comerciais, entre colegas de trabalho, entre sócios... Se as relações ocorrem com base na reciprocidade comunhão caracterizada pela gratuidade, tudo poderá fluir de acordo com os objetivos da empresa, além de aumentar o volume dos bens relacionais. Por outro lado, Gui (2002) afirma que se esses relacionamentos tiverem repercussão negativa, pode haver uma excessiva mobilidade; o estímulo a um excesso de esforço no trabalho, que reduz o tempo que pode ser destinado às relações, e a difusão de uma cultura de competição entre indivíduos.

Falando de organizações que possuem finalidades ideais, empresários ligados à Economia de Comunhão afirmam que é possível atuar visando à realização do ser humano mesmo em meio a um mundo econômico da produção e do mercado. Segundo Gui apud Benites (2003, p.21), “o estabelecimento de um ambiente humano positivo, marcado pela atenção ao outro, de modo a favorecer o crescimento e a realização pessoal, indo além inclusive do plano profissional, é um dos efeitos mais citados pelos empresários que aderem ao projeto”.

Já é de conhecimento de todos que motivação gera produtividade. Mas para a EdC o sucesso econômico visto através do retorno quantificável não é o seu primeiro objetivo. A valorização da pessoa humana, seja ela funcionário ou necessitado a serem beneficiados com o lucro, é o que é primordialmente perseguido. A proposta é que todos trabalhem por uma nova cultura econômica, a cultura da partilha, na qual o egoísmo racional dá lugar à consciência de que todos fazem parte de uma única e preciosa família. O projeto institui nesta família um novo estilo de relações sociais baseado na igualdade entre todos, desde o empresário até o último contratado. Esta é uma verdadeira motivação para todos os interessados ou beneficiados por esse novo modelo de vida econômica.

5.5 Apresentação e análise de dados

Pesquisas realizadas nas empresas em estudo retratam o quanto elas se empenham na construção de um ambiente dotado de camaradagem, confiança, solidariedade e acima de tudo de amor gratuito que leva à reciprocidade. Alguns depoimentos são trechos de cartas enviadas a Chiara e, pelo caráter confidencial foram publicados sem a identificação.

A Visótica, comércio de óculos e lentes (Itabaiana e Aracaju-Se) conseguiu firmar-se no mercado com base na valorização da mão-de-obra. “Um funcionário recusou uma proposta de trabalho na qual seu salário seria superior ao que recebia porque na Visótica sentia que era ‘tratado como gente’” (Francisco Brasil – proprietário). (Revista Cidade Nova, nº 07 2003)

Percebe-se no depoimento supracitado uma motivação intrínseca ao funcionário que se sente feliz em fazer parte daquele grupo, mostrando assim uma satisfação em permanecer, ainda que seja com salário mais baixo do que poderia receber em outra empresa.

Os empresários também desenvolvem um novo perfil passando a evidenciar e catalisar as qualidades de cada um dos membros da equipe. Se antes agiam com atitudes controladoras para obter bons resultados, passam a agir como líderes estimulando a liberação do potencial que cada um possui. Como resultado, há geração de sabedoria, qualidade de vida e realização pessoal.

O relacionamento com fornecedores também apresenta particularidades dentro da EdC. A Eco-AR – Indústria e comércio de produtos de Limpeza localizada em Cotia-SP, conta um fato ocorrido com um dos seus fornecedores. ‘Estávamos insatisfeitos com os frascos que nos forneciam e por isso rompemos a parceria. No entanto, acreditando que entre duas firmas da EdC uma parceria deveria dar certo, entendemos que devíamos conversar sobre o produto que precisávamos e hoje temos frascos de qualidade’(Giampaolo Gherghetta). (Revista Cidade Nova, nº 07 2003)

No que se refere à ética, são muitas experiências das empresas que procuram cumprir fielmente os seus deveres legais através do pagamento dos impostos. Foi o que aconteceu com a Loppiano Pizza - empresa de Manaus, atuando com 25 funcionários - quando um fiscal detectou um erro relativo a arrecadação municipal. Este propôs a redução do imposto em 50% mediante o pagamento de uma taxa. Mas para sua surpresa a empresa optou por pagar a multa normalmente. Rogério Cunha – sócio proprietário da referida empresa – diz que a missão e os ideais da empresa excluem a prática da propina. (Revista Cidade Nova, nº 07 2003)

A prática do viver o outro faz com que a providência divina seja uma realidade constante nas empresas EdC. Aqueles que aderem ao projeto acreditam e experimentam a frase do Evangelho que inspira a Cultura do partilha: “Daí e vos será dado...”(Lc 6, 38). Depois de vender um pacote turístico, os proprietários da Estrela viagens souberam que as

reservas dos hotéis ficariam 30% mais baratas devido a uma promoção. Ao invés de embolsar a diferença decidiram repassar o desconto para os clientes mesmo sabendo que a comissão da empresa diminuiria. Entendiam que aquela promoção era para os clientes e não para as agências. Pouco depois, a Estrela viagens recebeu de graça um serviço para efetivação de reservas em hotéis. Para o diretor José Maria Corral, este fato foi uma intervenção de Deus: o sócio invisível da EdC. (Revista Cidade Nova, nº 07 2003)

Na Femaq – líder nacional em moldes para indústria automobilística – aconteceu que um funcionário cometeu um crime e, de acordo com a lei, foi demitido sem direito a indenizações. Durante os dois anos que passou na prisão, os próprios colegas, movidos pela cultura da partilha, decidiram contribuir para manter a família dele juntamente com a empresa. Devido ao bom comportamento apresentado, o detento teria a liberdade condicional caso tivesse um emprego. A Femaq decidiu readmiti-lo, e hoje ele lidera um setor da fábrica e realiza atividades solidárias no bairro onde reside.

O banco Kabayan, nas Filipinas, passou do 160º para o 5º lugar na classificação das instituições financeiras do país quando, num momento de uma grande crise financeira no país, entendeu que devia conhecer de perto os seus clientes e as suas reais necessidades passando a operar com microcrédito. O seu relacionamento com os concorrentes se dá de um modo diferenciado por estar aberto a partilhar a própria experiência de investimento em recursos humanos para que também as outras instituições atinjam um padrão semelhante.

“Certa vez, nos pediram que preparássemos um programa de três dias para os diretores de um certo banco. Nós fizemos o treinamento. Mostramos todo o nosso trabalho. Um outro banco rural mandou o seu gerente para ficar conosco durante uma semana e nós explicamos todas as operações que poderiam ser feitas e como desenvolvê-las. Fazemos isso sem nenhum receio ou medo porque também estamos na Economia de Comunhão. É a

comunhão de todos os recursos e potencialidades. Não estamos nela por uma questão de lucro, mas para partilhar nossas experiências. Podemos colocar a disposição dos nossos concorrentes, das nossas comunidades tudo aquilo que tivemos a felicidade e a sorte de conhecer”. (Maria Teresa Ganzon, proprietária do Kabayan Bank - Filipinas). (Revista Cidade Nova, nº 05 2004)

Muitos empresários que já tinham suas empresas há muito tempo, bem antes de existir a Economia de Comunhão, sentiram-se impulsionados a aderir a essa nova proposta passando a partilhar parte dos lucros.

“Quando Chiara lançou o projeto Economia de Comunhão, foi uma revolução também para nós: um verdadeiro chamado a servir à humanidade como empresários. Um chamado que não é uma coisa racional. Nós sentíamos que aquela proposta econômica era um projeto de vida. Logo depois adequamos a nossa empresa aos princípios da EdC e montamos uma outra de comercialização para podermos gerar mais lucros e podermos, assim, ajudar cada vez mais os pobres.” (Giuseppe e Cecilia Manzo – Itália). (Revista Cidade Nova, nº 09 2004)

Um aspecto relevante no contexto da EdC se refere ao papel do empresário. Este, ao invés de controlar os funcionários para a obtenção dos lucros, deve funcionar como estímulo ao desenvolvimento do potencial de cada um membros gerando sabedoria, qualidade de vida e realização pessoal. Na fábrica de congelados Sabor e vida, com sede em São Paulo, a atual chefe de produção é uma antiga cozinheira da empresa que teve oportunidade de mostrar o seu potencial e hoje é até uma das sócias majoritárias:

“A EdC não só ajudou a mim e à minha família, mas também deu um novo sentido à minha vida fazendo com que eu me sentisse construtora de uma sociedade nova”. (Nely Soares – São Paulo)

“Em 1997, quando soube que estava grávida, pensei que não seria conveniente para a empresa que, além de tudo teria um prejuízo financeiro. Para a minha grande surpresa, a notícia não comprometeu o meu trabalho e foi recebida por todos com alegria, inclusive pelos diretores. Jamais escutei uma palavra ou percebi uma reação de impaciência com os meus atrasos ou faltas; ao invés, notei uma pequena corrida para que esta experiência não se tornasse um peso emocional para mim e para evitar que eu fizesse trabalhos não adequados ao meu estado”. (Anna Maria Filice, programadora da Unilab Informática- Itália). ((Economia de Comunhão: uma nova cultura, Nº 02 2002)

Haja vista que a EdC nasceu com o intuito de oferecer ajuda aos necessitados é interessante apresentar a evolução dessa ajuda que cresce ano após ano, de acordo com o crescimento das empresas. Certamente ainda é um número irrisório, mas o impacto que tem causado em cada um dos beneficiados é bastante relevante.

Número de “pobres” que participam da EdC

| Continentes | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Europa | 938 | 1516 | 1734 | 1715 | 1809 | 1836 | 1787 | 1403 | 1207 | 1425 | 948 | 1127 | 1230 |
| Ásia | 448 | 625 | 920 | 955 | 983 | 976 | 974 | 954 | 897 | 1401 | 1299 | 1451 | 1598 |
| África | 1306 | 933 | 984 | 1194 | 1265 | 1367 | 1394 | 1926 | 6184 | 6182 | 6263 | 6349 | 1227 |
| América | 1752 | 1792 | 1806 | 1949 | 2457 | 2434 | 2258 | 2354 | 2518 | 2645 | 2801 | 2422 | 2635 |
| Oceania | | 28 | 30 | 35 | 53 | 53 | 53 | 35 | 24 | 24 | 41 | 56 | 25 |
| Total | 4444 | 4894 | 5474 | 5848 | 6567 | 6666 | 6466 | 6672 | 10830 | 11677 | 11352 | 11405 | 6714 |

Fonte: BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2005.

A doação da terça parte dos lucros das empresas EdC chegam àqueles que estão em situação de dificuldade nas diversas partes do mundo, e também eles têm o que oferecer.

“Com a ajuda que recebo consegui concluir o curso de enfermagem, que me dará a oportunidade de trabalhar e sustentar a minha família. Cada vez que recebo o dinheiro, agradeço a Deus e procuro não desperdiçar nem mesmo um centavo, porque sei que é fruto de uma comunhão abençoada por Ele”. (Brasil). (Economia de Comunhão: uma nova cultura, Nº 01- 2004)

“Para nós é importante a ajuda que recebemos para continuar a estudar. Neste momento de crise, saber que temos um apoio, além do que recebemos de nossa família, nos ajuda a continuar a acreditar com mais força e pensar que a situação pode mudar.” (Uruguai). (Economia de Comunhão: uma nova cultura, Nº 01- 2004)

“Somos duas irmãs e recebíamos o necessário para os remédios e a alimentação. Sempre nos mantivemos atentas para comprar somente o essencial, conscientes de que este dinheiro era fruto da renúncia de muitas pessoas. Agora a nossa situação econômica melhorou e estamos felizes de poder renunciar a ajuda em favor de outras pessoas”.(Brasil). (Economia de Comunhão: uma nova cultura, Nº 01- 2004)

“Foi muito difícil aceitar a ajuda econômica da qual necessitava, jamais precisei pedir algo a alguém, porque trabalhava. Mas agora estou feliz, porque também pude contribuir com um pequeno trabalho: comecei a preparar e a vender pratos de peixe. Toda vez que estou na rua, tenho que vencer a vergonha, que supero pensando que posso retribuir

àquela gota de amor que eu mesma recebo”. (Argentina). (Economia de Comunhão: uma nova cultura, Nº 01- 2004)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado a respeito das Relações Interpessoais no contexto das empresas vinculadas à Economia de Comunhão foi de extrema importância para compreender o real empenho que os envolvidos direta ou indiretamente dispõem no intuito de alcançar a realização da pessoa humana.

Qualquer organização que exista seja formal ou informalmente depende de pessoas que se comuniquem e contribuam entre si para alcançar objetivos comuns que estejam voltados para o pleno desenvolvimento da empresa. No mundo pós-moderno, mudanças significativas são observadas, de modo que já é possível ver muitas empresas atentas aos relacionamentos. Não obstante essa premissa, não é raro encontrar empresas que não vêem as pessoas como a razão de ser da organização e, por isso, permanecem agindo com base nas responsabilidades individuais, sem a preocupação com o desenvolvimento humano. Apesar do notório avanço que se tem nesse aspecto, ainda há um longo caminho a percorrer para se chegar a práticas administrativas que tenham como características a responsabilidade coletiva que só poderá existir em um modelo de gestão participativa, além da presença de valores universais que veja cada indivíduo envolvido no processo produtivo como uma pessoa e não apenas como uma peça a mais na engrenagem.

Em contrapartida a esse modelo econômico que visa ao lucro acima de tudo, surge a Economia de comunhão com uma proposta econômica que prima pela convivência humana e busca o lucro com o objetivo de contribuir com a solidariedade, melhorando a qualidade de vida de muitos necessitados, bem como dos funcionários. Há um empenho em desenvolver um novo agir econômico que associa realidades que na economia contemporânea estão em oposição: partilha e mercado, solidariedade e lucro, participação dos trabalhadores na empresa e a administração empresarial, buscando-se uma humanização da economia.

Este novo cenário econômico apresentado pela Economia de Comunhão não se apresenta tanto como uma nova forma de empresa, alternativa às que já existem. No entanto, pretende transformar as estruturas empresariais tradicionais internamente de modo que os relacionamentos existentes sejam direcionados de acordo com o espírito de comunhão. Cada empresa que, sentindo-se impulsionada a trabalhar de acordo com os princípios da comunhão, resolver aderir ao projeto, poderá permanecer nos seus próprios sistemas de cooperativas, sociedades anônimas, etc.

Estou de acordo com os estudiosos desta temática quando afirmam tratar-se de uma economia viável. Todavia, só será plausível se estiver inserida em uma atmosfera dominada por valores humanos, pela amizade das pessoas, sociedades e nações que decidem participar juntas, subscrevendo no coração, em seus estatutos e em suas constituições um compromisso de crescimento mútuo, sem excluir ninguém.

No presente estudo, foi possível verificar e constatar a veracidade do que já está exposto na literatura sobre o referido tema. De acordo com o pensamento de muitos teóricos que acreditam que o índice de desempenho dos funcionários se dá de acordo com o seu grau de satisfação, ficou evidente que na EdC os funcionários que aderem aos princípios do projeto trabalham com maior dedicação por entender que o fruto do seu trabalho não se restringe

apenas ao salário recebido, mas tem um alcance muito maior que vai além dos interesses individuais.

Sabendo que a natureza humana se realiza no doar, a proposta de comunhão da EdC faz com que as pessoas que fazem parte diretamente do projeto sintam-se felizes em poder colaborar com aqueles que passam dificuldades maiores. As pessoas que, devido à dificuldade econômica, recebem parte dos lucros das empresas não são vistas simplesmente como assistidos ou beneficiários do projeto. Ao invés, são consideradas membros essenciais, pois doam a própria necessidade, vivendo também eles a cultura da partilha. Na EdC não se enfatiza tanto a filantropia, pois a cultura da partilha concebe o dar e receber como elementos recíprocos, onde cada um dá e recebe com a mesma dignidade.

O ponto crucial a que esta pesquisa buscou chegar foi a visualização, através da literatura, do comportamento das pessoas ligadas ao projeto EdC, com o intuito de verificar se os relacionamentos convergem com os princípios que se propaga. Foram diversos os casos encontrados que mostram a aplicação de valores como a ética, o respeito, a legalidade, a confiança, solidariedade, entre outros, que comprovam o quanto a EdC contribui para o desenvolvimento humano das pessoas. À medida que se trata o outro verdadeiramente como pessoa, como parceiro, este também se torna mais propenso a retribuir o amor recebido, formando um círculo harmonioso onde há liberdade para participar mesmo quando seja para mostrar a insatisfação em algum aspecto.

Ao fim deste estudo, é possível perceber a amplitude deste tema de modo que ainda há muito a ser pesquisado. Sendo assim, foi trazido à tona apenas um dos aspectos da Economia de Comunhão no tocante ao tipo de relacionamento vivenciado no âmbito destas empresas. Acreditamos que, dar continuidade a este tema procurando entender melhor quais os impactos de um comportamento ético e moral no desempenho econômico e social é de

extrema importância para o desenvolvimento de diversos aspectos da ciência econômica e conseqüentemente da sociedade.

Foram apresentados diversos aspectos positivos que podem ser considerados como uma semente plantada há pouco, e que já começa a dar alguns frutos, mas ainda há um longo percurso a ser percorrido para que a EdC atinja os seus propósitos de ver uma sociedade mais igualitária onde todos possam ter uma vida digna.

Tendo presente o suporte do marco teórico, tornou-se possível responder às questões que nortearam essa pesquisa. Ainda que não tenha tido o suporte da investigação *in loco* e a literatura sobre a temática em foco ainda seja escassa, as publicações existentes trazem elementos muito ricos que respondem às questões a que se pretendia esse estudo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Vera. Economia de Comunhão e comportamentos sociais. In: Autores vários. **Economia de Comunhão: Projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2.ed. SP: Editora Cidade Nova, 1998.

_____. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão? In BRUNI, L. (org) **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2002.

BAGGIO, Antonio Maria. **Economia de Comunhão na Liberdade**. Revista Cidade Nova. Nº 04 – Abril. 1999 p. 21-23.

BARBOSA, Cláudio S. **Kabayan: pequenos empréstimos, grandes negócios**. Revista Cidade Nova. Nº 05 – maio 2004, p. 23-25.

BENITES, Marcello Riella. **O desafio da realização na empresa**. Revista Cidade Nova. Ano XLV- Nº 12 – dezembro 2003, p. 20-21.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIELA, Adam. “Uma revolução ‘copernicana’ para as Ciências Sociais”. In: Autores vários. **Economia de Comunhão: Projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2.ed. SP: Editora Cidade Nova, 1998.

BRUNI, Luigino. **A cultura da proximidade**. Economia de Comunhão: uma nova cultura. Suplemento da revista Cidade Nova. Ano X – nº 1. fevereiro 2004. págs. 6 e 7

_____. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2005.

_____. **O pólo empresarial: cidade sobre o monte e sal da terra**. Economia de Comunhão: uma nova cultura. Suplemento da revista Cidade Nova. Ano VII – nº 2. agosto 2002. págs 8 e 9.

_____. **Para uma teoria econômica de comunhão: “coisas novas e coisas antigas”**. In: Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho. Vargem Grande Paulista. Cidade Nova, 2000.

CHANLAT, Jean-François. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo P. (org) **“Recursos” Humanos e subjetividade**”. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COLEMAN, J. **Social Capital. Foundations of social capital**. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press. 1990.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Fundação Getúlio Vargas, 2001

DEL PRETTE, Almir e DEL PRETTE, Z.A.P. **Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

FARO, José Antônio. **Economia de Comunhão com novo impulso**. Revista Cidade Nova. Nº 09 – setembro 2004, p. 22-24.

_____ e BENITES, Marcello R.. **Economia como vocação para a fraternidade**. Revista Cidade Nova. Nº 08 – agosto 2004, p. 20-25.

FLEURY, Maria Tereza L. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In FERRETI, Celso J. et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um debate multidisciplinar**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1996

FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a Economia de Comunhão. In: Autores vários. **Economia de Comunhão: Projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2.ed. SP: Editora Cidade Nova, 1998.

GÓES, César de L. **Noções de Psicologia comunitária**. 2.ed. Fortaleza: Editora Viver, Edições UFC, 1994.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Avercamp, 2004.

GUI, Benedetto. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido. In BRUNI, L. (org) **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2002

_____. Os bens invisíveis à economia de hoje. In , **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho**. Vargem Grande Paulista. Cidade Nova, 2000.

LEIBHOLZ, Rodolfo. **Voar alto**. Economia de Comunhão: uma nova cultura. Suplemento da revista Cidade Nova. Ano X – nº 1. fevereiro 2004. págs 17 a 19.

LUBICH, Chiara. A experiência Economia de Comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico In: **Economia de Comunhão: Uma cultura econômica de várias dimensões**. São Paulo: Cidade nova, 2002. p. 13-19

_____. **Economia de Comunhão: História e Profecia**. Vargem Grande Paulista, SP: Editora Cidade Nova, 2004.

_____. **Uma cultura nova per una nuova società**. Roma: Città Nuova, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, N.M.D. **Relacionamento Interpessoal: Um estudo de caso em empresas de Economia de Comunhão**. 2003. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

MOREIRA, José A. Relevância das relações interpessoais na sociedade emergente. In: _____ **Uma sociedade que aprende e se desenvolve: Relações interpessoais**. Porto: Porto editora, 1996, p.51-87.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v 41. n.3 . p. 8-19 : Jul./ set. 2001

PICHON-RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 11.ed; São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SERAFIM, Maurício C. **A ética no espaço de produção: Contribuições da Economia de Comunhão**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Marta C. e. **Economia de Comunhão: racionalidade econômica e gestão empresarial**. 2002. Monografia (Especialização em Estratégia Empresarial), Centro Universitário de João Pessoa, João pessoa, 2002.

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

SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: **Economia de Comunhão: Projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2.ed. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1998.

TAVARES, José. **Uma sociedade que aprende e se desenvolve: Relações Interpessoais**; Porto: Porto Editora Ltda, 1996.

ZUGNO, Ricardo. **Economia de Comunhão: do projeto à teoria**. Revista Cidade Nova. Nº 07 – julho 2005, p. 20-23.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 2 ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM POUCO DE HISTÓRIA..... | 06 |
| 2.1 Origem da Economia de Comunhão..... | 06 |
| 2.2 Princípios norteadores da EdC..... | 08 |
| 2.3 A cultura da partilha..... | 15 |
| 2.4 Como viver a cultura do dar em meio a modernidade econômica..... | 16 |
| 2.5 Os pólos produtivos..... | 18 |
| 3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL..... | 21 |
| 3.1 O caráter social do ser humano..... | 21 |
| 3.2 A singularidade de um ser social..... | 22 |
| 3.3 A formação dos grupos..... | 23 |
| 3.4 Princípios básicos das Relações interpessoais..... | 25 |
| 3.5 O clima organizacional favorável à reciprocidade..... | 27 |
| 4 O SENTIDO DO TRABALHO..... | 29 |
| 4.1 A realização no trabalho gera produtividade..... | 29 |
| 4.2 Requisitos básicos ao exercício da liderança..... | 32 |
| 4.3 Cultura organizacional: um novo jeito de ser empresa..... | 33 |
| 4.4 A realização que é fruto da solidariedade..... | 34 |
| 4.5 Viver o outro: na EdC o sentido é encontrado fora de si..... | 36 |
| 4.6 Relação Cristianismo X Economia..... | 37 |
| 4.7 Dar: caminho para a felicidade..... | 39 |
| 5 EFEITOS DA ECONOMIA DE COMUNHÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS..... | 41 |
| 5.1 Os bens invisíveis à economia..... | 41 |
| 5.2 Cooperação..... | 44 |
| 5.3 A ética nas relações interpessoais..... | 49 |
| 5.4 Os efeitos da Economia de Comunhão nas Relações interpessoais | 51 |
| 5.5 Apresentação e análise de dados..... | 52 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 58 |
| REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 62 |