

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DANIELE JANNOTTI S. VILLENA

**As contribuições da Economia
de Comunhão para o estudo da influência de
valores no ambiente organizacional**

VITÓRIA

2006

DANIELE JANNOTTI S. VILLENA

**As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo
da influência de valores no ambiente organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Curso de Administração - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do grau de Mestre.
Orientadora: Prof^a Dr.^a Marilene Olivier

VITÓRIA
2006

À Chiara, pelo seu sim e à Ginetta pelo seu exemplo de fé.

Agradeço à Deus por mais esta etapa concluída. Não foi fácil, noites em claro, menos horas para a família, menos programas com os amigos, falta de tempo para bater aquele “papo”.

Obrigada ao meu querido esposo Jorge que desde o período do noivado está vivendo comigo esta realidade do mestrado, dando-me muita força, ajudando-me a perseverar e lutar sempre com mais garra.

À minha mãe, maravilhosa, mulher forte, corajosa, guerreira, um exemplo.

Aos meus irmãos, cunhada e sobrinhos que por vezes tiveram que entender minha ausência.

Ao focolare, pela unidade.

Aos meus amigos-irmãos (vocês sabem que estão aqui, seriam muitos para enumerá-los) minha gratidão por todos os momentos e por compartilharem comigo esta vitória.

Agradeço à Rodolfo e Henrique Leibholz pela total disponibilidade, acolhida e por acreditarem no ser humano, por acreditarem que cada um tem o direito de se realizar, de ser feliz.

Um obrigada, todo especial para minha orientadora, Mãerilene (já diz tudo) pelo

carinho, dedicação, zelo, que me fez sentir vontade de continuar esta busca por “algo mais” nas teorias organizações.

“Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do ter, a economia de comunhão é a economia do dar. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim, porque o homem, feito à imagem de Deus, que é Amor, encontra a própria realização justamente no amor, na doação. Esta exigência está no mais profundo do seu ser, tenha ele fé em Deus ou não. É

justamente nesta constatação, comprovada pela nossa experiência, que está a esperança de uma difusão universal da Economia de Comunhão”.

Chiara

Lubich

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se os princípios de gestão da Economia de Comunhão, caracterizada por aspectos solidários, humanos e religiosos, são evidenciados na dinâmica de uma organização que adere a esta proposta. Para isso fez-se imprescindível levantar informações sobre este modelo, pouco conhecido no meio acadêmico. O método utilizado para a pesquisa baseou-se na abordagem qualitativa, com ênfase no estudo de caso da empresa FEMAQ S.A., recorrendo-se à entrevista semi-estruturada, à observação e ao levantamento documental como técnicas de coleta dos dados. Para que o objetivo fosse alcançado, no primeiro momento foram diferenciados os conceitos da Economia de Comunhão e Economia Solidária, dado a confusão que por vezes tem ocorrido entre estes dois conceitos que subsidiam diferentes modelos. Em seguida foram abordados os conceitos teóricos fundamentais, sobre os quais a pesquisa foi desenvolvida: valores, valores organizacionais, filosofia (de vida), solidariedade, caráter e dádiva. Na terceira parte foram enfatizados os aspectos da Economia de Comunhão, sua origem, discurso e repercussão. Concluiu-se que as diversas evidências encontradas na empresa estudada, como relacionamento mais humanizado, confiança, ambiente familiar, possibilidade de ser humano (não perfeito) e outros permitem classificá-la no estilo de gestão inerente ao modelo da Economia de Comunhão.

Palavras chaves: Economia de Comunhão. Valores. Cultura do dar. Homem Novo.

ABSTRACT

This summary has the objective to check if the main principles of Economy of Sharing Management, which has its most important aspects in solidarity, human and even religious areas, is highlighted by the dynamic reality of an organization which follows this proposal. Therefore we got data about this model still not well known in the academic area. The method used for the research had a qualitative approach emphasizing in the company FEMAQ S.A., using a semi-structured interview technique, observation and document analysis as our sources for data collection. To reach this objective, at first we had to define the difference between the concepts of Solidarity Economy and Economy of Sharing , due to some confusion that has been sometimes been happening between these two models. Afterwards we covered some theoretical basic concepts, about the research developed such as: values, organizational values, philosophy (life), solidarity, character and gift. In a third part we emphasized the aspects of the origin, discourse and repercussion of Economy of Sharing. We came to the conclusion that evidence found in this research, such as a more human relationship, trust, family environment, possibility of the being human (not perfect) and others seem to qualify this company in this style of management, which is characteristic of Economy of Sharing.

Key words: Economy of Sharing, Values. Culture of giving. New Man.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Entrevistas realizadas.....	22
Tabela 2	Distribuição das Empresas que aderiram à EdC.....	65
Tabela 3	Nº de pessoas em situação de pobreza ajudadas com a distribuição do lucro da EdC.....	66
Tabela 4	Relação de Benefícios.....	102

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mariópolis: Cidades-testemunho espalhadas no mundo.....	72
Figura 2	Organograma.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Faturamento em U\$.....	100
Gráfico 2	Investimento Social – Homem/Ano.....	100
Gráfico 3	Produtividade Comparativa FEMAQ X BRASIL.....	101

Gráfico 4	Comparativo Faturamento Homem/Ano.....	101
Gráfico 5	Grau de Instrução dos Funcionários.....	103

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
1.1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 O PROBLEMA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 QUESTÕES DE PESQUISA.....	15
1.5 OBJETIVOS.....	16
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	17
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
2.2 A PESQUISA DE CAMPO.....	20
2.3 AS ENTREVISTAS.....	20
2.4 A ANÁLISE DOCUMENTAL.....	23
2.5 A OBSERVAÇÃO DIRETA.....	23
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	24
3.1.1 Valores.....	24
3.1.2 Filosofia (de vida).....	32

3.1.3 Valores Organizacionais	35
3.1.4 Solidariedade	40
3.1.5 Caráter	45
3.1.6 Dádiva	46
3.2 A MATRIZ RELIGIOSA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	48
3.2.1 Religião e Religiosidade	48
3.2.2 Espiritualidade	49
3.2.3 A dimensão imaterial do ser na gestão: valores religiosos e espiritualidade	50
3.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA (ES) E ECONOMIA DE COMUNHÃO (EdC).....	54
3.3.1 Conceitos	54
3.3.2 Origem e Trajetória	58
3.3.3 A Economia de Comunhão	67
3.3.3.1 Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares.....	67
3.3.3.2 Composição e difusão do Movimento dos Focolares.....	70
3.3.3.3 Objetivos da EdC.....	73
3.3.3.4 O homem na EdC: autor, centro e fim.....	74
3.3.3.5 A cultura do dar.....	80
3.3.3.6 Características gerais da EdC.....	87
3.3.3.7 Princípios para conduzir uma empresa da EdC.....	90
4 O ESTUDO DE CASO	95
4.1 FEMAQ – FUNDIÇÃO E MÁQUINAS LTDA.....	95
4.1.1 História da Empresa e Filosofia	95
4.1.2 Índice de Desempenho Produtivo	99
4.1.3 Processos Organizacionais	102
4.1.4 Áreas de atuação e processos produtivos	104
4.1.5 Relacionamento com a sociedade	106
4.2 E ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	106
4.2.1 Categoria: Relacionamento Interpessoal	107
4.2.2 Categoria: Qualidade de vida e Segurança no Trabalho	114
4.2.3 Categoria: Filosofia e Princípios da Empresa	115

4.2.4 Categoria: Recrutamento e Seleção de Pessoal	119
4.2.5 Categoria: Imagens da Organização.....	121
4.2.6 Categoria: Estilo de Gestão.....	126
4.2.7 Categoria: Benefícios.....	132
4.2.8 Categoria: Comunicação Interna.....	135
4.2.9 Categoria: Relacionamento com a sociedade.....	136
4.2.10 Categoria: Relacionamento com universidades.....	138
4.2.11 Categoria: Meio Ambiente	139
4.2.12 Categoria: Valores Religiosos vividos na família.....	140
5 CONSIDERAÇÕES AO FINAL DA PESQUISA.....	142
5.1 À GUIA DE CONCLUSÕES.....	142
5.2 SUGESTÕES.....	146
6 REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICES.....	155

1 APRESENTAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O período de crise econômica e social no qual o mundo contemporâneo está mergulhado contribui de um lado para um ambiente fechado, individualista, caracterizado pela busca da perfeição profissional, competitividade, maximização de resultado e de outro lado é terreno fértil para a proliferação de comportamentos solidários, em função das desigualdades que dele nascem.

As pessoas e empresas, para quem o próprio bem e o bem comum caminham juntos, que são sensíveis à famílias e comunidades que sofrem pela pobreza, buscam um sentido para suas vidas promovendo e participando de ações em função do outro. Desta forma, valem-se de sua riqueza, suas posses, suas habilidades e competências, incluindo aí o sentimento de solidariedade, para amenizar os problemas que emergem da complexa realidade econômica e social.

Esta iniciativa, esta vontade de fazer algo para mudar a situação daqueles que no momento estão desfavorecidos, parece ter origem numa filosofia de vida, baseada em valores sociais, humanos e religiosos.

A filosofia das empresas da Economia de Comunhão, vem ao encontro dessa perspectiva, da vivência da solidariedade como valores organizacionais. Estas empresas partilham o lucro e contribuem para promover a justiça social, que coloca o homem no centro da sociedade.

1.2 PROBLEMA

A partir da existência de dois seres humanos sobre a terra, passou a existir também a diferença. Diferenças físicas, de pensamento, de sentimentos,

comportamentais, enfim, relacionadas ao interior de cada um. E hoje com milhões de homens, vivendo em condições materiais, sociais e econômicas as mais diversas não poderia ser diferente. Assim existem inúmeras tendências e opções de vida, que são delimitadas pelos valores individuais, por sua própria história de vida e idiosincrasia.

Com o advento do capitalismo e a sociedade de consumo, essas diferenças acentuaram-se intensamente de maneira que o homem é mais comumente classificado em função de sua possibilidade de ter e de consumir. Esta realidade cria uma ruptura no cenário social à medida que distancia o homem do próprio homem, cria o individualismo, representado pela riqueza versus a pobreza.

Essa validação, pela sociedade, dos bens materiais como representação de capacidade produtiva, de sucesso, de inteligência, esperteza, sagacidade, dentre outros atributos que geram a sensação de ser reconhecido, tem conduzido as pessoas a um comportamento mais individualista, voltado para si e sua família.

Mas, apesar de tudo isto, existem aqueles que envolvidos na realidade social percebem o mundo de maneira diferente, interpretam os fatos dentro de uma escala de valores própria e optam por uma vida mais voltada à comunidade, para suprir suas necessidades e também a de outros. Para estes, a solidariedade é um valor intrínseco que deve estar presente no cotidiano. De modo geral essas pessoas com tendência solidária são encontradas vivendo em comunidades, unidas por uma crença religiosa, uma bandeira social, política ou simplesmente pelo desafio de se ajudar na sobrevivência e compartilhar o necessário.

Existem pessoas sensíveis e solidárias que vão além do que seria na sociedade sua obrigação, enquanto cidadão. Num período mais recente da história registra-se a intervenção da sociedade civil com práticas que contribuem para minimizar as desigualdades. Neste contexto surgiram também empresas que fazem opções de gestão diferenciadas. De modo geral elas adotam técnicas que estão vinculadas à competitividade e diferenciação relacionadas ao mercado. Mas por outro lado, não há como negar que os valores de seu fundador ou proprietário influenciam

sobremaneira sua estrutura e seu funcionamento. Todos estão imersos na mesma realidade capitalista, alguns se empenham na busca desenfreada pelo lucro e acúmulo de bens, enquanto outros optam por uma gestão menos influenciada pelos valores deste contexto e mais comprometida com o bem-estar social, com o bem da humanidade e os próprios valores.

O problema desta pesquisa trata, portanto, da pouca informação técnica disponível sobre seus processos organizacionais que parecem estar baseados em valores de solidariedade e princípios humanistas, empresas que aderiram ao estilo de gestão da Economia de Comunhão. Apesar de inúmeras teses e dissertações já defendidas em diversas universidades no mundo, as informações a respeito deste modelo ainda não são substanciais para definir o fenômeno.

O estudo de campo foi realizado na FUNDIÇÃO e MÁQUINAS S.A (FEMAQ S.A), situada em Piracicaba SP.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio a uma infinidade de avanços tecnológicos, novas descobertas e aplicações de resultados de pesquisas, parte do mundo ainda encontra-se imerso em fortes crises econômicas. O maior problema não parece ser a falta de recursos para manutenção da população, mas sua má distribuição, como no caso do Brasil 15^a maior economia mundial, como aponta Cocolo (2003), e o 2^o pior país quanto à distribuição de renda (IPEA, 2005), onde os 10% mais pobres têm acesso a apenas 1% da renda, enquanto os 10% mais ricos auferem 46,7% da renda total. Essa realidade, que provoca o acúmulo de bens, gera riqueza de um lado e de outro pobreza, seguida de fome, violência, maus tratos, provocou também em todo o mundo uma onda de solidariedade e ajuda mútua, por meio de projetos sociais que contribuem concretamente para amenizar esta situação de desigualdade e injustiça social, diante da impossibilidade quanto à sua erradicação, no momento.

No início deste século, com as catástrofes naturais e sociais, como o Tsunami no Oriente, guerra no Iraque e Afeganistão, inundações, dentre outros, manifestou-se mais uma vez o caráter solidário da população mundial, consubstanciados nas mobilizações para arrecadar alimentos, roupas e remédios para essas vítimas. Por outro lado, em resposta aos problemas que levam inúmeras famílias a fazerem da rua seu lar, já é representativo o número de ONG's - Organizações não-governamentais - grupos religiosos e empresariais, que realizam trabalhos voluntários.

Fatos como esses dão evidências de que o mundo está em processo de mudança constante e que a solidariedade parece estar sendo resgatada do nível pessoal e familiar para o humanístico permeando ambientes públicos, civis e empresariais, a exemplo dos programas Fome Zero, Criança Esperança da UNICEF e muitos outros pequenos programas que ajudam comunidades e pessoas que carecem, materialmente, do mínimo necessário à sobrevivência.

A história revela, no entanto, que as mudanças não ocorrem de forma simples, é preciso que alguns tenham iniciativa, aceitem o desafio de fazer acontecer, de defender sua opinião e tenham a coragem de se expor. Alguns se mostram incrédulos quanto a pequenas iniciativas, até mesmo os ditados populares revelam o inconsciente coletivo desse comportamento: “uma única andorinha não faz verão”. No entanto, seu reverso parece ser também verdadeiro, uma vez que revoluções, guerras e tantos outros movimentos começaram pela cabeça de uma única pessoa, que com muita determinação e confiança nas suas idéias, aliado à perseverança, conseguiu fazer com que muitos outros se comprometessem, se engajassem no mesmo propósito.

Da mesma forma que as pessoas foram se sensibilizando a ponto de se importarem com desconhecidos que sofrem do outro lado do mundo, existem gestores que estão questionando o papel das empresas e suas contribuições em relação ao problema, ou seja, sua função social. Portanto no contexto organizacional é relevante o fato de que empresas que nascem da proposta vivida

pelo Movimento dos Focolares, movimento religioso-leigo de raízes católicas, implementem princípios da Economia de Comunhão.

Por decorrência torna-se importante não só esclarecer os principais conceitos pertinentes a Economia de Comunhão, como também verificar a extensão dessa filosofia no ambiente organizacional e nas relações interpessoais, visto ser ainda tão pouco conhecida no meio acadêmico.

1.4 QUESTÕES DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa e do contexto no qual se encontra inserido, surge um questionamento central, ou seja:

Está explícito nos processos organizacionais de empresas com a filosofia de gestão da Economia de Comunhão, o caráter solidário que permeia seus princípios e finalidade?

Para responder a essa questão faz-se necessário responder a outras, de natureza secundária, quais sejam:

- Qual a diferença entre a Economia Solidária e Economia de Comunhão?
- Qual a origem e como se desenvolve a Economia de Comunhão?
- Qual a percepção dos gestores e empregados em relação à dinâmica, ao cotidiano da produção, administração e relações interpessoais no contexto da FEMAQ, enquanto integrante da Economia de Comunhão?

1.5 OBJETIVOS

A partir da especificação das questões de pesquisa foi possível delinear os objetivos desta pesquisa, em cujo escopo central encontra-se:

Compreender e clarificar os conceitos e práticas da Economia de Comunhão.

Neste estudo foi pesquisado o modelo das empresas que aderem à proposta da Economia de Comunhão, projeto sócio-econômico de alcances mundiais embasadas em princípios solidários, por meio do estudo de caso da FEMAQ.

Para tanto será preciso, de forma intermediária:

- Resgatar em bibliografia específica os conceitos de Economia Solidária e Economia de Comunhão, a fim de diferenciá-los e clarificá-los;
- Descrever a origem, trajetória, desenvolvimento e atuação da Economia de Comunhão;
- Levantar e descrever a percepção dos gestores e empregados com relação às principais características da empresa;
- Levantar e descrever a percepção dos gestores e empregados em relação à dinâmica, ao cotidiano da produção, administração e relações interpessoais no contexto da FEMAQ, enquanto integrante da Economia de Comunhão.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE PESQUISA

As teorias organizacionais foram concebidas e discutidas, até a década dos anos 1980, dando-se ênfase às suas características e grau de aplicabilidade. De lá para cá se tem presenciado com freqüência nas academias sua análise à luz dos paradigmas nas ciências sociais. Segundo Burrell & Morgan (1979), os paradigmas seriam pressupostos meta-teóricos básicos, que subscrevem um quadro de referência, um modo de teorizar e um *modus operandi* dos cientistas que atuam dentro deles.

De acordo com as características de cada paradigma, entendeu-se estar esta pesquisa no paradigma humanista radical, uma vez que seu propósito é desenvolver uma teoria da mudança radical do ponto de vista subjetivo, dentro de premissas da abordagem nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica. Entretanto o referencial teórico é comprometido com uma visão de sociedade que enfatiza a importância de transcender os limites dos arranjos sociais existentes (CARRIERI; LUZ, 1998).

Quanto ao objetivo a pesquisa foi classificada como exploratória, em função do tema ser ainda pouco estudado. É também descritiva visto que, a partir da transcrição precisa dos dados coletados foi possível, descrever o objeto de estudo apresentando os “achados”.

Nota-se claramente que a abordagem qualitativa mostrou-se a mais apropriada aos propósitos desta pesquisa. Quanto aos procedimentos para coleta de dados, foram utilizados: levantamento bibliográfico, documental e de campo, dentro de um estudo de caso.

De acordo com Yin (2001), na pesquisa qualitativa dá-se ênfase aos seguintes pontos: (1) foco na interpretação, em vez de na quantificação; (2) ênfase na

subjetividade, em vez de na objetividade; (3) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa; (4) orientação para o processo e não para o resultado; (5) preocupação com o contexto; (6) pesquisador exerce influência sobre a situação da pesquisa e é por ela influenciado.

O levantamento bibliográfico teve por objetivo revisar a bibliografia concernente aos temas de que trata a investigação. Como elemento de conhecimento ou fonte de informação, é suscetível de ser usado como consulta, estudo ou prova. O levantamento bibliográfico não teve a intenção de esgotar a leitura sobre as referências relativas ao tema central, mas de encontrar um modelo, conjunto de teorias ou mesmo uma teoria que desse suporte ao tema proposto. Desta forma foram estabelecidos pontos centrais que serviram de roteiro para a busca de publicações que pudessem fornecer esse embasamento.

Ainda, configura-se a pesquisa como um estudo de caso.

O Estudo de Caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. E, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim como o experimento, o estudo de caso, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) (YIN, 2001, p.27).

No mesmo sentido, Goode e Hatt (1979, p. 421), afirmam que o estudo de caso pode também ser considerado um método, por utilizar um conjunto de técnicas como o uso de documentos pessoais, história de vida, abordando muitas facetas da vida do informante; por permitir o ajuste na redação das questões às experiências peculiares do informante, bem como compartilhar experiências com os sujeitos que estão sendo estudados. Trata-se, portanto, de um meio para se

organizar os dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Expresso de forma diferente é um método que permite considerar qualquer unidade social como um todo, podendo essa unidade ser representada por uma pessoa, uma família ou um grupo social; um conjunto de relações ou processos, ou mesmo toda uma cultura.

Os dados e informações para um Estudo de Caso podem vir de seis fontes distintas, segundo Yin (2001): documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Sendo assim, nesta pesquisa para a coleta de dados foram utilizados, no contexto do estudo de caso, levantamento documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação direta. Essas ferramentas contribuíram para fortalecer os dados e informações obtidas com os procedimentos adotados.

Como o tema abordado levou em consideração aspectos da religiosidade, apoiando-se em Catalan (1999), faz-se algumas observações, para melhor desenvolvimento do relatório de pesquisa: há que se reconhecer que uma psicologia da religião é necessária e nesta pesquisa o comportamento religioso será, em consequência, analisado como qualquer outro comportamento humano.

Ainda, segundo Catalan (1999, p. 16),

A religião dá mostras de fugir às suas competências quando ela pretende estabelecer uma relação entre homem e Deus (ou as realidades que “transpõem o homem”). Mas não se pode esquecer, justamente, que a religião é também – e para nós, antes de tudo – uma coisa humana, que ela concerne ao homem, à sua destinação, à sua existência, e que é através desse lado humano que ela permite uma observação de tipo científico, desde que não se desconheça a sua especificidade: pois a relação existe, é porque o homem, na religião, se reconhece ou se afirma “aberto” a alguma coisa diferente de si mesmo. Essa dimensão “intencional” do comportamento religioso é essencial, seja qual for o seu valor objetivo; excluí-la *a priori* seria o mesmo que suprimir o próprio objeto da pesquisa.

2.2 A PESQUISA DE CAMPO

A negociação com a empresa para a autorização da pesquisa transcorreu normalmente, sendo imediatamente aceita pelos sócios-proprietários, que definiram a melhor data para a visita e ainda, ofereceram estadia para a pesquisadora, na residência de um dos diretores.

Para adiantar o processo, a pesquisadora solicitou por email alguns dados que seriam primordiais “ex-ante” como: faturamento desde 1991, grau de instrução dos funcionários, organograma, Participação nos Lucros e Resultados desde 1991, dentre outras.

Conforme planejado a pesquisa de campo na empresa FEMAQ S.A., empresa da Economia de Comunhão, aconteceu em junho de 2005.

A empresa disponibilizou a analista de departamento de recursos humanos para auxiliar no que se fizesse necessário, informações, dados da empresa e seleção do pessoal para entrevista, conforme perfis solicitados pela pesquisadora.

A pesquisadora ficou à vontade na empresa para visitar áreas, conversar com as pessoas nos corredores, no cafezinho, visitar as dependências, conversar com auxiliares da limpeza e recepcionista.

Parte do texto do capítulo de tratamento de dados, contempla informações obtidas ao longo da vida da pesquisadora e de sua vivência no Movimento dos Focolares. Portanto o texto está permeado relatos que antecedem a coleta de dados estrita da dissertação.

2.3 AS ENTREVISTAS

As pessoas foram escolhidas aleatoriamente, sendo que o único requisito exigido era estar na empresa há mais de um ano, para que as respostas fossem dadas

com mais consistência, sem emoções exacerbadas, que podem ocorrer no primeiro ano em uma empresa, quando ainda não se conhece muito o ambiente e tudo é novidade.

Mesmo assim, houve uma entrevista realizada que fugiu a esta regra. Foi com o Coordenador de RH que estava há apenas um mês na empresa.

O roteiro usado para as entrevistas aos funcionários (APÊNDICE B) foi diferente daquele para os diretores (APÊNDICE A). Cabe ressaltar que ambos foram apenas guias para ajudar a pesquisadora a nortear a entrevista.

As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões cedida pela empresa. A cada entrevistado era explicado pela pesquisadora que a gravação seria realizada, se o mesmo permitisse, em função de evitar a perda de tempo do funcionário, com repetições das respostas para fim de anotações. Com a permissão dos entrevistados, todas as conversas foram gravadas.

No primeiro momento foram realizadas nove entrevistas e no segundo a fim de certificar se poderia ainda encontrar novidades nas respostas, foram realizadas mais duas, finalizando o processo, visto que as respostas já eram repetitivas, portanto havia saturação de informações. A Tabela 1, discrimina os entrevistados, suas funções e o tempo de empresa.

TABELA 1
ENTREVISTAS REALIZADAS

Nome	Função	Tempo de empresa	
1	Adriano Leocade Ribeiro	soldador	2 anos
2	Cecílio	Torneiro Mecânico	9 anos
3	Fabiana Longato	Analista de dep. pessoal	7 anos
4	Geraldo Aparecido Silva	Coordenador de RH	1 mês
5	Henrique Leibholz	Diretor-Sócio	Mais de 30 anos
6	João Batista R. Mendes	Moldador/soldador	18 anos
7	João dos Santos Souza	Maçarico	3 anos
8	José Jesus Casadei	Moldador	10 anos
9	Marcelo Pompermayer	Gerente Industrial	18 anos
10	Maria Inês	Coord. do Controle de qualidade	16 anos
11	Rodrigo Munhos	Modelador	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das entrevistas, algumas conversas informais foram realizadas, nos corredores, na sala de espera e no cafezinho, o tema surgia espontaneamente, era natural da parte dos funcionários ao saberem da minha pesquisa, expressarem suas opiniões sobre a empresa e o relacionamento entre as pessoas neste ambiente organizacional.

Os conteúdos das entrevistas foram transcritos “*ipsis literis*” pela pesquisadora, que realizou exaustivas leituras a fim de coletar nos discursos as características importantes para a pesquisa.

As categorizações foram feitas a partir da análise dos dados coletados, sendo algumas até eliminadas ao longo da análise.

2.4 A ANÁLISE DOCUMENTAL

Para o presente estudo procurou-se obter documentos tais como artigos de revistas e jornais, notícias on-line, fotos e artefatos que permitiram entender melhor ou ilustrar os fenômenos estudados.

Outros documentos foram solicitados à empresa, em função da sua disposição, visto que o tempo de estadia seria limitado para esta coleta.

Todos os documentos solicitados foram entregues à pesquisadora no momento da visita à empresa: Faturamento desde 1991, quando da adesão à EdC; Participação nos Lucros e Resultados, desde 1991; Doações à EdC, desde 1991; Média salarial; Organograma; Grau de Instrução dos funcionários; Número de Funcionários; Missão e Visão; Princípios/ Valores da Empresa.

2.5 A OBSERVAÇÃO DIRETA

Foi realizada uma visita à empresa, de forma aleatória no mês de maio/2005, para verificar quais seriam os pontos importantes a serem observados.

Destes pontos observados na primeira visita foi elaborado um roteiro de observação (APÊNDICE C).

Todos os aspectos observados foram anotados em um diário de campo, tendo a pesquisadora o cuidado de anotar a observação e não a percepção.

Algumas observações e entrevistas informais aconteceram no período de estadia na empresa e na casa de um dos diretores – Rodolfo, as quais foram transcritas, pois revelaram elementos relevantes para o objetivo da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Faz-se importante o entendimento de alguns conceitos que foram observados e analisados ao longo desta pesquisa, são eles: valores, filosofia de vida, valores organizacionais, solidariedade, caráter, dádiva e dimensão imaterial do ser, visto que são conceitos ainda pouco abordados nas teorias organizacionais e que, quando utilizados podem ter por base objetivos diversos, que distorcem seu significado.

3.1.1 Valores

Valores são normas, princípios ou padrões difundidos por grupos humanos, sociais, políticos ou religiosos, que são absorvidos pelos indivíduos como elementos constitutivos de sua personalidade e que contribuem para determinar suas atitudes e comportamento. Conforme Buarque de Holanda (1996) etimologicamente a palavra valor provém do latim *valere*, que significa, que tem valor, que tem importância. Aquilo que o indivíduo considera importante e portanto influencia seu comportamento.

Nesta mesma linha, para Rokeach (1973) valores são princípios de vida que transcendem situações específicas e servem de guia para selecionar eventos e comportamentos, podendo mudar ao longo do tempo. O autor os considera como uma forte crença de que um específico modo de conduta ou estado final da existência é pessoalmente ou socialmente preferível a outro, normalmente seu oposto.

Dessa forma, valor é uma concepção, explícita ou implícita, única para cada indivíduo, que influencia a sua escolha ao longo da vida, em termos de trabalho,

comportamento, atitudes, ações. Ela é construída com base no que o homem acredita ser correto, bom, desejável. Os valores estão intrinsecamente relacionados à hierarquia do comportamento, o que inclui as necessidades de cada pessoa e as normas com as quais ela concorda ou se sujeita.

Corroborando a construção teórica acima Robbins (1999), afirma que, os valores representam convicções básicas que definem que um modo de conduta é preferível a outro. É por meio dessas convicções que um indivíduo julga suas idéias e seu comportamento direcionando-os ao que é certo, bom e desejável. Os valores têm propriedades de conteúdo que denotam a importância de um modo de conduta e propriedades de intensidade que mostram quão importantes eles são.

Por decorrência do conceito de valores surgiu o construto de sistema de valores, que consiste na ordenação dos valores de uma pessoa de acordo com a intensidade com que o valor é desejado. Cada pessoa tem seu próprio sistema, que foi formado em função do meio, da cultura, da família, da influência religiosa e outros fatores de natureza experiencial, ou seja sua idiossincrasia. É por isso que, discussões a respeito de temas como a possibilidade de vida após a morte, racismo, pena de morte, dentre outros, dificilmente alcançam um consenso, pois cada um julga a questão baseado naquilo que acredita e valoriza e isso pode coincidir ou não com o que outras pessoas pensam e sentem em relação a fatos, pessoas, objetos e situações diversas.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) elaboraram uma definição integradora dos valores, considerando-os como conceitos ou crenças, capazes de expressar estados finais de existência ou comportamentos desejáveis, que transcendem situações específicas, guiam a seleção e avaliação de comportamentos e eventos e são classificados por sua importância relativa.

De acordo com Schwartz (1990, 1992), tais valores são derivados de três requerimentos humanos universais, a saber: a) as necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos, b) a necessidade de interação social coordenada e c) a necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Portanto, parece

evidente a natureza motivacional dos valores, organizados por estes autores em 10 categorias: autodireção, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

Ainda, segundo o mesmo autor, em função da importância atribuída aos diferentes tipos motivacionais, forma-se uma estrutura de valores que orienta as atitudes, opiniões e os pensamentos do ser humano. Em última instância, tal estrutura dá sentido aos interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo estes classificados como individuais (autodireção, estimulação, realização, hedonismo e poder), coletivos (benevolência, conformidade e tradição) ou mistos (segurança e universalismo).

Portanto, por meio dos conceitos de valores, até então colocados, percebe-se que, além de estabelecer definições, os autores buscaram entender como eles influenciam o comportamento do homem.

Reale (1994), em um estudo sobre a Teoria de Valores, mostra que eles estão vinculados à realidade humana, sem a qual não seriam possíveis. Eles podem ser interpretados como qualidades que o sujeito atribui aos seres, em virtude das sensações de aceitação ou rejeição que provocam nas pessoas, ou como qualidades ideais baseadas na realidade, porém dependentes dela. Os valores só são concebidos em função de algo existente, necessitam de um referencial real. São imensuráveis, não há como quantificá-los. Mas o ponto principal é que os valores, no que diz respeito à realidade, dizem respeito ao “dever ser”.

Sendo assim, de acordo com Garcia (1999), é exatamente devido a esta característica de considerar a realidade sob a ótica do “dever ser”, é que o indivíduo atribui valor, julgando as coisas de acordo com seus próprios conceitos, internalizados durante a vida, segundo sua experiência e seus anseios.

Como afirma Reale (1994) as coisas são vistas enquanto são ou enquanto valem; e porque valem devem ser. Não existe uma terceira posição equivalente. Todas as demais situações são redutíveis a essas duas, e, por meio delas se ordenam.

No pensamento de Garcia (1999, p. 19) : “Por essa razão, seu ser não é acessível apenas do plano do ser, mas do dever ser que os julga, sempre, como objetos valiosos”. A mesma autora, apresenta algumas características dos valores, levando-se em conta a sua natureza. São elas:

- **Bipolaridade:** é uma característica inerente ao valor. Ele sempre é bipolar. O que significa que para todo valor existe um contra-valor, o bem se contrapõe ao mal, o belo ao feio, e assim por diante.
- **Implicação recíproca:** quer dizer que a realização de um valor influencia, direta ou indiretamente, a realização de outros valores.
- **Necessidade de sentido:** o valor estabelece um posicionamento do homem perante algo ou para alguém. Conduz o indivíduo numa direção reconhecida como fim. É devido a essa característica que os valores são reconhecidos como fatores determinantes da conduta humana.
- **Preferência ou prioridade:** qualquer valor pode ser reconhecido como motivo ou fim da conduta humana. Cabe ao indivíduo ou sociedade estabelecer seu sistema de valores, ordenando-os hierarquicamente, o que vai determinar sua concepção do mundo e da vida.
- **Objetividade:** primeiramente a autora define como objeto tudo aquilo que pode ser sujeito a um juízo. Os valores, apesar de não possuírem uma objetividade no plano do ser, possuem uma objetividade relativa no plano do dever ser. Se não existisse essa objetividade relativa dos valores nada teria sentido para o homem.
- **Historicidade:** significa que os valores não são realidades absolutas. Dependem do processo histórico-cultural da humanidade. São frutos das ações do homem na natureza.
- **Impossibilidade de se esgotar e inexorabilidade:** quer dizer que o valor não esgota sua realidade, não é reduzido ao real. Pois se coincidir com a realidade perde sua essência que é sempre superar a realidade.

Outra forma de dividir e classificar valores foi elaborada por Robbins (1999), sob duas abordagens diferentes: a primeira, baseada em Rokeach (1973), que inclui

valores terminais e instrumentais; e a segunda, na qual a dimensão temporal e as gerações são a base da classificação.

Os valores de Rokeach são decorrentes de uma pesquisa longa e volumosa, realizada no mundo todo, cujos resultados permitiram chegar a dois conjuntos de valores individuais, de dezoito itens: os valores terminais e os instrumentais. Valores terminais referem-se aos objetivos finais das pessoas, aquilo que o indivíduo deseja alcançar ao longo de sua vida. O outro conjunto foi denominado valores instrumentais e constituem-se nos meios de se atingir os valores terminais, ou seja, são modos de comportamento que a pessoa adota para alcançar seus objetivos. Nessa abordagem constata-se que pessoas pertencentes a um mesmo grupo, ocupações ou categorias possuem valores semelhantes. Quando comparados com grupos diferentes, observou-se, em alguns casos, a existência de valores comuns, porém em diferentes posições de importância.

Na segunda abordagem o autor afirma que as pessoas podem ser agrupadas pela época na qual ingressaram no mercado de trabalho, o que inclui também sua faixa etária e o contexto no qual se desenvolveram. Isso quer dizer que os valores individuais diferenciam-se, pois refletem valores sociais, fatos e acontecimentos dos períodos nos quais cresceram. Os resultados da pesquisa realizada mostraram-se relevantes, pois esclarecem os comportamentos de pessoas que pertencem a uma mesma geração e à gerações diferentes.

De acordo com Garcia (1999), as teorias sobre valores podem ser subdivididas em duas abordagens: a subjetivista e a objetivista. A abordagem subjetivista tenta explicar a natureza dos valores e a sua força no indivíduo, enquanto a objetivista procura obter essas explicações por meio da realidade objetiva que fundamenta o fenômeno.

Na corrente subjetivista incluem-se as teorias classificadas como hedonista e voluntarista. As primeiras consideram valioso o que é agradável e proporciona prazer, enquanto as outras ligam o valor a uma questão sentimental, onde o valioso é tudo aquilo que se deseja e pretende-se como meta ou propósito a ser

alcançado. Neste caso, não existe um padrão, eles podem variar em função de cada indivíduo, por isso o caráter subjetivo. Um objeto adquire valor quando alguém demonstra interesse por ele.

A corrente objetivista, ou teoria dos objetos, retorna à problemática do ser. A teoria sociológica, que faz parte dessa corrente, deixa de lado o caráter subjetivo centrado no indivíduo e volta-se para o caráter social-objetivo que enxerga os valores como um produto do conjunto da sociedade ou da consciência coletiva. Assim, os valores não se originam apenas do indivíduo, mas de toda a sociedade que é, inclusive, o que lhes dá razão de ser.

Essas teorias subjetivistas e objetivistas mostram-se relevantes para a compreensão da origem dos valores considerando sua ligação aos desejos individuais e coletivos. Porém, não são de grande valia para explicar seu caráter imperativo, sua validade intrínseca. Isto porque a resposta não se encontra no plano do ser, mas do dever ser.

Garcia (1999), descreve a Teoria de Sheler que parte do pressuposto de que o homem aprende valores morais por meio da intuição emocional, por meio daquilo que ele percebe e discerne pela sua formação moral. Com isso a conduta humana estaria sujeita a intuição sentimental, ou seja seria guiada pelos sentimentos do sujeito, enraizados na sua moralidade. Ele afirma que o homem é um ser que tem sua ação sempre guiada por algum valor.

Nesse mesmo sentido, Alberoni (2000), discute o tema à luz da religião, da ética e da moral. O autor considera o comportamento humano da atualidade desvinculado dos valores que impregnam os conceitos acima, afirmando que há um movimento de contra-valores na sociedade, caminhando para a construção de uma cultura do egoísmo, da despreocupação com o outro, da desconsideração pelo ser humano enquanto elemento básico da sociedade, configurado no que poderia ser chamado de egocentrismo irresponsável.

Todas essas teorias são importantes para o entendimento dos valores como guias da conduta humana. Porém, faz-se necessário isolar alguns pontos que são: a radicalização rumo à existência de um mundo separado em si, eterno e o fato de ter-se desvinculado os valores da história, pois é por meio dela que eles adquirem consistência. Portanto, não existe a possibilidade de admitir-se um ontologismo axiológico, pois os valores estão fortemente relacionados à própria história. Por outro lado, também não é possível aceitar, como completas e suficientes, as teorias subjetivistas e objetivistas por não explicarem a universalidade nem a obrigatoriedade dos valores. A solução que Garcia (1999) apresenta é a teoria proposta por Miguel Reale denominada “historicismo axiológico”.

Reale (1994), explica como o ser humano ao mesmo tempo conhece, transforma e cria sua própria realidade. Ele reúne duas características importantes. A primeira consiste na fundamentação da realidade como um todo. Já a segunda explica a necessidade de utilizar a realidade histórico-cultural para abordar a origem, a causa e o conteúdo intrínseco do que as pessoas valorizam e dão prioridade. Assim os valores desempenham três funções: gnoseológica, ontológica e deontológica. A primeira manifesta-se no conhecimento da realidade, que é sempre valorativo; a segunda, na medida em que o valor constitui parte da realidade; e a última expressa que todo valor deve ser reconhecido como motivo necessário da ação humana.

Por meio desta teoria Reale (1994) reúne a relação estabelecida entre valores e cultura, assim como entre história e cultura; e também a idéia de que os valores não podem ser entendidos sem levar em consideração sua relação com a história, o que quer dizer que os valores são fruto das diferentes projeções do espírito humano sobre a natureza que se desenvolve e se manifesta ao longo da história.

O conhecimento dos valores acontece de forma racional, por existirem dados estimativos que se manifestam no decorrer da história que permitem verificar seus significados e distinguir diversos ciclos histórico-culturais; relativo, pois apesar de possuir o caráter objetivo seu ponto de partida é a intuição emocional; e

incompleto, já que nunca será possível esgotar seu conteúdo, estando sempre sujeitos a novas estimações e valorações passíveis de novas interpretações. Percebe-se, então, que os valores servem de vias de acesso e seleção de modos de conduta que conduzem a experiência humana através da história.

O autor afirma ainda que culturas apresentadas em épocas distintas diferenciam-se por sua organização e visão de mundo, determinada pelos valores dominantes. Assim sendo, os valores são ordenados em diferentes sistemas que correspondem a momentos históricos específicos. Cada época diferencia-se por certos construtos e dentro de cada ciclo cultural há uma hierarquia de valores que representa as civilizações. Neste caso, não se pode confundir o termo “civilizações” com momentos históricos. O que proporciona essa distinção é justamente o conjunto de valores que é a característica essencial das civilizações.

O autor ressalta alguns pontos importantes tais como: a existência de diferentes sistemas de valores no curso da história; a relação existente entre valores de diferentes civilizações, o que não pode ser entendido como uma evolução rumo a um objetivo; e que através das civilizações o homem procura sua própria imagem.

Sua análise deixa claro que esse processo de mudança é inconsciente, constituído de uma adaptação passiva. E esse processo tem como característica um contínuo aprender e, conseqüentemente, um contínuo esquecer. Porém, o detalhe principal é que o indivíduo que esquece não sabe que esquece, pois é envolvido passivamente no processo de mudança histórico.

Entende-se assim que no ciclo da história existe uma contínua mudança de valores originária do fato de o homem estar em adaptação homeostática com o meio social, portanto alguns valores não são, simplesmente, resultado da opção de vida do sujeito, mas produto de um meio social produzido pelos homens e com o qual ele se relaciona, sendo simultaneamente produtor e produto dessa cultura.

Se o sujeito não tiver a consciência de seu sistema de valores, não selecionar racionalmente de acordo com sua vida, naturalmente este sistema será imposto

pelo meio no qual vive, pois como afirma Fromm(1974), o homem não pode viver sem valores e normas, pois o relativismo torna-o fácil presa de sistemas irracionais de valores.

3.1.2 Filosofia (de vida)

Todos os estímulos que o indivíduo recebe desde criança tais como, educação, convivência com a família, amigos, estilo de vida, mais a herança genética recebida dos pais, contribuem para a formação de sua personalidade, de seus valores e de sua filosofia de vida.

Indivíduos que vivem num mesmo ambiente familiar e que recebem a mesma educação podem manifestar personalidade e opção de vida, totalmente diferentes, porque além do ambiente externo à pessoa, é a própria percepção do que o rodeia e dos acontecimentos que irão definir a leitura que fazem do ambiente, captando, de modo diverso fatos, sujeitos, objetos e suas relações. Ao apreender esse contexto e seus atores o indivíduo vai, pouco a pouco, estabelecendo seu referencial e suporte para a vida, a sua filosofia.

Segundo Buarque de Holanda (1996), filosofia deriva do grego *philosophia*, que significa 'amor à sabedoria' e ainda pode ser um modo de pensar ou uma razão de ser de um indivíduo ou grupo.

Platão e Sócrates (apud CHAUÍ, 1999), mostraram um caminho para a filosofia que jamais poderia ser encontrado num texto. Eles falavam de uma *anamnesis*, de um mergulho na memória pessoal em busca do instante do nascimento da consciência filosófica. A consciência filosófica era a antevisão das formas universais eternas. Essas formas transcendiam infinitamente a esfera da experiência corporal, portanto também da memória sensível, mas, em algum momento esquecido do tempo, haviam se entremostrado nela e despertado, na alma do indivíduo carnal, a aspiração do Bem supremo. No curso posterior da

vida, a maioria dos homens se esquecia desse momento para sempre. Em outros, a ocultação era parcial. Se o objeto experienciado desaparecia da consciência, a aspiração a que ele dera nascimento permanecia viva. Viva, mas buscando satisfação a esmo em objetos impróprios, errando entre símbolos e simulacros até atinar, ou não, com o caminho de volta. A filosofia, no sentido do indivíduo, reveste-se, pois, de uma busca, uma conduta, em direção àquilo que as pessoas consideram um bem espiritual (conceitos de certo e errado, bom e ruim, bem e mal, etc). Algumas pessoas pautam sua vida na busca do que representa esse bem materialmente, como a beleza material o representa sem saber o que faz.

A filosofia pode ser entendida ainda como um instrumento para mudar as condições de vida dos seres humanos. Cada período, cada paradigma, constitui-se em uma estrutura a partir da qual é possível interpretar a própria realidade, ou seja, o modo de ser, de viver, de se relacionar, de se produzir. Isso quer dizer que é possível pensar, atuar e sentir os acontecimentos da vida. Acontecimentos econômicos, científicos, políticos, espirituais, religiosos, sexuais, tecnológicos, alimentares, da moda, etc. Portanto, reforça-se que a filosofia de vida é uma maneira escolhida pelas pessoas para conduzir suas vidas e relações, a partir de suas crenças e seus valores.

Observa-se hoje, que uma característica interessante no comportamento do ser humano é a busca contínua de coerência entre o seu comportamento e suas atitudes que, como já foi dito, reflete os valores que o indivíduo traz consigo. Isto significa que a qualquer indício de incoerência, é iniciado pelo indivíduo um processo de busca para encontrar o equilíbrio entre atitudes e comportamento, seja por meio de mudança de comportamento ou alterações nas atitudes, o que seria mais difícil. Seguindo esse raciocínio faz-se imprescindível registrar a teoria da Dissonância Cognitiva.

De acordo com Festinger (1975), esta teoria estabelece uma ligação entre atitudes e comportamentos, onde qualquer incompatibilidade entre estes dois componentes gera nas pessoas uma sensação de desconforto. Nenhum indivíduo

consegue evitar completamente a dissonância, mas tenta reduzi-la ao máximo e, conseqüentemente, o desconforto produzido por ela. Além disso, o autor menciona que o desejo das pessoas em reduzir a dissonância será determinado pela importância dos elementos que a originam, pelo grau de influência que o indivíduo acredita ter sobre estes elementos e pelas recompensas que possam estar envolvidas neste processo. Se os elementos que originam a dissonância não têm muita importância, o indivíduo não estará empenhado em corrigir este desequilíbrio. A teoria apresentada ajuda a prever a propensão em empenhar-se em mudanças de atitudes e comportamento, mantendo uma forma de comportamento de acordo com a filosofia de vida do indivíduo.

Assim, como a filosofia de vida, a filosofia de gestão das empresas também sofre dissonâncias, está em constante busca de equilíbrio, de seguir uma linha de comportamento. A filosofia organizacional é formada pela influência das diversas pessoas envolvidas na organização, por vezes influenciada diretamente pela filosofia de vida do empresário ou do grupo que dirige a empresa, contemplando também as exigências do mercado (cliente, fornecedores, concorrentes), a influência social, a economia e política, fatores interligados ao funcionamento e desenvolvimento do mercado.

A filosofia organizacional está relacionada com a identidade corporativa, ou seja influencia o que a empresa realmente é, não simplesmente o que mostra ser. Para Van Riel (1995, p. 27) apesar de muitos confundirem imagem e identidade corporativas, existe uma diferença fundamental entre os dois, pois enquanto imagem corporativa pode ser descrita como um quadro que as pessoas têm da empresa, identidade corporativa denota as expressões que a empresa utiliza para oferecer compreensão de sua natureza.

Desta forma, como a filosofia de vida, a filosofia de gestão permeia o ambiente organizacional e responde à razão do existir da organização.

3.1.3 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais, assim como os individuais, fundamentam as ações nas organizações, de forma a contribuir para a realização de sua filosofia, sua direção, suas prioridades e atitudes de seus membros (integrantes).

A determinação destes valores hoje, normalmente está relacionada ao padrão que a empresa deseja atingir no mercado, e a lógica conduz a padrões de eficiência, eficácia e maximização dos lucros.

Cada organização possui um conjunto de valores, representados por normas e regulamentos que são elementos fundamentais na formação da integridade e responsabilidade das pessoas que a compõe. E ainda, podem funcionar como ferramenta reguladora do comportamento humano.

A discussão sobre as diferenças de interesses e objetivos teve início na década de 50, com os estudos de Argyris (1954, 1957), nos quais aborda o conflito entre o sistema da empresa e os indivíduos que nela desenvolvem seu trabalho. Ele tomou por base o estudo da personalidade humana, do ambiente organizacional e as inter-relações daí decorrentes. Para ele o conflito, a ansiedade, a frustração, o malogro são situações que funcionam como ameaças à personalidade, implicando reações de defesa. A busca pela racionalidade entra em rota de colisão com a personalidade do indivíduo impedindo sua integração.

De acordo com Coradi (1985), essa incongruência básica se agrava à medida que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas e regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob fortes controles. Esse conflito se agrava com a rigidez da estrutura e com níveis mais altos de escolaridade. A reação do indivíduo à organização formal se faz numa perspectiva adaptativa: ele precisa do trabalho para sobreviver, não pode mudar a maneira de ser da organização, restando-lhe apenas o caminho da adaptação. A mudança de empresa não resolverá o conflito individual, pois, na essência, os mesmos valores organizacionais surgirão sob

outra roupagem. Argyris (1954) falava de comportamentos dos quais o empregado pode se valer para amenizar a situação ou minimizá-la. Mas não abre a possibilidade para a mudança dos valores organizacionais.

Essa diferença de valores ainda persiste e não se tem notícia de uma modelagem ou de uma teoria que tenha conseguido alinhá-los.

Numa versão mais atualizada do trabalho de Argyris, Moscovici (2000), afirma que na organização, de modo geral, ninguém se importa muito com quem o indivíduo é, só com o que ele faz. *Fazer é mais valorizado do que Ser*. Geralmente a referência a uma pessoa é em relação ao que faz. “Fulano é engenheiro.” O papel organizacional torna-se identidade social, o eu fica em segundo plano, encoberto pelo tipo de atividade profissional. A perda de identidade como pessoa é muito frustrante e aumenta a ansiedade. Dessa forma, os valores individuais nem sempre são levados em consideração no momento de uma contratação, a tendência é observar antes de tudo sua competência técnica, que vai trazer satisfação à empresa no seu empenho de maximização de seus recursos.

Dada a situação do mercado de trabalho, que apresenta uma oferta de vagas menor do que a demanda por elas, não é possível ao trabalhador escolher a empresa conforme os valores organizacionais que adota. Neste caso releva-se os próprios valores, abre-se mão das crenças e sentimentos em busca de uma necessária sobrevivência. Depois de um certo tempo entregue a esse mecanicismo simbiótico exploratório, de acordo com Moscovici (2000), quando o indivíduo chega à meia-idade, a indagação “Quem sou eu?” assume feição inquietante. O sucesso já não o satisfaz plenamente. Há uma busca de ‘algo mais’, indefinido ainda, mas que se sente como necessário para completar e dar sentido à vida. Este ‘algo mais’ está relacionado ao conhecimento do eu – pessoa, de seu potencial, de sua individualidade como SER.

Mesmo que, incompatíveis com os valores pessoais, é importante que esteja claro para os funcionários os valores da organização, até para avaliar o “preço” que está pagando para garantir seu posto de trabalho. Segundo Tamayo (1998, p.59):

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. Seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas dos seus membros. A organização tem um sistema de valores que não é necessariamente idêntico aos de seus membros e que, inclusive, pode ser conflitivo, em todo ou em parte, com o deles.

Tais afirmativas, no entanto parecem alinhadas com os interesses organizacionais e parecem relegar a um segundo plano a possibilidade de redução do comprometimento na medida em que pessoas não se comprometem com crenças, objetos, pessoas, fatos com os quais não compartilham uma certa identificação, no caso representada pelo compartilhar de valores. Como se comprometer com algo no qual não se acredita? (OLIVIER, 2004). Assim, partindo da afirmativa de Morgan (1996, p. 141), de que:

As crenças e idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu meio ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê.

Torna-se ainda mais evidente a dificuldade de se conciliar os dois conjuntos de valores e a predominância do que a organização preconiza fica evidente no relacionamento interno (entre funcionários e empresários), relacionamento com o mercado, atitudes da empresa como recompensas, punições, estilo gerencial dentre outros processos. No entanto, para Tamayo (1998), os valores organizacionais vão muito além das normas. Enquanto as normas determinam as formas de comportamento esperadas pela empresa, os valores sugerem uma justificativa, para o comportamento, como para as atividades da organização.

De modo geral, parece haver uma relação entre os valores da organização e sua cultura. Para Moscovici (2000, p.18):

Cultura organizacional refere-se a um nível mais profundo de pressupostos básicos e crenças que são compartilhadas pelos membros de uma organização, o qual opera inconscientemente e que define de forma axiomática a auto-imagem da organização e a imagem de seu ambiente. Este nível mais profundo deve ser distinguido do de 'artefato' e 'valores declarados' que são manifestações ou níveis superficiais da cultura.

No entanto, percebe-se que podem existir valores individuais na cultura, mas dificilmente haverá uma congruência entre o que os indivíduos interiorizaram ao longo da vida e o que a organização deles exige. Assim, tanto os valores declarados quanto os implícitos na cultura são objetos de contínua transmissão. E para serem transmitidos e executados, as organizações utilizam meios como treinamento e desenvolvimento de pessoal, integração de novos colaboradores, comunicação intensiva, por meio de murais e jornais internos e outras formas de consolidar e divulgar esses valores para integrá-los à cultura organizacional.

Países que dão ênfase a valores como, individualidade e singularidade reforçam o comportamento de pessoas com forte inclinação para pensar, analisar e questionar. Dessa forma, nota-se que as diferentes culturas entre países resultam em diferentes tipos de empregados. Sabe-se que a maior parte dos estudos realizados sobre comportamento organizacional, ao qual os acadêmicos brasileiros tiveram acesso, foi desenvolvida por americanos dentro do contexto dos EUA, visto que nas primeiras escolas de administração do Brasil, os professores eram formados pelos americanos trazendo na bagagem referências citadas por estes e que influenciaram sua formação. Percebe-se, então, uma carência de considerações culturais em estudos desse tipo, já que os existentes não são aplicáveis em qualquer empresa, uma vez que o fator cultural exerce uma influência muito forte no comportamento das pessoas nas organizações.

Segundo Johann (2004), a incorporação dos valores organizacionais se dá por meio de um processo que envolve três etapas. Primeiramente, há o reconhecimento dos valores como algo que é importante ou valioso para a organização; em seguida há uma percepção de que esses valores são

necessários e promove-se, então, uma discussão a respeito deles; finalmente são incorporados à organização transformando-se em aspectos inseparáveis daquilo que a organização representa.

Porém, a absorção de novos valores deve ser bem gerenciada, pois eles se tornam foco de grande resistência quando entram em choque com valores já consolidados na cultura estabelecida. A tendência é de se formar uma certa acomodação no seio da qual as pessoas reagirão sempre que se sentirem ameaçadas por qualquer sinal de mudança. Isto se dá:

[...] Porque o que está nascendo contrapõe-se sempre a alguma coisa, o que se libera é sempre libertação de alguma coisa. Por isso, também o destruir está vinculado ao nascer. E se o impulso do novo que quer emergir é impedido, o novo contrapõe-se com raiva, às vezes com ferocidade, a quem o impede (ALBERONI, 2000, P. 67).

Esse processo leva a empresa a melhores resultados desde que a busca de novos valores torne-se um dos valores constituintes da ideologia central e, naturalmente, seja compartilhada por todos. Caso algum desses dois movimentos, de manter ao núcleo da cultura organizacional e mudança dos valores, não esteja sendo bem gerenciada ocorre um desequilíbrio do processo e a empresa corre o risco de formar uma cultura inflexível como também aderir a certos modismos.

Há alguns anos conceitos como responsabilidade social e parceria surgiram no ambiente organizacional como integrantes de um conjunto de valores mais adequado ao mercado. No entanto, o que se observa é que nem mesmo esses conceitos propugnados pela empresa estão sendo implementados de forma coesa ou estão sendo absorvidos dentro de uma visão mais ampla. O *boom* das Organizações Não-Governamentais e linhas acadêmicas em alguns países, principalmente a Itália e a Espanha, apontam para a necessidade da inclusão de um novo conceito nos valores de gestão, a solidariedade.

3.1.4 **Solidariedade**

Segundo Buarque de Holanda (2003), solidariedade é uma relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar o(s) outro(s). Ainda é o sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses e às responsabilidades de um grupo social, de uma nação, ou da própria humanidade.

Portanto, entende-se que é necessário existir duas ou mais pessoas em relação para se estabelecer uma relação solidária e normalmente existe uma situação de desigualdade, seja material ou imaterial. Existe aquele que precisa receber e aquele que no momento presente está em condições de partilhar, de solidarizar-se. Esta parece ser uma característica marcante da cultura brasileira, bem como em outros países onde existem situações de desigualdade.

Segundo Mance (2000), a palavra solidário, deriva de sólido, significando algo forte, que dificilmente se deixa destruir por uma força externa.

Para melhor compreensão desta definição, pode-se usar uma analogia do termo com a definição de um metal puro, como o ouro ou a prata. Enquanto se encontram no estado sólido são difíceis de romper, e pela sua pureza são conhecidos também como metais nobres, assim a solidariedade deve ser sólida e auto-sustentável, de forma que o solidário seja generoso a ponto de não depender de recompensas externas, esperar que seja elogiado, bem visto e aplaudido pelo que faz.

Em termos de construção teórica e foco de estudo Cella (1989) ressalta o pensamento de Durkheim sobre a solidariedade, partindo da Teoria Social. Sob essa ótica, a solidariedade representa uma das principais fontes de consenso dos sistemas sociais; em segundo lugar entende-se como uma ambição alternativa ao que significa os interesses; em um terceiro nível a solidariedade se toma como um valor ou como um critério de organização e faz referência a uma ação.

Neste último nível do pensamento de Durkheim sobre a solidariedade, esta é tida como valor social, como um ato determinante e ativo, que pretende orientar as relações existentes entre o indivíduo e o coletivo, porém também como a base da organização, se faz referência à ação pela consecução de bens coletivos, disponíveis para todos.

Para Demo (2002), a solidariedade é o gesto de tentar entender o outro a partir do outro. Este tipo de solidariedade não parte do solidário, mas daquele com quem se relaciona. Não pretende levar aos demais recado já prepotente, mas busca manter com eles, relação de sujeitos. Não implica alinhamento subalterno por parte do outro, antes busca proporcionar-lhe, condições para que possa comandar sua emancipação. Assim, a solidariedade é gesto de extrema exigência e radicalidade, que não se esgota em ofertas moralistas e muito menos em assistencialismo.

Neste sentido a solidariedade faz com que ambos, quem partilha e quem recebe sejam ativos no processo, pois quem precisa agora pode ter o que dar em seguida e no momento é ativo pelo fato de compartilhar a sua necessidade, o que nem sempre é tarefa fácil.

Portanto, solidarizar-se é o ato, ou comportamento que desprovido de qualquer auto-interesse, busca o bem-estar do outro, e para tal estará disposto a se desprover de bens materiais ou imateriais que tenha acumulado. Neste caso, o solidário tem a percepção de fazer parte de um todo e seu bem particular e o bem da humanidade passam a ser os mesmos. Sendo assim, solidariedade, não é assistencialismo, é ato de responsabilidade moral para com o outro.

Refletindo sobre os eventos ocorridos ao longo da história fica claro que as manifestações de solidariedade foram sempre mais intensas diante das catástrofes naturais e sociais, mas o que não se pode negar é que o homem tem demonstrado maior sensibilidade ao sofrimento.

Há algum tempo o fato de conviverem numa mesma sociedade ricos e pobres, parecia bastante natural e às vezes até passava despercebido, fazendo com que

aqueles que estavam abaixo da linha de pobreza fossem relegados à própria sorte.

Segundo Fromm (1981), habitualmente, os homens em toda sociedade acreditam ser natural e inevitável o modo pelo qual vivem. Não vêem outras possibilidades e tendem a crer que qualquer modificação essencial em sua forma de existência levaria ao caos e à destruição. Estão seriamente convencidos de que seu modo de vida é o certo. Essa convicção não é apenas resultado de doutrinação: está arraigada na parte afetiva do homem, na sua estrutura de caráter, modelada por todas as disposições sociais e culturais, que o levam a querer fazer o que tem de fazer, de modo a ser sua energia canalizada para servir a função particular que tem como membro útil de determinada sociedade. É por essa razão mesmo, ou seja, por estarem enraizados nos padrões de sentimento, que os padrões de pensamento são tão persistentes e resistentes às modificações.

Porém este comportamento vem mudando pouco a pouco. Já existe uma preocupação social gerada pelo crescente número de pessoas nesta situação de desigualdade, por movimentos sociais, religiosos e políticos.

Como compara Alves (1998), a sociedade é uma extensão do corpo de cada ser humano. Se alguns de seus membros estão sentindo dor, este é um sinal de alerta no sentido de que algo anda errado.

Desta forma, o homem deve ter a consciência de que o bem dele e o bem comum são altamente dependentes, pois ele é parte de um corpo, que é a humanidade.

Em séculos passados, a busca pela igualdade foi marcada por intensas manifestações populares, as mais famosas da história da humanidade são, a Revolução Francesa e a Revolução Russa. A primeira tornou-se exemplo de uma revolução social que inaugurou uma nova era, um período no qual não se aceitaria mais a dominação da nobreza, nem um sistema de privilégios baseado nos critérios de casta, determinado pelo nascimento. O lema da revolução, "Liberdade, Igualdade, Fraternidade" (*Liberté, Egalité, Fraternité*) universalizou-se, tornando-se

no transcorrer do século seguinte uma bandeira da humanidade inteira. A Revolução Russa de 1917 tem o mesmo significado para o século XX que a Revolução Francesa para o século XIX. Ambas foram grandes e intensos movimentos de massas e idéias que deram novo perfil a História da Humanidade: transformaram a vida de milhões e empolgaram ou aterrorizaram outros tantos.

De acordo com Fromm (1981), ao se falar da revolução inglesa, francesa, americana, a referência são os movimentos que surgem em meio à população, ou seja, vêm de baixo, do povo, e não de cima; constituem-se em ataques populares contra sistemas autoritários, e não a tomada do poder por um sistema autoritário.

Segundo Marx (1891), toda a história da humanidade nada mais é do que um conflito permanente entre classes sociais antagônicas de senhores e escravos, patrícios e plebeus, nobres e burgueses e, na época contemporânea: burgueses e proletários. Quer dizer, as classes sociais e sua existência são condicionadas pela história e a sociedade do futuro implica na sua abolição e na implantação da igualdade.

O sistema capitalista é um dos responsáveis pela constante manutenção deste antagonismo que faz com que sempre exista o explorado e o explorador, servo e senhor. As classes mais abastadas financeiramente se acham no pleno direito, se não até dever, de explorar o homem menos privilegiado, relegando-o a marginalização social.

E ainda, como face mais recente do desenvolvimento do capitalismo, a globalização garante uma nova relação de exploração entre os países, com alto avanço tecnológico, caracterizando-se como uma grande conquista dos países desenvolvidos. Segundo Marchiori (1997), a globalização, apesar de ser a palavra da moda, está banalmente significando a integração mundial das mercadorias, sem o acompanhamento da integração planetária das mentes e das consciências sobre um projeto de humanidade.

São os ricos os condutores do processo de globalização, que interligam as atividades produtivas, mas não globalizam a distribuição do resultado com ela obtido, aumentando ainda mais a distância entre pobres e ricos.

No momento em que as grandes nações começam a pensar em termos globais do ponto de vista dos recursos naturais, das reservas energéticas, da produção de alimentos, dentre outros temas, deveria também haver a preocupação com a gestão dessas reservas em termos dos menos privilegiados. Ao se pensar, por exemplo, em países da África e da Índia, fica o questionamento: o que acontecerá às pessoas que ali residem quando a capacidade de produção da terra limitar a produção de alimentos? O petróleo, enquanto reserva natural já se constitui em um elemento de controle da economia e do mundo, relegando aqueles que não podem adquiri-lo, a um processo de subdesenvolvimento e morte lenta. Então, se o princípio de solidariedade não for estimulado e divulgado como um valor a ser incorporado pelas organizações, em breve ter-se-á a clareza de que todos os que não mudaram sua posição conduziram à morte milhares de pessoas, como num holocausto disperso no mundo sem um indivíduo ou país a ser chamado à responsabilidade como o foram os integrantes do movimento hitlerista.

A solidariedade mostra-se como um caminho possível e real a ser seguido em termos de iniciativas de cunho econômico para resolver o problema social, de desemprego, de desigualdade. Em resposta ao fracasso das iniciativas meramente assistencialistas que não mais atendem a demanda social, estão nascendo bases, estruturas que contribuem para o desenvolvimento de uma nova postura que propicie emprego, renda e realização às pessoas. São empresas do Terceiro Setor, de Economia Solidária, Economia de Comunhão, dentre outras.

Assim, algumas pessoas já dão mostras de inquietude, insatisfação, inconformidade com a tendência apontada pelo mercado globalizado, gerando interiormente um desconforto, na medida de seu caráter.

3.1.5 Caráter

Segundo Buarque de Holanda (2003), caráter é o conjunto dos traços particulares, o modo de ser de um indivíduo, ou de um grupo; índole, natureza, temperamento, de forma ainda mais simples, pode ser o conjunto das qualidades (boas ou más) de um indivíduo, e que lhe determinam a conduta e a concepção moral.

Apesar do conceito acima trazer caráter como sinônimo de temperamento, existe uma diferença peculiar, sobre isto Fromm (1974, p.53) afirma que:

O temperamento refere-se à maneira de reagir, sendo constitucional e imutável; o caráter é essencialmente formado pelas experiências de pessoas, especialmente na infância, e modificável, até certo ponto, pelos *insights* e por novas espécies de experiências.

O caráter é composto das atitudes habituais de uma pessoa e de seu padrão consistente de respostas para várias situações. Inclui atitudes e valores conscientes, estilo de comportamento (timidez, agressividade e assim por diante) e atitudes físicas (postura, hábitos de manutenção e movimentação do corpo), define Reich (1995).

Portanto, o caráter é visível nas atitudes do indivíduo, revela sua totalidade e permite um comportamento coerente com o sistema de valores do indivíduo. Como afirma Fromm (1974), cria certo grau de compatibilidade entre a situação interior e exterior.

Segundo o mesmo autor, o caráter pode ser definido como a forma (relativamente permanente) por que a energia humana é canalizada no processo de assimilação e socialização. E ainda os hábitos e opiniões mais profundamente arraigados, que são característicos de uma pessoa e resistem a modificações, nascem da estrutura do seu caráter; exprimem a forma particular segundo a qual a energia foi canalizada na estrutura do caráter.

Essa energia humana, sobre a qual fala Fromm, é responsável por ativar os princípios e valores do sujeito para dar coerência às suas atitudes e comportamentos.

Além do caráter individual, Fromm (1974), diferencia o caráter social que é o núcleo da estrutura do caráter compartilhada pela maioria dos indivíduos de uma mesma classe social ou de uma mesma cultura. Alguns movimentos sociais incluem aspectos de solidariedade que pressupõe a existência da dádiva.

3.1.6 Dádiva

Dádiva, palavra não comum no vocabulário do homem moderno, esteve associado, no senso comum a um estilo mais religioso, de doação caritativa, de esmola. Hoje com a cultura do acúmulo, do ter, a dádiva está associada muitas vezes à trocas, à intencionalidade em receber uma retribuição.

O homem envolvido numa realidade menos material é mais capaz de doar-se, de ser dom, ou gerar dons. Entendendo este conceito a partir da palavra dádiva, tem-se que “dádiva vem da palavra latina (pl) *dativum*, que significa 'donativo', aquilo que se dá; presente, oferta, donativo, dom. Doação”. Esta doação não espera a contra-partida do outro, mas doa desinteressadamente.

Segundo Caillé (apud GOUDBOUT, 1999, p.192),

O 'paradigma da dádiva' repousa na idéia de qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social. Na relação de dádiva, o vínculo é mais importante que o bem. Tal perspectiva remete ao valor de vínculo uma importância maior do que o valor de uso ou o valor de troca.

A família, em função das características de doação natural, amor incondicional, pode ser considerada o lugar natural da dádiva na sociedade moderna, pois se faz todo o possível para conseguir o bem estar do outro sem esperar nada em troca.

Segundo alguns autores, uma característica essencial da dádiva é a gratuidade, outros afirmam que é a reciprocidade, visto que ao ato de dar, sucede um ato de receber, que na maioria das vezes promove um retribuir, como observou Mauss (1966).

Muitas questionam o caráter mercantil da dádiva, porém mesmo que a dádiva gere outro impulso de dádiva, são muitas as diferenças entre esta e o retorno mercantil, como pontua Godbout (1999): não há sempre retorno, é o caso das dádivas unilaterais a desconhecidos, como doação de órgãos; quando há retorno não existe equivalência mercantil; o retorno existe mesmo sem ser desejado ou procurado intencionalmente e muitas vezes o retorno está intrínseco à própria dádiva.

Benveniste (1969, p.199) fala também de “valor recíproco”. E segundo comentários de Godbout (1999), a partir daí o sentido evolui para outro, religioso, de graça, recebida “graciosamente” e que dá lugar ao reconhecimento, englobando depois o fato de dar por prazer, que leva à noção atual de gratuidade, a qual remete a vários sentidos.

Este mesmo autor explica que a gratuidade significa então perda, sacrifício, por um lado; espontaneidade explicada pelo impulso, pela irracionalidade, por outro lado, sabendo-se que o indivíduo evoluído, racional, calcula e, portanto, não faz (não pode nem deve fazê-lo) dádivas gratuitas. Em ambos os casos ignoram-se o fenômeno do prazer da dádiva, da perda assumida e desejada como tal. A perda é ignorada enquanto perda: no mercado, um objeto é adquirido em troca de outro; na dádiva porque a perda é sublimada em outro nível.

De fato, nunca se retribui num gesto de dádiva, dá-se por sua vez, esclarece Derrida (*apud* GODBOUT , 1999).

Desta forma, percebe-se que alguns conceitos, fundamentais a esta pesquisa permeiam o que se pode chamar de matriz religiosa.

3.2 A MATRIZ RELIGIOSA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Entende-se aqui por matriz religiosa o conjunto de valores comuns às diversas religiões existentes, sobretudo aqueles que fazem interseção com o que a sociedade convencionou chamar de valores humanitários, humanistas, ou que se encontram em modelos que os têm por base.

3.2.1 Religião e Religiosidade

Assim como os valores de modo geral, os valores religiosos são apreendidos pelo sujeito, por meio da família, do contato com os amigos, cultura ou outras influências. Para melhor entender valores religiosos, faz-se imprescindível, analisar conceitos de religião, religiosidade e espiritualidade, a fim de diferenciá-los.

Segundo Buarque de Holanda (1996) religião é:

(1) Crença na existência de uma força ou forças sobrenaturais, considerada(s) como criadora(s) do Universo, e que como tal deve(m) ser adorada(s) e obedecida(s). (2) A manifestação de tal crença por meio de doutrina e ritual próprios, que envolvem, em geral, preceitos éticos.

De outra forma, "religião é um sistema comum de crenças e práticas relativas a seres sobre-humanos dentro de universos históricos e culturais específicos" (SILVA e KARNAL 2002, p.13).

A religião é muitas vezes percebida hoje, como a institucionalização de determinadas crenças religiosas, por isso, é tão comum se associar religião com as igrejas, que representam a instituição.

Sendo assim, diferente da religião, a religiosidade é a forma de o indivíduo tornar real e palpável, manifestar na prática suas crenças, seus valores, seja ele integrante ou não de uma igreja, associação ou grupo religioso.

Segundo Bellotti (2004), na sociedade ocidental, tem-se a idéia de que a "essência" da religião estaria expressa na sistematização teológica (conhecimento acadêmico institucional). Porém, ao se pensar a religião como um sistema de crenças e práticas, constata-se que ela não é somente teologia, pois é necessário compreender as relações de poder que definem o que é correto e o que é errado dentro de uma tradição institucionalizada. Do mesmo modo é importante ter em mente que, além desses lugares de poder, há práticas religiosas não-institucionalizadas, tanto comunitárias quanto individuais – estas, mais conhecidas como *religiosidades*. Tal qual a identidade, a religiosidade pode ser inconstante, sujeita a questionamentos existenciais, a pressões e incentivos de um grupo, ou seja sujeita a circunstâncias.

Na sociedade contemporânea, na qual os traços do consumismo estão presentes com muita intensidade, e este comportamento mostra-se muitas vezes quase que como uma “religião”, o sentido do religioso filiado ao imaterial ficou bastante esquecido e distante da realidade do indivíduo.

3.2.2 Espiritualidade

O conceito espiritual, etimologicamente, provém do latim “*spiritus*” que, por sua vez, é tradução do termo original hebraico “*ruach*” que significa “sopro de vida”, “alento”, “energia”, “dinamismo”; ou seja, Aquele que dá vida e sentido pleno aos limites do humano e compreensão ao universo.

Segundo Buarque de Holanda (1996), espiritualidade é algo “Relativo ou pertencente ao espírito (por oposição à matéria): vida espiritual”.

Portanto espiritualidade, independente de religião, é a forma como o sujeito se relaciona com o Transcendente e como este relacionamento reflete no seu modo de pensar e viver.

Ainda, Hatcher (apud SEFIDVASH, 2005) afirma que: “A espiritualidade é o processo de um desenvolvimento pleno, adequado, apropriado e harmônico das capacidades espirituais do homem”. As capacidades espirituais são aquelas relacionadas com o intelecto ou a compreensão (raciocínio, memória, percepção e imaginação); o sentimento ou do “coração” (amor, intuição, compaixão e bondade); a vontade ou volição (a capacidade de iniciar e continuar uma ação).

Organizações empresariais, já adotam posturas e atitudes de gestão baseada em estilos religiosos e em espiritualidade, isso demonstra a necessidade do indivíduo em realizar experiências de vida mais enraizadas em um terreno duradouro que considere a totalidade do ser e que se contraponha ao estilo materialista do ter.

3.2.3 A dimensão imaterial do ser na gestão: valores religiosos e espiritualidade.

Atualmente, é possível encontrar profissionais altamente qualificados, competentes, com um sucesso de carreira incontestável e muitos bens acumulados se perguntando sobre o sentido da vida. Este questionamento advindo normalmente de uma crise existencial conduz à percepção de que a realização e a felicidade do indivíduo não dependem apenas do material.

Como afirma Frankl (apud CATALAN, 1999, p. 10), “O ser humano, no seu mais profundo, está à procura de um sentido. Ele está sempre orientado e voltado para alguma coisa que não é ele”.

E continua Catalan (1999, p.16), “o psiquismo humano não é uma espécie de universo fechado em si mesmo, mas antes e essencialmente – como Jacques Lacan notava fortemente – apelo ao outro, desejo do outro. Nesse sentido, o sujeito é fundamentalmente um ser de relação, relação que o constitui, relação a ser constantemente assumida, acolhida, renovada. Desejo do outro, de um outro que, por definição, está sempre escapando, mas também relançando indefinidamente o desejo: pois uma falha radical não pára de afetar o desejo humano. É nesse nível (propriamente humano) que a dimensão religiosa da existência poderá vir a inscrever-se. Neste sentido, convém repetir; o desejo religioso é sempre um desejo humano”.

“[...] O homem religioso busca, na sua religião, uma salvação. Ser salvo do mal, de qualquer mal, é de toda evidência um desejo profundamente humano” (CATALAN, 1999, p. 19).

Nos conceitos junguianos, Cavalcanti (2000, p.150) diz que:

Além da função de complementariedade, o inconsciente, na visão junguiana, tem também uma função prospectiva, transcendente, criativa, transformadora, religiosa e espiritual. Ele é o repositório dos germes das futuras potencialidades, do vir-a-ser, que impulsiona o homem para a evolução.

Portanto, de acordo com o pensamento de Jung, o aspecto religioso e espiritual do homem está intrínseco à sua existência. Desta forma Jung admite que no homem existe uma dimensão criativa e espiritual, como parte fundamental de sua vida. A partir desta visão, não existiria, a princípio pessoas não religiosas e as que se dizem só o fazem porque não reconhecem um nível do seu inconsciente, o nível religioso.

Nessa perspectiva, o homem não sai do próprio ser para se lançar no nada, mas sai de si para lançar-se em um ser que o transcende – Deus.

Como cita De Finance (apud MONDIN, 1980) faz-se necessário reconhecer que o impulso do ser humano em direção ao Ideal não é possível e não tem significado senão por causa da presença atraente e como que aspirante de um ideal subsistente ou, para dar-lhe o nome sob o qual o invoca a consciência religiosa, de Deus. Segundo este autor, é ele e ele somente – o Outro absoluto e não menos a fonte da minha ipseidade; é a presença que introduz no ser o princípio de tensão interior e ultrapassagem.

A religiosidade é intrínseca ao ser, estando presente em qualquer situação, como cita Catalan (1999, p.72),

A religião deve juntar ao homem lá onde ele está, isto é, no âmago de seus desejos, dificuldades, aflições e esperanças, pois se não fosse assim, ele não teria nenhum interesse e mais nenhuma significação, tornando-se uma abstração descorada, só capaz de engendrar especulações estéreis.

Segundo o mesmo autor, o que o homem busca na religiosidade, não é tanto as especulações teológicas que lhes parecem abstratas, mas uma real experiência de vida no Espírito, ou a experiência da presença ativa do Espírito de Deus em suas vidas, em seus grupos, no mundo em que vivem.

Sendo assim, empresas no mundo inteiro estão buscando adotar posturas de gestão, considerando também os aspectos imateriais do ser. Essa pode ser uma resposta aos questionamentos e observações já feitas por Fromm (1981), Alves (1998), Marchiori (1997), Moscovici (2000), dentre outros, referente às relações entre filosofia de vida, valores pessoais e o universo corporativo. Muitos profissionais já não se satisfazem apenas com a perspectiva de bater metas e receber um alto bônus no final do ano. Não se sentem confortáveis ao atuar numa empresa que tem valores tão diferentes dos seus.

No ambiente organizacional, considerar o aspecto imaterial do ser pode levar a práticas de relacionamentos interpessoais mais livres de tensões e competitividade, como afirma Fromm (1974), uma das características da natureza

humana é realizar-se e ser feliz em ligação e solidariedade com seus semelhantes. Entretanto, amar o próximo não é um fenômeno transcendental ao homem; é algo de inerente a ele e que dele se irradia.

Este comportamento organizacional em direção à aspectos menos materiais, pode ser adotado por alguns como simplesmente mais uma prática para aumentar a produtividade, gerar um ambiente de confiança, respeito e qualidade para garantir o lucro. Por outro lado, existem os que acreditam que estas práticas são necessárias, visto que o homem tem exigência de auto-realização e isso se torna possível quando se passa a considerar sua totalidade.

Estas iniciativas podem ser motivadas por valores, de caráter religioso e por diversas espiritualidades, que auxiliam o sujeito na realização de si mesmo e dos outros.

Catanante (2005), desenvolveu o conceito do Ser Integral e no contexto organizacional explica que espiritualidade não é uma técnica nem uma metodologia ou uma ferramenta, na verdade é uma consciência coletiva do benefício comum. Significa trabalhar com a convicção de que uma empresa não existe só para gerar lucros, atender o cliente, colocar produtos no mercado e reduzir custos, apesar de tudo isso fazer parte de sua rotina.

E continua a autora dizendo que para se perenizar uma empresa preciso ter a convicção de que ela existe também para promover o benefício coletivo e não simplesmente para garantir sua sobrevivência, esta postura seria o começo do desenvolvimento de uma cultura baseada na espiritualidade.

As empresas que praticam a espiritualidade e possuem valores religiosos têm a convicção de que precisam fazer a diferença no mundo e não com discursos, mas com ações. E ainda a disseminação de valores como ética, integridade, altruísmo, entre outros, não são vistos como um diferencial para ser divulgado e conquistar clientes, mas são valores intrínsecos ao comportamento das pessoas que deveria

estar presente também nas empresas. “Essas organizações estão no mundo para fazer o bem e não ser ‘bonzinho’”, aponta Catanante (2005).

A Organização Mundial da Saúde a partir de 1998, acrescentou a dimensão de bem-estar espiritual do indivíduo ao seu conhecido conceito multidisciplinar de saúde, que, como se sabe, só entendia uma condição de saúde se existisse a presença de bem-estar nas dimensões físicas, psíquicas e sociais.

Para pessoas que vivem imersas numa realidade religiosa, no sentido de ter para sua vida mais um sentido além do puramente material traz gratificação vital para o indivíduo.

Em termos de mercado já se vê a manifestação da inclusão desse elemento nas práticas da Economia Solidária e Economia de Comunhão.

3.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA E ECONOMIA DE COMUNHÃO

3.3.1 Conceitos

A história do homem mostra que no início de sua relação com a natureza seu sentimento era de medo, de temor pelo desconhecido. Com o passar do tempo, à medida que dominava técnicas e tecnologia, passou a enfrentá-la de forma até audaciosa. Ele permitiu-se construir oportunidades para modificar as condições ao seu redor, ativando sua supremacia sobre as coisas. A elaboração e a implementação de um novo projeto precisa necessariamente de capacidades de engenho e ousadia para assimilá-lo e fazê-lo próprio. A capacidade de lançar-se a algo novo depende do grau de confiança em si mesmo e, no fundo, das próprias convicções.

O homem está chamado a assumir responsabilidades neste sentido, e a atuar com uma atitude de abertura, de total respeito a seu próximo, respeito em particular dirigido a quem ainda hoje vive em condições de absoluta miséria. Portanto, ciente destas responsabilidades, iniciativas de cunho econômico surgiram na sociedade a partir do século passado, iniciativas que têm no princípio da solidariedade a força motriz de sua implementação. Dentro dessa perspectiva, dois modelos merecem ser discutidos e diferenciados: o da Economia Solidária (ES) e o da Economia de Comunhão (EdC).

Segundo Singer (2002), a Economia Solidária surgiu como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A unidade típica da Economia Solidária é a cooperativa de produção, cujos princípios organizativos são: posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou por participação direta (quando o número de cooperados não é grande) ou por representação, repartição da receita líquida entre os cooperados por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperadores.

Sendo assim, na perspectiva adotada por Singer (2000), para falar de Economia Solidária faz-se importante ter clareza sobre o conceito de autogestão, pois a empresa solidária é administrada democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Nas pequenas empresas todas as decisões são tomadas em assembleias gerais e quando é maior, são eleitos alguns delegados que deliberam em nome de todos. Para que a autogestão se realize, é preciso que todos os sócios se informem do que ocorre na empresa, bem como das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema. Portanto, um grande inimigo da autogestão é o desinteresse dos próprios associados.

As empresas da Economia Solidária são organizações sem fins lucrativos, o foco principal é a resolução de um problema social específico: o desemprego.

Existem outros autores que acreditam que a finalidade da Economia Solidária, está além da solução do desemprego. Nas obras de Carbonari (1999) e Razeto (1998), a Economia Solidária é entendida como uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades dos seres humanos, na perspectiva do bem viver de todos e para todos, a serviço do homem, e não apenas como a chamada economia de sobrevivência, marginal à economia de mercado. Assim, ela é vista como o caminho ascendente para uma nova forma de organização do trabalho na sociedade capitalista, advinda das populações pobres e marginalizadas, a partir da força da solidariedade, a qual liberta e cria vínculos de organização e de comunidade.

De outra forma, o modelo da Economia de Comunhão (EdC), oferece a possibilidade para enfrentar os desafios que a época atual, de profunda transição, impõe à sociedade. Em fases como essa é esperado que surjam alternativas para conceber a economia de um modo diferente. A EdC também propõe uma maneira de reagir à situação atual de mal-estar e aridez da economia capitalista, baseada em princípios solidários.

A EdC vai além da proposta da comunhão de bens, porque trata-se da vivência desta comunhão, não se limita mais a doá-los simplesmente, mas estes são colocados em circulação na sociedade para que outros produzam com ele. Ela propõe a expressão econômica de uma vida de comunhão concretizada nas relações econômicas, entre homens que doam livremente em função do bem comum, os talentos, as capacidades empresariais, o profissionalismo ou o próprio dinheiro.

Para realizar esta proposta, a EdC investe na atividade laboral e a empresa se estrutura com base na economia moderna. Além disso, se orienta no sentido de colocar em comum os recursos disponíveis, revitalizados por homens dispostos a viverem o princípio da solidariedade, abertos ao exterior em direção a uma economia a serviço da comunidade local e mundial.

Porém, segundo Bruni (2005) se a comunhão não se tornar cultura, não haverá qualquer esperança de a EdC durar no tempo.

A aplicação da EdC fundamenta-se em uma certa conduta, atitudes, interesses, aspirações e motivação, capazes de fazer surgir um novo tipo de realidade social. Tais sentimentos e comportamentos forneceram o suporte para se conceber uma nova concepção do ser humano, o que se denominou “homem novo” em contraposição ao “homo economicus”.

O homem novo da EdC realiza-se em função da realização do outro, nesta perspectiva, o bem comum e o próprio confundem-se, suas práticas devem ser coerentes com seus valores religiosos, com seu ideal de vida, seu valor terminal, utilizando da concepção de valores de Rokeach.

No contexto de gestão da EdC a direção da empresa fica nas mãos do empresário e o trabalhador fica empregado em cargos mais executores, mas se propõe uma revalorização da importância das pessoas, como ser humano, que não é, simplesmente, mão-de-obra, mas possui outros aspectos e necessidades. Isto se realiza reconhecendo-lhes o direito de receber uma adequada remuneração por sua participação, seu esforço, sua gestão na empresa e mais ainda, dando-lhe a possibilidade de ser humano no ambiente organizacional. Os indivíduos de todos os níveis têm a possibilidade de participar em certos processos decisórios, através de assembléias ou através dos representantes de cada setor ou nível.

Pode surgir o questionamento: Mas uma empresa de Economia Solidária não é também uma empresa de Economia de Comunhão e vice-versa? Até que ponto um modelo não contém também o outro?

Segundo Bruni¹(2005), a Economia Solidária trás a tona um novo formato de empresas, como o caso das cooperativas, que se caracterizam, principalmente, pelo fato de não terem fins lucrativos e a Economia de Comunhão não propõe

¹ Economista e professor Universidade de Milão Bicocca (Itália), em debate na PUC-SP em junho de 2005, por lançamento de seu livro - Comunhão e as novas Palavras em Economia.

novas formas de empresas, mas uma nova cultura que estimula a comunhão entre as pessoas na organização. Na saída do processo o lucro gerado - perpetuando a perspectiva de comunhão, que não se limita à organização - é colocado em comum com aqueles que não conseguem suprir suas necessidades materiais e uma parte contribui com a divulgação desta proposta em favor do bem comum e formação de homens novos.

3.3.2 Origem e trajetória

A semente da Economia Solidária pode estar no pensamento dos socialistas “utópicos”, Owen, Fourier, Proudhon e outros, que sem dúvida contribuíram enormemente para uma concepção geral das idéias. Por outro lado, a Economia Solidária pode ser vista como uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Considerando-se a autogestão como um ponto central desse tipo de sistema econômico, registra-se que, no Brasil não se pode falar em Economia Solidária no século XX, pois o movimento cooperativista trazido pelos imigrantes europeus na figura das cooperativas de consumo e cooperativas agrícolas não teve por base o princípio da autogestão. Somente anos mais tarde, mais precisamente na década de 80, quando a industrialização e a conjuntura econômica trouxeram o desemprego em massa, ressurgiram as cooperativas, neste momento baseando-se na autogestão, podendo então ser vinculada pela primeira vez ao conceito de Economia Solidária.

É importante registrar que a Economia Solidária, tende a ser muito mais que uma resposta ao problema de desemprego, ela trás uma nova relação do homem com o trabalho, no sentido de que com este fim o trabalho adquire o seu sentido social, direcionando à sociedade, tanto seus produtos e serviços quanto parte de seu retorno financeiro.

A Economia de Comunhão nasceu a partir do apelo de Chiara Lubich, fundadora e atual presidente do Movimento dos Focolares (movimento religioso leigo de raízes

católicas), quando em visita ao Brasil, percebeu a enorme desigualdade social que assolava o país, a partir do cenário apresentado pela cidade de São Paulo, favelas de um lado e modernos arranha-céus de outro, e reunida com centenas de membros deste Movimento, lançou a proposta de fazer nascer empresas que, livremente, colocassem em comum uma parte do lucro em favor daqueles que no momento se encontram em situações menos favorecidas.

Um elemento essencial que motivou e fundamentou a EdC, foi a vivência da unidade² e da fraternidade universal, praticada pelos membros do Movimento dos Focolares desde seus primórdios.

As práticas e difusão deste Movimento explicam também porque a proposta foi acolhida com tanto interesse e com uma adesão tão imediata em outras partes do mundo, enquanto expressão econômica da comunhão de bens espirituais e materiais deste grupo, que hoje conta com cerca de 6 milhões de pessoas e é difundido em mais 200 países.

Outros motivos de inspiração da EdC foram :

- a intuição de Lubich (1991), de fundar cidadezinhas *“com casas, escolas, mas também indústrias, empresas onde se pudesse testemunhar com a vida, o carisma da unidade entre todos os homens.”*
- a reflexão sobre a encíclica *Centesimus Annus*, expressão da situação econômica, social e política do mundo, reafirmada por meio da Doutrina Social da Igreja, que afirma a legalidade da liberdade de iniciativa, de associação, mas também convida à solidariedade para convertê-la em uma hipótese para uma economia mundial. Um sonho talvez, mas também uma esperança.

Lê-se no discurso de Lubich (1991), aos habitantes da cidadezinha Mariápolis Araceli³:

² Unidade baseada no desejo de realizar o que se chamou de o testamento de Jesus “Que todos sejam um” (cf. Jo 17, 21-23).

[...]Aqui em Araceli nasceu uma idéia: que nosso Movimento no Brasil, que conta com umas 200.000 pessoas [...] seja chamado a realizar uma comunhão de bens mais ampla, que envolva a todo o Movimento em seu conjunto [...]

Continua Lubich (1991):

[...] sob o impulso da comunhão dos bens devem surgir empresas. Estas devem ser de vários tipos e sustentadas por pessoas de todo o Brasil, deve nascer uma sociedade onde cada pessoa tenha a possibilidade de uma participação igualitária, ainda que modesta. A gestão de tais empresas deve ser confiada a pessoas capazes e competentes, que possam fazê-las funcionar com a máxima eficiência e gerar lucro.. E aqui está a novidade: estes lucros devem ser colocadas em comum. Deve nascer assim uma “Economia de Comunhão” na qual a cidadezinha constitua um modelo, uma cidade piloto. Também nós certamente pensamos em um capital, mas lucro é o queremos colocar em comum livremente. E para que fins? Os mesmos fins da primeira comunidade cristã: para ajudar aos que estão em necessidade, para dar-lhes com o que viver, para ter como oferecer-lhes um posto de trabalho... Naturalmente para incrementar as empresas, enfim para desenvolver as estruturas em função da formação de ‘homens novos’, motivados pela solidariedade recíproca, porque sem homens novos não se faz uma sociedade nova.

No discurso acima citado, fica explícito a exigência pelo resultado, uma vez que a organização está inserida num contexto que pressiona por esse tipo de comportamento, sem o qual ela seria excluída do mercado. No entanto, assim como existe uma impossibilidade de ser fazer algo em relação à competitividade, a proposta ora analisada questiona o que se pode fazer para além desse paradigma. Neste caso, o caminho encontrado foi a formação de uma nova cultura, com homens novos, que teriam como base o estilo de vida dos primeiros

³ Cidadezinha permanente do Movimento dos Focolares, localizada em Vargem Grande Paulista (SP), hoje, denominada Mariápolis Ginetta em homenagem à Ginetta Calliari, italiana responsável pela difusão deste Movimento no Brasil.

crístãos, a comunhão. Obviamente que o conceito original é adaptado à contemporaneidade. Trata-se da essência do construto, que vem sendo resgatado também nos textos sobre pós-modernidade, onde o homem assume como elemento central, priorizando-se o “ser” e as práticas coletivistas.

Ao lançar a EdC em 1991, Chiara Lubich estimulou o surgimento dos pólos industriais nas proximidades das Mariápolis Permanentes do Movimento dos Focolares, a fim de que estas cidades-testemunhos pudessem contribuir para manter sempre vivo o espírito motivador da proposta. Os pólos foram concebidos como laboratórios visíveis e pontos de referência ideais e operativos para as empresas que aderiram e irão aderir à EdC.

Atualmente estão constituídos e/ou em constituição os seguintes pólos: Spartaco (Cotia-SP), Solidariedad (Argentina), Lionello (Itália) e Ginetta (Recife).

O Pólo Spartaco é administrado por uma sociedade anônima de capital fechado: a Espri S.A. (Empreendimentos, serviços e projetos industriais), que viabilizou a compra e a infra-estrutura do terreno, além da construção e locação dos galpões às empresas ali instaladas. A Espri conta atualmente com mais de três mil acionistas de todo o Brasil e alguns do exterior.

Estão em fase de estudo os pólos empresariais de Portugal, França, Bélgica e Estados Unidos.

Como se pode ver a Economia Solidária e a Economia de Comunhão nasceram da identificação e necessidade de resolver o problema social, mas com estrutura e perspectivas bem diferentes.

A trajetória da Economia Solidária, conforme define Razeto (1998), não consiste em um modo definitivo e único de organizar unidades econômicas. Trata-se de um processo multifacetado pelo qual incorpora-se solidariedade à economia. Sustentando a tese de que a solidariedade deve ser introduzida na própria economia, o autor complementa sua idéia, afirmando que a solidariedade deve

operar nas diversas fases do processo econômico, ou seja, na produção, distribuição, consumo e acumulação de bens e serviços. A intenção não é sobreviver dentro do sistema ou arranjar ocupação aos que já não têm lugar numa economia automatizada, mas gerar novas relações produtivas a partir dos excluídos. Essa concepção, talvez pelo foco, talvez pelo inusitado ou por mexer com o “*status quo*” da estrutura vigente tem recebido críticas enquanto forma de organização econômica, entendendo ser apenas maneiras diferentes de manipulação, de sustentar o poder. Porém não existem registros desses argumentos, tampouco tempo para se verificar a hipótese no sentido da prática estabelecida.

Compondo a trajetória da Economia Solidária de acordo com a pesquisa de Singer (2002), ela é ou poderá ser mais do que mera resposta à incapacidade do capitalismo de integrar em sua economia todos os membros da sociedade desejosos e necessitados de trabalhar. Ela poderá ser o que em seus primórdios foi concebida para ser: uma alternativa mais humana. A grande aspiração que sempre animou a Economia Solidária é a superação das tensões e angústias que a competição de todos contra todos acarreta no indivíduo e na sociedade. Por isso, a Economia Solidária foi concebida pelos “utópicos” como uma nova sociedade que unisse a forma industrial de produção com a organização comunitária da vida social.

Um significativo modelo de economia solidária é o Complexo de Mondragon, o maior complexo corporativo do mundo, que à partir de 1956, durante os anos dourados, praticou várias modalidades de expansão. Localizado em Mondragón, na Espanha, o que o torna ainda mais notável é a aplicação coerente dos princípios do cooperativismo. Hoje conta com 53.377 postos de trabalho e crescente ritmo de expansão nos últimos anos.

As vias de crescimento da Economia Solidária podem desembocar em duas formas muito distintas de relacionamento da economia inclusiva, dominada pelo capital: o isolamento e o consumo solidário. Na visão de Mance (2000), com eles a

economia solidária tenderia a constituir um todo auto-suficiente, protegido da competição das empresas capitalistas por uma demanda ideologicamente motivada que daria preferência a bens e serviços produzidos por empreendimentos solidários.

Consumir um produto que possui as mesmas qualidades que os similares – sendo ou não um pouco mais caro – ou um produto que tenha uma qualidade um pouco inferior aos similares – embora seja também um pouco mais barato – com a finalidade indireta de promover o bem-viver da coletividade (manter empregos, reduzir jornadas de trabalho, preservar ecossistemas, garantir serviços públicos não estatais etc.) é o que denominamos como consumo solidário. (MANCE 2000, p.30)

A forma mais provável de crescimento da Economia Solidária será continuar integrando mercados em que compete tanto com empresas capitalistas como com outros modos de produção, do próprio país e de outros países. O consumo solidário poderá ser um fator de sustentação de algumas empresas solidárias, do mesmo modo como o são os clubes de troca. Mas a economia solidária só se tornará uma alternativa superior ao capitalismo quando ela puder oferecer a percentuais expressivos de desafortunados, auto-sustento, usufruindo o mesmo bem-estar médio que o emprego assalariado proporciona. Em outras palavras, para que a economia solidária se transforme de paliativo dos males do capitalismo em competidor do mesmo, ela terá de alcançar níveis de eficiência na produção e distribuição de mercadorias comparáveis aos da economia capitalista e de outros modos de produção, mediante o apoio de serviços financeiro e científico-tecnológico solidários.

Atualmente, a maioria dos empreendimentos solidários é de caráter intersticial, são pequenas amostras, tendo em vista todo o ambiente social e empresarial. Surgiram como resposta a crises nas empresas, ao desemprego e à exclusão social. Mas, em determinadas regiões, a Economia Solidária atingiu densidade tal que domina a vida econômica e pauta a sua expansão. Mondragón é considerado o exemplo mais acabado, mas no mesmo contexto cabe citar Emilia-Romana na

Itália, Québec no Canadá, Grande Buenos Aires na Argentina (em que prevalecem clubes de troca), O Grameen Bank em Bangladesh e, quem sabe, nos próximos anos a região de Catende, no sul da Zona da Mata pernambucana, onde a maior agroindústria açucareira da América Latina se encontra em autogestão desde 1995.

Segundo Singer (2000), no Brasil a reinvenção da Economia Solidária é recente mas apresenta grande vigor e notável criatividade institucional. São invenções brasileiras, a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e de Participação Acionária (Anteag), que já orientou a conversão de centenas de empresas em crise em cooperativas, e as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) inseridas em universidades, das quais 13 formam uma rede e outras tantas desenvolvem atividades análogas ligadas à Fundação Unitrabalho, integrada por mais de 80 universidades de todo o país. As incubadoras organizam comunidades periféricas em cooperativas mediante a incubação, um complexo processo de formação pelo qual as práticas tradicionais de solidariedade se transformam em instrumentos de emancipação.

Portanto a Economia Solidária cresce junto com a necessidade social de se amenizar e resolver as desigualdades sociais. Nesta perspectiva desenvolve-se também o modelo da EdC.

A EdC, desde seu nascimento teve uma crescente adesão de empresários, profissionais liberais, funcionários e até acadêmicos. Em 1992, dois importantes acontecimentos acadêmicos contribuíram para a abertura de novas perspectivas ao projeto: num primeiro momento Chiara Lubich foi convidada a falar na Universidade de São Paulo (USP) e na Pontifícia Universidade Católica (PUC – SP) sobre a EdC, e depois, a Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) conferiu a ela o título de doutor *honoris causa* em economia, instituindo, na ocasião, um núcleo interdisciplinar de estudo e de pesquisa sobre o projeto. Nesse período cresceu também o número de trabalhos científicos que procuraram

conferir um embasamento teórico a esta experiência que, de forma rápida, vai avançando.

Assim, até o final do ano de 2003, as empresas ligadas à EdC, representadas pelas mais variadas organizações jurídicas (sociedades por ações, por cotas de responsabilidade, empresas individuais, etc) já eram em número de 797, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2
Distribuição das Empresas que aderiram à EdC.

Continentes	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
África	-	01	02	06	14	11	15	10	13	9	9	9
Américas	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
Austrália	01	03	03	05	07	07	07	15	15	15	6	8
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	37	38	40	47	42
Total	242	328	402	557	703	747	754	761	752	769	778	797

Fonte: Comissão Mundial da EdC, 2004.

A grande adesão de países da América Latina e da Europa não é mais do que um reflexo da situação econômico-social de cada um deles. Por um lado, nos países com graves problemas de desenvolvimento, a Economia de Comunhão foi considerada uma resposta válida contra o desemprego e a corrupção, oferecendo, ainda, a possibilidade ao trabalhador de participar pessoalmente das decisões empresariais, como pequeno acionista. Por outro lado, nas empresas europeias, o que se buscou foram melhorias nas relações humanas no ambiente de trabalho e na qualidade do produto oferecido, juntamente com o desejo de promover a justiça social com a distribuição do lucro que, inclusive, extrapola os limites do próprio continente, conforme Villena (2002).

É interessante e oportuno registrar, no caso das empresas envolvidas na EdC como são tratados os lucros. As empresas da Europa vinculadas à Economia de Comunhão enviam, anualmente, o valor disponível ao escritório mundial da EdC. As que estão localizadas nos demais continentes conservam este valor em seus respectivos países, informando o valor total do lucro disponível ao escritório mundial.

A distribuição dos valores disponíveis é feita com base no levantamento das necessidades existentes nas comunidades locais do Movimento, no intuito de alcançar uma distribuição que corresponda a cada demanda em particular, nem sempre proporcional ao número de empresas em cada continente. Verifica-se que o maior número de pessoas ajudadas, entre 1992 e 1999 estão nos países da América Latina e África, conforme Tabela 3. Os valores destinados tanto para a Europa quanto para os demais continentes são depositadas diretamente numa rede bancária, administrada por entidades nacionais constituídas para tal fim.

Tabela 3
Nº de pessoas em situação de pobreza ajudadas com a distribuição do lucro da EdC.

CONTINENTES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
África	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926
Américas	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354
Austrália	-	28	30	35	53	53	53	35
Europa	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403
Ásia	448	625	920	955	983	976	974	954
Total	4.444	4.894	5.474	5.848	6.567	6.666	6.466	6.672

Fonte: Villena, 2002.

No Brasil, atualmente, cerca de 100 empresas aderiram à Economia de Comunhão, e o número total de pessoas da América que receberam recursos provenientes do projeto chegou, até o final do ano passado a 2.208 e as pessoas ajudadas no mundo todo foram 6.714, de acordo com Bozzani (2005).

3.3.3 A Economia de Comunhão

3.3.3.1 Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares

Chiara Lubich nasceu em 1920 em Trento (Itália), de família simples. Sua mãe era uma cristã fervorosa e seu pai um socialista convencido. Diplomada como professora primária (1938), Lubich começou a ensinar e mais tarde, sempre em busca de uma verdade, inscreveu-se em uma faculdade de filosofia.

Em 1939 em meio à segunda guerra mundial, enquanto a cidade de Trento era destruída pelos bombardeios aéreos, Chiara Lubich e um grupo de amigas entenderam que tudo é, como está escrito no evangelho, livro sagrados para os cristãos: *“Tudo é vaidade das vaidades tudo passa”* (Cf. Ecl.1, 2). Uma delas se preparava para o casamento, mas o noivo foi para a guerra; uma outra queria terminar de construir sua casa, mas esta foi destruída, e a própria Lubich foi impedida de continuar seus estudos.

Assim entre bombas, destroços e mortos, estas jovens se questionavam sobre a possibilidade de existir um ideal de vida pelo qual valeria dedicar a própria vida, um ideal menos vulnerável e que a guerra não pudesse destruir.

O que se sucedeu pode-se ser compreendido pela repercussão deste estilo de vida e pelos reconhecimentos dados a Chiara Lubich, a protagonista, convidada a dar seu testemunho nos contextos os mais variados, desde os santuários mais concorridos até as mesquitas muçulmanas, desde as sinagogas mais famosas, às universidades e aos mosteiros budistas, desde Aulas Magnas, à sala Schuman do Palácio de Europa, à prestigiosa sala do Edifício de Vidro da Organização das Nações Unidas (ONU), etc.

Nasceu desta experiência, uma nova espiritualidade, a denominada pelo Movimento dos Focolares de espiritualidade da unidade. A Unidade, neste contexto surgiu do empenho em realizar o chamado testamento de Jesus, *“Que*

todos sejam um” (Cf. Jo 17, 21-23). Com este lema, hoje se pode dizer que este estilo de vida teve e tem uma incidência notável no campo eclesial, civil, político, econômico, social, etc.

Baseado em Lubich (1990), nasceu e se difundiu a convicção de que no evangelho se encontra a resposta a cada problema individual e social. E foi por meio do amor evangélico personificado em ações concretas em favor do outro, simplificado nas premissas: *amar a todos, amar por primeiro, amar como a si mesmo, ver Jesus no outro, amar aos inimigos*, que o espírito do Movimento dos Focolares penetrou entre os cristãos de outras Igrejas. Ainda, foi desta forma que se promoveu o diálogo com judeus, muçulmanos, budistas, xintoísta, ateus, fiéis de outras religiões tradicionais, e é por esta via que muitas pessoas de outras culturas compartilham dessa espiritualidade, salvaguardando os valores universais como a unidade, o amor, a paz, a legalidade, os direitos humanos, a solidariedade, etc.

É uma espiritualidade moderna que contribui para a edificação de relações interpessoais não só pacíficas, mas contagiosas e criativas que originam por sua vez estruturas sociais e econômicas a serviço da humanidade.

Já há mais de 50 anos, vem suscitando uma renovação espiritual e social entre mais de dois milhões de pessoas de todas as idades, raça, cultura: entre os jovens, nas famílias, no mundo da economia, política, cultura e arte, no mundo eclesial entre sacerdotes, religiosos e bispos. Em 182 países aglutina não somente a católicos, mas também a cristãos de 300 Igrejas, fiéis de outras religiões e pessoas de convicções diferentes.

O termo Focolares é um termo italiano que quer dizer lareira, fogo ao redor do qual a família se reúne e esse estilo de vida faz gerar uma grande família, na perspectiva da fraternidade universal. O Movimento dos Focolares hoje conta com cerca de 7 milhões de membros dentre estes, crianças, adolescentes, jovens e adultos, de centenas de países, segundo Vadeleene (2003).

O Movimento dos Focolares tem quatro dimensões específicas, que merecem destaque, como explica Biela (1999), Decano da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica de Lublino, no seu Laudatio proferido por ocasião da atribuição do Título de Doutor Honoris Causa a Chiara Lubich: a dimensão social, econômica, moral e religiosa.

A dimensão social reconhecida pelo seu caráter comunitário. A dimensão econômica - a Economia de Comunhão, que é caracterizada pela promoção e organização de um sistema econômico baseado em princípios de solidariedade de ajuda concreta aos necessitados, baseia-se na proposta de novas soluções sistemáticas.

Na dimensão moral, outra das características significativas do fenômeno Focolare é o reconhecimento do valor da pessoa concreta ou das pessoas concretas, visível durante os encontros dos membros do Movimento e em suas atividades. Isso determina a atitude moral de busca das melhores soluções para o homem singular, em relações bem determinadas (familiares, de vizinhança, profissionais e de amizade). Trata-se portanto de envolver o homem com benevolência, amizade e amor.

Depois, a dimensão mais profunda é constituída pelos seus conteúdos e formas religiosas. É um Movimento de renovação religiosa, que anuncia a mensagem da unidade.

Desde o nascimento deste Movimento uma prática comum foi a cultura do dar, seguindo o modelo dos primeiros cristãos que, como cita a Bíblia, “tinham tudo em comum, não havia indigente entre eles” (cf. At 4,32-34). Esta sempre foi uma prática entre os membros deste Movimento: colocar em comum o supérfluo para que ninguém passe necessidade enquanto outros têm demais. Como reforça Lubich (1990): *“Tínhamos o objetivo de pôr em prática uma certa comunhão de bens, com o máximo alcance que se pudesse pensar; não se tratava, porém de amar os pobres pelos pobres, queríamos resolver o problema social”*.

Pouco a pouco se desenvolveram, dentro do movimento, 18 ramificações e múltiplas realizações entre as quais se encontra o projeto por uma Economia de Comunhão onde estão empenhadas mais de 700 empresas, 23 cidadezinhas – testemunho, 26 editoriais, periódicos de 37 edições em 24 idiomas, mais de 750 obras sociais.

Entre estas últimas são particularmente significativos os programas de desenvolvimento no mundo, como o projeto das adoções à distância, que alcançam mais de 9.000 crianças, as obras como Bukas Palad nas Filipinas, o hospital e a escola de Fontem nos Camarões e a cooperativa agrícola Magnificat, no norte do Brasil.

3.3.3.2 Composição e difusão do Movimento dos Focolares

O Movimento dos Focolares é composto por uma diversidade de pessoas: jovens, adultos, crianças e adolescentes, famílias e sacerdotes, religiosos e religiosas de distintas congregações, bispos, empresários e políticos de vários partidos. Estes se encontram organizados em 18 segmentos, entre os quais existem movimentos de amplo alcance, que se dedicam a atividades concretas nos diversos campos da sociedade, como o Movimento Humanidade Nova; Movimento Famílias Novas; os Movimentos Jovens por um Mundo Unido e Juvenil pela Unidade e os Movimentos Sacerdotal, Paroquial, dos Religiosos e das Religiosas.

No “coração” do Movimento estão os *focolares* (masculinos e femininos), de acordo com o Estatuto do Movimento dos Focolares, pequenas comunidades com um estilo novo, compostas por leigos, também casados, no seu entender totalmente doados a uma experiência concreta de Deus, através do serviço ao irmão. Os focolares são também centro de irradiação e de convergência da família do Movimento, são cerca de 900 os focolares espalhados pelo mundo.

Segundo Gallagher (1998), o Movimento dos Focolares é reconhecido e aprovado pela Igreja católica como uma associação privada e universal de fiéis, ligado ao Pontifício Concílio para os Leigos.

A seguir serão destacadas algumas ações do Movimento dos Focolares no mundo.

No aspecto cultural, destacam-se: a Escola Abba; conjuntos musicais; revistas e cidades-testemunho. Uma expressão concreta do Movimento dos Focolares, desde 1990, se faz presente com a Escola Abbá, pois, a partir da espiritualidade da unidade estão se esboçando linhas novas de pensamento teológico, filosófico e social, que colocam as bases para uma cultura renovada como resposta à grande crise cultural que não só o Ocidente, mas também parte das culturas orientais estão atravessando nesta mudança de época. Os primeiros ensaios destas novas linhas culturais foram publicados na revista de cultura do Movimento - Nova Humanidade.

Tem-se também dois conjuntos musicais - Gen Rosso e Gen Verde – que realizam espetáculos no mundo inteiro, com o intuito antes de tudo de divulgar a mensagem e a vivência da unidade.

Além disso a revista de opinião - *Città Nuova* (*Ciudad Nueva*, Cidade Nova, etc.): com 38 edições em 25 idiomas.

Por fim, e talvez a mais representativa das manifestações tem-se as cidades-testemunho, pequenas cidades-modelo de uma sociedade nova, com casas, escolas, empresas, na qual a lei que vigora, como diz seus habitantes, é o amor recíproco, a lei do evangelho, com uma conseqüente comunhão de suas riquezas: culturais, espirituais e materiais. A cada ano vê-se dezenas de milhares os visitantes. Estas cidadezinhas são conhecidas como Mariápolis, que significa cidade de Maria, visto que o Movimento na Igreja católica foi aprovado com o nome de Obra de Maria.

Hoje existem 33 nos 5 continentes, cada uma com suas características singulares, distribuídas em todo o mundo. A Figura 1 ilustra algumas delas:



Figura 1 - Mariápolis: Cidades-testemunho espalhadas pelo mundo

Fonte: Villena (2001)

A primeira 'cidadezinha', surgiu em 1965, *Loppiano* (Florença-Itália), tem características internacionais e conta com 800 habitantes de 70 nações. É um modelo de "mundo unido", onde se expressa a criatividade da proposta da nova cultura planetária que na opinião de seus habitantes nasce da fusão das riquezas de distintas raças e povos.

No Camarões, Quênia e Costa de Marfim existem cidades-modelo nas quais se vive a inculturação do evangelho nas sociedades africanas.

No Brasil e Argentina com seus nascentes pólos industriais, são modelos-piloto da nova "Economia de Comunhão na liberdade". Estas são para o mundo como "faróis" - expressão utilizada pelos membros do Movimento - para indicar às demais o caminho para a realização desta proposta de cunho econômico em consonância com a cultura da partilha.

Nas Filipinas se caracteriza pelo diálogo com as grandes religiões orientais. Na Alemanha é ecumênica, convivem luteranos e católicos em harmonia. Na Polônia, no leste da Europa, é um modelo de sociedade nova, testemunho de comunhão

entre gerações, culturas e religiões. Nos arredores da cidade de Nova York, é uma cidade que cultiva o diálogo entre raças e culturas diferentes.

3.3.3.3 Objetivos da EdC

Baseada numa filosofia de cunho solidário, de acordo com seus princípios e finalidades e com estrutura de gestão de empresa capitalista, a Economia de Comunhão foi concebida como uma resposta ao problema social. Ainda que timidamente, procura minimizar a desigualdade social e proporcionar oportunidades para pessoas desenvolverem-se e ocuparem um espaço ativo no mundo social.

As cidadezinhas-testemunho do Movimento dos Focolares, são a ‘carta de apresentação’ da proposta da EdC, mas não no fato de construir uma sociedade paralela, despreocupada do contexto social, senão com a finalidade de chegar a toda a humanidade, meta alcançável tomando como exemplo um sistema de círculos concêntricos que se alimentam partindo do menor.

Com a EdC se quer propor como explica Sorgi (1992, p. 80), *“um modelo concreto de sociedade que já opera sob o exemplo dos experimentos pilotos, das cidadezinhas, capazes de testemunhar com fatos que esta economia a serviço do homem é capaz de funcionar”*.

Partindo destes fatos concretos, segundo Ferrero (1997), a EdC propõe a constituição de empresas e atividades econômicas na medida do possível compostas por sociedades de acionários anônimos. Estas sociedades devem ser administradas por pessoas competentes que garantam o lucro do negócio e que livremente o colocam em comum para:

- Ajudar aos que vivem em condições de miséria, a satisfazer suas necessidades mais urgentes e imediatas para logo inseri-los no ciclo produtivo e torná-los auto-suficientes;

- Incrementar a produtividade das empresas que aderem ao projeto com o reinvestimento de parte do lucro;
- Desenvolver estruturas para a formação de homens novos, educados segundo a *cultura do dar*, capazes de viver, aliados ao plano econômico, os valores da solidariedade.

Como prática das empresas que aderem à EdC, encontra-se a adoção de um comportamento econômico respeitoso da legislação fiscal vigente; das normas de segurança no trabalho; da qualidade do produto (e o preço ao consumidor); do cuidado com o ambiente de trabalho; e da competência leal.

3.3.3.4 O homem na EdC :autor, centro e fim

A EdC propõe-se em repensar as atividades e as relações econômicas, à luz do que, sobre este assunto, tem sido dito pelo magistério cristão: “*o homem (...) é o autor, o centro e o fim de toda a vida econômico-social*”, conforme Encíclica Papal *Gaudium et Spes* (1965, p.69).

➤ O homem: o autor

O *autor* da atividade econômica é o empresário e este, em consequência do seu ser, é em primeiro lugar homem e logo empresário; realiza-se na administração da sua empresa, mas não como um puro aparato de produção, burocratizado e impessoal, com a finalidade de fazer dinheiro, senão como uma comunidade de pessoas.

A EdC, sugere a utilização da *sociedade* (por ações concretas ou não) enquanto instrumentos de agregação econômica que, se distinguem pelas seguintes características, segundo Ferrucci (1992):

- Nelas, está incluído a presença de acionistas com cotas importantes, deve estar presente um número de acionistas difuso, constituído por muitos, de pequenas cotas.
- Sua gestão deve ser confiada a pessoas profissionalmente competentes e particularmente voltadas ao novo tipo de economia, capazes de ter não somente a confiança dos que possuem a maioria das ações, senão possivelmente, da totalidade dos acionistas.
- O comportamento empresarial, sob o perfil da correção administrativa e fiscal, da política de retribuição dos dependentes, da segurança e da salubridade do posto de trabalho e o impacto do mesmo ao seu ambiente externo, deve particularmente respeitar as legislações vigentes.
- As relações entre trabalhadores, direção e trabalhadores, entre empresa e clientes, entre empresa e competidores, entre empresa e administração pública, deverão sempre ser congruentes com os princípios da EdC.
- A gestão econômica deve respeitar aos cânones da eficiência e produtividade; a empresa deve encontrar-se rapidamente em condição de poder se sustentar sozinha, ficando sempre aberta à intervenção da Providência Divina⁴, como consequência natural do novo modo econômico.
- Um aspecto importante da empresa, para poder afirmar sua adesão a EdC, deve ser a decisão de todos ou ao menos da maioria dos acionistas, de devolver os lucros empresariais não indispensáveis à consolidação da empresa para a ajuda dos pobres e para a formação da *cultura do dar* nas novas gerações, formação que se faz de diversas maneiras, mas certamente pelas estruturas das “*cidadezinhas-testemunho*”, estas deverão ser consideradas cada vez mais o coração desta proposta econômica.
- Uma forma de atuar preciosa e prioritária destas empresas em relação aos pobres consiste em proporcionar para estes uma atividade produtiva; um

⁴ Segundo Buarque de Holanda (1999) é a suprema sabedoria com a qual Deus conduz todas as coisas.

modo eficiente para devolver-lhes o lucro pode acontecer com a implementação de atividades produtivas com alta expectativa de retorno.

- Tendo presente que em algum momento pode apresentar-se a necessidade ou o desejo de que algum sócio queira receber todo o lucro que lhe corresponda, ou queira a retirada da sociedade e a devolução do capital investido, ou talvez a necessidade de deparar-se com herdeiros que possam ter idéias diferentes, é importante respeitar a característica empresarial da EdC, que é a liberdade de quem “investe” nela seus recursos.
- Estas pessoas devem poder contar com seus bens quando assim o requeiram; assim as cotas das *sociedades* terão que manter um valor de mercado, por conseguinte ela terá que ser renovada a cada ano por cada sócio, aos quais a sociedade terá que assegurar certa “liberdade efetiva” de receber o mesmo lucro: criar-se-ia, de outro modo, um pequeno sistema econômico em si, destacado da economia de mercado.

A partir destes pontos se perfila o projeto de uma empresa inserida num sistema econômico já existente e isto tendo em vista sua forma jurídica, a legislação fiscal e civil existente, porém quer realizar um projeto que vai além dos benefícios econômicos, quer partilhar seu lucro em função do bem comum, quer contribuir para resolver o problema social.

➤ O homem: o centro

O “capital humano”, segundo Bruni (1997), está no centro da empresa não só em referência à dimensão qualitativa e quantitativa, senão também na medida em que se vive integrado a uma rede de relações, a uma cultura e a uma ordem institucional que permite o desenvolvimento e o fomento.

Desta forma, o trabalho assume uma dimensão diferente, se converte numa relação trabalhista com os outros que leva à compreensão recíproca, à divisão de fadigas e problemas, e à busca comum de novas soluções.

Esta relação interpessoal é um valor em si, enquanto responde à necessidade de integração social da pessoa. A qualidade das relações entre quem trabalha na empresa é portanto o verdadeiro fator competitivo, o “plus-valor humano” que as empresas da EdC tratam de melhorar como uma “estratégia da atenção”, como defini Bruni (1997), para com o outro, indo além dos “papéis” de cada um, sendo homens entre os homens.

A “estratégia da atenção”, pela qual o dependente se encontra para desenvolver seu próprio trabalho num lugar no qual não existe nenhum obstáculo, cria as condições favoráveis para que este possa redescobrir o prazer de desenvolver um trabalho que o gratifica e o valoriza como homem. Esta gratificação cria uma conseqüência imediata que é a atenuação das tensões que se acumulam no trabalho. Fecha-se assim um ciclo virtuoso no qual não pode fazer-se outra coisa senão criar ambientes positivos na empresa e também fora desta.

Em conseqüência, trata-se de proteger o ambiente de trabalho, de promover tanto o trabalho de grupo como aquele individual. São criadas oportunidades de aprendizagem contínua. Busca-se favorecer a comunicação interna e adotar modernas técnicas de gerenciamento orientadas à pessoa. A empresa contempla, também, a criação de novos postos de trabalho e trata de ajudar aos trabalhadores a enfrentar situações complicadas.

Sendo assim, para as empresas da EdC, o homem é o centro da atividade produtiva e tudo está em função dele, desenvolvimento, produção, melhorias, lucro.

➤ O homem: o objetivo

A atividade empresarial, além de ser concebida como um trabalhar com os homens, também é um trabalhar para os homens e é justo que nesta dimensão do trabalho se possa ver o homem como o objetivo da atividade, o fim da atividade.

Às vezes o trabalhador vê ao destinatário do seu esforço, como no caso de uma consulta médica ou num táxi, mas na maioria dos casos a relação entre quem produz um bem e quem o desfruta é impessoal, por exemplo se fabrica um carro mas não se conhece quem o adquire.

A EdC busca nos seus princípios encher de sentido esta relação impessoal que já não é tal, se no trabalho se aplica a “estratégia da atenção” que faz que os dois sujeitos (quem produz e quem desfruta do bem produzido), se aproximem. A atenção dirigida ao destinatário de um objeto implica, num nível prático, um maior empenho no oferecer bens e serviços úteis e de qualidade.

Trabalhar adquire uma conotação maior quando se pensa que o “próximo” não é só o usuário ou o consumidor senão também o indigente, o pobre. A motivação para o trabalho (seja do empresário ou do funcionário), se carrega de um sentido ainda mais social que não é a simples acumulação de capital, senão é o pôr ao centro da atividade econômica o homem e a sua felicidade, uma felicidade que só é real se compartilhada com quem se encontra ao redor.

A produção, neste caso do trabalho feito junto, não deriva somente do trabalho físico ou intelectual do homem senão também da criatividade e da capacidade que este tem de identificar-se com as necessidades do outro. Esta compreensão profunda das necessidades alheias é gerada pela unidade que existe entre estas pessoas, é fruto de uma harmoniosa colaboração entre as partes (entendendo que o necessitado doa a própria necessidade). A comunhão existente é resultado do empenho em concretizar o “*Fazei aos outros aquilo que gostaria que fosse feita a você*”, a regra de ouro presente em diversas religiões.

Tal atitude é que leva o marginalizado a compreender os objetivos empresariais, e também cria para este uma ocasião de resgate e mudança de vida, que a mentalidade atual tende a excluir, afirmando muitas vezes que o pobre de fato é abandonado nessa condição, e às vezes até culpado pelo seu estado. Esta mentalidade, por conseguinte, não cria nele uma razão para encontrar a força de se recuperar, porque já sabe que foi catalogado e que não tem nenhuma possibilidade de respeito perante aqueles que o olham com uma certa separação e desprezo.

O objetivo das empresas da EdC, portanto, é criar oportunidades para fazer que estas pessoas possam expressar sua criatividade e desenvolver sua potencialidade.

Para levar adiante tal projeto é importante crer nele até o fim. E é necessário submergir-se nessa cultura diferente, “a cultura do dar”, que leva ao abandono de cada luta porque existe a consciência de fazer parte de uma única realidade que tem que ser anteposta a qualquer outra.

Esta capacidade de “fazer-se um com o outro”, tratando de manter relações de confiança recíproca, distingue-se claramente da atenção ao cliente por questões de conveniência ou por estratégias particulares mercadológicas. A motivação cultural é mais forte e para o cristão se traduz na frase do evangelho de Lucas, que diz: *“o que fazeis ao menor dos meus irmãos o fazeis a mim”*.(Cf Lc. 9, 48)

Esta realidade de colocar o homem como objetivo da atividade, faz com que exista um enorme respeito pelo mesmo. Fazendo com que ele não seja meramente assistido, mas atendido na sua necessidade momentânea para que possa desenvolver suas capacidades, habilidades e também dar a própria contribuição para o bem estar da humanidade.

O número de pessoas ajudadas pela EdC, que em 2004 chegou em torno de 6 mil, são receptoras de ajudas à fim de buscar sua emancipação, resgatar a dignidade e poder fazer a própria parte para construir a sociedade. Portanto, estas cifras são

revertidas para estudos, desenvolvido profissional, melhoria de condições habitacionais, saúde e outras necessidades sem as quais o homem fica impossibilitado de buscar sua emancipação. Em que pese as críticas relacionadas ao número de pessoas que receberam ajuda das empresas que participam da EdC, é importante registrar que o caráter da ajuda não é assistencialista tão pouco filantrópico. Trata-se da construção de um novo paradigma por meio da mudança das pessoas, isso quer dizer que é necessário existir empresas dispostas a contribuir mas sobretudo pessoas preparadas a receber e a empreender a mudança. É imperioso que o sujeito que recebe seja ativo no processo, suas necessidades físicas e materiais são temporárias mas a necessidade no sentido metafísico é permanente. No primeiro caso, ele deixa de ser receptor para ser futuro doador; no segundo, a necessidade não se extingue na dimensão temporal porque está ligada a questão de valores e de elementos existenciais.

3.3.3.5 A cultura do dar

O homem por mais submerso que se encontre na *cultura do ter, do possuir* não é indiferente ao sofrimento humano, nem às necessidades dos outros. A capacidade de compartilhar e de doar é também parte da natureza do ser humano e, como confirma Fromm (1987), só quando se abandone o modo de ter, que é o de não ser é que pode surgir o modo do ser. Para 'ser', requer do indivíduo renunciar ao egocentrismo e ao egoísmo.

Assim como na sociedade está presente a *cultura do ter*, existe uma mentalidade essencialmente oposta, que tem suas raízes em princípios e valores contrários aos que movem à Sociedade Consumista. Esta é a *cultura do dar*.

Na *cultura do dar*, se concebe ao ser humano a partir do conceito de pessoa, assumindo este em atitude de doação. Segundo Sguilla (1995), esta ótica cultural, põe o homem de frente ao outro numa atitude de recíproca doação.

De acordo com Quartana (1992), é importante remarcar que a EdC não é um apelo ao assistencialismo, se fala de um doar, porque implica uma comunhão de bens e de pessoas com propostas novas, com novos “modelos socioculturais” e ao mesmo tempo como difusores e estimuladores de uma nova mentalidade e cultura, é por isso que Lubich (1991), a definiu como a *cultura do dar*.

A *cultura do dar* interpreta a profunda necessidade de transformação mundial que existe nesta época de grandes avanços tecnológicos, de enormes riquezas produzidas, mas desperdiçadas e mal distribuídas, para que se desenvolva, sobretudo uma consciência mundial sobre a economia.

O dar gratuito é possível e existe. De muitas formas desde a solidariedade civil até as obras religiosas. Também se faz presente em algumas ocasiões entre os povos: ao socorro nos desastres naturais, a ajuda desinteressada, ao menos nas intenções dos responsáveis, aos povos que morrem de fome e de doenças.

Na mudança de mentalidade que a EdC propõe, se tenta levar o homem ao centro da economia, e este homem é o *irmão*, termo normalmente usado pelos cristãos para se referir ao outro, ao próximo. Ao dilema formulado por Fromm (1987): “Ter ou ser?”, a resposta alternativa da EdC é “dar!”, “partilhar!”.

Neste “dar” está a essência da EdC e a base da esperança de sua difusão universal: o dar de fato, satisfaz a mais profunda exigência da natureza humana, que no dar encontra a própria realização. Como confirma um princípio de psicologia humanística que o homem partilhando se realiza (Sguilla, 1995).

A proposta da EdC se fundamenta na idéia de “empresa como família” para poder realizar a *cultura do dar*:

Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do ter, a economia de comunhão apresenta a cultura do dar. Isto pode parecer difícil, árduo, heróico. Porém não é assim, porque o homem feito à imagem de Deus, que é amor, encontra sua própria realização precisamente no amar, no dar. Esta exigência está no mais profundo do ser, seja crente ou incrédulo. É portanto, nesta constatação, fruto da nossa experiência, que plantamos nossa esperança de uma difusão universal da economia de comunhão (LUBICH apud QUARTANA, 1992, p.11).

A proposta que Lubich faz através da EdC, almeja se converter, segundo (Quartana, 1992), no espírito de um novo modelo de comportamento econômico que realiza uma autêntica revolução copernicana, pelo fato de colocar o homem no centro da economia, e ainda que este homem seja visto como irmão, na perspectiva da fraternidade universal.

Esta é a base do projeto da EdC, não se trata de um 'dar' contaminado pelo desejo de poder e de domínio sobre os outros, que constitui somente uma aparência; não se trata de 'dar' movido pelo egoísmo que busca a própria satisfação e que leva ao outro a se sentir oprimido e humilhado; não é nem sequer um 'dar' interessado que busca obter uma resposta, ou seja o próprio aproveitamento.

Estes diversos modos de 'dar' alimentam sempre mais a mentalidade consumista; ao contrário a *cultura do dar* é gerada pelo dar "evangélico" e é parte integrante das atitudes de quem as acolhem e se comprometem na construção de uma sociedade renovada.

A *cultura do dar* se fundamenta principalmente no ser; põe suas raízes na natureza do ser humano resgatando seus valores e qualidades. Baseia a confiança na capacidade da pessoa em ser doação.

Com efeito o 'doar' não constitui só uma modalidade do comportamento, senão é uma realidade que identifica ao mesmo ser e dever ser do homem. Tal concepção qualifica o homem como 'pessoa' ou seja como um ser cuja identidade se forma e se realiza só e unicamente na perspectiva de uma realização de reciprocidade com os demais (PIZI, 1993, p.16).

O dar não é a negação, nem a privação do material. Também não proíbe ao ser humano de possuir o que necessita, senão essencialmente é a liberdade do ser frente aos bens que se possui para ser capaz de descobrir a realização na doação de si, mais que na acumulação para si.

O ideal que se persegue não é precisamente o da renúncia e da pobreza voluntária, senão o da caridade que não pode admitir que existam pessoas em necessidade. Deixam-se os próprios bens não pelo desejo de ser pobre, senão para que não existam pobres entre os irmãos. O desapego vivido é somente a conseqüência de um sentido forte de solidariedade (QUARTANA, 1992, p.13).

No ser humano é gerada uma mentalidade nova, uma mudança profunda e verdadeira na sua razão e comportamento. Esta nova cultura não está baseada no egoísmo, que caracteriza o homem consumista, está inspirada no amor, não como sentimentalismo, senão como força motriz, que exige o empenho do sujeito.

A conseqüência imediata desta mudança de mentalidade é evidenciada nos fatos concretos, na vida de quem descobriu sua capacidade de 'dar'.

O 'dar' tem distintas maneiras de se expressar, o 'dar' também está na *cultura do ter*. Araújo (1995), realiza a diferenciação das formas de 'dar'. Descreve os tipos de 'dar' que ainda estão impregnados da mentalidade do *ter* e finalmente explica o modo de 'dar' que conduz à *cultura do dar*.

- Existe o *dar* impregnado do desejo de poder sobre o outro, que busca o domínio e diretamente a opressão. É um *dar* só de aparência.

- Existe um *dar* que é expressão egoísta de si e que busca satisfações e prazer no ato mesmo de *dar*. Em geral, quem recebe, se sente humilhado e ofendido.
- Existe o *dar* utilitarista, que no fundo é interessado e busca o próprio benefício.
- E, finalmente, está o *dar* que conduz à *cultura do dar*. Este *dar* se abre ao outro e o procura respeitando sua dignidade, que inclui usos, costumes, cultura, tradições etc. É o *dar* que é sinônimo de amar e é expressão do Ser que, porque é amor, é dom.

Este *dar* supera a prática assistencial, porque se trata de um compromisso que responde às exigências profundas do ser. Devolve a dignidade da pessoa, porque se realiza em doação e reciprocidade com os demais. Para a EdC, o bem relacional é o principal resultado desta reciprocidade (BRUNI, 2005).

O homem é um ser social que, necessita de se relacionar e se comunicar com seus semelhantes. Enquanto estabelece contato com os demais toma consciência de que, o "outro" é um ser com necessidades similares às suas. Então pode descobrir que na sua natureza se encontra a capacidade de *dar* e se doar.

Este *dar* não se limita ao material, mas transcende este plano e envolve a pessoa integralmente com suas qualidades, valores, aptidões, experiência, história, projetos, temores, sucessos etc. Em outras palavras, *dar* e se doar constituem uma única realidade.

O homem da *cultura do dar* está aberto à comunhão, quer dizer, à doação recíproca de si mesmo aos demais.

A cultura do dar qualifica o homem como um ser aberto à comunhão, à relação com o Absoluto-Deus, com os outros, com o criado. Individualidade e sociabilidade se encontram no dom de si, do próprio ser e na circulação dos bens materiais necessários para o desenvolvimento e o crescimento de todos (ARAÚJO, 1995, p.4. tradução nossa).

Nesta cultura os bens materiais e a propriedade não são considerados o fim da existência do homem, são unicamente os instrumentos que permitem satisfazer as necessidades e desenvolver a capacidade de *dar* desde a perspectiva de doação, e:

A propriedade privada, então, perde seu caráter de exclusividade absoluta, quer dizer de inacessibilidade aos demais. Isto não quer dizer que da minha propriedade os outros podem fazer o que desejam, senão que eu a possuo e a administro não só olhando minhas exigências, senão também as dos demais (PIZI 1993,p.164).

Assim, a propriedade se justifica à medida que os bens que se obtém sirvam para satisfazer as próprias necessidades, mas ao mesmo tempo as necessidades dos outros são na medida das próprias necessidades. “*Numa palavra: o ter adquire seu sentido mais profundo na ‘possibilidade’ de compartilhar, de dar*”, como explica Quartana (1992, p.12).

Na Cultura do Dar, a realização do ser humano se alcança na doação de si mesmo aos demais. Doar-se não sendo, ou seja, renunciando a si mesmo, perdendo as próprias idéias, os próprios desejos, perdendo tudo por amor não sendo, o ser é.

Na *cultura do dar* o ser humano é assumido como pessoa. Supera-se desta maneira o conceito de indivíduo descrito na *cultura do ter*. A pessoa é o ser social que, vive em relação com os demais, realizando sua própria individualidade transcendendo-a. Isto significa, em doação aos demais. Pizi (1993, p.164), explica a realidade da pessoa nestes termos:

[...] a essência da pessoa consiste na sua universalidade, ou seja no seu ser relação '(unum- versus- alia)': nesta lógica, uma pessoa se realizará, quer dizer será muito mais si mesma, quanto mais sair de si para se relacionar, para se doar aos demais. É justamente nesta perspectiva que o 'eu individual' encontra sua realização e legitimação, porque a essência mesma, a constituição ontológica do 'eu' é aquela de ser dom para os demais. Portanto, a pessoa tem o próprio centro no outro e se realiza só transcendendo o próprio si individual num si comunitário.

Na racionalidade da *cultura do dar* a pessoa é considerada no seu caráter individual. Mas realiza sua individualidade, só se se abre aos demais. Dito de outra maneira a pessoa é e existe não por si mesma, senão pelos demais.

Os desníveis e diferenças que existem na humanidade, se devem principalmente ao fato de que as nações apontam o ter antes que o ser e em consequência se encontram submergidas no consumismo. Desta maneira o desnível é cada vez maior, entre quem tem e quem sofre necessidades angustiantes.

Não obstante, se a humanidade vai contra esta mentalidade corrente e aponta o dar, se suscita a comunhão entre seres humanos gerando sociedades novas, nas quais os desníveis sociais podem desaparecer e se resgata a dignidade da pessoa. Assim explica Quartana (1992, p.14):

Assim é. Porque o ter da pessoa individual serve ao seu ser. E seu ser, é importante sublinhá-lo, é também social. Orientando o ter ao ser, realizamos ao mesmo tempo duas ações importantes: nos liberamos da 'mercantilização' que invade continuamente todas as expressões e todos os espaços de nossa vida e de nossas relações; e o fazemos com uma ação positiva, quer dizer usamos os bens, portanto o ter, para dar conteúdos às nossas relações humanas. A Centesimus Annus expressa assim este conceito: assim como a pessoa se realiza plenamente na livre doação de si mesma, assim também a propriedade se justifica moralmente quando cria, nos devidos modos e circunstâncias, oportunidades de trabalho e crescimento humano para todos.

Então, a *sociedade nova*, neste contexto, é aquela na qual homens e mulheres se comportem segundo os princípios da *cultura do dar*. O *homem novo* estabelece relações verdadeiras baseadas na mútua doação de si. Este comportamento renova as estruturas sociais porque se alcança o desenvolvimento integral para todos.

Para atuar a proposta da Economia de Comunhão, reforça Araújo (2001), é necessário um *homo donator*, capaz de praticar, nas atividades públicas e, em especial nas atividades econômicas, o dom da partilha, da solidariedade e se realizar assim.

3.3.3.6 Características Gerais da EdC

➤ Aporte econômico

Na EdC não se modificam as características e os princípios do capitalismo, mas renova sua dimensão cultural para descobrir a verdade integral sobre o homem e permitir assim se relacionar com o mesmo dinamismo econômico, porém com uma ética autenticamente humana, que respeite a dignidade e liberdade do homem.

Segundo Zappala (1992), existem aqueles que sustentam que a EdC representa um modelo diferente ao capitalismo e ao comunismo, que se baseia na Doutrina Social da Igreja e sublinha particularmente os aspectos da participação e a solidariedade.

➤ Liberdade para partilhar o lucro

Liberdade e globalidade caracterizam a EdC: os empresários aderem livremente para colocarem o lucro em comum. Assim, segundo Ferrucci (1999): “a proposta possibilita uma plena expressão e realização do homem, porque não obriga a

abandonar fisicamente os próprios bens ou a renunciar a produção de acordo com as próprias capacidades humanas”.

O empresário pode potencializar aquelas capacidades da empresa, seja onde estas se encontram ou criando, talvez, novos postos de trabalho ou se esforçando por manter a ocupação existente.

O ideal, segundo Gui (1992), na EdC seria deixar que o sócio tomasse livremente posse de sua parte do lucro e que logo colocasse em comum, salvaguardando assim a satisfação moral, fruto do resultado econômico. Esta exigência de liberdade na doação se deve mostrar aos outros, pois é uma motivação fundamental que existe nestas empresas, e esta atitude é importante para conquistar moralmente para o projeto pessoas de boa vontade (trabalhadores, clientes ou fornecedores).

Sugere-se que, o destino de uma parte dos lucros para fins sociais possa ser explicitada nos estatutos da empresa ou em acordos privados entre os sócios, enquanto que para a parte restante, os sócios poderiam ser deixados na liberdade de escolher em seu momento a melhor forma de sua contribuição.

➤ Implicações no processo produtivo

A cultura da EdC busca tornar-se presente de muitas maneiras, colocando não só a disposição os próprios bens materiais, senão também as capacidades de trabalho, tempo, experiência, cultura e educação na família a uma mentalidade de comunhão ativa.

Segundo Sorgi (1992, p.80), a implicação no processo produtivo a partir das pessoas se dá da seguinte maneira:

Quem tem muito, escolhe uma maneira para aderir-se e reordena sua própria vida, esta doação vai desde a própria profissão ou própria empresa orientando-se de maneira mais ativa e social. Quem tem pouco encontra novas margens e modos para se fazer “doador”. Quem não tem nada, ao contrário, sai do estado de passividade e resignação, e talvez se faça vendedor de tapioca, como ocorre nas “favelas” ou nos “mocambos” do Brasil, como meio para ser parte ativa do projeto.

Os destinatários dos lucros são chamados, sobretudo a cooperar “oferecendo a própria necessidade”, com tanto que, mesmo o receber, já é um ato de abertura ao outro e, portanto, um “dar”, a necessidade se converte em uma contribuição que se oferece com dignidade e fraternidade ao funcionamento de um programa de solidariedade.

➤ Conceito de empresa e sua função social

Para a EdC as empresas não são um fim, mas são instrumentos para a promoção humana e portanto coração da EdC.

A comunhão, proposta pela EdC, começa nas empresas, que atuam como reais comunidades de trabalho, onde se resgata a primazia do homem sobre o capital, sobre a propriedade, sobre as estruturas, criando uma ética do trabalho. Esta forma de relação com o trabalho leva o homem a atingir a própria realização, pois é um aspecto constitutivo do homem.

No atelier, laboratório, escritório, mina, empresa agrícola... os empresários, os técnicos, os obreiros, podem desencontrar-se ou encontrar-se: cada um pode fazer-se solidário com os outros e concorrer com todos, nos mesmos papéis, para a realização pessoal, a dos outros, e para a solução dos problemas empresariais (Sorgi, 1995, p.32-33).

Desta maneira o trabalhador dependente poderá colaborar de maneira ativa ao desenvolvimento da empresa. Este é um aspecto importante porque deste modo a EdC chega a mudar o estilo das relações de produção.

➤ Uma família ampliada

Partimos da consideração que o habitat natural do homem é, em qualquer parte do planeta, a família. Podemos utilizar esta analogia para entendermos a comunhão na EdC.

Em família não se olha quem ganha ou quem gasta, senão, se consideram entre os gastos mais importantes o cuidados dos idosos e a educação dos filhos, que são justamente aqueles membros do núcleo familiar que não ganham. Portanto, surge a pergunta: porque o homem pode viver esta realidade na família, e não pode fazê-lo, igualmente, num âmbito econômico maior?

A EdC é uma tentativa de fazer com que o conceito de família se estenda a nível mundial ao menos a todos os que querem aderir à *cultura do dar*, nesta família ampliada, esta se apresenta como a profecia de uma futura e autêntica família humana, o primeiro objetivo é que ninguém tenha necessidade, enquanto outros acumulam ou desperdiçam com supérfluos.

3.3.3.7 Princípios para conduzir uma empresa da EdC

A partir da pesquisa de Gullo (1997), observamos que na finalização de um Congresso do Escritório Internacional de Economia e Trabalho, do Movimento dos Focolares, realizado em Roma em 2001, em ocasião de celebrar os 10 anos de existência da EdC, se estabelecem alguns princípios formulados por empresários de todos os continentes.

A EdC favorece a concepção do agir econômico na busca de um modelo de produção que favoreça não só a obtenção do lucro, senão que persiga a promoção integral e solidária do homem e da sociedade.

Portanto, inclusive atuando dentro das margens da economia de mercado, com justa satisfação das exigências materiais, particulares e alheias, o agir econômico

se introduz num campo antropológico completo, dirigindo as capacidades a um constante respeito e valorização da dignidade da pessoa, seja dos operários das empresas, das redes de produção e distribuição dos bens, como de seus destinatários.

❖ **Empresários, trabalhadores e empresa.**

Os empresários que aderem à EdC, como os demais, formulam estratégias, objetivos e planos empresariais, valorizando os critérios típicos de uma correta gestão e envolvem nesta atividade também os demais membros da empresa. Eles tomam as decisões de investimento com prudência, mas com particular atenção para a criação de novas atividades e postos de trabalho produtivos.

A pessoa humana e não o capital está no centro da empresa. Os responsáveis da empresa tratam de utilizar-se da melhor maneira os talentos de cada trabalhador favorecendo para isso a criatividade. A forma de assumir as responsabilidades e a participação na definição e realização dos objetivos empresariais tem a ver com a adoção de medidas particulares de ajuda pelos que atravessam momentos de necessidade.

A empresa é administrada de maneira que possa promover o aumento dos lucros, destinados para o crescimento da empresa, para a assistência às pessoas em dificuldade econômica, partindo de quem é capaz de compartilhar da “cultura do dar” e para a difusão desta cultura.

❖ **A relação com clientes, fornecedores, sociedade civil e sujeitos externos**

A empresa atua com os meios oportunos para oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, a preços de mercado.

Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade, a quem estão orgulhosos de servir. Relacionam-se de modo leal com a

concorrência, mostrando o valor efetivo de seus produtos ou serviços e negando-se a destacar o negativo dos produtos ou serviços alheios.

Tudo isto permite enriquecer a empresa de um capital imaterial constituído por relações de consideração e de confiança com responsáveis de empresas fornecedoras ou clientes, ou da administração pública, que cria um desenvolvimento econômico menos sujeito à variabilidade da situação do mercado.

❖ **Ética**

O trabalho da empresa é uma maneira de crescimento, amadurecimento e desenvolvimento para todos seus membros. A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto em relação às autoridades fiscais, aos órgãos de controle, aos sindicatos e órgãos institucionais. Também atua com total respeito aos próprios funcionários, dos quais espera igual comportamento. No concernente à qualidade dos produtos e serviços, a empresa procura cumprir as normas estabelecidas, mas também valoriza a qualidade dos mesmos em função do bem-estar das pessoas que se utilizarão deste produto ou serviço.

❖ **Qualidade de vida e produção**

Um dos objetivos dos empresários de empresas da EdC, é transformar a empresa numa verdadeira comunidade. Para isso se encontram regularmente com os responsáveis da gestão para averiguar a qualidade das relações interpessoais e junto com eles se ocupam de solucionar as situações difíceis, conscientes de que o esforço para resolver estas dificuldades pode engendrar efeitos positivos sobre os membros da empresa, estimulando as inovações, a maturidade e a produtividade.

A saúde e o bem-estar de cada membro da empresa são objeto de atenção, em especial, há quem tem necessidades particulares de saúde. As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade: os membros da empresa são

treinados com relação às normas de segurança, existe uma necessária ventilação, níveis toleráveis de barulho, iluminação adequada etc.

Trata-se de evitar um excessivo horário de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstas férias adequadas. O ambiente de trabalho é distendido e amigável, o que favorece o respeito, a confiança e a consideração recíproca.

A empresa produz bens e serviços seguros, dando atenção aos efeitos que estes podem causar ao meio ambiente, a economia de energia e aos recursos naturais em relação ao ciclo de vida dos seus produtos.

❖ **Harmonia no trabalho.**

A empresa adota sistemas de gestão e estruturas organizativas visando promover o trabalho em grupo em função do crescimento individual.

Os membros fazem com que o ambiente empresarial seja o mais limpo possível, de modo tal que dentro desta harmonia de ambientes, empresários, trabalhadores, fornecedores e clientes sintam a comodidade e possam difundir este estilo de empresa.

❖ **Formação e instrução**

A empresa favorece que seus membros se envolvam numa atmosfera de apoio recíproco, de respeito e de confiança, que seja natural colocar livremente a disposição, os próprios talentos, idéias e capacidades, brindando vantagens para o crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa. Adotam-se critérios de seleção de pessoal e programação do desenvolvimento profissional para os funcionários a fim de facilitar o estabelecimento de tal atmosfera.

Para permitir a cada um alcançar seus objetivos, seja de interesse da empresa ou pessoal, a empresa fornecerá a oportunidade de atualização e de aprendizagem contínua.

❖ Comunicação

A empresa que adere a EdC cria um clima de comunicação aberta e sincera que favorece a troca de idéias entre executivos e trabalhadores. Está aberta a quem, apreciando seu valor social, se oferece a contribuir para seu desenvolvimento e quem, interessados na *cultura do dar*, estão desejosos de aprofundar os vários aspectos da sua experiência concreta.

As empresas que aderem a EdC, na tentativa de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para interagir entre elas seja a nível local como internacional, alegrando-se com os sucessos mútuos e levando em consideração as dificuldades ou fracassos das outras, num espírito de recíproca solidariedade.

Um espaço importante de comunicação são os diferentes encontros que se realizam tanto a nível regional, como mundial, nestes se compartilham experiências, se fazem negócios, mas acima de tudo tentam criar mecanismos de ajuda entre as empresas mais desenvolvidas e as que estão nascendo.

Outro instrumento de comunicação que é bem utilizado na EdC, é a revista trimestral *Economia de Comunhão*, editada pelo Escritório Central da EdC, publicada em diversas versões e traduções, assim como o site deste Escritório.

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 FEMAQ S.A. – FUNDIÇÃO E MÁQUINAS LTDA – UMA EMPRESA DA ECONOMIA DE COMUNHÃO.

4.1.1 História e Filosofia dos Empresários e da Empresa

A FEMAQ está localizada na cidade de Piracicaba, que é o 19º município em extensão territorial do Estado de São Paulo com um complexo industrial formado por mais de cinco mil indústrias, destacando-se entre as diversas atividades os setores metalúrgico, mecânico, têxtil, alimentício e petroquímico, incluindo combustíveis.

Como parte da história da empresa faz-se importante registrar a história de vida dos próprios empresários que por vezes influencia a cultura e o processo de gestão com seus valores e crenças.

Por este motivo, a história de vida contada pelos Leibohlz, faz-se presente:

Grande parte da família de minha mãe, na Alemanha, era católica já meu pai era alemão judeu (toda família dele). Daí você pode imaginar a perseguição que sofreram antes da segunda guerra .

Quando ficamos maiores [ele e os irmãos] tínhamos duas opções religiosas e percebemos que qualquer escolha que fizéssemos teríamos que ser coerentes, pois me lembro que as duas ensinavam o amor ao próximo.

Então escolhemos o Cristianismo e estamos até hoje provando a nós mesmos que o que Cristo ensinou é verdadeiro. E estamos avançando muito com a prática do dia-dia e sentindo que o que Ele disse é verdadeiro. Na empresa , na Família e na vivência em sociedade. Por isso, nossa experiência continua a nos revelar e nos aproximar da Verdade.

Em 1937, o jovem Kurt Leibholz chegava ao Brasil, escapando da fúria nazista que dizimou toda sua família na Alemanha. Casou-se, teve filhos e, no ano de 1966, abriu a empresa: “Fundição, Engenharia e Máquinas” (FEMAQ), que, após seu falecimento, cinco anos depois, ficou nas mãos de seus filhos Henrique e Rodolfo⁵.

Quando nosso pai faleceu, nós, ainda éramos estudantes, mas tivemos que assumir o comando da empresa: foi um período muito difícil, devido à nossa inexperiência e à falta de confiança por parte de nossos funcionários e clientes.

Construída na Rodovia Comélio Pires, km. 1, a FEMAQ ocupa uma área total de 20.000 m², sendo 6.000 de área construída, área que está sendo ampliada com a construção de mais um galpão.

Os irmãos Leibholz receberam a empresa numa época de crise, mas cerca de 10 anos depois já estavam estabilizados. Segundo Rodolfo Leibholz⁶: “Em 1979, já podíamos vender tudo e viver de juros ou, então, fechar a empresa e declararmos falência, o que teria sido um grave prejuízo para os funcionários”.

Ao contrário, neste mesmo ano começou uma experiência de promoção social e participação dos empregados nas decisões da empresa.

Nessa época, além da formação recebida da família, os diretores da empresa tinham uma nova motivação, estavam em contato há três anos com o Movimento dos Focolares, com o qual nutriam seu desejo de contribuir para a solução de problemas sociais.

Em 1991, quando no lançamento da Economia de Comunhão, a ela aderiram imediatamente, pois a proposta vinha ao encontro dos seus anseios de reestruturação social e de amor ao próximo.

⁵ Entrevista a Henrique Leibholz, em 21 de junho de 2005.

⁶ Entrevista a Rodolfo Leibholz, em 21 de junho de 2005.

Para Henrique Leibholz⁷, engenheiro mecânico e metalúrgico:

O sucesso profissional não satisfazia nossas aspirações mais profundas. Queríamos que, no trabalho, nossas ações correspondessem aos princípios cristãos do Movimento e da Doutrina Social da Igreja, que se preocupam com o homem e não simplesmente com o lucro. Fizemos então um 'pacto de unidade' entre nós, declarando que estávamos prontos a viver o amor recíproco sobre todas as coisas, e nele encontramos a luz para continuar dirigindo a empresa com a coerência das exigências cristãs, que nos chamavam a privilegiar o homem mais que ao lucro.

Portanto quando houve a adesão à EdC, surgiu um novo fator que caracterizava esta comunhão, a partilha dos lucros, conforme orientação desta proposta. Isso desde o início deixou claro para os funcionários, que se preocupam com o desperdício na produção para gerar maior lucro e poder repartir, segundo conta Rodolfo⁸.

A filosofia da FEMAQ nasceu antes de tudo da convicção e anseio dos diretores em construir um modo de gerir, alicerçado em valores humanos e cristãos.

Sobre a filosofia respondeu um funcionário da produção⁹, quando perguntado se queria expressar algo mais sobre a empresa, que não tivesse sido perguntado:

Quería falar um pouco da filosofia da empresa porque eles procuram viver o que eles pregam, o que procuram passar para o pessoal é o que eles vivem, então isso aí é que passa motivação pra gente. E não são eles que sobem no palco pra falar, mas são pessoas como eu que com uma vivência de alguns anos [aqui na empresa] é que falam. Não pra dar glória a eles, mas pra mostrar que existe essa diferença, esta qualidade.

⁷ Entrevista a Henrique Leibholz, Revista Cidade Nova, Brasil, Julho de 1992, p. 8.

⁸ Entrevista a Henrique Leibholz, em 21 de junho de 2005.

⁹ Entrevista realizada em 21 de junho de 2005 a um funcionário da moldagem que trabalha há 18 anos na FEMAQ.

Uma prática inovadora da FEMAQ, dentro desta perspectiva de valorização dos funcionários, foi a realização do PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que acontece em muitas empresas, e em Piracicaba é lei desde dezembro de 2004, porém na FEMAQ existem características peculiares.

Mensalmente é realizado uma reunião de toda a empresa, assembléia, como eles dizem. Nesta ocasião, a diretoria mostra todos os índices do mercado, comparando-os com os da FEMAQ; atualiza os funcionários quanto à política econômica, conversa sobre a meta da empresa para o próximo mês e todos os funcionários são convidados a participar com suas idéias e opiniões. Há também um relato sobre lucros ou prejuízos do mês anterior.

A característica peculiar da prática do PLR nesta organização é que tanto o lucro quanto o prejuízo são divididos mensalmente em partes iguais entre todos os funcionários da empresa, independente de sua função.

Neste ano está sendo concebido o planejamento estratégico da empresa, atividade que os diretores fazem questão de realizar juntamente com os funcionários, mesmo que isso requeira mais tempo para sua concretização.

Para a FEMAQ o planejamento estratégico¹⁰ tem como objetivo responder: por que a organização existe, o que e como ela faz e onde ela quer chegar.

Como resultado deste planejamento a missão da FEMAQ passou a ser “Realizar a pessoa na empresa através do trabalho, de maneira equilibrada e sustentável, objetivando a satisfação do cliente, fornecedor e comunidade”. E como visão “Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento da empresa através do conhecimento gerencial e tecnológico”.

Dessa mesma forma, os princípios da FEMAQ têm como objetivo assegurar a manutenção de valores humanos na organização e fazem referência a cores, cada

¹⁰ Informações fornecidas pela analista de departamento de pessoal, Fabiana Longato, em 21 de junho 2005.

princípio está relacionado a uma das sete cores do arco-íris. Relação esta já estabelecida pelo Movimento dos Focolares para correlacionar os valores cristãos aos diversos aspectos práticos da vida do homem, conforme descritos a seguir.

1. VERMELHO: Resultado financeiro positivo (lucro) como fonte de subsistência;
2. AZUL: Estudos, pesquisas e desenvolvimento gerenciais e tecnológicos, incluindo a qualidade do produto;
3. VERDE: Respeito ao meio ambiente e à segurança e saúde no trabalho;
4. ALARANJADO: Relacionamento com fornecedores, clientes e comunidade, o governo e a sociedade;
5. VIOLETA: Comunicação interna, com clientes e fornecedores;
6. ANIL: Harmonia entre as pessoas, o ambiente de trabalho e a infraestrutura;
7. AMARELO: Atitudes coerentes com a missão, visão, valores e metas estabelecidas.

4.1.2 Índices de Desempenho Produtivo

Alguns índices, colocados na forma gráfica irão auxiliar na descrição da FEMAQ, do mercado no qual atua, na comparação da empresa com o desempenho de seu segmento no Brasil e com seus próprios índices em anos anteriores.

Conforme pode ser visto no gráfico 1, em 1995, o faturamento da FEMAQ alcançou os 7 milhões de dólares americanos, em 1996, sua experiência foi publicada como caso de estudo pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

No ano 2000, conseguiu um faturamento de mais de 12 milhões de reais. E em 2004 este valor triplicou para cerca de 38 milhões de reais.

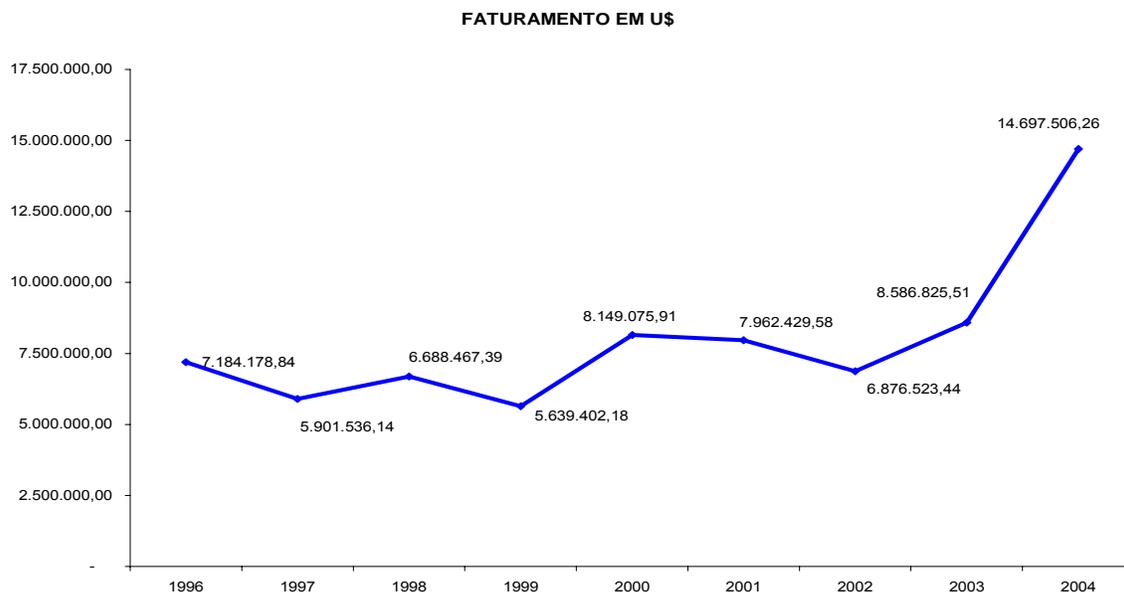


Gráfico 1: Faturamento em U\$
Fonte: FEMAQ S/A, 2005.

Os gráficos 2, 3 e 4 mostram o desempenho da empresa em termos de investimento social, produtividade da FEMAQ comparando com a do setor no Brasil nos mesmos períodos e faturamento homem/ano, respectivamente.

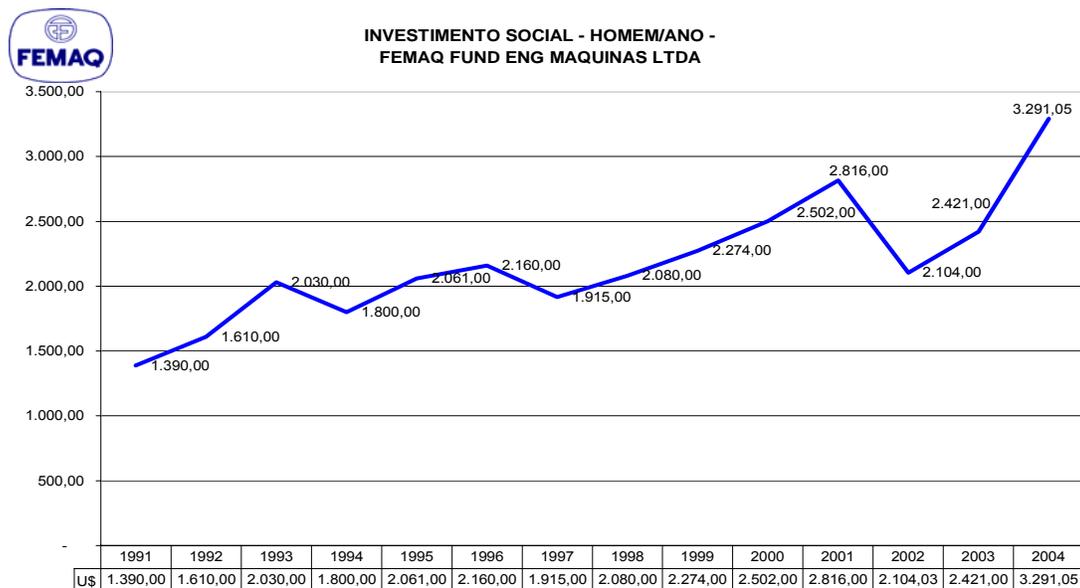


Gráfico 2: Investimento Social – Homem/Ano.
Fonte: FEMAQ S/A, 2005.

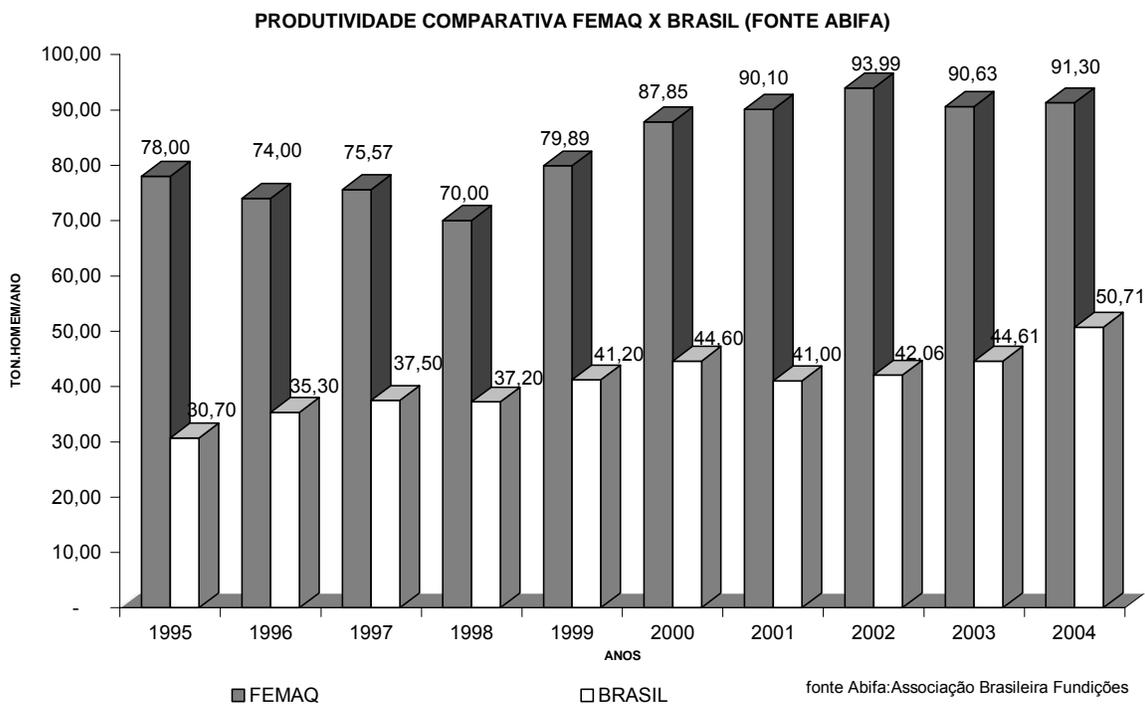


Gráfico 3: Produtividade Comparativa FEMQA X BRASIL
Fonte: Abifa - Associação Brasileira Fundições, 2005.

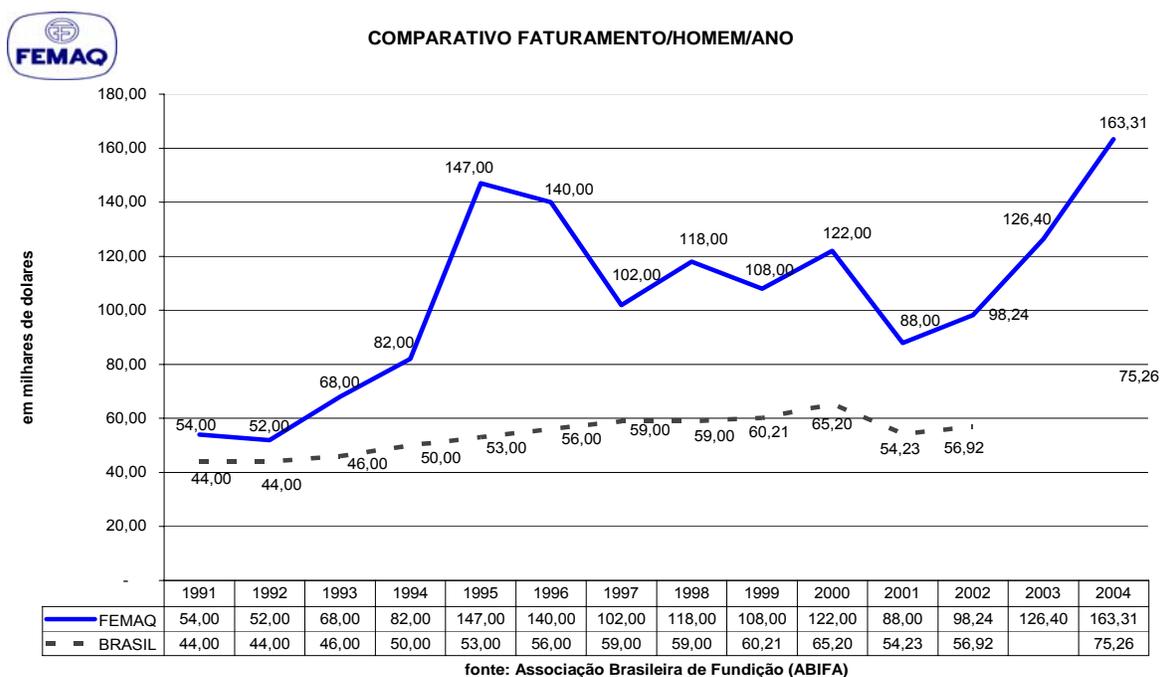


Gráfico 4: Comparativo Faturamento Homem/Ano
Fonte: Abifa - Associação Brasileira Fundições, 2005.

4.1.3 Processos e Práticas Organizacionais

A FEMAQ é uma empresa de capital brasileiro, e não está associada a outras empresas seja em nível nacional ou internacional. Está qualificada como uma empresa de médio porte, em virtude do montante do lucro e do número de funcionários.

Conta hoje com 86 funcionários diretos e 11 funcionários que trabalham na área da empresa, mas que são contratados de terceirizada, que atua na manutenção de máquinas, equipamentos, limpeza e serviços gerais.

Para a preparação das refeições, realizadas numa chácara que pertence à FEMAQ e fica cerca de 2 Km do setor de produção, foi contratada também uma empresa especializada neste serviço. A FEMAQ oferece a estrutura e a terceirizada os equipamentos e pessoal, como cozinheiras e nutricionista.

Os benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários podem ser vistos por meio da Tabela 4, que demonstra os percentuais investidos por cada parte:

Tabela 4
Relação de Benefícios

Benefício	FEMAQ	Funcionário
Convenio Medico e Odontológico	50%	50%
Unimed Qualitas	100%	-
Seguro de Vida e Auxilio Funeral	100%	-
Alimentação	84%	16%
Ticket Alimentação	R\$100,00	-
Incentivo Construção	Empresta o valor à vista	Parcelado em folha de pagamento
Incentivo Educação	50%	-
Crédito Consignação	Empresta o valor à vista	Parcelado em folha de pagamento
Caixa Beneficente	2% do lucro	2% salário nominal

Fonte: FEMAQ, 2005.

A estrutura organizacional encontra-se retratada na Figura 2.

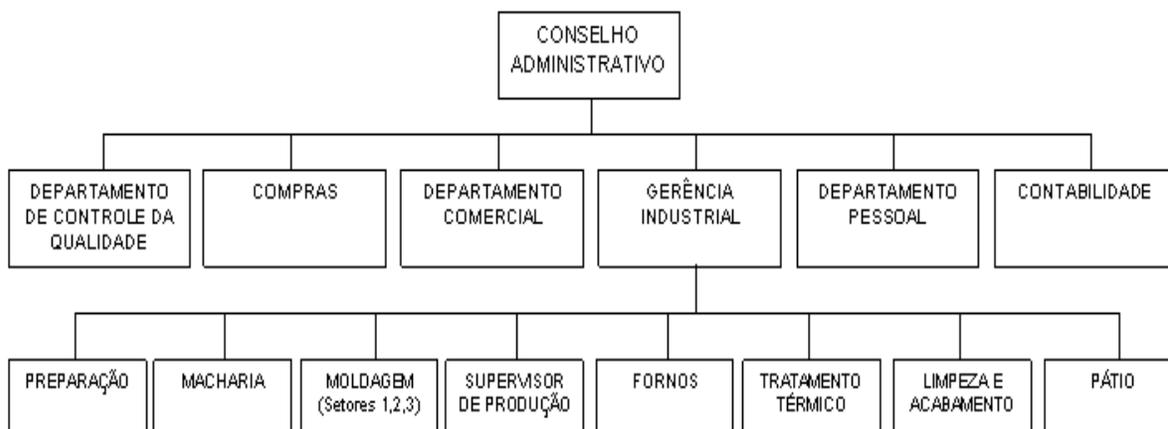


FIGURA 2: Organograma.
Fonte: FEMAQ, 2004.

Em relação ao grau de instrução escolar dos funcionários da FEMAQ, encontram-se distribuídos, conforme gráfico abaixo, percebe-se que cerca de 50% tem até o ensino fundamental incompleto, o que causa surpresa diante das exigências do mercado

moderno:

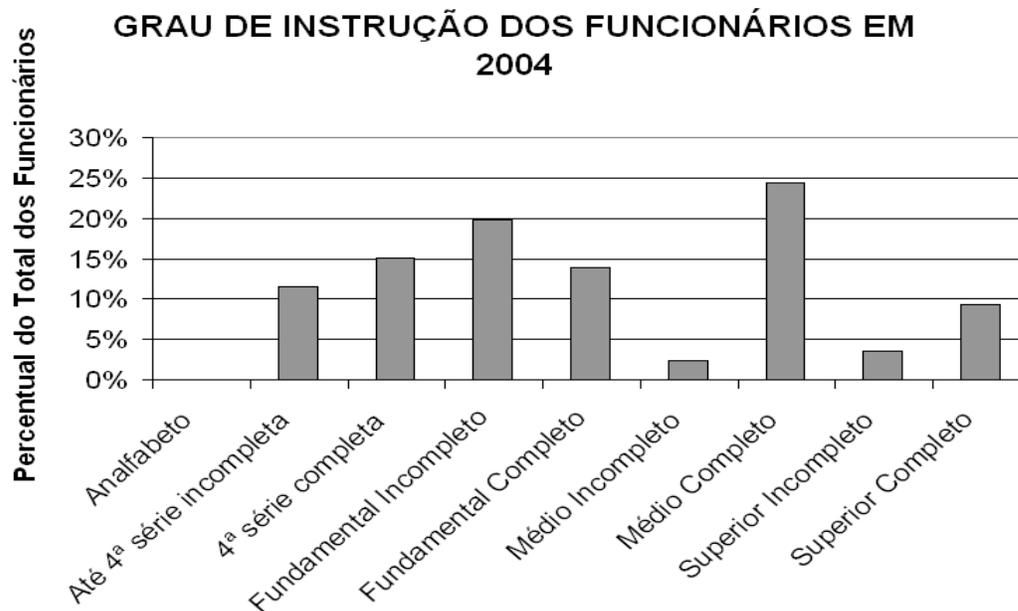


GRÁFICO 5: Grau de Instrução dos Funcionários.
Fonte: FEMAQ, 2005

A faixa etária dos funcionários varia de 24 a 62 anos, sendo que 58% dos funcionários tem idade acima de 35 anos.

Na FEMAQ A taxa de absenteísmo em 2005 ficou em 1,79%. Dos índices de rotatividade, segundo informações do Departamento de Recursos Humanos aconteceram quinze demissões, em 2005, dentre as quais oito voluntárias e sete involuntárias. E aconteceram cinco admissões.

Quanto as causas mais comuns de saída da empresas, estão: Não adaptação ao trabalho: quanto a produtividade, quanto ao relacionamento e comprometimento a atividade da empresa. Abertura de negócio próprio.

4.1.4 Áreas de atuação e processos produtivos.

A FEMAQ produz peças fundidas em aço e ligações de alumínio, com produtos manufaturados de até 30 toneladas de peso unitário. Possui uma capacidade produtiva de 800 toneladas por mês em ferro cinzento, nodular e aço, e, atualmente, tem uma produção de mais de 6,5 mil toneladas por ano, capacidade que está sendo ampliada para 2006.

A empresa atende com a linha de peças de ferro fundido algumas das fábricas de automóveis mais importantes do Brasil e do mundo, como o Grupo Autolatina (que reúne a Ford e a Volkswagen), General Motors, Volvo, Fiat, Mercedes Benz, Karmanm Ghia, Brasinca, Daimler Chrysler do Brasil. Outros importantes clientes são: Matriceria Austral – Argentina, Voith S/A Máquinas e Equipamentos, CSP - Cast Steel Products, entre outros.

A empresa também fabrica peças para outros setores industriais, como cilindros para máquinas de fabricação de papel, produtos pelos quais obtiveram o certificado de qualidade para peças fundidas (TUV), componentes para usinas elétricas e nucleares; peças para a indústria extrativa açucareira, materiais de desgaste para calcário, cerâmicas e de máquinas domésticas pelo qual obteve o certificado de qualidade ISO 9002.

Além disso, exporta, produtos para países da Europa, EUA, Argentina, México e África do Sul.

A empresa procura manter relacionamento transparente com os clientes, principalmente quanto a qualidade de seu processo, portanto divulgam informações sobre seu processo produtivo, possível de se encontrar até no site da empresa.

A FEMAQ possui um *know how* próprio para atender a vários segmentos da indústria brasileira. Diversos certificados foram obtidos pela empresa em favor de seu processo produtivo:

- CERTIFICADO DE QUALIDADE PARA PEÇAS FUNDIDAS N^o 047015080: conforme a norma alemã AD-Merkblätter WO TRD 100, outorgado pela BRTÜV em 1995, 1997 e em 21 de dezembro de 1999.
- CERTIFICADOS DE MÉRITO 95, 96, 2000 e 2001: pela General Motors do Brasil, como um dos seus fornecedores que apresenta rígidos controles de custos, prazos e qualidade;
- PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO CONFORME NORMA ISO 9002: através da agência BRTUÜV, segundo a proposta BRTÜV SP 053, aprovada no 10/05/95.
- PRÊMIO DE MELHOR FORNECEDOR NA AMÉRICA LATINA, outorgado pela General Motors do Brasil, em 2000, pela terceira vez consecutiva. Este prêmio significa que a empresa dá prioridade a novos investimentos. Os critérios considerados pela multinacional foram: qualidade do produto, eficiência no atendimento e rapidez na entrega.

4.1.5 Relacionamento com a sociedade

A empresa investe constantemente no desenvolvimento de tecnologias e novos processos, priorizando a qualidade de seus produtos, a segurança e bem-estar de seus colaboradores e a preservação do meio ambiente.

A FEMAQ é uma das empresas promotoras do projeto “Piracicaba 2010”, que é um projeto integral: econômico, urbanístico e social, que segundo o diretor financeiro, Pedro Luiz da Cruz¹¹: “Piracicaba 2010, é um projeto que partiu da iniciativa privada e envolve a toda a população. Nós vamos construir uma nova cidade e temos que crer que isso é possível”.

A empresa recebeu vários prêmios, entre eles, em 2001 o “Destaque Ambiental do Ano” do CODEMA Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente – Piracicaba - SP, em função de buscar não apenas o cumprimento da lei, mas também cumprir o seu papel social na comunidade em que atua.

Ainda, em 2001, Prêmio de Mérito Ambiental, da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

Em 2003 recebeu da O.P.B (Ordem dos Parlamentares do Brasil), o Prêmio Ulysses Guimarães em destaque na categoria FUNDIÇÃO. Em reconhecimento aos relevantes serviços prestados em prol da valorização da “Democracia” através do “Parlamento Brasileiro”. Brasília D.F., 8 de dezembro de 2003. Resolução unânime em reunião do Conselho Federal de Honrarias e Méritos.

4.2 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Neste capítulo foram desenvolvidas, a análise e o tratamento dos dados coletados na empresa FEMAQ S.A., levando em consideração as propostas do Modelo da Economia de Comunhão (EdC) e os conceitos levantados no referencial teórico.

¹¹ Criação da sede do Projeto Piracicaba 2010, 10 de maio de 2001.

Os relatos foram transcritos “*ipsis literis*” e nas diversas categorias sempre que pertinente houve a complementação com dados coletados durante a observação e anotados no diário de campo.

As categorias encontradas a partir da análise dos dados foram: Relacionamento Interpessoal, Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho, Filosofia e princípios da Empresa, Recrutamento e seleção de pessoal, Imagens da Organização, Estilo de Gestão, Benefícios, Comunicação interna, Relacionamento com a sociedade, Relacionamento com universidades e Meio Ambiente.

4.2.1 Categoria: Relacionamento Interpessoal

A categoria Relacionamento Interpessoal foi identificada pelos relatos de interações entre os pares de um mesmo nível hierárquico e entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes.

Um bom relacionamento interpessoal é considerado elemento importante nas organizações, pois aumenta a interação entre as pessoas, facilita a colaboração e contribui para um ambiente saudável, que por decorrência propicia a geração de resultados positivos e a consecução dos objetivos da organização.

No caso da FEMAQ percebe-se a presença desse fator de forma a extrapolar os limites e os conceitos do próprio informal, uma vez que contempla elementos de natureza emocional, de amizade, de solidariedade.

“Procuramos criar uma parceria com os colegas, para no dia-a-dia trabalhar em harmonia”.

O conceito de cliente interno, na figura da parceria, vai além da técnica gerencial, configurado por expressões como “harmonia” que, é um conceito clássico que se relaciona às idéias de beleza, proporção e ordem, comumente utilizada em ambientes nos quais a dimensão da religiosidade se encontra presente. Observa-

se a intencionalidade de se criar um relacionamento com os demais transformando num hábito a existência de um ambiente propício ao trabalho, no sentido de redução de atritos.

As observações de campo corroboraram estas afirmações na medida em que se percebeu que este relacionamento de amizade e companheirismo extrapola os objetivos, comumente delineados, do trabalho. A pesquisadora ao acompanhar o horário de saída dos funcionários percebeu que existe camaradagem entre os estes, pelo fato de que muitos oferecem carona àqueles que não dispõem de condução própria, chegando até a esperar os que estavam mais atrasados. Apenas cerca de 10% dos funcionários saíram caminhando para utilizar o transporte público. É importante registrar que o número de carros e motos que estavam no estacionamento significava, aproximadamente, 65% do número de funcionários.

A própria pesquisadora foi alvo desse comportamento quando uma funcionária, espontaneamente, ficou para fazer-lhe companhia após o fim do expediente até terminar reunião do diretor, cerca de uma hora.

“Gosto muito daqui, do relacionamento bom que a gente tem, este laço de amizade com a diretoria, este valor que a gente tem”.

Percebe-se neste contexto, a externalização da identidade do ator com o cenário e com os demais. A existência de vínculos afetivos, de amizade, na organização, evidencia um relacionamento menos burocrático, para além do informal no ambiente organizacional. Este conteúdo mostra ainda, a percepção do ator em relação ao valor que possui para as pessoas e para o ambiente, consubstanciado nas próprias relações e no que o rodeia. Gostar de algo significa identificar-se, ter simpatia. Nesse sentido a expressão ganha relevância porque é comum a desvinculação do ambiente organizacional das coisas com as quais se tem afinidade. E ter afinidade com o ambiente contribui para equilibrar os vértices que permeiam o homem integral.

“Todo o problema que tem vemos juntos com gerente, e diretor, às vezes, o que vamos fazer”.

“Contato direto com os patrões, qualquer problema podemos chamar gerente ou diretor para conversar”.

As decisões tomadas levam em consideração também aqueles que executam o processo, proporcionando-lhes oportunidade de opinar e sugerir. Existe o acesso ao gerente, e mesmo até ao diretor, compartilhando o problema.

Há evidências de uma quebra na formalidade hierárquica, há muito, imposta como elemento importante para a garantia da autoridade nas organizações. Possibilidade de assumir o erro, o equívoco, que de acordo com as teorias tradicionais deve-se evitar, ser intransigente, sobretudo nos ambientes permeados pelos princípios de qualidade total. Possibilidade de ser humano (não perfeito). A figura da punição é descaracterizada pela compreensão da dimensão humana do outro, o gerente assume um papel de orientador.

“No dia-a-dia emocionalmente é muito bom, com meus companheiros é bom, em geral meu dia-a-dia sempre é 100%”.

Destaca-se nesta fala a relação entre ambiente organizacional e a possibilidade de equilíbrio do ser, o relacionamento de cumplicidade construído, elementos que levam o entrevistado a considerar seu cotidiano completo, dentro do que se preconiza como qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se aqui a dimensão do emocional, como expressão espontânea do entrevistado, o que revela a presença desse elemento e sua necessidade no ambiente organizacional.

“Meu relacionamento com o gerente da minha área é muito bom porque envolve muita confiança da parte dele para mim e muita responsabilidade da minha para ele”.

“[...] existe uma relação amigável entre as pessoas, não existe de um querer ser mais que o outro, puxar tapete, então aqui é gostoso de se trabalhar”.

“Aqui não existe quem é o que gerente, o próprio gerente sai brincando com a gente tirando sarro, então existe a união”.

Na primeira frase acima transcrita destaca-se a reciprocidade entre níveis hierárquicos diferentes, o que contribui para elevar o grau de interação e confiança entre as partes e aumentar a qualidade de vida no trabalho.

A delegação de competências e autonomia, existentes na empresa funcionam como elementos de satisfação para os empregados.

Percebe-se maior abertura e aceitação do outro, reduzindo o receio das relações quer seja entre os pares ou no sentido vertical, o que propicia maior transparência. O homem pode trabalhar menos preocupado, com menor nível de tensão, pois não precisa estar vigilante às ameaças do meio e das pessoas que o rodeiam. A ausência da competitividade tão característica nas organizações e no mercado contribui para a redução do estresse e dos requisitos de produção presentes por si só na economia.

“Grupo familiarizado e proporciona maior segurança porque nada melhor que ter um bom relacionamento entre as pessoas da produção para termos um bom dia de trabalho e isso reflete em casa”.

A fala permite entrever a caracterização da equipe organizacional como um grupo familiar revelando identidade de valores, apoio mútuo, compaixão, relacionamento interpessoal com menor grau de preconceitos, no qual o homem se desnuda um pouco mais, podendo ser ele mesmo, encontrando conforto, compreensão, perdão, tolerância, benevolência. A qualidade destas relações organizacionais auxilia para que os problemas e conflitos gerados sejam resolvidos ali mesmo ou

abre-se possibilidade de resolvê-los. Este fato contribui para o bem-estar do funcionário que chega em casa sem excesso de preocupações do dia-a-dia de trabalho e sem a obrigação de buscar solução imediata para os conflitos, o que o forçaria a levar o problema para casa.

Foi observado também que o ambiente oferece a possibilidade de se manifestar as limitações humanas, fato que contribuiu para ilustrar isso foi uma situação presenciada pela pesquisadora, na qual uma funcionária não estava bem, parecia gripada e pôde tranqüilamente, sem pressões por parte da empresa, programar-se para ir ao médico após o almoço e depois ir para casa.

“[...] a gente tem a liberdade de parar qualquer um da diretoria, gerente, qualquer um e conversar, que a gente tem essa liberdade. Uma coisa que eu acho muito importante porque valoriza a pessoa”.

O que se vê então é o rompimento dos tradicionais degraus hierárquicos, que normalmente impossibilitam a interação dos sujeitos. Este comportamento coloca em relevo o ser do outro, reduzindo a importância do valor de ter posição, ter cargo, ter autoridade, “filhos” da cultura do capital.

O ambiente mostrou-se democrático em função de as pessoas apresentarem-se mais importantes que seus cargos. Estes se fazem presentes somente para efeito de atribuições de responsabilidade, porém o ser é buscado quando o outro precisa de apoio.

“No meu setor a gente se ajuda e pelo que percebo nos outros setores também existe cooperação”.

“Trabalho em equipe pensando o melhor para a empresa”.

“[...] um ajuda o outro. Sempre sobra uma folguinha para ajudar as pessoas”.

O sentido e a valorização do resultado da equipe mostram-se mais importantes que o desenvolvimento ou destaque pessoal. O “pedir ajuda”, caracteriza que existe humildade para estender a mão e existe a confiança de que o outro poderá contribuir, caracterizando mais uma vez um ambiente sem competitividade interna, no qual a prerrogativa é realizar juntos e reconhecer a capacidade do colega.

As observações realizadas permitem inferir, então a presença de valores coletivistas, dentro dos quais as equipes se formam muito mais pela busca da cooperação e pelo doar e menos pelas designações de estrutura.

A sensibilidade à necessidade do outro mostrou-se um hábito, pois o trabalho é visto como relação de construção. O tempo livre de um fica à disposição do colega que precisa de ajuda no momento.

Fato observado que ilustra os relatos acima, foi que no primeiro dia de visita à empresa a telefonista estava doente e a analista de recursos humanos ficou o dia inteiro na recepção atendendo às ligações e as pessoas, com boa vontade e até alegria, pareciam expressar o bem estar de poder fazer a própria parte para “cobrir” a colega que estava doente e não “deixar na mão” a empresa.

“É bom agradar quem nos trata bem”.

“É uma experiência pessoal, eu acho que a experiência da FEMAQ dá certo também porque cada um leva aquilo que tem para o outro, eu trato bem o outro porque eu gosto de tratar bem as pessoas sem esperar que o outro me trate bem, mas às vezes a gente até pretende, mas não devemos almejar isso. [...]. Nós vamos errar porque somos humanos, mas a experiência é muito válida a partir do momento que se coloca nisso” (gerente).

Uma característica do relacionamento explicitado no relato acima é a sensibilidade de fazer ao outro o mesmo que dele recebe, esta atitude, de modo geral, pode até ocorrer como uma troca, simplesmente motivada pelo desejo de não ficar em

débito com o outro, porém o segundo relato com maior riqueza de detalhes revela que na FEMAQ, neste comportamento existe o desejo de gerar relacionamentos, propositalmente propiciar ao outro bem-estar gratuito.

A ausência da expectativa de retorno mostra o sentido de gratuidade: fazer algo ao outro espontaneamente, com a liberdade de fazer sem esperar nada em troca, sem contrapartida. Esse é um comportamento incomum no ambiente organizacional, onde a lei é, pela construção funcionalista, uma relação contratual, de retornos pré-estabelecidos, incluindo as relações interpessoais nas quais se faz presente, o jogo de poder, o “toma lá – dá cá”.

A possibilidade do erro colocada no relato acima, feito pelo gerente industrial, dado que o homem não é perfeito e que podem ocorrer falhas, proporciona ao ser o empenho em fazer bem as atividades, num clima de confiança e liberdade, que o ambiente organizacional possibilita. Parece intrínseca a confiança de que o outro fará o melhor possível e que o erro não é fruto de comportamento relapso, de descaso ou intencional.

“Como todas as empresas, aqui existem conflitos, mas a forma de resolver é diferente porque aqui tem diálogo, principalmente existem valores”.

As relações interpessoais são permeadas por diferenças, pois cada pessoa é única e possui características próprias, o que contribui para a geração de conflitos. No caso da FEMAQ a possibilidade de expressar opiniões, saber ouvir o outro e saber falar é um valor considerado relevante na sua resolução. A conduta baseada na valorização do ser humano, contribui para esse comportamento.

O relacionamento interpessoal, a sensibilidade à necessidade do outro, verificado na FEMAQ por meio dos relatos, não acontece apenas entre o grupo. Na observação, um entregador, que há 10 anos fornece produtos para a FEMAQ, relatou que quando chega na empresa na hora do almoço e os funcionários já estão saindo para o restaurante, ele prefere aguardá-los e por inúmeras vezes

aconteceu de trazerem uma marmita para ele. Sobre esse comportamento dos funcionários, um dos diretores com um grande sorriso (parecia satisfação), afirmou ser iniciativa deles mesmos, pois nunca falaram sobre isto. Portanto, este agir em relação ao outro parece já estar intrínseco ao comportamento dos funcionários.

4.2.2 Categoria: Qualidade de vida e segurança no trabalho.

Nesta categoria foram classificados relatos sobre como a FEMAQ trata questões relacionadas à segurança dos funcionários no trabalho, visto ser este um compromisso até mesmo exigido por lei, em relação aos quais muitas empresas precisam criar punições para aqueles que não seguem as regras, a fim de garantir a ordem e a legalidade.

“Acidente acontece por mais segurança, aqui sempre orientam a gente”.

“A FEMAQ tem o que existe de melhor para segurança, tenho conversado com vários técnicos de segurança de outras empresas que ficam surpresos, por exemplo protetor de ouvidos tem várias opções, se não se adaptar com um usa outro, o que de melhor tem no mercado eles procuram comprar para manter uma qualidade de vida também dentro da segurança ideal”.

“FEMAQ tem todo material para segurança, temos um técnico, temos SIPAT, e fora isso tivemos há três semanas como prevenir acidentes”.

Da primeira fala destaca-se o construto de orientação (orientar significa guiar, nortear, apontar o melhor caminho). Na segunda percebe-se que o funcionário tem a consciência de que a empresa está fazendo a parte dela, mas, para assegurar-se cabe a cada um fazer a própria. Este é um dos problemas encontrados nas organizações, pois os empregados têm dificuldade em usar equipamentos de

segurança, visto que, muitos deles diminuem a habilidade e com ela sua produtividade. Assim além do desconforto, devido à utilização de equipamentos de proteção individual, existe a pressão pelo volume de produção, o que leva o empregado ao conflito, ao sofrimento. Para amenizar este quadro, é preciso o incentivo da empresa e a colaboração dos funcionários, visando ambos os lados: empresa (produtividade) e funcionários (segurança e bem-estar).

O cuidado da empresa para com a segurança dos funcionários a leva a envidar esforços neste sentido, o que é percebido pelos funcionários. Isto para eles é motivo de orgulho, a ponto de divulgarem estas ações, que parecem revelar características intrínsecas de uma empresa socialmente responsável.

4.2.3 Categoria: Filosofia e princípios da empresa.

A filosofia da FEMAQ foi identificada a partir de expressões de sentimentos e fatos. Algumas pessoas se limitaram a dizer que aquela empresa é diferente. Outros ilustraram sua impressão com situações concretas.

“A FEMAQ desde o início tinha essa sensibilidade para um modelo [de gestão] onde as pessoas pudessem se realizar” (diretor).

Mesmo sem um processo formal, desprovida de uma cultura organizacional articulada nos moldes da EdC, existia por parte dos diretores a vivência de um conjunto de valores que considerasse a possibilidade de realização do ser.

Tanto que eles, no final dos anos 70, sentiram o desejo de fazer algo diferente na empresa, que ajudasse aos funcionários, e de ajudar socialmente, não no sentido do discurso, mas da prática efetiva de ações sem vincular à expressão responsabilidade social, como se vê hoje. Várias experiências foram realizadas, tentativas informais de implementar um novo estilo de vida na organização, que considerasse o homem acima do capital.

Origina-se aí, o que veio a ser a filosofia organizacional da FEMAQ, que coincide com os valores pessoais de seus principais acionistas.

“[em 1991] a EdC deu mais coerência a este modelo que nós já estávamos procurando, foi justamente encontrar um sentido para a própria empresa. Então a EdC veio fechar este modelo, respeito as pessoas, à cadeia produtiva, fornecedores, os usuários dos produtos, e de uma maneira mais ampla a sociedade e de maneira mais específica aqueles mais pobres. Então, havia uma maneira mais organizada de atingir aqueles que, por diversos motivos e distorções da nossa sociedade estão em situação mais difícil e passam a fazer parte desse projeto, não é o resto que sobra, mas também é um dos objetivos da empresa, que é que aquela parte dos lucros adquiridos, sejam originários de uma forma ética, mas que também possam ser usados de forma que beneficie toda a nossa sociedade, o ser humano como um todo” (diretor).

A proposta da EdC deu respaldo a ações já empreendidas ou pensadas pelos acionistas, porém como não encontravam similaridade nas teorias das organizações sentiram-se inseguros quanto a estar no caminho certo para concretizar essa filosofia de vida. A preocupação com os necessitados existe por um princípio e não por uma relação comercial. Assim a responsabilidade social das empresas que aderem à EdC é uma questão de vocação e não deve ser usada como um mecanismo para privilegiar sua reputação, sua imagem.

“[os diretores/gerentes] eles procuram viver o que pregam, o que procuram passar para o pessoal é o que eles vivem, então isso aí é que passa motivação pra gente. E não é eles que sobem no palco pra falar, mas são pessoas como eu que com uma vivência de alguns anos aqui é que falamos, não pra dar glória a eles, mas pra mostrar que aqui existe essa diferença, esta qualidade”.

Neste ambiente, não são simplesmente ordens que fluem de cima para baixo, mas modelos de vida que a longo prazo influenciam mais que os discursos. É marcante neste relato, a presença de uma matriz de valores, visto que o fato de os diretores realizarem algo que os satisfaça como pessoa parece já ser o retorno. Não buscam reconhecimentos, mesmo que estes cheguem naturalmente.

Quando a empresa mostra sinais concretos de que vive de acordo com os valores intrínsecos de seus gestores, gera-se a confiança, advinda desses valores compartilhados, criando um ambiente que se caracteriza por amizades, no sentido real do termo e pela busca da realização de objetivos comuns.

Diferentemente do que ocorre em outras organizações que não trabalham com essa filosofia, parece evidenciar-se aqui que os valores organizacionais e os valores individuais não são tão díspares, uma vez que a crença e a matriz valorativa de seus fundadores permeia o fazer organizacional.

“A gente não tem que trabalhar somente porque precisa do salário, mas aqui tem alguma coisa a mais que motiva a gente trabalhar”.

“[...] não vê isolada mão-de-obra, mas visa o ser humano”.

“[aqui existe] a valorização do homem acima da matéria, acima do lucro”.

“[...] quando converso com os colegas que trabalham em outras empresas, vemos que aqui é diferente, encontramos uns pontos, eu pessoalmente tenho o privilégio de falar que aqui é diferente porque aqui eles procuram valorizar mais o homem que a matéria”.

A idéia do *homo economicus* da teoria clássica, mostra-se deficiente para caracterizar o comportamento do homem no trabalho, a concepção do *homo donator*, identificando o homem novo, do qual fala a economia de comunhão, parece adequar-se às características levantadas, que se realiza em doação material ou imaterial,

É intrínseco ao homem a necessidade de realização no trabalho, visto que o tempo dedicado ao trabalho não remove necessariamente as relações humanas genuínas, uma vez que também a atividade econômica pode tornar-se dádiva e exercício de reciprocidade. Portanto, esta empresa dá demonstrações da criação de um espaço que contribua também para a produção destes relacionamentos.

Ainda sobre os princípios da organização, é explícita a valorização do homem, independente de cargo. No período em que foi feita a observação duas funcionárias fizeram aniversário (auxiliar de serviços gerais, Dona Lourdes, como todos a chamam e a telefonista/recepcionista Jenifer), ambas receberam uma cesta de flores e bombons (Ferrerro Rocher) enviados pela empresa. Não se trata, portanto, de relações informais entre colegas de trabalho como normalmente acontece em outros ambientes.

“Precisa ter lucro porque estamos no mercado, mas buscamos o bem-estar e se importar com o outro, não podemos ser bobos, mas dentro de uma conduta ética, reta, trazendo isso para o dia-a-dia seria de se importar com a outra pessoa, tratar cada um como alguém importante, nós precisamos deles e eles de nós”. (gerente)

As empresas da economia de comunhão valem-se das estruturas das empresas capitalistas; as formas legais de organização são as mesmas, como tal, visam o lucro. A diferença está no caminho percorrido que não inclui “a qualquer custo”, existem os princípios da matriz valorativa que norteiam este comportamento a fim de alcançar os objetivos dentro de parâmetros solidários, de comunhão.

“Procuramos fazer tudo, o melhor possível, pois quanto melhor for o trabalho melhor a contribuição para a EdC”.

Percebeu-se claramente a intenção de realizar o trabalho de forma a gerar resultados financeiros que permitam também participações para os funcionários. Além disso, têm-se a preocupação social de contribuir para que aqueles que

passam situações financeiras difíceis possam ser ajudados a fim de reagir a esse momento.

4.2.4 Categoria: Recrutamento e seleção de pessoal

Nesta categoria, Recrutamento e Seleção, foram agrupados todos os elementos que fazem menção a estes processos organizacionais.

“Não adianta aqui ser ótimo profissional, mas não saber me relacionar com os colegas, respeitar o próximo”.

Os bens relacionais são importantes *outputs* desta empresa e eles são resultado do relacionamento baseado na reciprocidade. O ambiente da empresa contribui para a construção de relacionamentos entre as pessoas. Não que a capacidade de se relacionar conste como requisito de seleção, o que seria um tanto subjetivo de avaliar num processo seletivo, mas no período de integração do funcionário, a empresa possibilita apoio e atenção especial e isto contribui para que o novo membro tenha espaço para criar relacionamentos.

“Não é o RH que contrata existe todo um diálogo, com a área, com a gerência que pede o funcionário”.

“Sempre quando vamos contratar alguém, buscamos antes internamente, só depois vamos para o mercado”.

“Os funcionários já sabem quando vamos precisar de alguém e vem até nós para fazer alguma indicação, aqui não tem nenhum problema trabalhar irmãos, parentes, como existem vários irmãos e isso não influencia nada na produção”.

“[...] pode acontecer indicação por parte dos funcionários”.

Normalmente, os processos de seleção precisam acontecer, cada vez mais, em tempos recordes, o fato de envolver um número maior de pessoas na decisão de contratação pode trazer morosidade, porém para a FEMAQ, o envolvimento das pessoas está em primeiro plano, facilitando e agilizando o processo.

Além disso, esta prática de favorecer oportunidades de promoções e deslocamentos internos, promove maior participação dos funcionários, valorizando o sujeito e as colaborações já empreendidas por ele na empresa.

Depois ainda, o processo de seleção ocorre de forma transparente e até informal, os funcionários sentem-se parte do processo, pelo que parece não existe o sentimento de ameaça, comum nas organizações quando se abre recrutamento de pessoal.

Das falas acima pode-se ainda perceber que a possibilidade de indicar amigos, familiares e conhecidos, demonstra certo grau de confiança entre as partes e o funcionário têm a liberdade de pedir por um parente, poder fazer algo por ele num negócio que também lhe pertence.

“Temos parceria com a MGA, há 10 anos, mas dificilmente solicitamos a eles, pois guardamos os currículos que são entregues na portaria com muito carinho e o que não serve para nós encaminhamos para a MGA ou Selectiva ver o que podem fazer, encaminhar a pessoa para alguma vaga, a gente não desperdiça o currículo daquele que está procurando emprego”.

A filosofia e a matriz de valores mostram-se presentes nesse processo. Ao fazer a entrevista, sentiu-se na fala, no tom de voz, que cada currículo é uma pessoa que precisa de ajuda, por isso o tratamento dado considera, antes de tudo o ser humano que está por trás. Percebe-se que, através do currículo cria-se um relacionamento com a pessoa, através da manifestação do sentimento de proteção, de ajuda.

“Fazemos uma integração para que o funcionário novo, sinta-se acolhido na empresa, saiba como funciona a empresa, existe um manual de integração, que fala quando foi fundada, onde fica, normas internas, horários de funcionamentos dos diversos setores, então ele sabe como a FEMAQ funciona se alguém perguntar ele vai saber. A gente acolhe para que ele se sinta bem”.

Do relato acima, pode-se entender que, para a FEMAQ acolher o funcionário significa integrá-lo, torná-lo parte do todo, fazê-lo se sentir em casa. O fato de conhecer logo de início o funcionamento da empresa, proporciona conforto, segurança por saber onde está atuando, do que se está fazendo parte.

Ainda durante esta fala, pelo tom de voz e expressões corporais da entrevistada, observou-se que a empresa tem um cuidado especial no período de integração, propicia atenção e carinho para criar com o novo funcionário um relacionamento que, pelo que já se percebeu, é matéria-prima para a produção nesta empresa.

4.2.5 Categoria: Imagens da Organização

Nesta categoria estão classificados relatos dos entrevistados, segundo eles próprios e sobre o que eles ouvem fora da empresa, de amigos e parentes, a respeito da imagem da FEMAQ.

“Quando perde uma peça, a gente sabe que não é legal que é o nome da empresa” (analista do departamento de pessoal).

“Em qualquer lugar que a senhora for aqui só vai ouvir falando bem da FEMAQ, é normal alguém falar mal de uma firma, mas da FEMAQ não, só se ouve bem”.

Nos relatos acima percebe-se que é intensa a identidade e a ligação com a empresa. A entonação da voz e a convicção expressa pelo funcionário demonstra

satisfação e vínculo afetivo para com a FEMAQ. Existe uma aliança, um laço familiar entre as partes, a ponto dos funcionários externarem sentimento de proteção pela empresa, a preservação da sua imagem, sentimento nutrido, normalmente, por aquilo pelo qual se tem afeto.

Um dos diretores quando perguntado sobre o que o mercado fala da FEMAQ, respondeu:

“O que às vezes marca [para o mercado] é uma empresa que tem uma postura ética, uma tecnologia bem desenvolvida no setor, então talvez sejam estas algumas marcas que a empresa tem, como fundição bastante respeitada e como modelo de empresa”.

Esta imagem da FEMAQ no mercado, construída ao longo de décadas, verificada também através dos meios de comunicação, como site do sindicato, jornal da cidade, parece colocar hoje a empresa numa situação de destaque, mas também imputa a ela grande responsabilidade por ser modelo, perante o mercado e a sociedade.

“Um ambiente de trabalho agradável, porque às vezes não adianta ter posição e salários melhor e o local de trabalho não te satisfaz, então aqui é muito de se trabalhar”.

Os funcionários demonstram ter afinidade com o ambiente organizacional. O entrevistado demonstra compartilhar da estrutura de valores organizacionais que vai além de questões econômicas e status.

“É bom acordar e ter vontade de vir trabalhar e na FEMAQ é assim, tenho vontade de vir trabalhar” (auxiliar de serviços gerais/terceirizada).

“É difícil um funcionário que não se sinta bem aqui com a gente, parece que você anda na fábrica está todo mundo rindo, brincando”.

De modo geral, a maioria dos trabalhadores, hoje, fica feliz quando chega a sexta-feira à tarde ou um feriado, para gozar de folga no trabalho, o que não é o caso da FEMAQ.

O desejo de estar no ambiente, explicitado no relato acima, expressa a consonância do sujeito, com as características deste meio, favoráveis à realização e felicidade do ser humano.

No caso da FEMAQ, trabalho e a felicidade não são fatores excludentes, pelo contrário o primeiro parece contribuir para o segundo, porque percebe-se no empregado um impulso de se realizar.

“Eu sempre ouvia que a FEMAQ nunca atrasava pagamento, que existia um companheirismo entre os funcionários, o quadro de funcionários era bom o entrosamento entre eles, enquanto em outras isso não acontece principalmente nesta área de produção”.

Não atrasar pagamentos é uma obrigação da empresa e neste caso percebe-se uma necessidade do indivíduo em ter essa garantia, pois desta forma pode honrar seus compromissos e proporcionar segurança para sua família. Embora a pontualidade do pagamento seja uma relação contratual, sabe-se que muitas organizações não dão cumprimento a ela e que existem “brechas” na legislação que permitem esse comportamento. No caso da FEMAQ, os gestores não fazem uso desse mecanismo.

Mais uma vez nota-se que o comportamento dos funcionários da FEMAQ, extrapola o coleguismo de trabalho, fica evidente uma cumplicidade, eles se entendem, se ajudam no cumprimento de suas atividades. Além disso, o clima permeado de valores coletivistas favorece o desenvolvimento do trabalho e do resultado conjunto.

4.2.6 Categoria: Estilo de Gestão.

Nesta categoria foram reunidos relatos que podem representar evidências do estilo de gestão da FEMAQ.

“[...] pra FEMAQ a missão, a visão, os princípios tem que ser como um todo não adianta só a gerência, ou a diretoria definir a missão ou a visão da FEMAQ. Ela quer que todos os funcionários, desde a fábrica estejam engajados neste projeto”.

Esta fala da analista de departamento de pessoal sobre o processo de formatação do planejamento estratégico, revela o caráter participativo de gestão almejado pelos dirigentes.

O envolvimento dos diversos setores neste processo gera, sem dúvida, morosidade, porém para a empresa, mais importante que, a missão e a visão formalizados, é a vivência dos princípios, já estabelecidos no dia-a-dia da organização.

A participação voluntária, evita o caráter impositivo do planejamento estratégico, perseguindo resultados mais reais e o comprometimento de todos.

“As metas são baseadas no contato com clientes, mercado, situações econômicas, políticas”.

A cultura do ter, do acumular tem conduzido as organizações à imposição de metas inatingíveis, baseadas tão e simplesmente no desejo de fazer crescer a organização. No reverso deste comportamento, a FEMAQ pauta o planejamento da produção em índices atualizados, que sustentam a possibilidade da realização.

“[...] parte de gerência e supervisão fica até fácil de lidar, porque cada funcionário sabe a meta, eu sei quando perdeu uma peça eu fico triste”.

A comunicação sobre os índices, estabelecida pela empresa com os funcionários contribui para que cada qual sintam-se responsáveis em realizar a parte que lhe cabe. O gerente não precisa assumir o papel de fiscalizador do desenvolvimento das atividades. Desconfigura-se aqui o controle instituído pelo outro, à partir do princípio da responsabilidade.

O fato do sujeito sentir a “dor” pela empresa coloca em relevo sua identidade com a organização.

“[...] para ser um empresário da EdC, [...] com certeza os dirigentes tem que ter a vontade de dirigir a empresa de uma forma ética, em benefício as outras pessoas, em não usar métodos desleais, não éticos, ter respeito à natureza e que na verdade qualquer empresa deveria ter, hoje não se aceita mais empresa que não respeita os funcionários, não preserva o meio ambiente, porém isto é feito de maneira instrumentalizada, vamos cuidar do meio, porque isto melhora nossa imagem, política de marketing, uma ação social, de modo que a empresa seja uma empresa cidadã, então agora todas as empresas já estão sentindo isso. Mas a EdC parte do princípio que é pessoa aqui e pessoa lá e todas as pessoas tem que ser beneficiadas” (diretor).

Como é economia de comunhão na liberdade, o primeiro passo evidenciado, para ser um empresário da EdC, é a vontade e a crença do empresário em realizar tais ações porque quer realizá-las, não simplesmente, porque precisa sobreviver ao mercado que exige tais características.

No relato acima, o diretor faz uma denúncia da lógica expropriatória do mercado e evidencia que ele não quer fazer parte disto. Pela sua concepção de responsabilidade social coloca um parâmetro de aceitação que entende ser o mais correto na perspectiva de valorização do ser humano.

Uma forma de gestão baseada na sustentabilidade é uma exigência da FEMAQ, que a vê como única alternativa viável para os dias de hoje, em função das degradações ambientais e desigualdades sociais. Quando se prioriza o ser humano, a empresa deve exercer a responsabilidade social, como característica intrínseca, não para vender uma imagem.

“A PLR (participação nos lucros e resultados) nós achamos que faz parte de um mecanismo de participação, participação nos lucros e nos prejuízos quando dá, então é um mecanismo de participação” (diretor).

Fica evidente a parceria construída nesta empresa, que é diferente de simplesmente trabalhar juntos, o parceiro compartilha tudo, dores, alegrias, resultados positivos ou negativos, como neste caso. A PLR é um benefício para cooptar os funcionários, existe viabilidade legal para isto. Na FEMAQ existe a peculiaridade de serem distribuídos mensalmente tanto os prejuízos quanto os lucros.

“Relacionamento com o gerente é muito bom. O gerente aqui é uma pessoa demais”.

A hierarquia não funciona como estrutura de poder sobre os subordinados, existe um relacionamento informal que diferencia o gerente desta empresa, os funcionários reportam-se a ele desprovidos de tensão e medo.

“A FEMAQ não é tão controladora [...]”.

“Ninguém aqui fica em cima da gente, não acontece de não ficar pronto, se achamos que não vai dar tempo, chamamos o encarregado e comunicamos”.

“O encarregado não fica muito em cima, pois ele sabe que o pessoal aqui é muito sincronizado, passou uma tarefa todo mundo cumpre, então o encarregado não precisa ficar em cima, o bom aqui é isso. Não acontece de não cumprir”.

“Responsabilidade profissional, nas outras sempre tem o encarregado olhando e isso aqui mudou muito a minha vida profissional. Na vida pessoal muda também na troca de valores, na confiança”.

Nas empresas o discurso da responsabilidade, autonomia aos funcionários cresce cada vez mais, paradoxalmente crescem também as ferramentas de controle, o que caracteriza falta de confiança entre as partes. É difícil compreender esse paradoxo quando se parte do princípio de que a confiança recíproca entre gerência e equipe operacional diminui as pressões na empresa, isso reflete no cumprimento de prazos e realização das atividades previstas.

Analisando os relatos acima se percebe que a liberdade de executar o próprio trabalho, sem excesso de controle contribui para que o próprio funcionário sinta-se responsável e dê garantia do resultado: ‘autogerenciamento’. O ambiente de confiança e respeito entre os níveis deixa o funcionário livre para comunicar os possíveis problemas, desprovido do medo de ser repreendido pelos superiores, o que favorece a busca de soluções conjuntas.

“[...] gosto do ambiente de trabalho que é agradável, trabalhamos soltos, soltos porque não tem ninguém que fica em cima cada um sabe das suas obrigações na sua função, assim é um ambiente agradável para trabalhar”.

”A FEMAQ nos deixa trabalhar a vontade, que é uma coisa que eu admiro muito, os diretores, o gerente, tem um jeito diferente de tratar a gente, não parecemos funcionários parecemos mais filhos, tanto que a gente brinca é mãe FEMAQ, porque o que estes diretores fazem pelos funcionários não existe, tanto no carinho, na parte financeira, tanto moral em tudo que você imaginar eles estão preocupados com os funcionários”.

A liberdade de atuação que permite cada um organizar seu dia de trabalho tem origem na relação de confiança estabelecida entre as partes, no exercício do conceito de autonomia, o que ajuda na construção de um ambiente propício à realização do ser humano.

Ainda, a partir dos relatos acima, pode-se inferir que, o sentido de filiação existente na FEMAQ caracteriza um relacionamento que proporciona aos funcionários segurança material e emocional.

“[...] quando eu vim fazer a entrevista, eu não tinha condições financeiras de fazer faculdade e a FEMAQ me deu esta oportunidade, mesmo que precisavam de alguém que estivesse no 2º ano de administração ou direito, eu tinha prestado economia e tinha cancelado a matrícula por falta de recursos para pagar, então eles fizeram uma carta ao reitor da faculdade pedindo que reconsiderasse a matrícula, pois se o motivo era financeiro a partir de então eles estariam assumindo esta responsabilidade”.

O relato do entrevistado permite visualizar um estilo de gestão que prioriza o homem sobre os meios de produção, estratégias e diretrizes. Em muitos casos a necessidade do ser humano torna-se mais importante que as necessidades da organização, uma vez que a empresa é promotora do bem social.

Em termos simbólicos, do relato acima, percebe-se ainda uma forte relação de família, identificada pela proteção, apoio incondicional, na forma de relação “paterna”.

“O relacionamento que vivo na FEMAQ levo tudo de bom para minha família, pois a FEMAQ é boa para a gente e para a família da gente. Eles procuram, não é só aqui dentro da empresa, se você tem algum problema eles estão abertos para ouvir, em casa, eles procuram ajudar, todo ano fazem a festa para a família, pois não é uma empresa que pensa só no funcionário, mas pensa na família do funcionário”.

Evidencia-se neste relato o conceito do ser integral, a empresa vê o funcionário com todos os aspectos que o compreende como família, lazer, saúde, o trabalho é um dos aspectos da vida do ser humano, portanto a empresa estabelece valores coerentes no relacionamento com os funcionários, que os vê como seres humanos e não recursos humanos, enquanto ferramenta dentro do ambiente organizacional. Obviamente, que conta com as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, pois necessita disso para se manter no mercado. A diferença parece se consubstanciar na visão do lucro e dos retornos de investimento, uma vez que destina parte desse lucro ao reinvestimento em bens de capital e no ser humano.

O relacionamento de respeito e até amizade, como já citado, deixa os funcionários à vontade para conversarem com os dirigentes da empresa até sobre problemas pessoais. Isto demonstra confiança por parte dos funcionários de pedir ajuda, o que nem sempre é atitude simples, numa sociedade que cobra auto-suficiência e por outro lado, mostra que as relações não se limitam ao conteúdo de execução da tarefa ou do ambiente de trabalho.

“Nestes dias eu estava brincando com meu marido: Você sabe qual o faturamento da sua empresa? Quanto ela dá de lucro? Ele disse sei, mas não tenho certeza se é mesmo isso. Então pensei só a FEMAQ mesmo que deixa isso aberto, quando a gente sabe isso a gente sabe a meta e fica mais fácil de gerenciar isso aí [a meta]”.

Destaca-se desta fala o entendimento de que a confiança no funcionário nasce de uma relação cultivada no dia-a-dia. Ele é visto como co-partícipe dos resultados da empresa, portanto estas informações também lhe pertencem. Percebe-se que o entrevistado acima chega a denunciar as outras lógicas por entender que a prática da FEMAQ é mais apropriada e trás resultado.

“[...] se eu precisar falar com o “diretor-presidente”, peço licença e sento na sala dele e converso. Eu acho que esta forma de administrar da FEMAQ é diferente, estou aqui há seis anos, dos quais passei momentos difíceis e eles estiveram ali, parece casamento na alegria e na tristeza, na saúde e na doença”.

Como visto anteriormente, a posição hierárquica não é barreira para estabelecer relacionamentos, pois existe livre acesso às pessoas, independente de sua função na empresa. Leva-se em consideração que é pessoa de um lado e pessoa do outro. É importante lembrar, neste caso, que a empresa conta com cerca de 80 trabalhadores. Não se trata, portanto de um ambiente no qual as relações têm tendência a se dar com facilidade.

A analogia com a união matrimonial coloca em relevo a aliança e a cumplicidade que existem neste ambiente, ou seja, o estabelecimento de uma relação de reciprocidade incondicional, gratuita.

“[...]as pessoas sentindo-se valorizadas conseguem produzir e desenvolver sistemas mais eficientes. De outra ponta os fornecedores tem confiança na empresa pelo modo de produzir em função da segurança, os contratos firmados. E os clientes também de serem atendidos dentro daquilo que foi combinado que foi contratado”. (diretor)

“Eu que vivenciei outras experiências em empresas que não tem este frescor, a gente experimenta que é possível trabalhar, dar resultado conviver com outras pessoas com esta clareza que é a comunhão entre as pessoas”.

No caso da FEMAQ, a necessidade do lucro, do resultado para a organização não exclui a possibilidade de um relacionamento de cooperação e comunhão entre as pessoas.

O estabelecimento destes valores, quando vivenciados de forma coerente e verdadeira no ambiente organizacional, pode estabelecer confiança e influenciar os relacionamentos interpessoais e a credibilidade na organização.

As palavras mostram que a FEMAQ está inserida no mercado como qualquer outra empresa em termos de seus compromissos na cadeia e no arranjo produtivo e que a prática de valores estreitamente ligados a uma matriz valorativa e religiosa não impede, ao contrário facilita a consecução de seus objetivos.

“Acho que o profissional e o pessoal são importantes, devem andar juntos, a parte técnica é importante e o pessoal, o que chamamos de homem-a-homem, você está dando subsídio técnico, mas também condições de vida, um ambiente adequado para cada funcionário, independente se é ajudante, se é engenheiro, tanto faz o global é que tem que funcionar você se sentir bem e passar esse bem estar para os outros”.

A visão tecnicista da administração científica, que se refere ao homem, como instrumento de trabalho, meio de produção unicamente é desconfigurada neste modelo da FEMAQ. O homem não é máquina, por isso existe a preocupação com sua condição, suas necessidades, seu bem-estar.

“Eu como gerente devo ir e ouvi-los porque eles trabalham, dão duro”.

Em termos gerais, o reconhecimento pelos dirigentes do valor do outro, da carga de trabalho dos funcionários operacionais é um fator pouco evidenciado na relação entre os níveis no ambiente organizacional, o mais comum é julgar que existem muitas reclamações e exigências e pouco trabalho por parte dos subordinados, o que não foi verificado na empresa estudada.

“[...] liberdade para tomar as decisões naquilo que a gente vai fazer, nossa área, tomando as decisões a gente comunica, assim fica fácil trabalhar, assim a gente não trabalha como se tivesse com jugo nas costas e às vezes se sentindo até contrariado”.

4.2.7 Categoria: Benefícios.

Nesta categoria estão compreendidos todos os relatos que mencionam benefícios oferecidos pela empresa, materiais ou imateriais.

Faz-se importante lembrar que os benefícios materiais oferecidos pela empresa são: Convênio Médico e Odontológico (50%); Unimed Qualitas (100%); Seguro de Vida e Auxílio Funeral (100%); Alimentação no restaurante da empresa (84%); Ticket Alimentação (Valor R\$ 100); Incentivo Construção; Incentivo Educação (50%); Crédito Consignação; Caixa Beneficente.

“Eu acho muito bom, porque aqui oferecem todos os benefícios pra gente, tudo de bom. Ajuda quando a gente precisa, ajuda de bom gosto aqui é assim”.

“Não atrasa pagamento, ajuda sempre, já precisei da firma”.

De modo geral, os benefícios voluntários passam a fazer parte do “salário” de forma que os funcionários nem percebem que é uma ajuda extra, um diferencial oferecido pela empresa.

Na FEMAQ além dos benefícios materiais recebidos, os funcionários percebem uma peculiaridade no tratamento da empresa, que beneficia de forma diferenciada aquele que precisa de algo específico em determinado momento. Pode-se dizer que o tratamento é personalizado, depende da necessidade do indivíduo.

“Para mim a vantagem de trabalhar na FEMAQ, já fiz vários cursos todos os cursos que fazemos, eles ajudam com 50%, agora estou fazendo um curso de solda e eles estão ajudando, quando precisamos de algo eles estão dispostos a ouvir”.

“Eu gosto de trabalhar aqui, eles me ajudam bastante, eu estudo e eles ajudam, faço engenharia de produção”.

“PLR [Participação nos lucros e resultados] – 10% é revertido para todos igualmente, portanto, do diretor ao ajudante todos recebem partes iguais do PLR”.

“Individualmente sempre que possível procuramos fazer promoções espontâneas de acordo com o desempenho”.

É possível extrair dos relatos acima, que as contribuições da empresa para a formação do indivíduo não parece ter caráter assistencialista, visto que pode levar à emancipação profissional do indivíduo.

O PLR (Participação nos lucros e resultados) nesta organização possui característica peculiar, mensalmente o lucro ou prejuízo gerado como resultado é dividido igualmente entre todos os funcionários seja diretor ou operador, se o resultado for positivo cada qual recebe sua parte, se for negativo, o valor não é descontado imediatamente, permanece numa conta fictícia para que no próximo mês de resultado positivo seja descontado. Segundo outras entrevistas, essa divisão já foi feita de várias formas, sempre aprovada em assembléia geral. Chegaram a este modelo por entenderem ser o que melhor reflete a filosofia da empresa.

Este fato externaliza o conceito de igualdade presente na organização e ainda, entende-se que a empresa tem a confiança de que existe da parte de todos os funcionários a intenção de fazer o melhor no trabalho.

“Hoje sou casada, tenho casa própria, na época que eu tinha que quitar o apartamento a FEMAQ me ajudou nesta parte de investimento que é moradia, construção, tenho carro, então tudo fruto do trabalho da gente”.

“[...] e para a família da gente é bom, o salário, o PLR, a assistência médica, é muito bom para a família da gente”.

“[...] que realmente isso acontece tenho recebido muito apoio, até financeiramente se tiver passando necessidade”.

“[...] quando meu pai estava em Minas Gerais doente e precisei trazê-lo pra cá eles arrumaram um dinheiro para mim, foi só falar. Depois eu estava com problema com advogado e eles me ajudaram a pagar, foi só eu falar. Da época do meu pai, já fazem 3 anos e eu pedindo para descontar ao menos um pouco e só agora começaram a descontar R\$ 50 são R\$ 1700. Isso não é uma firma é uma mãe”.

4.2.8 Categoria: Comunicação interna.

Nesta categoria foram agrupados os relatos que proporcionam uma visão sobre as características do processo comunicacional na FEMAQ.

“É feito uma reunião mensalmente onde é passado as perspectivas de serviço, a carteira da empresa, os problemas, é discutido ali, um espaço aberto para todos participarem, colocar sugestão, idéias”.

“[...] a gente faz reunião para detectar defeitos. A gente faz sempre uma reunião que o Sr. Rodolfo coloca como está o mercado, como está o Brasil, todo mês tem uma reunião, que ficamos informados de tudo por setor”.

“Mensalmente colocamos juntos os pontos fortes e fracos do mês, junto com os índices do mês e colocamos para eles dificuldades que podem existir em algum departamento. A reunião é mensal e por setor, às vezes na hora ninguém comenta nada, mas dias depois vem um e outro para o encarregado, o diretor e as idéias vão surgindo” (gerente).

“Tudo é comunicado através de assembléias, sempre uma vez por mês onde divulgam visitas que fazem, viagens em feiras para tecnologia, PLR, produção, [...]”.

De acordo com as falas acima, existe a preocupação da empresa, com dispêndio de tempo, na formação do ser social com a divulgação de informações do cenário sócio-econômico numa linguagem acessível, o que favorece a participação de todos nas sugestões e idéias para o ambiente organizacional. O entendimento sobre o contexto no qual a organização está inserida possibilita um processo mais participativo.

“Usam aqui bastante mural, para informar os funcionários de tudo, carteira de serviço, todo mundo lê, para ficar por dentro de tudo”.

“Através de quadros de avisos. Ou o próprio encarregado tem facilidade de reunir os colaboradores e comunicar qualquer decisão”.

“Quadros de gestão a vista para os funcionários se informarem sobre as metas. Toda 6ª temos reunião com a diretoria e toda 2ª com os encarregados e 2ª a tarde vai para os quadros de gestão a vista e na área se passa também verbalmente”.

A veiculação das informações na FEMAQ acontece de forma diversificada para chegar a todos. Estes procedimentos já se encontram prescritos em teorias organizacionais, a diferença que se percebe é a implementação das técnicas que não ficam só no discurso e o ambiente que propicia a interação dos diversos níveis em decisões organizacionais.

Outro fator interessante colocado nos relatos acima é que, ao contrário do que pregam os programas de qualidade sobre a formalização do processo comunicacional em registros na FEMAQ isto ocorre até informalmente, importante é atingir o objetivo.

4.2.9 Categoria: Relacionamento com a sociedade.

Nesta categoria foram classificados relatos que possibilitam maior entendimento sobre as características da FEMAQ quanto ao relacionamento com a sociedade, visto ser este um aspecto importante para a realização da proposta da Economia de Comunhão.

“Todos participamos em eventos sociais e políticos na cidade, porém em nome da FEMAQ temos um representante da diretoria, que tem mais esta facilidade”.

“Dentro da sociedade temos contato com o sindicato, com o SINESP que é o sindicato da categoria das empresas junto ao SIESP, na diretoria do SIESP da cidade e participação do SIESP/ FIESP de São Paulo, que é a Federação das Indústrias, isso de uma maneira efetiva. Participação na Piracicaba 2010, que é uma ONG que tem todo um projeto para os próximos 10 anos da cidade, esta é a nossa participação de uma maneira oficial fora isso tem a participação com vários eventos que tem na cidade, contatos de maneira mais informal”.

“Pessoalmente recebemos títulos cidadãos piracicabanos” (diretor).

“Prêmio Meio Ambiente como empresa de gestão do meio ambiente”.

“[...] muitas empresas nos procuram para achar um caminho de relacionamento com o próprio sindicato ou com a sociedade, o sindicato diversas vezes cita a FEMAQ como exemplo” (diretor).

Dado os relatos acima, o fato de a FEMAQ buscar estreito relacionamento com a sociedade é um comportamento comum nas organizações hoje, seja para melhorar a imagem, seja por vocação social ou exercício da cidadania. Porém Dependendo das ações empreendidas é difícil identificar o que é filosofia organizacional e o que é interesse da organização.

Como nesta categoria as informações são insuficientes para caracterizar o comportamento da FEMAQ, limita-se a ressaltar que os dados coletados demonstram um caráter peculiar da empresa pesquisada no que diz respeito às organizações deste espaço. Entende-se que existem propostas reais na FEMAQ, pois esta abre suas “portas” à outras organizações que buscam alternativas. Isto revela confiança e admiração das empresas e sindicato nas ações sociais empreendidas.

4.2.10 Categoria: Relacionamento com universidades.

Nesta categoria estarão classificados relatos que possibilitam maior entendimento sobre as características da FEMAQ quanto ao aspecto do relacionamento com as universidades, visto que a adesão à EdC, por ser ainda um modelo pouco conhecido gera curiosidades, principalmente no ambiente acadêmico.

“Procuramos selecionar porque são muitos, mas a gente tem uma participação na UNIMEP, em várias escolas da cidade de Engenharia, de Administração, alguns estudos são feitos na própria FEMAQ. Tem um estudo aqui de uma professora da UNIMEP fez sua tese de doutorado em cima do estilo de administração da FEMAQ e seu relacionamento com a comunidade da cidade”.

Existe abertura da empresa para as universidades e pesquisas diversas. Pela sólida experiência da FEMAQ, cerca de vinte pesquisas científicas já foram realizadas nesta empresa, por pesquisadores de universidades nacionais e internacionais. A empresa estabelece uma política de “portas-abertas”, não existe o receio de divulgar o que ocorre em seu processo de gestão, pelo contrário, sempre que possível dão acesso aos princípios e estilo de gestão adotados, como contribuição a novas leituras das diversas áreas do conhecimento.

“Convidei um dos diretores para ir à minha faculdade recentemente e ele falou sobre: Valores, empresas, família, as práticas da EdC, baseada na verdade” (telefonista).

A abertura da empresa para a divulgação deste estilo de vida organizacional tem levado os próprios funcionários, que vivenciam a prática da empresa, a proporcionarem este espaço, nas universidades que estudam.

“[o que mais nos perguntam] Se é real isto, porque quando nós apresentamos, como nós não somos acadêmicos, nós colocamos as experiências, ou seja fatos da vida real, que logicamente tem que se encaixar e muitas vezes não se encaixam dentro dos padrões mais ou menos conhecidos, nos quais se baseiam os modelos administrativos” (diretor).

Os empresários não têm a preocupação em divulgar alguma anomalia, em nível de teorias organizacionais, o que caracteriza este modelo é o estilo de vida, os relacionamentos construídos na empresa, que pela experiência da FEMAQ, de mais de uma década fica simples demonstrar viabilidade ou resultados.

4.2.11 **Categoria: Meio Ambiente.**

Nesta categoria foram classificados relatos que possibilitam maior entendimento sobre as características da FEMAQ quanto à relação com o meio ambiente.

“Tomando como base que o objetivo da empresa são as pessoas, o próprio ser humano é evidente que qualquer coisa que prejudique o meio ambiente ou que diminua seu bem estar deve ser focado”.

Evidencia-se a coerência dos valores da organização, que privilegia o ser humano não só no decorrer dos processos administrativos, mas também a noção de que deve pensar naqueles das futuras gerações.

“Um dos problemas que a fundição tem é o descarte de areia e nós resolvemos isto, primeiro reaproveitando areia, recirculando e aquela porção que não é possível recircular foi encontrado uma destinação, de um resíduo passou a matéria-prima, confeccionando blocos de cimento e atualmente foi aprovado pela CEPEV a incorporação deste resíduo na fabricação de asfalto diminuindo o consumo de areia nova. Então aí tem um duplo sentido, primeiro a areia que era tirada

de algum lugar da natureza ela fica no circuito até chegar no asfalto, este final se não fosse usada no asfalto, seria necessário retirar da natureza uma outra porção do material, então diminui o que se tira da natureza”.

O investimento numa pequena fábrica de tijolos, após realização de pesquisa para a concretização deste processo, além de eliminar percentual considerável de areia no ambiente, ainda gerou postos de trabalho e uma pequena estrutura econômica, e mais recentemente foi aprovada a incorporação desta areia no processo supracitado. Esta experiência vai ao encontro da responsabilidade social da empresa exercida não para atender aos requisitos do mercado, mas antes para atender aos valores da organização.

A CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – ligada à secretaria do meio ambiente do governo do Estado de São Paulo, publicou esta experiência da FEMAQ como um caso de sucesso.

4.2.12 Categoria: Valores religiosos vividos na família

Na empresa um dos filhos de Rodolfo Leibholz – André – trabalha na área operacional e é parte da diretoria, estando eu com outros dois pesquisadores perguntamos a ele se, quando herdar a empresa de seu pai e seu tio continuará esta cultura que é vivida hoje, baseada em valores humanos, e ele sem pensar muito, respondeu que foi isso que ele aprendeu desde pequeno em casa então é até natural que haja manutenção desta cultura da comunhão por parte dele, dos irmãos e dos primos.

Ainda Rodolfo contou-me que a sua família, por opção, tem dois carros, até poderiam ter mais financeiramente falando, mas entenderam que este recurso faz com que um ajude o outro, oportuniza maior comunicação, a família fica mais integrada e cada um mais atento às necessidades do outro.

Depois percebi o aspecto da religiosidade presente em outros membros da família, um dos dias, às 7 horas fui convidada a ir à missa, pela esposa de Rodolfo e antes de irmos, passamos numa igreja perto de casa na qual a missa acontecia diariamente às 6:30 e a filha de uns 17 anos participava antes de ir para a escola, depois sua mãe busca para levá-la à escola.

Outro fator bastante curioso é o fato da própria esposa - D. Eleuza – cozinhar diariamente para a família, teria a possibilidade de contratar algumas funcionárias para isso.

A filha mais velha – Maria Tereza – quando chegamos da empresa, estava na garagem reunida com mais umas cinco adolescentes, era uma reunião de formação na cultura da partilha que acontece semanalmente, baseada na meditação e prática das palavras do Evangelho.

Estes fatos ilustram a existência de valores humanos e religiosos na família que permeia o dia-a-dia destas pessoas e parece extrapolar este ambiente familiar.

5 CONSIDERAÇÕES AO FINAL DA PESQUISA

5.1 À GUIA DE CONCLUSÕES

Seria um tanto audacioso propor uma conclusão para esta pesquisa, visto que o tema além de pouco conhecido, possui inúmeras vertentes pelos quais pode-se “navegar” levando em consideração as diversas áreas da ciência.

Portanto, ao final desta pesquisa foram reunidos os achados, respondendo às questões propostas, registrado o caminho percorrido pela pesquisadora e finalmente feitas algumas sugestões em termos de possibilidades para pesquisas futuras.

De início, cabe lembrar que, apesar das inúmeras dissertações e teses realizadas sobre a Economia de Comunhão no mundo todo, o conhecimento ainda não foi consolidado. Estes trabalhos são importantes para colocar o tema em discussão no meio acadêmico e garantir-lhe base teórica, criando espaço para a validação de uma teoria consolidada a este respeito.

No primeiro momento desta pesquisa, em função da confusão sobre os conceitos e a prática da Economia Solidária e Economia de Comunhão, fez-se importante diferenciar estes dois estilos de gestão e alguns pontos-chave de divergência chamaram a atenção.

A Economia Solidária é caracterizada principalmente pela autogestão, não existe a figura do empresário. Além disso, é composta por empresas sem fins lucrativos. Nasceu com o intuito de resolver alguns problemas sociais por meio da geração de empregos para pessoas que se encontravam à margem deste processo e sem oportunidade para mudar sua situação.

A Economia de Comunhão (EdC) por sua vez, não muda a estrutura organizacional existente, mas trabalha com valores que culminam numa cultura

organizacional nova ou mais adequada ao contexto – a cultura do dar. As empresas são gerenciadas pelos donos ou acionistas e visam o lucro, com o intuito de, livremente, dividi-lo em três partes: uma para o reinvestimento na empresa, outra para a formação de homens novos e outra para os pobres, pessoas que estão em situações financeiramente difíceis.

A Economia de Comunhão nasceu a partir do apelo de Chiara Lubich, fundadora e atual presidente do Movimento dos Focolares (movimento religioso leigo de raízes católicas), que quando em visita ao Brasil, percebeu a enorme desigualdade social que assola o país e reunida com centenas de membros deste Movimento, lançou a proposta.

A cultura do dar, característica essencial das empresas da EdC, era praticada desde os primórdios do Movimento inspirada na prática dos primeiros cristãos, que como contam os registros, tinham tudo em comum, portanto ninguém era indigente enquanto outros acumulavam supérfluos.

A pesquisa de campo permitiu a percepção da dinâmica da organização no dia-a-dia, através do olhar dos gestores e empregados.

Sobre a principal proposição desta pesquisa: Está explícito nos processos organizacionais de empresas com a filosofia de gestão da Economia de Comunhão, o caráter solidário que permeia seus princípios e finalidade?

A FEMAQ S.A., empresa escolhida para a realização da pesquisa é uma fundição que nasceu em 1966 em Piracicaba, município do Estado de São Paulo. Aderiu à EdC em 1991, logo no lançamento. Seus gestores relataram que a proposta da EdC deu sentido à empresa e veio ao encontro de uma cultura organizacional que eles já buscavam, mas não sabiam como concretizar.

Quanto ao conhecimento dos funcionários em relação à Economia de Comunhão, alguns funcionários demonstram saber que a empresa faz parte desta proposta, outros não, porém a pesquisadora percebeu que não era imprescindível conhecer

a EdC, mas relatar o ambiente organizacional no qual o empregado está inserido e identificar na organização, os traços desta proposta.

A matriz religiosa mostrou-se clara nas ações, atitudes e comportamento geral das pessoas no ambiente organizacional pesquisado.

Percebeu-se que as características e dinâmica da FEMAQ contemplam elementos que extrapolam a formalidade no ambiente organizacional e estabelece processos mais humanizados, nos quais a solidariedade, a preocupação com o outro, a confiança, a reciprocidade tornam-se elementos intrínsecos à gestão da empresa, descaracterizando a competitividade natural entre os funcionários, tão incentivada pelo mercado.

Parece que o relacionamento nesta empresa vai além da solidariedade, visto que muitos falaram do ambiente familiaridade, do laço familiar com a empresa, com isso, pode-se arriscar dizer, que existe um relacionamento de fraternidade, que se caracteriza por um amor e compreensão incondicional para com o outro, o irmão. Sentimento este que trás com ele, compaixão, perdão, benevolência.

Hoje com 86 funcionários, esta empresa, caracteriza-se pelo fato de privilegiar o homem acima da produção operacional, existe um bom relacionamento interpessoal entre quaisquer níveis hierárquicos, o funcionário trabalha desprovido de tensões, visto que neste ambiente não existe o controle intensivo das atividades. O clima da organização possibilita o relacionamento de amizade e companheirismo, estabelecendo laços afetivos entre os funcionários e deles com a empresa.

Os funcionários identificam-se com a FEMAQ, a ponto de sentir suas “dores”. Essa identidade é em grande parte favorecida pela confiança e familiaridade construída neste ambiente.

Ainda sobre o relacionamento, existe a oportunidade por parte dos funcionários de opinar, sugerir nos processos e até envolver gerente e diretor, sem formalidades,

na resolução dos problemas. Neste ambiente as pessoas podem ser humanas, existe a possibilidade de assumir o erro, o equívoco. O gerente assume papel de orientador, o que parece proporcionar aos funcionários maior responsabilidade e segurança para executar suas atividades.

A confiança foi um fator presente em diversas falas, os funcionários parecem não ter receio de pedir ajuda, mesmo para a resolução de problemas pessoais, com a família, isto porque muitos já experimentaram que a empresa tem confiança neles e ajuda-os conforme a necessidade de cada um. Esta ajuda, em muitas situações relatadas, parece não ser uma troca, visto que não existe a expectativa de retorno, nos moldes comerciais.

Sobre o relacionamento com a sociedade, a responsabilidade social das empresas que aderem à EdC deve ser uma questão de vocação e não ser usada como um mecanismo para privilegiar sua reputação, sua imagem. Seus acionistas, antes de tudo têm a vontade e a crença em realizar tais ações, sem calcular retornos para si e seu negócio.

Nos processos de seleção de pessoal, em função da confiança já relacionada, é faz parte do cotidiano a indicação de amigos, familiares e conhecidos, com isto o funcionário sente-se parte da empresa e realizado por poder fazer algo para alguém em um negócio que parece ser um pouco seu também.

Sobre o planejamento de metas e produtividade, na FEMAQ é pautada em índices atualizados, que sustentam a possibilidade da realização, não causando nos funcionários ansiedade desnecessária em torno de uma meta irreal.

O processo de comunicação acontece até de maneira informal, boca-a-boca, contanto que cumpra o objetivo de que todos fiquem atualizados com as notícias e informações necessárias ao trabalho.

Finalmente, salienta-se, que não foi pretensão da pesquisadora ser conclusiva neste estudo, mas acredita-se que com ele, criou-se à possibilidade de novos campos de pesquisa dentro dessa abordagem.

5.2 SUGESTÕES

Ao final desta pesquisa, algumas sugestões podem ser apontadas como contribuição para buscas futuras, principalmente sobre o tema da Economia de Comunhão, que mesmo após quinze anos de vida parece ainda tão inexplorado, talvez pela sua complexidade ou novidade para uma cultura altamente materialista e positivista.

A pesquisa qualitativa mostrou-se bastante adequada para o desenvolvimento deste trabalho, por permitir ao pesquisador “vôos” mais altos no processo de abstrair informações dos dados coletados. Portanto indica-se esta abordagem para pesquisas neste campo.

Ainda, uma dificuldade encontrada pela pesquisadora ao longo da análise e tratamento dos dados e que pode servir de alerta para outros, foi o fato de ficar presa a antigos conceitos, teorias e não se permitir por vezes enxergar as novidades embutidas nos dados coletados, que por vezes ultrapassava os limites do aceitável das teorias organizacionais estudadas. O papel do orientador nesse caso, e em outros, foi fundamental para que a pesquisa pudesse cumprir seu papel. Ou seja, sugere-se, em temas inusitados, a abstração de conceitos já estabelecidos, buscando-se a essência das palavras bem como sua transcendência, o que não é comum no caso de pesquisas acadêmicas.

6 REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco. **Valores: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida.** Tradução de Y. A. Figueiredo. Rio de Janeiro: Ed. Rocco Ltda, 2000.

ALVES, Rubem. **A Geração do Futuro.** Campinas SP, 2.ed. Papyrus, 1998, p.199.

ARAÚJO, VERA. **L'economia di comunione.** Apresentada na Conferência de Economia, Dublin Irlanda, 1995.

_____. ABBA, São Paulo, v.3, ano 2001, pp.91-110.

ARGYRIS, Chris. **The fusion of an individual with the organization.** American Sociological Review, v. 19, 1954, 257-72.

_____. **Personalidade e organização.** Rio de Janeiro: Renes, 1957.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELOTTI, Karina Kosick. **Mídia, Religião e História Cultural.** Revista de Estudos da Religião Nº 4. São Paulo, 2004, pp. 96-115.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada.** Tradução do Centro Bíblico Católico. 34 ed. São Paulo: Ed, Ave Maria, 1982.

BIELA, A. **Economia de Comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha.** “Uma Revolução ‘Copernicana’ para las ciências sociais”. Vargem Grande Paulista. Ed Cidade Nova, Brasil, 1998.

BRUNI, Luigino. **Primeiras linhas para uma leitura relacional da Economia civil,** em Nuova Humanità nº 109, 1997.

BOZZANI, Carla. **Dados gerais EdC em 2004.** Escritório Central, Roma, 2005.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London, Heinemann, 1979.

CARBONARI, P. C. **Economia Popular Solidária: possibilidades e limites**. Seminário Regional Passo Fundo de Trabalho e Economia Popular e Solidária, 1999.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. **Paradigmas e Metodologias: Não existe pecado do lado de baixo do Equador**. In: 50 Reunião da SBPC, 1998, Natal. Anais da 50 Reunião da SBPC. Natal : SBPC, 1998.

CATALAN Jean-François. **O homem e sua religião: enfoque psicológico** (tradução: Magno José Vilela). São Paulo: Paulinas, 1999.

CATANANTE, Bene. **Espiritualidade no trabalho**. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br/>>. Acesso em 27 de setembro de 2005.

CAVALCANTI, Raissa. **O retorno do sagrado: a reconciliação entre ciência e espiritualidade**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

CELLA, Giuseppe. **La solidarietà possibile**, Edizioni Lavoro, Città, 1989.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 1999.

CORADI, Daniel C. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

COME UN ARCOBALENO. Ed. Città Nuova, Roma, 1999.

CUCOLO, Eduardo. **Brasil deve cair de 12ª para 15ª maior economia mundial**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br>. Acesso em 15 de dezembro de 2005.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e Subjetividades**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DEMO, P. **A solidariedade como efeito de poder**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ENCÍCLICA GAUDIUM ET SPES, Papa João Paulo II, 1965.

BUARQUE DE HOLANDA, Aurélio Ferreira. **Dicionário eletrônico Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, [1996]. 1CD-ROM

FERRERO Valeria. **Economia di Comunione e gestione delle imprese: dall'utopia alla proposta**. Faculdade de Economia e Comércio Universidade de Torino, 1997.

FERRUCCI, Alberto. **Neoliberalismo, desenvolvimento sustentável e Economia**. In: Anais do Bureau Internacional da Economia da Economia e Trabalho. São Paulo: Cidade Nova, 1999.p.24-32.

_____. **Suggerimenti per l'attuazione dell'Economia di Comunione**, em Nuova Umanità, março-junho 1992.

FESTINGER, Leon. **Teoria da Dissonância Cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. 252p.

FROMM, Erich. **Ter ou Ser?** 4 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

_____. **Análise do homem**. 9 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

_____. **O coração do homem**. 6 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

_____. **A sobrevivência da humanidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

GALLAGHER Jim. **Chiara Lubich, uma mulher e sua obra**. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

GARCIA, Angeles Mateos. **A teoria dos valores de Miguel Reale: fundamento de seu tridimensionamento jurídico**. Tradução de Talia Bugel. São Paulo: Saraiva, 1999.

GOOD, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

GOUBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Tradutor: Patrice Charles F. X. Wullaume – Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. 272p.

GUI, Benedetto. Impresa ed economia di comunione. **Nuova Umanità**, Roma, nº 80/81, 1992.

GULLO E., **Il progetto “economia di comunione”**: aspetti culturali ed organizzativi, Università Degli studi di Bologna, Italia, 1997.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Indicadores financeiro do Brasil**. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/>. Acesso em 15 de dezembro de 2005.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHOQOL and spirituality, religiousness and personal beliefs (SRPB). Report on WHO consultation. Division of Mental Health and Prevention of substance abuse. Geneve; 1998.

LUBICH, C. **A Aventura da Unidade** São Paulo: Editora Cidade Nova, 1990.

_____. **Resurrezione di Roma**, em Nuova Umanità, XVII 1995.

_____. Discurso proferido por ocasião do lançamento da Economia de Comunhão. Vargem Grande Paulista, 29 de maio de 1991.

MANCE, Euclides. **A revolução das redes: a colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis, Vozes, 2000.

MARCHIORI, Antonio. **Deus e o Homem na História dos Saberes**. São Paulo: LTr, 1997.143p.

MARX, Karl. **Trabajo asalariado e capital**. Berlim, Editorial Progreso Moscú,1891.

MAUSS, Marcel. **Essai sur lê don, forme et raison de l'échange dans lês societees archaiques**. [1950]. In Sociologic et anthropologie. Paris, Presses Universitaires de France, 1966. p. 145-179.

MONDIN, Battista. **O homem, quem ele é?** Elementos de antropologia filosófica. Tradução de R. de Leal Ferreira e M.A.S. Ferrar; revisão de Dando Morales 10. ed. São Paulo: Paulus, 1980.MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas S. A, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**, 8 ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 2000.

OLIVIER, Marilene. **Valores e Comprometimentos**. (apostila) dig.Vitória: UFES, 2004.

PIZI, Pietro. **Hacia uma cultura económica. Un proyecto de economia de comunhão**. Faculdade de economia e comércio, Universidade de Estudos de Ancona, Itália, 1993.

QUARTANA, Pino. **A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich**. In: Economia de Comunhão - propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a "cultura do dar". São Paulo: Cidade Nova, 1992. p. 11-22.

RAZETO, L. **O Papel Central do Trabalho e a Economia de Solidariedade**. Revista Proposta, nº 75, dez/fev de 97-98.

REALE, Miguel. **Teoria Tridimensional do Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva , 1994.

REICH, Wilhem. **Análise do caráter**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1955.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999.

ROKEACH, M. R. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SCHWARTZ, S. H. **Individualism-collectivism**: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157, 1990.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values**: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando, FL: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H; HUISMANS, S. **Value priorities and religiosity in four Western religions**. *Social Psychology Quarterly*, 58, 88-107, 1995.

SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W. **Toward a theory of the universal content and structure of values**: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 878-891, 1990.

SEFIDVASH, Farhang. **Conceito Racional da Espiritualidade**. Núcleo Interdisciplinar de Estudos Transdisciplinares sobre Espiritualidade – NIETE. Pró-Reitoria de Extensão – UFRGS. Porto Alegre, 2005.

SGUILLA, Chiara. **Problemas e perspectivas de desarrollo de los países económicamente retrasados. Un proyecto particular: a “economia de comunhão”**. Faculdade de Economia e Comercio, Universidade de Perugia, 1995.

SILVA, Eliane Moura & KARNAL, Leandro. **O Ensino Religioso na Escola Pública do Estado de São Paulo** – volume 1, Secretaria de Estado da Educação-UNICAMP, São Paulo, 2002.

SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo (organizadores), “**A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**”, São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **Introdução à Economia Solidária**, São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SORGI, Tommaso. **A cultura del dare**. Nuova Humanità nº 80/81, março/junho, 1992.

_____. **Azienda: uma comunità**, em Economia di Comunione nº 3, setembro-dezembro 1995.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração, 33, 56-63, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VANDELEENE, Michael CL (organizador). **Ideal e luz: pensamento, espiritualidade**. Apresentação de André Franco Montoro (tradução de Irami B. Silva com colaboração José Maria de Almeida e Iracema do Amaral). São Paulo: Brasiliense e Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2003.

VAN RIEL, Cees B. M. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.

VILLENA, Jorge. **Sueños hay flotando por ahí – la comunicacion organizacional y solidariedad social**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidad Andina, La Paz, Bolívia, 2002.

_____. **As Duas faces da Globalização**. Cidade Nova [Revista Mensal], São Paulo, Ano XLIII nº9, set 2001,8p.

ZAPPALA, Roberto. **Comunismo - capitalismo - comunione**. Riflessioni in chiave antropologica, em Nuova Umanità n° 80/81, março-junho 1992.

APÊNDICE A

Guia para entrevista aos diretores

1) Com relação à história da FEMAQ

- Como nasceu? Quantos anos de mercado? Sócios?
- A adesão à EdC. Como foi aconteceu???

O que é a FEMAQ? Segmento de mercado?

Importância da empresa no próprio mercado (nacional e internacional)

- As relações humanas (internas e externas)
- O ambiente empresarial
- Relação com o Movimento dos Focolares
- Visão, missão, objetivos e valores da empresa.

2) Manutenção e Desenvolvimento da Empresa - Pós EdC:

O processo de crescimento e desenvolvimento da FEMAQ

- Novos empreendimentos
- Repercussões deste tipo de gestão na sociedade civil.
- Fatos recorrentes do relacionamento com os trabalhadores, fornecedores, clientes.
- Como se trabalha em uma empresa de EdC?
- Qualidade de vida de funcionários e clientes, como a FEMAQ vê e concretiza esta realidade? (horário de trabalho, qualidade dos produtos)
- Que diferenças existem entre a FEMAQ e uma de seu segmento que adota outro sistema de valores?
- As empresas EdC podem ser competitivas, ou isto não faz parte desta cultura? Se sim, como se dá isso, tem alguma diferença do processo de competição natural?
- Zelo com o ambiente (fatos)?
- O homem o autor da EdC ?
- O homem o centro da EdC?
- O homem o fim da EdC?

- O pensamento maquiavélico “Os fins justificam os meios” são aceitáveis e vividos nesta empresa? (com respeito ao meio ambiente, ao relacionamento com funcionários e concorrentes)

- Como se dá seleção e desenvolvimento de pessoal nas empresas EdC? O processo de treinamento? Doutrinação?

- Como se dá a comunicação interna? Meios? Resultados? Fatos?

- Como é o processo de comunicação com meio? Ferramentas usadas? Resultados, Fatos?

3) Perspectivas- manutenção EdC:

- Impacto da adesão a EdC na vida da comunidade interna e externa?

- A FEMAQ e EdC visão de futuro? Como pode ser visto?

- Números:

- Investimentos
- Trabalhadores.
- Faturamento (si for possível)
- Previsões para o futuro
- Crescimento em números.

- O que mudou na vida das pessoas após EdC?

- Força?

- Oportunidades: Quais são as oportunidades para a FEMAQ no mercado?

- Fraquezas: Quais são as fraquezas da FEMAQ no mesmo mercado, quais são as mais perigosas?

- Ameaças: O que poderiam destruir/ enfraquecer a atuação da FEMAQ

APÊNDICE B

Guia para entrevistas a funcionários

-Como se trabalha em uma empresa de EdC? Relacionamento interpessoal?

-O que mudou na vida das pessoas após EdC?

-Qualidade de vida de funcionários e clientes, como a FEMAQ vê e concretiza esta realidade? (horário de trabalho, qualidade dos produtos)

-Que diferenças existem entre a FEMAQ e uma de seu segmento que adota outro sistema de valores?

-Como se dá seleção e desenvolvimento de pessoal nas empresas EdC? O processo de treinamento? Doutrinação?

-Como se dá a comunicação interna? Meios? Resultados? Fatos?

-Como é o processo de comunicação com o meio? Ferramentas usadas? Resultados, Fatos?

-Quais as vantagens e desvantagens para os funcionários de trabalhar numa empresa EdC?

APÊNDICE C
Guia para observação

O QUE	ONDE
A empresa adota sistemas de gestão e estruturas organizativas visando promover o trabalho em grupo em função do crescimento individual.	Toda a empresa
Os empresários que aderem à EdC, como os demais, formulam estratégias, objetivos e planos empresariais, valorizando os critérios típicos de uma correta gestão e envolvem nesta atividade também os demais membros da empresa. Eles tomam as decisões de investimento com prudência mas com particular atenção para a criação de novas atividades e postos de trabalho produtivos.	Setor gerencial
A pessoa humana e não o capital, está no centro da empresa. Os responsáveis da empresa tratam de utilizar-se da melhor maneira os talentos de cada trabalhador favorecendo para isso a criatividade.	Diversos setores da empresa
Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade, a quem estão orgulhosos de servir.	Toda empresa
Relacionam-se de modo leal com a concorrência, mostrando o valor efetivo de seus produtos ou serviços e negando-se a destacar o negativo dos produtos ou serviços alheios.	Setor comercial
A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto em relação às autoridades fiscais, aos órgãos de controle, aos sindicatos e órgãos institucionais.	Setor administrativo
Um dos objetivos dos empresários de empresas da EdC, é transformar a empresa numa verdadeira comunidade. Para isso se encontram regularmente com os responsáveis da gestão para averiguar a qualidade das relações interpessoais e junto	Setor gerencial

com eles se ocupam de solucionar as situações difíceis.	
Trata-se de evitar um excessivo horário de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstas férias adequadas.	Toda empresa
A empresa produz bens e serviços seguros, dando atenção aos efeitos que estes podem causar ao meio ambiente, a economia de energia e aos recursos naturais em relação ao ciclo de vida dos seus produtos.	Controle de qualidade
Para permitir a cada um alcançar seus objetivos, seja de interesse da empresa ou pessoal, a empresa fornecerá a oportunidade de atualização e de aprendizagem contínua	Recursos humanos
A empresa que adere a EdC cria um clima de comunicação aberta e sincera que favorece a troca de idéias entre executivos e trabalhadores	Toda empresa
As empresas que aderem a EdC, na tentativa de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para interagir entre elas seja a nível local como internacional, alegrando-se com os sucessos mútuos e levando em consideração as dificuldades, provas ou fracassos das outras, num espírito de recíproca solidariedade.	Setor administrativo