



# ECONOMIA DE COMUNHÃO: UMA NOVA CULTURA!

**Pauline Balabuch** – [pauline@vcg.com.br](mailto:pauline@vcg.com.br)

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

Rua Uruguai, 87

84010-580 / Ponta Grossa - Pr.

**Resumo:** *O presente trabalho teve por objetivo, conhecer a Economia de Comunhão - nova cultura empresarial, nascida no Brasil, idealizada por Chiara Lubich, italiana e líder do Movimento Católico dos Focolares - e principalmente, verificar que impacto esta nova cultura causa na redução do individualismo presente nas relações do trabalho. Os princípios norteadores dessa nova cultura e suas características, revelam um lado novo e solidário nas organizações que aderiram a essa nova forma. A Economia de Comunhão, está fundamentada em uma base forte: a fé Cristã; e seus resultados são muito mais do que lucros, são: crescimento organizacional, humano e social. A metodologia empregada neste artigo foi o método qualitativo, pois foi a forma mais adequada encontrada para entender a natureza do fenômeno social que acontece na EdC, porque permitiu analisar, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelo grupo em questão e, por fim, porque permitiu a exploração da técnica da entrevista e questionário, as quais foram uma das ferramentas utilizadas na pesquisa, além da análise de conteúdo e documental. O nível de pesquisa a utilizado foi o descritivo, porque objetiva descrever as características do fenômeno da EdC e busca descobrir associações entre as variáveis “individualismo” e EdC.*

**Palavras-chaves:** *Economia de Comunhão, Individualismo, Relações de Trabalho.*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Delimitação do tema e apresentação do problema

Analisando o desenvolvimento cultural do homem ao longo da história, verificamos a forte tendência ao individualismo e ao “ter”, um fato preocupante nas relações do trabalho, que tem afetado o desempenho e o desenvolvimento das organizações, principalmente as de pequeno e médio porte.

Essa tendência individualista, retarda e muitas vezes impede o crescimento das organizações. Tendo em vista que os funcionários ou colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma organização, surge a necessidade de modelos econômicos, administrativos que possam amenizar tal tendência, ou até mesmo transformá-la em uma tendência de solidariedade e de “partilha”.

Em 1991, surgiu no Brasil, uma nova cultura econômica, um novo modelo administrativo denominado Economia de Comunhão, o qual nasceu com a visita de Chiara Lubich à cidade de Mariápolis Araceli ( atualmente Mariápolis Ginetta ), estado de São Paulo. Chiara Lubich é uma italiana, fundadora do movimento católico Focolares (que significa: fogo no lar), que enfatiza a “cultura da partilha”, a comunhão de bens materiais e espirituais. Quando Chiara chegou ao Brasil, para visitar uma comunidade, ao passar pela cidade de São Paulo, ficou impressionada quando viu ao lado de uma das maiores concentrações de arranha-céus do

mundo, grandes extensões de favelas. Impelida pela urgência de providenciar soluções e tendo em seu coração a Encíclica de João Paulo II, *Centesimus Annus*, na qual o Papa convida à solidariedade também num sistema econômico com dimensão planetária; Chiara lança a Economia de Comunhão.

Trata-se da criação ou da reestruturação de empresas, pequenas ou grandes, entendidas como comunidade de pessoas, cujos proprietários livremente distribuem os lucros de acordo com um novo critério. A novidade está na distribuição dos lucros para três finalidades: 1) consolidação da empresa com justos salários e respeito às leis vigentes; 2) ajuda aos necessitados e criação de postos de trabalho; 3) sustento a estruturas aptas para formar homens capazes de viver a cultura da solidariedade, a cultura da partilha.

Esta idéia foi primeiramente acolhida no Brasil, e logo estendeu-se pelos cinco continentes, os quais partilham entre si capital e tecnologia. No Brasil, aproximadamente 94 pequenas e médias empresas aderiram ao projeto lançado por Chiara Lubich. Hoje são por volta de 712 empresas, de vários ramos e dimensões, que no mundo, aderiram ao projeto. Na América Latina 200; na Europa 300 e em números discretos, na América do Norte, Ásia, África e Oceania. As empresas que assumem o projeto de Economia de Comunhão, modificam o estilo de gerenciamento empresarial e a finalidade dos lucros.

De acordo com as informações descritas acima, o Projeto de Pesquisa será guiado pelo seguinte problema: qual o impacto da Economia de Comunhão na redução do individualismo presente nas relações do trabalho?

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Objetivo Geral:

Verificar a redução da tendência individualista presente nas relações do trabalho, tendo como premissa o impacto da Economia de Comunhão.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar os principais aspectos da gestão empresarial, ligados ao R.H.
- b) Detectar o posicionamento das empresas em estudo, antes e depois da proposta da Economia de Comunhão.
- c) Analisar políticas e estratégias de R.H. compartilhados pela empresa nos diversos momentos ao longo do processo.
- d) Identificar o perfil dos colaboradores, na perspectiva dos gerentes.

Usaremos, para fins de praticidade, em todo o projeto de pesquisa, a sigla EdC, em sinônimo da expressão Economia de Comunhão.

## 1.3 Justificativa teórica e prática

Diante do fenômeno da globalização, das finanças e da economia, que por um lado abre novas perspectivas e por outro, atua como um modelo de desenvolvimento que provoca um crescente distanciamento entre ricos e pobres, percebe-se cada vez mais a urgência de uma profunda mudança na cultura e no agir econômico.

A EdC teve uma repercussão imediata não somente na América Latina, mas também no Leste Europeu, onde suscitou esperança diante das ameaças do iminente capitalismo selvagem, após a queda do socialismo real. Quem adere ao projeto de EdC, se assemelha, por um lado, às iniciativas de assistência social e, por outro, às entidades sem fins lucrativos; decide livremente destinar os lucros de sua empresa à satisfazer as necessidades elementares de pessoas com dificuldades econômicas, começando por aquelas que partilham o espírito que anima o projeto; a formar a “cultura da partilha”, sem a qual não é possível realizar uma EdC; e à investir no crescimento da empresa.

A partir do que citamos, podemos imaginar que o exercício de “colocar em comum” os frutos da atividade econômica, na liberdade e na abertura ao outro, se aplicado em larga escala, seja capaz de modificar radicalmente o mundo da produção, do comércio e dos negócios. De fato, a distribuição da riqueza que uma empresa pode realizar é muito mais ampla que a mera distribuição de lucros aos sócios. Com efeito, ela se dá através de ofertas de boas possibilidades de trabalho; boas condições de qualidade e preço dos produtos vendidos.

No entanto, a empresa pode influir negativamente sobre o ambiente humano, modificando a estrutura social e os modelos culturais, como na difusão de estilos de vida inspirados no individualismo, no consumismo ou no arrivismo<sup>1</sup>, através de mensagens publicitárias ou simplesmente pelo estilo de organização empresarial usado. É sobre esse processo de individualismo que baseia-se nosso projeto, queremos mostrar que existem maneiras de se obter sucesso e lucro através da partilha, da comunhão, da EdC.

Pode-se dizer, em verdade, que cada pessoa é, ao mesmo tempo, única e social. Ninguém vive no vácuo, e a pessoa individualiza-se pelo modo como se adapta aos influxos que exercem sobre ela e pela interpretação pessoal do que aprendeu. Porém, na cultura da EdC, além de valorizar a pessoa em si e sua capacidade de sociabilidade, procura-se deixar em evidência a partilha, a “ajuda ao próximo”, e o trabalho em equipe.

A novidade da EdC não consiste no desejo de dar à economia outro objetivo além da busca do lucro, visto como motor decisivo de toda a capacidade de empreendimento criativo. Existe de fato, uma considerável relação de iniciativas, projetos e tentativas, cujos autores insatisfeitos com os resultados negativos do mecanismo econômico capitalista, propuseram práticas alternativas, no esforço de defender e promover a dignidade do homem, afastando-o do individualismo. O melhor caminho, utilizado na proposta da EdC é o da prudência, da paciência, da humildade e do respeito à capacidade e experiência dos outros, do próximo.

A nível prático, o estudo buscará demonstrar como o novo paradigma de gestão empresarial da EdC é fundamental para reduzir a tendência individualista presente nas relações do trabalho. Também se procurará chamar a atenção a políticas e estratégias de R.H. compartilhados pela empresa a ser pesquisada, nos diversos momentos ao longo do processo de crescimento. Para o setor de R.H., sobre o qual se apoia este estudo, o tema é oportuno, face à humanização que a EdC propõe.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA.**

### **2.1 Indivíduo, individualismo e as organizações**

O indivíduo é por definição um ser biopsicossocial, tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular. (Morim, 1973; Ruffie, 1976 apud Chanlat, 1996). O biológico, o psíquico e o social contribuem, cada uma a seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo o componente social. O inverso é igualmente verdadeiro- o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas. Esta tríplice composição está presente quando se estudam os seres humanos nas organizações. Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas.(Chanlat, 1996). O homem aparece, também, profundamente ligado a natureza e a cultura que o envolve e que ele transforma. (Rayaumont, 1974 apud Chanlat, 1996).

A cultura é um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem. Mas elas também governam as relações que mantêm com seus semelhantes, à medida que lhes fornecem modelos de interação, que se cristalizam em instituições. Cultura e sociedade

---

<sup>1</sup> Arrivismo: Sistema de vencer na vida a qualquer custo.

formam, pois, o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis.(Joly apud Chanlat, 1996). As identidades coletivas, então, delimitam as origens sociais dos indivíduos, onipresente igualmente nas organizações. Ele, o indivíduo, cria numerosas relações e clivagens nós-eles/elas que recordam universos sociais distintos: direção superior-base, executivos-operários, grupos sócio-profissionais, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros. Estas relações sociais, colocando em jogo as relações de poder e significados (Sainsaulieu, 1987; Clegg, 1989 apud Chanlat, 1996), contribuem para edificar a ordem organizacional.

As relações que o indivíduo estabelece com a sociedade estão demarcadas pelas possibilidades e perspectivas originadas da posição ocupada no contexto e, em especial, no ambiente profissional. É possível atestar que, afora as condições de sobrevivência e subsistência, o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização. As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais, profissionais e grupais, possibilitam ao ser humano condições de dar vazão a suas potencialidades, o que assinala a importância do trabalho como fator mobilizador das capacidades humanas. (Kanaane, 1999).

As organizações contemporâneas, por sua vez, exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial.. A ordem do mundo atual pelas suas características- globalização, desigualdades, rivalidade, cooperação e lógica econômico-financeira- desenha os contornos nos quais as sociedades, as organizações e os indivíduos devem cada vez mais se inserir e se movimentar.(Chanlat, 1996).

O comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas em uma lógica econômico-razional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe, suas leis às relações organizacionais. Com a colocação em evidência dos preceitos da dinâmica de grupo, toma-se consciência das normas e valores sociais e do processo de socialização que influencia o comportamento individual nas organizações. Reconhecendo-se o poder das atitudes individuais no trabalho, chega-se a valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho; e assim, se associam satisfação e produtividade, e se tenta maximizar a primeira (satisfação) para se atingir a Segunda (produtividade). (Chanlat, 1996). Através do trabalho, o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criativa e atuar como partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere. (Kanaane, 1999)

Os estatutos e os papéis estão integrados numa personalidade dita “de base” ou “modal” (Devereux, 1972; Joly apud Chanlat, 1996), que constituirá, de certa maneira, a norma à qual deverá conformar-se a socialização do indivíduo (ou melhor, a sua inserção no interior do conjunto cultural). O estatuto determina o papel de cada indivíduo no conjunto do qual participa.(Joly apud Chanlat, 1996). Os papéis definem as modalidades de interação do indivíduo com a sociedade da qual faz parte. São a base da socialização da personalidade. É neste sentido que devemos entender o conceito de personalidade de base ou modal. A noção de individuação desenvolvida por Jung (Storr) nos indica um limite importante nos papéis propostos pela personalidade modal. Na maioria das sociedades, a noção de indivíduo é quase desconhecida. A pessoa faz parte de um conjunto social, é parte constitutiva deste conjunto. Este conjunto social não congrega indivíduos, mas é constituído por um conjunto de pessoas. (Joly apud Chanlat, 1996)

O ser humano, contudo, não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói. Toda identidade requer a existência de um outro: de algum outro em uma

relação graças a qual se atualiza a identidade de si próprio. (Chanlat, 1996). E isto faz com que o lugar que os indivíduos ocupam na sua própria cultura variem: alguns são puros produtos dela, outros parecem distanciar-se em relação a ela. (Joly apud Chanlat, 1996). Apoiando-nos sobre essa massa de conhecimentos, deveríamos perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional. (Chanlat, 1996). Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar, sem, contudo jamais o esgotar completamente. (Chanlat, 1996).

A administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado a fatores globais do contexto organizacional. Os estilos de liderança e as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer mudanças significativas em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. (Kanaane, 1999).

## **2.2 Cultura da partilha, teoria e prática da EdC.**

Os sujeitos produtivos da Economia de Comunhão - empresários e trabalhadores e outras figuras empresariais - são inspirados em princípios enraizados numa cultura diferente da que hoje prevalece na prática e na teoria econômica atuais. Esta "cultura" pode ser definida "cultura da partilha", exatamente em contraposição à "cultura do ter". O dar econômico é expressão do "ser".

Em outras palavras, revela uma concepção que não é nem individualista nem coletivista, mas uma concepção de comunhão. Trata-se, portanto, de uma cultura da partilha que não deve ser considerada como uma forma de filantropia ou de assistencialismo - ambas virtudes individualistas, mas deve ser aquela "comunhão" que é a própria essência da pessoa. Consequentemente, nem todo o ato de "dar", cria a cultura da partilha. Existe, portanto, um "dar" que é contaminado pelo desejo de poder sobre o outro, que busca o domínio, e até mesmo a opressão dos indivíduos e dos povos. Este é um "dar" somente aparente. Existe um outro tipo de doação que busca satisfação e aprovação. No fundo, é uma expressão egoísta de si mesmo e, em geral, isto é visto como uma ofensa, ou como uma humilhação por quem recebe. Existe, ainda, um "dar" interessado, utilitarista, presente em certas tendências atuais de neoliberalismo, que, no final, busca sempre o próprio proveito. E, por fim, existe um "dar" que nós cristãos chamamos de "evangélico". Este "dar" abre-se ao outro no respeito à sua dignidade e suscita, também, em nível de administração de empresas, a experiência do "dai e vos será dado" evangélico. Isto manifesta-se, às vezes, numa renda inesperada, ou na genialidade de uma solução técnica inovadora ou, ainda, na idéia de um novo produto que faz sucesso no mercado.

Um aspecto peculiar da Economia de Comunhão é que ela propõe um estilo de agir econômico com as características da gratuidade, da abertura ao outro, aos valores éticos, apesar de atuar, principalmente, em setores econômicos com fins lucrativos. Dessa forma é superada aquela visão, enraizada no pensamento e na praxis econômica, que vê o mercado como o reino da conveniência individual, e as atividades sem fins lucrativos como o reino do altruísmo e da solidariedade. As empresas da Economia de Comunhão atuam no mercado normalmente, mas 'utilizando-o' como instrumento para a partilha da riqueza. Esses objetivos constituem um incentivo à produtividade para os trabalhadores, conscientes de que não trabalham somente para o próprio bem estar ou o da empresa, mas por uma finalidade social que tem dimensões mundiais.

No centro da empresa está a pessoa humana, não o capital. Portanto, consegue-se o melhor aproveitamento dos talentos de cada funcionário, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação de cada um. Transformar a empresa numa verdadeira comunidade é um dos primeiros objetivos dos empresários. Ela se compromete em oferecer

bens e serviços úteis e de qualidade a preços justos. Os membros da empresa se relacionam com os concorrentes de forma leal. A empresa se enriquece de um capital não material gerador de desenvolvimento econômico, constituído de relacionamentos de estima e de confiança com responsáveis de empresas, fornecedores ou clientes e administração pública. A empresa paga os impostos integralmente e procura não denegrir a própria imagem. Mantém relacionamentos eticamente corretos com os organismos de controle, como os sindicatos e associações.

A atividade da empresa pode difundir um precioso patrimônio de competências técnico-organizativas na comunidade, pode educar para a responsabilidade e para o compromisso e, se inspirada numa visão otimista das relações interpessoais, pode suscitar novas formas de colaboração. Pensando assim, uma empresa que adota a EdC pode atuar positivamente sobre o ambiente humano interno da empresa, estimulando a capacidade de colaboração e dando pleno e ideal significado ao trabalho, significado requerido por toda a atividade empresarial. Assim, é válida a idéia de dar vida a ambientes de trabalho que experimentem e desenvolvam uma cultura organizativa fundamentada no desenvolvimento da pessoa e da sua capacidade de se colocar em relação positiva com os outros. (Ferrucci, 1992).

Perto da Mariápolis Ginetta (antiga Mariápolis Araceli), próxima de São Paulo (Brasil), surgiu o Pólo Empresarial "Spartaco". O complexo do Pólo, que compreende uma área de 50.000 m<sup>2</sup>, é gerenciado pela ESPRI S/A, uma sociedade anônima de capital fechado, que tem mais de 3 mil acionistas, na sua maioria brasileiros. A ESPRI urbanizou a área e fornece as estruturas necessárias às empresas, que, em 2001, são seis: 1) La Tunica: confecções em geral; 2) Rotogine-kne: fabricação de caixas d'água, fossas sépticas, playgrounds; 3) Eco-Ar: indústria de produtos de limpeza; 4) Prodiel: distribuidora de medicamentos; 5) Uniben: financeira, factoring; 6) AVN: indústria de embalagens plásticas. Estão ligadas à Mariápolis Ginetta, aproximadamente, onze outras empresas; instaladas nas cidades próximas. A nível mundial são, aproximadamente, 712 empresas.

É, sem dúvida, uma verdadeira transformação antropológica de caráter não só econômico, mas também cultural, a iniciada pelo projeto Economia de Comunhão na Liberdade. Segundo a teoria econômica dominante, o individualismo é uma das qualidades fundamentais do homem *economicus*. Na Economia de Comunhão, porém, a pessoa é vista numa relação de reciprocidade com os outros.

### ***Casos de Empresas da Economia de Comunhão***

Como primeiro caso, temos a experiência da FEMAQ S.A.: uma empresa que produz peças fundidas em aço e ligas de alumínio, com produtos manufaturados de até 30 toneladas de peso unitário. Ali trabalham atualmente 90 pessoas, com uma produção de cerca 6 mil toneladas por ano. Os seus principais clientes são indústrias automobilísticas: Volkswagen, Mercedes Benz, General Motors. A "FEMAQ" foi fundada em 1966 pelo senhor Kurt Leibholz, imigrante alemão, dotado de uma forte sensibilidade social. Em 1971 ele faleceu e seus filhos (Henrique e Rodolfo Leibholz), ainda estudantes, tiveram que assumir o comando da empresa: "foi um período muito difícil, em razão da nossa inexperiência e a falta de confiança por parte dos nossos funcionários e clientes". Quando, em 1991, Chiara Lubich lançou a idéia da Economia de Comunhão na Liberdade, entenderam que aquele era o modelo econômico que, sem saber, eles esperavam. A empresa ampliou o seu campo de ação: antes, respondia às necessidades dos seus colaboradores, fornecedores e clientes; agora, podia estender a sua ação aos mais pobres e à formação de 'homens novos', dando um novo valor aos conceitos de 'trabalho' e de 'empresa': "na nossa opinião (Henrique e Rodolfo Leibholz), este é o grande desafio do projeto da Economia de Comunhão: verificar se a empresa

consegue sobreviver e permanecer no mercado seguindo a ‘lógica do dar’ ou seja, seguindo a proposta da EdC”.

Como segundo caso, temos a experiência da PRODIET Farmacêutica Ltda., outra coligada da EdC no Brasil: ela atua no comércio de medicamentos em geral, desinfetantes e esterilizantes, material de consumo, dietas enterais e correlatos e equipamentos médicos. Está sediada em Curitiba, Paraná. Iniciou suas atividades em 1990 e aderiu à EdC em 1992. Engajou-se neste Projeto porque os sócios da empresa são membros do Movimento dos Focolares e viram nele a oportunidade de darem um perfil mais social à empresa e colocar o indivíduo no centro de suas ações. Para a direção da empresa, o maior projeto social é a contribuição para os pobres, através da EdC. No relacionamento com os colaboradores a empresa adota uma postura ética e participativa. Formalmente, tem um estrutura verticalizada, mas se dá vez à participação através do Conselho Consultivo, formado por três colaboradores e dois sócios, para analisar as medidas a serem tomadas no que tange à postura ética na relação empresa-colaborador, para ajudar na elaboração do plano de participação nos lucros e na decisão sobre outros assuntos. No que tange ao plano de benefícios, eles são comuns aos de outras empresas do mercado, com apenas um diferencial, possui um local para lazer dos colaboradores e suas famílias. Observou-se o sucesso da Prodiel principalmente na gestão do empreendimento: praticamente duplicou o faturamento e triplicou o número de funcionários, sem contar os autônomos, no período de 1995 a 1998. Todo o sucesso da empresa é atribuído à sua cultura organizacional e filosofia de trabalho que está estreitamente ligada à moral e ética cristã, presentes na EdC.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Descrição complementar da metodologia empregada.**

A partir da base teórico-empírica antecedente e através do referencial metodológico a seguir, esta pesquisa visa verificar redução da tendência individualista presente nas relações de trabalho, tendo como premissa o impacto da EdC.

#### **3.2 Perguntas de pesquisa**

Para examinar o problema de pesquisa formulado, esta investigação foi direcionada pelas perguntas abaixo.

- a) Quais os principais aspectos da gestão empresarial, ligados ao RH.?
- b) Qual o posicionamento da empresa em estudo, antes e depois da proposta da EdC ?
- c) Quais são as políticas e estratégias de R.H. compartilhadas pela empresa em diversos momentos ao longo do processo de transformação para EdC ?
- d) O perfil dos colaboradores aproximam-se das perspectivas dos gerentes?

#### **3.3 Delimitação da pesquisa**

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; ser descritiva; manter os pesquisadores preocupados com o processo e não simplesmente com o produto e os resultados; apresentar análises de caráter indutivo; voltar-se principalmente para o significado (Triviños, 1987). O emprego da metodologia qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como percepções, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais através de seus significados para as pessoas (Richardson, 1989). Nesta pesquisa, portanto, usaremos o método qualitativo, pois é a forma mais adequada para entender a natureza do fenômeno social que

acontece na EdC, porque permite analisar, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelo grupo em questão e, por fim, porque explora a técnica da entrevista e questionário, as quais serão uma das ferramentas utilizadas na pesquisa, além da análise de conteúdo e documental.

O nível de pesquisa a ser utilizado será o descritivo, porque objetiva descrever as características do fenômeno da EdC e busca descobrir associações entre as variáveis “individualismo” e EdC.

Um estudo de caso, segundo Yin (2001), é “uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidência são usadas”. A presente pesquisa se caracterizará como um estudo de caso, pois se concentrará em duas organizações específicas, a FEMAQ e a PRODIET, e analisará, através de várias fontes de evidência, “como” a EdC reduz o individualismo nas relações do trabalho. Tendo em vista que o método do estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações, julga-se o mesmo adequado para o presente estudo. O nível de análise será o organizacional e a unidade de análise será constituída pelo grupo dirigente.

### **3.4 População**

A população desta pesquisa será formada por uma amostra representativa do grupo de colaboradores e alguns de seus dirigentes. A escolha de colaboradores e dirigentes justifica-se na medida em que se parte do pressuposto que a tendência individualista acontece nas relações de trabalho e, portanto, é melhor observada pelos dirigentes que não participam ativamente do grupo de trabalho. Contudo, a EdC e seu impacto deve ser analisado além dos limites da produção, inclusive na gerência.

### **3.5 Fontes e coleta de dados**

O método de estudo de caso aconselha o uso de fontes múltiplas de evidência de modo a “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (Triviños, 1987). A multiplicidade de recursos dá margem ao uso das técnicas de triangulação. No caso específico desta pesquisa, coletar-se-á:

- a) dados primários através de entrevistas semi-estruturadas e entrevistas totalmente estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas permitem maior exploração das opiniões, expectativas, percepções e interpretações da realidade organizacional. E segundo Barros (1990), entrevistas estruturadas são aquelas que trazem as questões previamente formuladas. O entrevistador estabelece um roteiro de perguntas, não há a liberdade de alteração dos tópicos e nem se faz a inclusão de questões frente às situações.
- b) dados secundários através de documentos oficiais das organizações, tais como relatórios anuais, publicações e outros documentos internos de interesse. Em particular, pretende-se usar os relatórios anuais gerais como fonte para analisar o impacto da EdC sobre a vida das empresas como um todo.

### **3.6 Metodologia para a análise dos dados**

A análise dos dados nesta pesquisa será predominantemente descritivo-qualitativa e seguirá o roteiro proposto a seguir:



- 1) os dados primários: análise de conteúdo. Essa técnica permite conhecer fatos, atributos e opiniões dos integrantes da organização, expressos em mensagens simbólicas ou comunicações formalizadas (Bruyne et al, 1977).
- 2) os dados secundários: análise documental. Esse procedimento possibilita a obtenção de informações referentes aos fenômenos organizacionais através do estudo de vários documentos nos quais a organização registra os fatos e os acontecimentos significativos de sua história (Richardson, 1989).

### **3.7 Apresentação dos resultados e análise dos dados**

O estudo dos empreendimentos da EdC, na FEMAQ Ltda. e PRODIET Farmacêutica Ltda., possibilitou o levantamento de questões conforme os objetivos traçados; as quais foram verificadas para que se atingisse a maturidade do projeto. A análise destas questões é, a seguir, apresentada.

Com relação ao posicionamento, das empresas em estudo, antes e depois da proposta da EdC, verificamos que: seus faturamentos, suas produtividades expressadas pelos colaboradores e seus crescimentos no mercado triplicaram. Estes resultados se apresentaram depois de suas opções pela EdC, e eles não se explicam somente pelo aperfeiçoamento de equipamentos e tecnologias, mas principalmente pela forte participação e entusiasmo por parte de quem trabalha nas empresas. Para as empresas, a EdC é um novo estilo, um novo agir econômico, onde a figura do homem está à frente de todas as atividades; a partir da implantação da EdC, elas costumam dizer que o lucro está a serviço do homem e não este a serviço do lucro.

Para os gerentes, o perfil dos colaboradores modificou-se e, aproximou-se muito de suas perspectivas com a implantação da EdC, porque “a EdC forma pessoas para trabalharem dentro de uma postura ética e de relacionamentos bastante própria. Nossos funcionários assumiram esta cultura empresarial como se fosse deles”. Os colaboradores encontram nas empresas um clima ótimo de trabalho, pois o relacionamento é aberto e amigo em todos os níveis hierárquicos. A cooperação que existe entre os departamentos e colegas em geral, foi bastante ressaltada em seu aspecto positivo, pois evita retrabalhos e “ajuda” em dificuldades individualmente encontradas que são “coletivamente” (em equipe) solucionadas. A EdC, fez com que o perfil anterior dos colaboradores, caracterizado pela: responsabilidade do trabalho que deveria ser feito, passasse a ser caracterizado pela responsabilidade do trabalho que beneficia a sociedade, o próximo (ver Cristo nas pessoas). Um fato que chamou-nos a atenção, na análise desta questão, foi que de todos os colaboradores entrevistados, 46,15% são católicos e 53,85% são evangélicos, ou seja, já possuíam um perfil propenso a valores como os defendidos pela EdC, (que nasceu de um movimento católico), valores estes, defendidos em diversas religiões.

Levando em consideração os principais aspectos da gestão empresarial, e destes os ligados ao R.H., as mudanças foram muitas. A mais importante de todas é a centralização das atividades de todos segundo suas culturas (de EdC), onde os relacionamentos sadios são tão importantes quanto o lucro, ou até mais. O bom relacionamento gera um fenômeno, nas empresas, onde as pessoas trabalham com mais determinação e colocam o coração naquilo que fazem. As formas de trabalho são em: 1) equipe; 2) individual e; 3) participação de todos, porém cada um tendo sua função; o que impede que os colaboradores isolem-se. As empresas acreditam que não são imortais, que imortais são suas obras: assim, “acreditamos que a Economia de Comunhão marcou um encontro conosco na nossa história. Depende somente de nós sermos fiéis e mostrar através de atitudes diárias, que é possível gerar uma nova economia; onde o lucro e os valores (cultura organizacional) que acreditamos caminham juntos”.

No que diz respeito às políticas e estratégias de R.H., compartilhadas pelas empresas, em diversos momentos ao longo do processo de transformação para EdC, encontramos que a EdC é a expressão dos valores que os empresários acreditam e querem “encarnar” em suas vidas. Verificou-se que as mudanças ocorridas nos serviços gerais, na segurança do trabalho, serviço social, nas políticas gerais e salariais e demais ações básicas de R.H., foram que: os objetivos traçados, passaram a ter como base para elaboração, os princípios da EdC (igualdade, partilha, solidariedade, fé). Uma das modificações mais visíveis, além do relacionamento interpessoal foi que, o R.H. da FEMAQ e os dirigentes da PRODIET, precisaram estruturar-se legalmente para fazer valer a distribuição dos lucros, já que uma das quatro parcelas pertence aos colaboradores. Como a EdC não se trata de um processo de qualidade que necessita de etapas para ser implantado, ela foi feita de uma só vez (na medida em que resolveram aderir, aplicar); porém, é natural que esta proposta foi divulgada para os colaboradores aos poucos (palestras, reuniões, folhetos), os quais acolheram muito bem; pois vale lembrar que o mundo é sedento por justiça, e não existe justiça sem partilha. Logo, a proposta foi muito bem acolhida pelos colaboradores.

Na questão da utilização de um método especial, por parte do R.H. (dentro das políticas e estratégias), não houve nenhum especificamente. Como, porém, nos alicerces da EdC está um novo modo de agir também entre os colaboradores, onde o relacionamento é a base de tudo, sempre que foi possível, as empresas procuraram levar esta novidade a todos. Os novos colaboradores também são sempre acolhidos desta forma, passando a eles esta realidade que se sente mesmo que não se possa ver.

Em relação à posição das empresas à área de R.H., antes e depois da implantação da EdC, encontramos duas situações diferentes: a Prodiel, que implantou o R.H. em 2002 (antes todas as questões da “administração de pessoas” eram tratadas pelos gerentes e pelo departamento de pessoal); e a Femaq, que possui o R.H. desde o início de suas atividades (1966). Porém, ambas concordam que, como a EdC visa a partilha, é natural que elas tenham como objetivo oferecer aos colaboradores tudo aquilo que for possível, dentro das possibilidades e da realidade de mercado de cada uma.

O impacto da EdC na redução do individualismo presente nas relações do trabalho, por fim, está diretamente ligado à mudança da cultura empresarial e da forma de gestão (que tem por base o desenvolvimento sustentável). A cultura empresarial mudou a partir do momento que os dirigentes das empresas resolveram aderir, aplicar a EdC. Nela, procura-se contemplar o relacionamento com os colaboradores, fornecedores, Estado e até concorrentes. Isto ocorre, porque na base de tudo estão valores que os impulsionam a viver desta maneira. Quanto aos colaboradores, estes também acolhem este estilo de viver o dia-a-dia da empresa, deixando de lado o individualismo e vivendo a partilha, a cooperação, o “ser-um-com-o-outro”.

#### **4. CONCLUSÕES**

O desafio essencial da universidade e também da educação moderna é a pesquisa, definida como princípio científico e educativo. (Demo, 1996).

Mais que resultados, buscou-se o questionamento inteligente, cuja criatividade estava, em grande parte, em vislumbrar pistas explicativas, misturando o conhecido com a aventura do “desconhecido”. No princípio tratou-se de algo hipotético, pois lidávamos apenas com uma pretensão de trabalho e não sabíamos se o problema do impacto da EdC sobre o individualismo tinha ou não a solução imaginada.

É claro que, ao imaginarmos um caminho de solução, já tínhamos uma expectativa delineada. Definimos, então, como problema uma questão que nos intrigava, um desafio a ser dominado, algo a ser mostrado: qual o impacto da Economia de Comunhão na redução do individualismo presente nas relações de trabalho? .

Partimos, assim, de uma suspeita, de um faro, de um sinal, um desafio que nos permitia vislumbrar que o problema poderia ser estudado e esclarecido, chegando a uma boa conclusão; que frente às hipóteses de trabalho foi confirmada. Mostramos, dessa maneira, que ultrapassados todos os passos anteriores, atingiu-se com êxito o patamar buscado.

Para a análise do problema, abandonamos a maneira comum de olhar, colocamos diante dos nossos olhos um “filtro”, com o qual foi possível enxergar muito mais do que respostas aos nossos questionamentos. Pudemos enxergar o que há de especial nessa nova forma de gestão e compreender que o seu conteúdo vai muito além das teorias administrativas: atinge o sobrenatural, o interior verdadeiro do colaborador.

Falamos de uma nova maneira de olhar, de um novo ato de conhecimento visual, uma descoberta de um novo sentido sobre a experiência administrativa já vivida. Assim concluímos, que um ato deste tipo, é um ato de criação, é o desvelamento de novos horizontes que originam novos sentidos que, refundam aquilo que já foi visto ou experienciado. Surgindo, desse modo, uma nova forma e um novo sentido de administrar.

Para compreender estas idéias, o pensar não deve dirigir-se imediatamente aos fatos em si ou às possíveis leituras que possam oferecer; ele deve buscar o que há de subjetivo, os detalhes que formam o todo dessa gestão.

A partir da análise da coleta de dados, foi-se delineando um quadro que mostra o quão foi importante a abertura das organizações para (primeiramente) um espaço, para a reflexão sobre o ser humano, recuperando, assim, o cuidado para com ele e superando as concepções limitadoras do individualismo existente. Mesmo os insatisfeitos com a EdC, mostram o valor que ela tem e as mudanças positivas que ela causou.

Os colaboradores e os gerentes, como seres reflexivos e “afetados” diretamente pela EdC, preocupam-se com seu dever e com o do próximo; tomam consciência de si mesmos e vêem sentido nela, pois podem colocar em foco o mundo-vida: com seus horizontes e suas contingências, em lugar de deterem-se apenas em seus próprios mundos prontos e acabados.

Segundo Bicudo (1994), sabe-se que não há um modo ou padrão de administração que seja único e o mais apropriado. Este dependerá de situações, como por exemplo, da existência de uma política de administração e a de uma estrutura organizacional que sejam coerentes com a proposta anunciada pela organização; supervisão adequada ao estilo de liderança e tipo de trabalho a ser executado. Dependerá ainda de como os colaboradores se colocam frente ao mundo do trabalho, suas pressuposições, preconceitos, experiências e expectativas. Da mesma forma acontece com a EdC, ela depende da compreensão ontológica de que, enquanto humano o ser deve “vir-a-ser-um-com-o-outro”; depende da aderência de quase todos no início, principalmente e primeiramente por parte dos gerentes e diretores; pois, são neles que os colaboradores se espelham e têm um exemplo a ser seguido. E posteriormente da aderência deles (colaboradores), para que a EdC possa ser aplicada e vivida pela organização de forma total.

A EdC e sua nova forma de gestão, descrita nesta pesquisa, não se encerram neste momento, mas continuam, todos os dias nas organizações que visam muito além de simplesmente obterem lucro, que visam o ser humano em sua totalidade.

Essa nova forma de administrar, estende-se além do campo e dos estudos referentes a Recursos Humanos, e pode abrir-se às várias particularidades da Ciência da Administração, como Custos (relação custo-benefício); Análise Financeira (rentabilidade); Organização e Métodos (estrutura); Vendas (ética); Marketing (publicidade); Logística (parcerias); Produção e Materiais (eficiência), dentre outras; além de áreas como: Serviço Social, Economia, Sociologia, etc. A EdC com sua nova forma de conduzir a organização, pode contribuir com novos conceitos, técnicas e práticas, de modo a enriquecer os estudos da Administração e de outras Ciências, sendo portanto uma excelente sugestão de objeto, referência e base para novas pesquisas.

Utilizando esta nova forma de gestão, esta nova cultura, como meio para reduzir conflitos, falta de motivação, problemas de comunicação e assim, estabelecer um ambiente de cooperação, juntamente com um clima organizacional saudável, o administrador, com certeza, de acordo com esta pesquisa, poderá obter sucesso, proporcionando o crescimento da empresa, das pessoas que ali trabalham e da sociedade.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 13 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1990.
- BRUYNE, P. de. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CHANLAT, J.-F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôres e Luciano dos Santos Gaino. Vol. 2 e 3. São Paulo: ed. Atlas, 1996.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- FERRUCCI, A. et al. **Economia de Comunhão**. São Paulo: Editora Cidade Nova, 1992.
- FOCOLARES, M. dos. **Economia de Comunhão**. Disponível em: <<http://www.focolares.org.br/>> Acesso em: 31 mar. 2002.
- KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: ed. Atlas, 1999.
- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 1989.
- TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ed. Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### COMMUNION ECONOMY: A NEW CULTURE!

**Abstract:** *The present work had for objective, to know the Economy of Communion mainly - new enterprise culture, been born in Brazil, idealized for Chiara Lubich, Italian and leader of the Movement Catholic of the Focolares - and, to verify that impact this new culture cause in the reduction of the present individualism in the relations of the work. The principles norteadores of this new culture and its characteristics, disclose a new and solidary side in the organizations that had adhered to this new form. The Economy of Communion, is based on a strong base: the Christian faith; e its results are much more of that profits, are: organizacional, human and social growth. The methodology used in this article was the qualitative method, therefore it was the adjusted form more found to understand the nature of the social phenomenon that happens in the EdC, because it allowed to analyze, to understand and to classify the dynamic processes lived by the group in question and, finally, because it allowed the exploration of the technique of the interview and questionnaire, which had been one of the tools used in the research, beyond the analysis of documentary content and. The research level the used one was the description, because objective to describe the characteristics of the phenomenon of the EdC and searches to discover associations between the variable "individualism" e EdC.*

**Key-words:** *Economy of Communion, Individualism, Work Relations.*