



PUC-SP

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Economia de Comunhão na Liberdade (EdC)

E Desenvolvimento Local Sustentável:

Gestão, Cultura e Valores

Relatório Final

**Pós-Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração
de Empresas da Faculdade de Economia e Administração (FEA)**

Regina Maria da Luz Vieira

São Paulo, 2016

EPÍGRAFES

“O melhor acaba sempre acontecendo e o futuro é melhor do que qualquer passado”
(Chiara Lubich)

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria e adquire conhecimento”
(Provérbios de Salomão 3: 13)

AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara pela acolhida, orientação e supervisão ao longo deste percurso de muito conhecimento e inúmeras descobertas.

Ao colegiado do Curso de Administração por aceitar-me como estagiária de Pós-Doutorado, aprovando o projeto de pesquisa apresentado inicialmente.

Aos profs. Drs. Onésimo Cardoso de Oliveira, Jerusa Pires Ferreira e Boris Schnaiderman (este in memoriam) por iniciarem-me no caminho da pesquisa acadêmica.

Ao prof. Dr. Lafayette Pozzoli por sua ajuda em momentos cruciais ao longo desta jornada acadêmica.

Ao prof. Dr. Alessandro Rossini pela prontidão e auxílio no desenvolvimento de aspectos técnicos desta pesquisa.

Ao prof. Dr. Marco Mucheroni pela confiança e ajuda na reta final deste trabalho de pesquisa.

À João Manoel Motta que sempre acreditou na potência da EdC no mundo acadêmico.

Aos meus pais (in memoriam) por propiciarem meus estudos anteriores e despertarem em mim o interesse pelo mundo acadêmico.

Aos meus irmãos, sobrinhas, sobrinho e aos sobrinhos-netos por aceitarem minha ausência em momentos especiais na vida de cada um.

À Rita de Cássia Sorrentino, Secretária do P.E.P.G. em Administração da FEA/ PUC-SP, no esclarecimento de minhas dúvidas acadêmicas e no atendimento de minhas solicitações.

Ao Movimento dos Focolares que fez-me conhecer e vivenciar esta realidade de uma nova visão econômica, administrativa, social e de mercado.

Às Voluntárias de Deus do Movimento dos Focolares, de modo especial, que me acompanharam ao longo deste intenso período com a Unidade característica e orações.

Aos empresários de EdC no Brasil que tornaram possível a realização da pesquisa de campo no seio de suas empresas.

À Eva Gullo e aos empresários do Polo Lionello Bonfanti cuja abertura de portas permitiu-me enriquecer este trabalho de pesquisa.

À profa. Dra. Lícia Paglione pela ajuda durante a estada no Polo Lionello Bonfanti.

Ao amigo, companheiro de PUC e colaborador, doutorando em Administração de Empresas, Luciano Silva, que muito auxiliou em todas as fases deste trabalho.

Ao amigo e colaborador, doutorando Joelson Alves do Nascimento, pela imensa colaboração na parte estatística e de revisão, e em diversos momentos deste percurso de três anos.

À amiga Ethel por tantas noites de acolhida junto à sua família e, em sua casa, nos diversos momentos críticos durante esta caminhada.

Ao amigo Klaus Brüscke pelas intermináveis conversas pessoais e via skype, dando-me sugestões e impulsionando-me a seguir adiante.

À amiga, mestre em Administração de Empresas, Vera Alonso pela leitura atenta do material durante o período de análise de dados e redação deste trabalho.

À mestre em Teologia, Suzana T. Matiello, na tradução de originais em italiano sobre EdC.

Às amigas pós-doutoras Magali Oliveira Fernandes e Rosângela Oliveira Guimarães pelas imensas trocas de ideias ao longo deste período.

Ao amigo Djailton Carvalho da Silva pelo contínuo incentivo ao longo deste intenso período de estudo.

À bacharelada em Ciências Contábeis, Christiane Monteiro, pelas aulas de italiano que muito auxiliaram esta longa jornada.

À Dra. Kátia Scavone pelo incentivo para seguir rumo à meta.

A todos àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e Desenvolvimento Local Sustentável: Gestão, Cultura e Valores

Este trabalho de pesquisa é sobre Economia de Comunhão na Liberdade e Desenvolvimento Local Sustentável: Gestão e Cultura em empresas Dirigidas por Valores. Tem como objetivo geral identificar se e como as práticas das organizações (empresas) de EdC contribuem para promover uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento local sustentável. Visa também fundamentar uma metodologia que auxilie na disseminação da cultura organizacional presente nas empresas de EdC. Para isso, a coleta de dados foi realizada a partir da pesquisa de campo quali-quantitativa, incluindo a aplicação de questionário fechado para gestores e funcionários e entrevistas semi-estruturada para este mesmo público, além da observação não participante. Para a análise de dados foi usada a técnica de Análise de Conteúdo Qualitativa adaptada de Laurence Bardin, utilizando como categorias pré-estabelecidas valores organizacionais (VO), valores desejados (VD), cultura atual (CA) e cultura desejada conforme Princípios de EdC (CD cf EdC), a partir do conteúdo das falas dos gestores e entrevistados, conforme definições contidas na teoria de Richard Barrett. No que se refere à Pesquisa Quantitativa esta foi desenvolvida a partir dos dados coletados nos dois questionários fechados elaborados para gestores e funcionários distintamente e aplicados in locu. Para a codificação dos dados obtidos foi empregada a tabela de Likert, com valores pré-estipulados entre um e cinco. Em seguida, foram desenvolvidas quatro análises: Regressão Múltipla, Linear, Correlações e a Análise Cruzada dos dados, a fim de obter uma visão de conjunto. Os dados levantados e os resultados obtidos indicam que, mesmo tendo o propósito de partilharem o lucro e incidirem na sociedade de modo direto, as empresas pesquisadas têm diferentes patamares de influência e, em alguns casos, é possível afirmar que esta influência é pouco perceptível para a sociedade em geral.

Palavras-Chave: Economia de Comunhão (EdC), Gestão, Cultura, Valores, Desenvolvimento Local Sustentável

ABSTRACT

Economy of Communion in Freedom (EoC) and Sustainable Local Development: Management, Culture and Values

This research is about the Economy of Communion in Freedom and Sustainable Local Development: Management and Culture in companies directed by values. Its overall objective is to identify whether and how the practices of EoC's organizations help to promote an organizational culture that encourages local development. It also aims to support a methodology to assist in the dissemination of organizational culture present in EoC companies. For this, the data collection was carried out from the qualitative and quantitative field research, including questionnaire closed for managers and employees and semi-structured interviews for the same audience, and the non-participant observation. For data analysis was used the content analysis techniques Qualitative adapted Laurence Bardin, using as pre-set categories organizational values (OV), desired values(DV), current culture (CC) and desired culture(DC of EoC), from the content of the statements of managers and interviewed, as defined contained in Barrett Richard theory. Concerning in the Quantitative Research this was developed from the data collected in the two closed questionnaires designed for managers and employees clearly and applied in locus. For coding of the data was used the Likert table with pre-stipulated values between one and five. After that were developed four analyzes: Multiple Regression, Linear Analysis, Correlation Analysis and Cross Analysis data to obtain an overall view. The data collected and the results indicate: first, that even though the purpose of sharing profit and impinge on the direct order of society the surveyed companies have different levels of influence and in some cases, is can say that this influence is barely noticeable to society in general.

Key Words: Economy of Communion (EoC), management, culture, values, sustainable local development

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos Valores em EdC	83
Quadro 2 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão I.....	103
Quadro 3 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão II.....	104
Quadro 4 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão II.....	105
Quadro 5 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão IV.....	106
Quadro 6 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão V.....	107
Quadro 7 - Síntese das Entrevistas – Gestores e Funcionários: Questão VI.....	108
Quadro 8 - Estatística Descritiva Gestores.....	110
Quadro 9 - Correlações Gestores	111
Quadro 10 - Variáveis Inseridas / removidas Gestores.....	111
Quadro 11 - Resumo do Modelo Gestores.....	112
Quadro 12 - Anova Gestores.....	112
Quadro 13 - Coeficientes Gestores	113
Quadro 14 - Estatística Descritiva Funcionários.....	113
Quadro 15 - Correlações Funcionários	114
Quadro 16 - Variáveis Inseridas / removidas.....	114
Quadro 17 - Resumo do Modelo Funcionário.....	115
Quadro 18 - Anova Funcionários.....	115
Quadro 19 - Coeficientes Funcionários.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Índice de Pobreza Global Multidimensional	46
Figura 2: Níveis de Consciência e Estágios do Desenvolvimento Psicológico.....	73
Figura 3: Correspondência entre os níveis de consciência e a motivação	74
Figura 4: Figura 4: Espiral Dinâmica Integral	89
Figura 5: Crenças e Valores.....	90
Figura 6: Espiral Dinâmica (Spiral Dinamic)	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento Empresas Inseridas	55
Tabela 2 - Empresas Coligadas	56
Tabela 3 - Empresas Inseridas e Coligadas, Economia, Funcionários e Proximidade Residencial	58
Tabela 3.1 - Ações e oportunidades que as organizações precisam oferecer para dar suporte ao espectro completo das necessidades dos funcionários	75
Tabela 3.2 - Sete Níveis de Consciência Pessoal	77
Tabela 3.3 - Níveis de consciência organizacional	78
Tabela 4 - Tipo de Energia utilizada no Brasil.....	81

SUMÁRIO

Sumário

Introdução	12
Capítulo 1 – Economia de Comunhão na Liberdade e 25 anos de trajetória	16
1.1 Histórico da EdC	16
1.2 Cultura do dar, cultura do partilhar e o Desenvolvimento Sustentável	24
1.2.1 Humanização do lucro e reciprocidade – os pobres, os ajudados	27
1.2.2 Fraternidade – O Princípio Esquecido	30
1.2.3 Contribuições Reconhecidas	31
Capítulo 2 – Desenvolvimento Sustentável e Outros Conceitos	34
2.1 Histórico e Contextualização dos Indicadores	34
2.2 Desenvolvimento Sustentável, IDH, IDHM e outros Indicadores	36
2.3 As ODS, o GPS e o ORIBER	48
2.4 Laudato Si e Evangelii Gaudium	50
Capítulo 3 – Gestão, Cultura e o momento atual em empresas de EdC inseridas e coligadas	52
3.1 Empresas de EdC e Sustentabilidade	52
3.1.1 Surgimento e atualidade das empresas de EdC inseridas e coligadas	54
3.1.2 Caracterização do entorno das empresas	59
3.2. A Comunicação e suas nuances	63
3.2.1 Sinergia dos stakeholders	67
3.3 Cultura, Cultura Organizacional, Gestão e Valores, Economia e Realidade	68
3.3.1 Gestão e Cultura nas empresas de EdC	82
Capítulo 4 – Um estudo analítico quali-quantitativo: Pesquisa de Campo.....	87
4.1 Procedimentos Metodológicos – Métodos e Técnicas da Pesquisa	87
4.2 Amostragem – As empresas escolhidas	91
4.3 Pesquisa Qualitativa	93
4.3.1 Análise de Conteúdo – Quadros Demonstrativos Sínteses	96
4.3.2 Cruzando Evidências	103
4.3.3 Resultado da Análise Qualitativa	109
4.4 Pesquisa Quantitativa	109
4.4.1 Análise de Regressão Múltipla a partir dos Gestores	110

4.4.2 Análise de Regressão Múltipla a partir dos Funcionários.....	113
4.5 Resultado Geral das Análises.....	116
Capítulo 5 – Perspectivas para o Futuro.....	118
5.1 Surgimento e Crise.....	118
5.2 Formação: escolas, congressos, seminários, workshops.....	120
5.3 Economia Civil e Mudança.....	122
5.4 Negócios Inclusivos e Comunhão.....	125
Considerações Finais.....	128
Referência Bibliográfica.....	131
Anexos.....	137
Anexo A - Quadros Demonstrativos da Análise de Conteúdo	137
Anexo B - Termo de Confidencialidade	171
Anexo C - Roteiro de Entrevista Funcionários.....	172
Anexo D - Roteiro de Entrevistas Gestores	173
Anexo E - Carta de Princípios da EdC	174
Anexo F - Linhas para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão.....	176

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa de Pós-Doutorado reúne empresas de pequeno e médio porte inseridas na economia de mercado e das organizações de Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) que têm entre cinco e 24 anos, dirigidas por valores e/ou conceitos que constituem a forma de agir, tanto interna como externamente, traçando a filosofia da instituição dentro da Carta de Princípios da EdC. Ao mesmo tempo em que buscam introjetar estes valores na convivência cotidiana com os diversos segmentos sociais e pessoais, estas organizações – por meio de seus gestores e funcionários – querem gerar uma mudança concreta de atitude por parte das pessoas com quem interagem nas mais variadas circunstâncias.

Nestes 25 anos de existência, a EdC como proposta ampliou sua adesão, envolvendo não apenas empresários, mas pessoas comuns – que participam como acionistas da referida proposta – jovens estudantes, pesquisadores e cientistas em diversos países. Inicialmente, surgiram os chamados Polos empresariais no Brasil (sendo um em São Paulo e outro em Pernambuco). Anos depois nascem os polos na Argentina, na Itália, Bélgica, Croácia, Portugal e Estados Unidos, onde se instalaram as primeiras empresas de EdC e em seu pioneirismo, estas organizações contribuíram na geração de emprego e renda para a parte da população mais necessitada naquelas áreas.

Além disto, os gestores destas organizações fizeram e ainda hoje fazem a experiência de partilharem não apenas o lucro, mas também conhecimento, experiência e tempo, construindo assim uma rede de apoio entre eles e, ao mesmo tempo, oferecem à sociedade atual uma nova forma de gestão empresarial e econômica. Trata-se de colaborar para uma nova visão cultural e resgate da ética socioambiental e política, numa visão de sustentabilidade organizacional a partir de valores pré-constituídos.

Com base em valores como fraternidade, reciprocidade, gratuidade e responsabilidade sociopolítica e econômica as empresas de EdC buscam viabilizar melhores condições de vida para àqueles que, muitas vezes, estão à margem da sociedade em função de pouca ou nenhuma formação especializada engrossando a fileira de desempregados em diversos países, bem como oferecer aos jovens em busca de oportunidades, o primeiro emprego. Ou ainda

peças que são consideradas pouco produtivas para o mercado de trabalho em função da própria idade cronológica.

É importante explicitar que a Economia de Comunhão na Liberdade deixa claro que esta liberdade parte da possibilidade de seus integrantes e, em especial, os empresários, disporem livremente dos recursos que eles mesmos criaram com o próprio trabalho. E o trabalho é visto como serviço para o outro e não somente como meio para satisfazer as necessidades pessoais em seus diversos aspectos.

Para solidificar esta experiência há pouco mais de seis anos foi criada a Associação Nacional Por uma Economia de Comunhão (Anpecom) que reúne empresários, acionistas dos diversos Polos, estudantes de Graduação e pesquisadores de diversas áreas acadêmicas, constituindo uma rede em território nacional para representar a EdC junto à sociedade civil. A fim de congregiar os diversos grupos esta entidade promove congressos, workshops, cursos e assembleias anuais. Deste modo, busca tornar sólida esta rede e dar sustentabilidade à mesma.

Outro ponto da pesquisa refere-se ao Desenvolvimento Local Sustentável e este é também um assunto atual e decorrente do esforço em atingir os chamados Objetivos do Milênio (ODM) estabelecidos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e cujo prazo se encerrou em setembro de 2015. Análises técnicas e científicas já desenvolvidas no Brasil demonstram que ao longo dos 15 anos de vigência dos ODM, ainda há municípios cuja desigualdade econômica e social é muito acentuada.

A fim de contribuir para que esta desigualdade seja reduzida ou eliminada o PNUD estruturou a metodologia de municipalização dos ODM com a participação social, favorecendo o acompanhamento mais eficaz dos avanços em âmbito local. Assim, se estabeleceram os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em três âmbitos: social, econômico e ambiental, visando implementar políticas públicas e projetos sociais que atendam às necessidades das populações dos municípios mais necessitados.

Neste aspecto, esta pesquisa quer mostrar o quanto estes objetivos se coadunam com os princípios da Economia de Comunhão na Liberdade, que na prática se traduz no modo de agir cotidiano das empresas de EdC pesquisadas nos mais diferentes setores. Mesmo porque só é possível um real Desenvolvimento Sustentável se, de fato, a pobreza puder ser erradicada e, paralelamente, criarem-se políticas universais e também transversais capazes de atender as necessidades específicas de grupos em situações de vulnerabilidade.

Partindo ainda do prisma que 82% da população do país moram na área urbana e que os municípios têm autonomia, conforme consta no Capítulo IV da Constituição do Brasil, isto significa que cabe aos municípios gerirem seus recursos de modo equitativo, a fim de atender as necessidades de seus cidadãos e, ao mesmo tempo, ampliarem as possibilidades para as gerações futuras. Neste sentido, o capital social e o capital humano são considerados como partes integrantes e inerentes a esta sustentabilidade, uma vez que contribuem de maneira profunda para a cultura do desenvolvimento em nível local, implicando na participação direta da coletividade, sendo o município quem melhor conhece as próprias necessidades.

“A cidadania política é complementada pela democracia econômica, e gera-se o sentimento de apropriação e domínio da sua própria realidade”, afirma Dowbor (2012, p.88-89). Portanto, é importante que haja oportunidades de trabalho para todos, mesmo num período de crise política, econômica e social em que está imersa a nação brasileira. E neste aspecto, a EdC, através de suas empresas, mesmo se modestas em sua abrangência, incentiva a produção de riqueza sem subtraí-la de outros e sim fazendo com que todos tenham condições de produzi-la; isto por meio não só do esforço físico e intelectual, mas integrando talento, criatividade, recursos tecnológicos, propriedade, poupança e profissionalismo em nível nacional e mundial entre aqueles que desejarem vivenciar esta proposta de gestão e economia.

Assim, o capítulo 1 – A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e sua trajetória de 25 anos – mostra o seu nascimento, destacando seus aspectos centrais que incluem a cultura do partilhar, a humanização do lucro, a reciprocidade, o princípio esquecido: a fraternidade e por fim os ajudados, peça-chave desta engrenagem. Apresenta ainda as contribuições e reconhecimentos à idealizadora da proposta de EdC, Chiara Lubich.

O capítulo 2 – Desenvolvimento Sustentável e Gestão Por Valores - se divide em quatro subtópicos, incluindo a realidade dos municípios onde se inserem as organizações pesquisadas, a partir de alguns indicadores entre os quais o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e ainda o Índice Multidimensional de Pobreza (IMP ou MPI, sigla em inglês). Também são apresentados aspectos referentes ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) bem como conceitos e informações presentes no Relatório Brundtlan sobre o desenvolvimento conforme consta na Declaração Universal dos Direitos Humano das Nações Unidas.

O capítulo 3 – Gestão, Cultura e o momento atual em empresas de EdC inseridas e coligadas está dividido em três subtópicos e inclui o delineamento das empresas pesquisadas, bem como o perfil dos municípios onde estão instaladas. Traz ainda a sinergia dos diversos stakeholders, além de mostrar a inter-relação entre gestão e cultura nestas empresas e associações.

O capítulo 4 – Um estudo analítico quali-quantitativo: Pesquisa de Campo é a parte central deste trabalho e reúne toda a pesquisa de campo, as análises Qualitativa (Análise de Conteúdo como técnica) e Quantitativa (Análises Multivariada, Linear e de Regressão) em seus diversos aspectos. Neste sentido, o capítulo se subdivide em cinco subtópicos envolvendo os vários sujeitos da pesquisa num estudo Multicasos e, concluindo com resultados de uma Análise Cruzada, dando uma visão de conjunto dentro do estudo proposto.

Já o capítulo 5 – Perspectivas de Futuro traz um estudo de campo no Polo empresarial italiano Lionello Bonfanti, em sua experiência com o projeto de incubadoras e as várias propostas de ação dentro da EdC para atingir a formação das futuras gerações de empresários. Neste aspecto, além das escolas, seminários e congressos a EdC s.p.a (que é gestora do Polo Lionello) e a Anpecom (esta no Brasil) desenvolvem nos respectivos países visitas e atividades conjuntas com as empresas coligadas (aquelas que não estão nos Polos, mas integram os Princípios da EdC) buscando atender as demandas por elas apresentadas.

Nas Considerações Finais, além dos resultados obtidos com as diversas análises são apresentadas também a visão da EdC sobre os diversos stakeholders que compõem o raio de atuação das empresas e ainda uma proposta de Comunicação Integrada, a fim de contribuir para dar maior visibilidade às organizações e viabilizar parcerias futuras capazes de ampliar a própria ação social a que se propõe a própria EdC.

CAPÍTULO 1

A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e sua trajetória de 25 anos

Este capítulo traz o surgimento da Economia de Comunhão na Liberdade, com destaque para seus aspectos centrais que incluem a cultura do partilhar, a humanização do lucro, a reciprocidade, o princípio esquecido (a fraternidade) e os ajudados. E ainda as contribuições e reconhecimentos à idealizadora da proposta de EdC, Chiara Lubich.

1.1 Histórico da EdC

A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) surge num contexto histórico mundial pós-queda do muro de Berlim, que simbolizava a presença do Comunismo e sua oposição ao Capitalismo. No Brasil há uma hiperinflação histórica e buscando contê-la é implementado um plano econômico pelo então Presidente da República, Fernando Collor de Melo. O plano ficou conhecido como Plano Collor, gerando o impeachment do referido presidente e que deixou pessoas jurídicas e físicas em grandes dificuldades financeiras. Isto gerou uma gama de necessitados em todo o país, cuja proporção foi sem precedentes.

Em 29 de maio de 1991, Chiara Lubich, uma líder global com visão profunda das realidades de cada região que visitou no Hemisfério Sul, chega ao Brasil, especialmente em São Paulo, cujo contraste pobreza e opulência causam-lhe grande impacto. Isto porque os problemas sociais sempre foram muito presentes em sua vida¹. Na ocasião, Lubich sentiu-se impelida a buscar condições para superar essa desigualdade de forma mais efetiva, por meio daqueles que vivenciavam a experiência na qual o bem comum (inclusive o econômico) pertencia a todos e não a um, individualmente.

¹ Chiara Lubich, ou melhor, Silvia Lubich – nome de batismo - nasce em Trento, Itália, em 1920, três anos após o surgimento do sistema comunista. Vivencia todo o horror da 2ª Guerra Mundial, bem como o entre guerras e a humilhação da Alemanha nazista e a cultura do ódio em função das inúmeras discrepâncias sociais. No entanto, a sua profunda convicção religiosa a impele a ajudar as pessoas ainda durante a guerra, nos momentos em que necessita refugiar-se nos abrigos antiaéreos com outras companheiras. Posteriormente, Chiara e suas amigas fazem o pacto de darem a vida umas pelas outras; colocam tudo que possuem em comum e o distribuem aos pobres procurando amenizar os sofrimentos deles. Elas buscam, deste modo, viver as palavras do Evangelho e confiam na Providência Divina, que lhes chega por meio de doações, as quais são imediatamente distribuídas aos mais necessitados.

Essa situação e a própria formação humanista-cristã católica da fundadora do Movimento dos Focolares² faz com que ela conclame os empresários cristãos a darem uma resposta concreta ao problema social e ao desequilíbrio econômico no país, marcado pela má distribuição de renda e o desemprego acentuado.

Ao constatar também que, não obstante a comunhão de bens praticada no âmbito do Movimento dos Focolares, desde o seu começo ainda na 2ª Guerra Mundial, não era possível cobrir a necessidade urgente de alguns dos seus integrantes, surgiu a proposta – por parte de Chiara Lubich – de criar empresas que produzissem renda, gerando lucros e que inspiradas no cristianismo dos primórdios, repartissem esse lucro de modo a atender tais necessidades. E, ao mesmo tempo, que essa comunhão de bens produtiva fosse uma constante, por meio da redistribuição do lucro, visando à manutenção dos bens das empresas, a formação de “homens novos” e o fim da pobreza. Em síntese, o Projeto EdC é a expressão econômica da Obra de Maria.

Este é um modo de vida que já chegou aos cinco continentes, atingindo cristãos e não cristãos, gerando inclusive o diálogo inter-religioso e com os não-crentes, antes mesmo do Concílio Vaticano II. Esta preocupação e prática social foi corroborada pela encíclica papal *Centesimus Annus*, escrita por João Paulo II, referente à Doutrina Social da Igreja, que considera a propriedade particular como direito específico do ser humano, mas é também instrumento para que o homem cresça em solidariedade e sentimento fraterno. A mesma encíclica diz que o lucro obtido de forma honesta e justa por uma empresa de mercado é um valor reconhecido, mas que se subordina a finalidades humanitárias, já que, neste sentido, vale mais o ser do que o ter.

Assim, o embate entre o Comunismo (em busca da equidade sem liberdade) e o Capitalismo (que quer a liberdade, mas não se preocupa com a igualdade) Lubich vivencia o desenvolvimento e o enriquecimento da Europa no Pós-Guerra. Diante de tantas situações econômicas e sociais adversas que presenciou ao longo de suas visitas em diversos países no continente europeu, mas também fora dele, especialmente tanto na América do Norte quanto na América Latina e na África ela constatou sempre mais a necessidade de mudanças mais amplas em todos os aspectos, sobretudo, com relação à economia.

² O Movimento nasceu em 1943; oficialmente é reconhecido pelo Vaticano como Obra de Maria, conforme seus Estatutos Gerais aprovados definitivamente em 1998. Tem como característica principal um estilo de vida de matriz cristã. Seu objetivo principal é construir concretamente na sociedade de hoje, por meio de ações coletivas e individuais, a fraternidade e a unidade universal, dentro do respeito à diversidade. Neste sentido, o Movimento dos Focolares considera ser possível fortalecer o chamado capital sócio-espiritual.

Ao chegar no Brasil, ela propõe com o estilo de vida de seu Movimento o seguinte desafio: A cultura do dar —, do partilhar, já vivida entre os seus membros—, de modo mais amplo, a partir das empresas, mas tendo como base um novo modelo de gestão inclusive do lucro empresarial e, por consequência, o pilar de um novo sistema econômico: Nem capitalismo, nem comunismo, mas comunhão na liberdade.

O que isto significa? Qual a novidade? Comunhão na liberdade: o excedente obtido pelas empresas da EdC têm o objetivo de: 1-assistir e suprir as demandas dos que passam necessidades; 2- desenvolver tecnicamente as próprias empresas para que possam crescer e oferecer mais oportunidades de emprego; 3- ajudar na criação desta nova cultura da partilha, isto é, criar “homens novos”, capazes de gerirem empresas e bens numa forma que contribua para maior equidade social. Isto é, no sentido de um desenvolvimento sustentável, capaz de “satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações vindouras de satisfazerem as suas próprias necessidades”, conforme diz o Relatório Brundtland – *Our Common Future*, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, chefiada pela então primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, (BRUNDTLAND, Relatório Brundtland – *Our Common Future*, 1987)³.

Dentro deste aspecto de sustentabilidade também para gerações futuras a Economia de Comunhão na Liberdade, nascida de uma matriz cristã, que vivencia uma espiritualidade de comunhão, aplicada na vida civil, busca conjugar eficiência e solidariedade, visando a coletividade, o bem comum e a preservação do meio ambiente para todos e não apenas para alguns. Com relação à “cultura do dar”, os pobres representam um valor precioso e não um problema; suas necessidades impulsionam os integrantes da Economia de Comunhão na Liberdade a serem sempre mais solidários e fraternos.

Esta cultura do partilhar, cultura do “dar” está em antítese à “cultura do ter” e, neste sentido, os que integram este tipo de atividade acreditam que seja possível transformar o comportamento econômico. Isto porque de acordo com o pensamento sócio-cristão teológico que permeia toda a proposta, o “dar econômico” é expressão do “dar-se”, no sentido de “ser” — em outras palavras—, revela uma concepção antropológica nem individualista e nem coletivista, mas de comunhão, necessária também neste século XXI marcado por guerras

³ Este documento faz parte de uma série de iniciativas que antecede a Agenda 21 e que reafirmam uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adotado pelos países industrializados e que se reproduzem nas nações em desenvolvimento. O relatório destaca os riscos do uso excessivo dos chamados recursos naturais, desconsiderando a capacidade natural dos ecossistemas da Terra e as consequências de alterações futuras dos mesmos.

fratricidas, ódios fomentados no fundamentalismo religioso e na desigualdade social, política e econômica entre países muito ricos e países miseravelmente pobres, ampliando o grau de terrorismo entre as nações.

Mas essa cultura pressupõe também ver o outro não apenas como alguém que pode gerar uma ferida, mas também como aquele que pode ser um contributo ao desenvolvimento de uma convivência humana mais livre e mais fraterna, favorecendo inclusive experiências de economia social, civil, de comunhão já ocorrida tanto no passado como no presente, conforme recorda Bruni, em sua obra “A Ferida do Outro” (2010). Mas isto é possível somente se o mercado – instrumento de civilização – vier a se tornar “um espaço de verdadeiro encontro com o outro e de benção, desde que se abra à gratuidade, e desde que não fuja da ferida do outro” (BRUNI, 2010, p.13).

A partir deste aspecto é possível chegar a uma característica presente na Economia de Comunhão e parte inerente de sua ação: a reciprocidade que comporta a confiança, mesmo com riscos e custos para empresas e empresários. Por sua vez, Bruni considera que “há um segredo para o comércio justo e solidário da economia de comunhão e de experiências como o Grameen Bank, de Muhammad Yunus, Prêmio Nobel da Paz 2006” (BRUNI, 2010, p.53).

Neste sentido, o estudioso utiliza o “dilema do Samaritano” de Buchanan (1975) para explicar que ajudante e ajudado se conhecem e que só é possível evitar tanto a dependência quanto o assistencialismo se houver entre eles uma relação de proximidade. Para Bruni as pessoas parecem dar mais respostas ao deduzirem que o outro teve um comportamento generoso em função da gratuidade por motivações intrínsecas, aumentando assim a reciprocidade.

A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) é um novo paradigma que quer a humanização da economia e das organizações de trabalho. Reúne empresas (organizações) inseridas na economia de mercado, governadas não pela troca de equivalentes como defende a corrente utilitarista, mas pela reciprocidade e nesta, as transações não são separadas das identidades daqueles que as originaram e ainda, situam-se dentro de um modelo econômico humanizado, estimulador de comportamentos pró-sociais mais eficientes do que o atual.

Outros princípios de EdC, sem ser o lucro e a troca instrumental, favorecem um novo espaço no interior da própria atividade econômica de mercado e envolvem três aspectos centrais: empresas, pobres e concorrentes. A proposta dessa Economia representa uma forma

de superar os desafios da desigualdade social, a má distribuição de renda e o desemprego estrutural no país, e está baseada na constituição de empresas ou transformação das já existentes que tenham como finalidade central, além de gerar renda e lucro, realizar a distribuição – a comunhão – dos lucros em três partes: reinvestindo na própria empresa; investindo na formação cultural de modo a fortalecer e a difundir a cultura da partilha através de congressos, escolas formativas específicas, bolsas de estudo e, por último, compartilhar parte do próprio lucro ou de seus excedentes com aqueles que estão em situação de pobreza, a fim de que possam viver dignamente, ajudando-os em seus projetos, sem limitar-se a dar apenas assistência financeira.

Nas organizações de EdC o ser humano é o foco central, uma vez que não basta apenas dividir o lucro em três partes, incluindo a organização – empresa –, os necessitados e a formação profissional e humana; mas são importantes os diversos relacionamentos não só internos como também os externos, inclusive com os concorrentes. São, portanto, organizações dirigidas por valores e/ou conceitos que constituem a forma de agir, tanto interna como externamente, traçando a filosofia da instituição.

Ao mesmo tempo estas empresas, no seu cotidiano, buscam introjetar esses valores na convivência diária com os diversos segmentos sociais e pessoais, a fim de gerar uma mudança concreta de atitude por parte do outro com quem está interagindo nas mais variadas circunstâncias. Desta forma, o conceito de fraternidade presente na EdC abrange não tanto a solidariedade, mas sim a reciprocidade gerada na inter-relação entre os diversos setores da instituição tanto internos como externos, permitindo construir relações nas quais haja maior intercâmbio econômico, cultural, social e político-pessoal.

Entretanto, seu alcance em 25 anos de existência não floresceu completamente, mas traz em si a possibilidade de um futuro diferente e, cujo estudo e pesquisa no campo acadêmico têm a capacidade de contribuir para que os futuros empreendedores encontrem soluções viáveis a fim de gerirem suas próprias organizações em novos moldes, no que diz respeito à gestão administrativa, econômica, financeira e social.

Em 2008, abrangia empresas de pequeno e médio porte na seguinte proporção: associações (2%), cooperativas (5%), firmas individuais (48%), empresas de sociedade

limitadas (8%), sociedade anônima (37%), localizadas em cinco continentes: Europa (455), Ásia (42), África (4), América (250) e Oceania (5)⁴.

Atualmente, há mais de 800 empresas de EdC, sendo 501 na Europa; 43 no continente asiático; 34 na África (das quais 18 surgidas entre 2012 e 2014) e 292 no continente americano, demonstrando um novo crescimento destas empresas a partir de 2009, apesar da crise econômica. No Brasil há 170 empresas localizadas nas regiões sul, sudeste, norte e nordeste. Existem também sete polos produtivos, sendo dois no Brasil – em Cotia, interior de São Paulo; e Igarassu, no Recife (PE) –, um na Bélgica; um na Argentina; um na Itália; um em Portugal e um na Croácia.

Já no período de 2011 a 2013, a utilização dos lucros das empresas foi direcionada para os três setores de intervenção nos quais, há alguns anos, faz-se o seguinte trabalho: 1– Assistência às necessidades básicas ligadas à renda, à saúde e à habitação. 2– O apoio à escolarização em níveis primários, secundário, universitário e profissional. 3– A geração e a consolidação de oportunidades de trabalho em atividades produtivas⁵.

Conforme o relatório internacional de EdC 2013-2014⁶ a partilha dos lucros das empresas e das doações particulares, gerada pela Economia de Comunhão na Liberdade, também em 2015 ultrapassou 1.300.000 euros, valor próximo ao do ano anterior, apesar da crise que cria dificuldades para as economias dos países que estão em condições de colocar os bens em comunhão, se comparados a outras nações. Também o número das famílias ajudadas, cerca de duas mil pessoas, praticamente foi o mesmo, enquanto o financiamento concedido para atividades produtivas teve uma pequena redução devido a dificuldade -, encontrada em diversos países -, na elaboração de projetos empresariais sustentáveis.

Diante deste quadro e, tendo em vista superar a situação, em 2016, em caráter experimental, algumas associações locais de empresários e apoiadores de EdC serão

⁴ Estas informações constam na Revista Cadernos de Administração nº 01 Jan/Jun 2008.

⁵ Os dados atuais foram obtidos do relatório 2011-2012 e documentos de 2013 da Associação Internacional de Economia de Comunhão (AIEC).

⁶ As informações foram publicadas em jan de 2015. Estão disponíveis em <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2013-2014/10085-lucros-compartilhados-2013-2014.html>. A tabela com os lucros pode ser visualizada também no link: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/documenti-pdf-it/rapporto-edc/rapporto-edc-2013-2014/2432-2013-14-rapporto-edc-it/file.html>

sustentadas financeiramente. O objetivo é ativar, mediante o profissionalismo de seus animadores, o desenvolvimento de projetos empresariais válidos para a criação de postos de trabalho para os pobres. No entanto, caberá às organizações envolvidas o compromisso de acompanhar a realização destes projetos e o alcance do equilíbrio econômico.

No que se refere ao perfil cultural foi confirmado o financiamento do Instituto Universitário Sophia de Loppiano – Itália – que a Economia de Comunhão considera a ‘ponta do diamante’ para a formação daqueles que, futuramente, em seus países poderão contribuir para implementar um modo de agir econômico, político e social inspirado na “*cultura do dar*” ou cultura da partilha.

Está previsto ainda financiamento para as chamadas Summer School (escolas de Verão que já se realizam anualmente na Europa como parte das atividades de Economia de Comunhão). Neste aspecto, será destinada uma cota maior de financiamento, em forma de bolsa de estudo, a fim de favorecer a adesão de jovens que, de outra forma, não teriam recursos para participarem destas escolas.

Ao longo destes 25 anos é possível confirmar os números já apresentados acima, destacando, com base em dados secundários de pesquisa, as seguintes informações: São 811 empresas distribuídas entre os vários continentes, incluindo pessoas jurídicas e prestadores de serviço. Há sete polos empresariais e cada um tem suas especificidades, conforme a região ou país onde se localizam⁷.

O primeiro a se constituir foi o Polo Spartaco, na cidade de Cotia (São Paulo/Brasil) – formado em 1991, através da ESPRI SA, cujos recursos advém da subscrição de ações ordinárias e preferenciais. Reúne sete empresas, sendo cinco indústrias, uma factoring e um escritório. O Polo Spartaco conta com 4050 acionistas.

Há ainda no Brasil, no Nordeste, (em Igarassu, região de Recife/Pernambuco) o Polo Ginetta, criado em 2002 através da empresa por participação Polo Empresarial do Nordeste S.A. Este polo teve seu primeiro galpão inaugurado em 2007; atualmente, tem sete empresas ali instaladas, reunindo ainda 1.100 acionistas.

Existe ainda na América do Sul o Polo Solidarietà, situado em O’Higgins (região de Buenos Aires) na Argentina. Tem uma característica rural decorrente de sua localização

⁷ Todas as informações foram obtidas a partir do site oficial da Economia de Comunhão (EdC): <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-productivos.html>

geográfica, a 250km da região de comércio e 5km da cidade mais próxima. Busca oferecer emprego para a mão de obra feminina, pois em geral é uma região de caminhoneiros e de lavoura. No último ano, os pequenos agricultores tiveram sua produção coberta pelas chuvas que inundaram a região. Está em estudo uma proposta de “intercâmbio de investimento” entre os polos, com a Lumi que pretende abrir uma filial no Polo Spartaco Lucarini, visando superar o desafio do desenvolvimento.

Na Europa existem quatro polos entre os quais o Polo Lionello Bonfanti, criado em Loppiano – região de Florença – na Itália, que é representado juridicamente pela EdCs.p.a., fundada em 13 de outubro de 2001, reunindo 5.700 acionistas e 23 empresas. Esta empresa foi credenciada na região da Toscana para participar de editais e também funciona como uma incubadora de empresas; durante três anos teve financiamento da Rede do Sistema de Incubadoras da Região Toscana, em função de sua característica considerada exclusiva: a cultura da fraternidade. E diante do quadro de crise econômica mundial, que ainda persiste, o fato da EdCs.p.a funcionar como incubadora tem grande importância, já que é direcionada principalmente aos jovens empresários.

Tendo em vista a Comunhão e a própria Cultura do Partilhar, o regulamento deste Polo prevê a entrada de empresas que não são de EdC, desde que expressem este desejo de comunhão. O polo contribui na formação para empresários, trabalhadores e jovens por meio dos programas: PerCorso EdC, Governar os Carismas, Workshop, LoppianoLAB.

Na Bélgica, o Polo Solidar, situado em Bruxelas, surgiu com uma única empresa; hoje possui seis organizações, as quais decidiram, em assembleia, nos últimos três anos colocar em comum os lucros. Desde o início, mesmo com uma só empresa, o polo se tornou a “casa dos empresários” e as pessoas iam até o local para verem, entenderem o que é a Economia de Comunhão na Liberdade. Neste último ano, os empresários do polo pensaram em investir na contratação de uma pessoa para ajudar na difusão da EdC.

Com relação ao Polo Giosi Guella, em Portugal, este nasceu a partir da comunhão de bens de diversos ‘atores’ de EdC; sua inauguração data de 6 de novembro de 2010. Conta com três empresas de diferentes áreas, já em funcionamento: uma consultoria para empresas em vários níveis (qualidade, ambiente, segurança e administração de imóveis); outra que fornece serviços de contabilidade e a terceira opera na reciclagem de plástico e papelão. Mais voltado para a prestação de serviços, este polo engloba profissionais e empresários que, por

meio de atividades variadas, incluindo palestras e cursos de verão procuram unir o mundo acadêmico e o mundo mercantil na visão da fraternidade, que caracteriza a EdC.

Na Croácia, em Zagabria, Krizevci, em 1995, nasce o Polo Produtivo Mariapoli Faro, que atualmente reúne empresas e atividades produtivas, das quais 12 da Croácia, 6 da Sérvia, 2 da Bulgária e 4 da Romênia. São pequenas iniciativas econômicas agrícolas e de artesanato, incluindo uma floricultura e uma plantação de ameixa. O Polo visa reduzir o desemprego e valorizar as potencialidades locais. Na região surgiu também uma escola maternal, ainda em 1995, que deu origem a um projeto de formação educacional mais amplo, o qual compreende outras duas escolas na Sérvia e Macedônia, tendo ainda as Faculdades de Pedagogia como parceiras.

Ainda estão em fase de estudo os seguintes polos: Polo Francois Neveux (Bendevides / Pará/Brasil); Polo Filipinas (nas Filipinas) e Polo Ottomaring (na Alemanha). Além disso, entre 2012 e 2014 nasceram 18 empresas no continente africano; hoje são 84 empresas neste continente.

1.2 Cultura do dar, Cultura do Partilhar e o Desenvolvimento Sustentável

Atualmente existem mais de 500 trabalhos acadêmicos entre teses, dissertações, monografias e trabalhos de conclusão de curso (TCCs) registrados, em 12 línguas e 26 países sobre a Cultura da EdC. No site internacional da Economia de Comunhão⁸ é possível encontrar 200 destes trabalhos em diversas linhas de pesquisa.

Há trabalhos elaborados nas seguintes áreas do universo acadêmico: Economia; Administração; Antropologia, Sociologia e Ciências Sociais; Teologia; Contabilidade; Direito; Psicologia; Comunicação, Marketing e Publicidade; Engenharia de Produção; Geografia; Desenvolvimento Ambiental/ Sustentável; Filosofia; Pedagogia; História; Relações Internacionais; Turismo.

O que é a cultura da partilha ou cultura do dar? É uma proposta de construir uma sociedade baseada no ser e não no ter, no possuir. Nesse sentido, esse dar é o centro para onde convergem todos os valores e das constantes mudanças sociais consideradas essenciais, uma mudança de paradigma de modo radical, relevante para a vida social e capaz de influenciar

⁸ www.ecodicom.net

“na construção do chamado capital social que constitui a base do desenvolvimento” aponta Hans Burckart (BURCKART, 2002, pp.76-77). Trata-se do dar não como aspecto caritativo em que a pessoa ou instituição ajudada se considera em dívida com quem a auxiliou. É, na verdade, o dar que visa sanear “o tecido social a longo prazo” (BURCKART, 2002, pp.77-79) e, também humanizar a economia, gerando uma nova cultura empresarial / organizacional.

Outro aspecto contemplado nessa visão do dar: oferecer a si mesmo, superando inclusive uma comunhão de bens individual, ou melhor, pessoal e chegando ao nível de uma comunhão de empresas, dentro da proposta apresentada por Chiara Lubich já em 1991, conforme explica Tomaso Sorgi em seu artigo *A Cultura do Dar* (1992).

Essa cultura implica na necessidade de um relacionamento de proximidade, de confiança, gerando novos tipos de relacionamentos capazes de estimular vários tipos de ações na sociedade em nível de solidariedade, filantropia e assistencialismo. Mas, sobretudo, na sociedade atual levou ao surgimento da Responsabilidade Social por parte das empresas e também em função do próprio mercado consumidor, que se tornou exigente em relação às empresas e sua atuação diante de questões globais emergentes. (SORGI, 1992).

Por sua vez, a existência do dar gratuito dentro da própria sociedade de mercado pode ser constatada através das relações de solidariedade entre os povos, de modo especial, quando acontecem calamidades públicas. Neste aspecto, são exemplos concretos as mobilizações imediatas das populações para socorrerem outros estados, municípios e países, atingidos por catástrofes naturais, guerras e até mesmo atentados terroristas.

Ainda em relação ao *dar* Roberto Zappalà destaca que este se constitui o ponto central dessa cultura, sendo a essência do homem e não apenas o seu agir. Ele considera como sujeito da ação não quem doa, mas aquele que “é dom”, uma vez que se permite manter uma relação com aqueles que estão seu redor, de modo recíproco. É também neste sentido, que ele distingue a cultura do possuir e a cultura do dar, da pessoa, que ele destaca como diferença de ordem antropológica, referindo-se a dois modos de compreender o homem, isto é, como indivíduo ou como pessoa. No primeiro caso ele não é capaz de comunicar-se, torna-se fechado em si mesmo, não sabe compartilhar. Já na concepção como pessoa, esse homem se coloca em relação com outros, sendo mais pessoa, isto é, torna-se ela mesma quanto mais se descentraliza e se doa aos outros. (ZAPALLÁ, 1992).

Deste modo, é possível considerar que a cultura do dar, a cultura da partilha constitui um modo de realização do ser humano e o coloca em relação direta entre si e com o mundo que o cerca. Na Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) essa cultura inclui o dar não apenas material, mas partilhar com o outro o próprio conhecimento, as próprias habilidades, contribuindo para ampliar os bens relacionais presentes nas diversas empresas, a partir de relacionamentos mais humanizantes, próximos e não apenas de convivência pelo simples fato de trabalharem na mesma empresa, no mesmo setor.

Este tipo de atitude colabora também para uma cultura organizacional que considera a empresa tanto no seu aspecto material quanto de recursos humanos e o próprio meio ambiente onde se situa como patrimônio de todos e, portanto, devem ser preservados e melhorados no decorrer do tempo inclusive para gerações futuras.

Assim, a cultura do partilhar torna-se uma proposta concreta para uma nova cultura organizacional que requer a geração de riqueza por parte das empresas bem como a geração de novos empregos e, ao mesmo tempo, preservar o meio ambiente como patrimônio de todos, inclusive para as gerações vindouras. Neste sentido é possível considerar uma convergência entre a Economia de Comunhão e o Desenvolvimento Sustentável, tendo como base o capital social que inclui o bem comum em todos os seus aspectos: sócio, político, econômico, tecnológico e ambiental, conforme aponta o estudioso da Universidade de Antioquia – Medellín, Colômbia –, Hans Burckart, em seu artigo “Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão” (2002, p.67).

É importante recordar também que a discussão em torno do Desenvolvimento Sustentável ganha destaque quando os chamados “grupos verdes” estão em franca expansão decorrente dos graves problemas ambientais, gerados pela poluição em muitos países, nos anos 1990. Esses grupos lançam-se com ênfase contra as práticas vigentes nos setores produtivos, considerando-os como responsáveis principais pela degradação do meio ambiente (BURCKART, 2002).

Além disso, o documento gerado na Assembleia Geral da ONU, em 1997, para o período 1997-2002 sobre Desenvolvimento Sustentável tem como primeira preocupação a questão social, e prova disto é o seu item um: erradicação da pobreza. Seguem-se, então, as mudanças de padrões de consumo e de produção conforme recorda Burckart (2002). Não se trata apenas de acabar com a pobreza, mas também ampliar o acesso do maior número de

peçoas às benesses econômicas, sociais e, posteriormente, tecnológicas. Portanto, este desenvolvimento engloba diversos pontos e não apenas o aspecto ambiental.

Mas o Desenvolvimento Sustentável também está diretamente relacionado com a satisfação das necessidades básicas do ser humano (educação, saúde, moradia, trabalho digno) e, neste sentido, a Economia de Comunhão na Liberdade considera que este desenvolvimento envolve não só o gerenciamento da empresa, mas uma gestão que contribua para que o indivíduo seja de fato o foco central da organização. E, para isso, a cultura do dar é um grande contributo como práxis, e não apenas uma teoria ou conceito abstrato, integrando o sistema de valores e comportamento dos stakeholders que estão nestas organizações, sejam estes gestores ou funcionários.

No tocante ainda a esta relação Economia de Comunhão – Cultura do Dar – Desenvolvimento Sustentável as atividades empresariais / organizacionais são vistas em três dimensões: ecológica, econômica e social, porém, consideradas como valores, o que significa não só maximizar o lucro (os investimentos inclusive), mas levar em consideração a satisfação de funcionários, clientes e fornecedores, além de conhecer os concorrentes (valor econômico). Com relação a dimensão valor ecológico importa avaliar o ciclo do produto ou serviço conforme instrumentos apropriados, mas sobretudo, utilizar práticas de produção e consumo interno que conduzam ao respeito com o meio ambiente. Além disto, a empresa também deve tornar-se autossustentável. Na dimensão valor social, esta não deve ser assistencialista e, sim contribuir para que o ajudado de EdC se torne protagonista do próprio desenvolvimento e, para isso, oferecer-lhe condições de trabalho e formação integral. (BURCKART, 2002)

1.2.1 Humanização do lucro e reciprocidade – os pobres, os ajudados

A Economia de Comunhão surgiu como a expressão concreta visando erradicar a “pobreza não escolhida”, mas muitas vezes suportada, conforme citou um dos principais estudiosos de EdC, o economista e professor na LUSMA Università, Itália, Luigino Bruni. Essa pobreza presente, na sociedade, já não conseguia ser vencida no interior do próprio Movimento dos Focolares, onde a cultura do dar, cultura do partilhar, é seu DNA.

Tendo em vista oferecer ajuda concreta aos pobres tanto dentro do movimento quanto para a sociedade em geral, surgiram as empresas de EdC, cujos proprietários optaram por doar

livremente parte dos seus lucros. Mas não como assistencialismo e, sim como parte de uma responsabilidade social, que inclui geração de emprego e renda, muitas vezes oferecendo o primeiro emprego e formação profissional àqueles que necessitavam, a fim de obter melhores condições de trabalho no mercado.

Deste modo, os empresários de EdC utilizam seus talentos, a fim de gerar condições e “riqueza” para concretizar um novo humanismo de comunhão, de sobriedade e de celebração da vida, capaz de beneficiar concretamente os mais necessitados; visando acabar com a indigência e a privação.

Em palestra realizada na comunidade do Movimento dos Focolares nas Filipinas, em julho de 2006, o estudioso Luigino Bruni, esclareceu que a terceira parte do lucro gerado pelas empresas pode ser empregada em três aspectos: para auxiliar nas emergências da comunidade, incluindo questões médicas (remédio, cirurgia); para executar projetos que levem ao desenvolvimento, eliminando a pobreza e permitindo que mais pessoas possam recomeçar a vida de reciprocidade dentro da comunidade; implementar esses microprojetos, inclusive por meio do microcrédito; e, por fim, a reciprocidade completa.

Esse ciclo se completa quando uma família ajudada deixa essa condição e se torna igual porque “na ‘nossa reciprocidade’ receber não é suficiente para o ‘desenvolvimento sustentável’ de uma relação duradoura. A resposta é necessária” (BRUNI, Filipinas, 2006, entrevista às mídias sociais). E de acordo ainda com Bruni há o retorno porque é parte inerente do ser humano o desejo de retribuir o bem que recebeu; esta necessidade de retribuição é parte do desenvolvimento integral do ser humano; dar e receber fazem parte da essência do Homem.

Assim, a comunhão de bens dentro da EdC não visa o assistencialismo, mas oferecer condições de vida digna para os ajudados, fornecendo-lhes meios para que sejam protagonistas da própria história e ajudem outros a terem também esta oportunidade. No que se refere aos pobres / ajudados é necessário maior clareza quanto ao processo de seleção e mapeamento dos indivíduos e das famílias, que de algum modo participam ou integram a estrutura do Movimento dos Focolares.

Dentre os aspectos a serem aprimorados está o modo como ocorre a destinação dos recursos aos demais participantes desta ajuda econômico-financeira em nível local, regional, nacional e internacional. Há uma busca contínua visando aprimorar esse processo e, isso tem

sido feito a partir do uso de relatórios informatizados e administrados, considerando também os dados obtidos junto às comissões locais e regionais, até chegar a comissão internacional da EdC, em Roma, no centro dos Focolares.

Mas o ciclo da ajuda só se completa quando o ajudado pode resgatar sua dignidade, tornando-se protagonista da própria vida em todos os aspectos e, também, se abre à reciprocidade de modo concreto como fez A e sua família. Ao ter conhecimento da necessidade da outra família que precisava edificar a própria residência, ele colocou seu tempo e seus serviços como pedreiro à disposição. Para isso, renunciou ao descanso e aos momentos com seus próprios familiares nos fins de semana, trabalhando em prol da necessidade de outrem.

Por sua vez, a nova família ajudada, ao mudar para a nova casa fez a seguinte declaração:

“Se não fosse a ajuda que recebemos ainda não teríamos conseguido concluir este sonho. Tudo que chegou foi muito, muito importante... Estamos muito felizes. Agora estamos ajudando na construção da casa da M.G. mas queremos ajudar a todas as famílias que precisarem. A nossa casa está sempre aberta a todos. Somos muito agradecidos por tudo...”

Outro fato significativo desta reciprocidade foi vivenciada por uma pessoa que recebeu ajuda na região da Mariópolis Ginetta que, após juntar a quantia necessária para saldar uma dívida paroquial foi surpreendida no ato da quitação, pois o valor era menor do que imaginava. Deste modo, pôde oferecer a parte restante para ajudar os pobres de EdC, completando a quantia prevista para o auxílio extraordinário que é praticado pelos “atores” individuais de Economia de Comunhão e não apenas por empresários ou funcionários diretamente.

Fatos como os já apresentados indicam também que a proposta da EdC pretende ser, em nível macro, uma tentativa de humanização da economia na sociedade atual. Mas, passados 25 anos, seu foco ainda se mantém voltado para o âmbito empresarial e, neste sentido, suas preocupações centrais são a gestão humanizada e a formação, a fim de ampliar a competência das organizações para que possam se manter no mercado diante da globalização atual.

Humanizar a gestão não porque, em última instância, isto favorece o crescimento da empresa, mas porque desde o seu início, a proposta da Economia de Comunhão já contém a perspectiva da fraternidade no campo econômico-social.

1.2.2 Fraternidade – O Princípio Esquecido

Considerando-se as premiações outorgadas à idealizadora da Economia de Comunhão na Liberdade, Chiara Lubich, conforme consta no item a seguir, bem como a retribuição espontânea dos ajudados de EdC, é possível afirmar que o chamado Princípio Esquecido, da Revolução Francesa, a Fraternidade, já não está tão esquecido assim. De certo modo, este foi um princípio aplicado parcialmente na política, através da solidariedade, conforme recorda o estudioso italiano Antonio Maria Baggio, em seu livro “O Princípio Esquecido” (2008).

A Fraternidade pressupõe um relacionamento horizontal entre as pessoas, ou seja, ver-se como igual perante o outro e não superior a ele, o que cria em si um elo mais forte entre os indivíduos. Baggio acrescenta ainda que ao longo da história “a fraternidade foi adquirindo um caráter universal” referindo-se assim ao sujeito ‘humanidade’ (BAGGIO, 2008, p.21).

O conceito de fraternidade universal, que leva à visão cristã de igualdade e, ao sentimento de pertença a uma única e grande família, na qual todos têm os mesmos direitos e deveres, incluindo a liberdade e o acesso aos bens materiais implica, em última instância numa vida digna para todos, ampliando o conceito civil de cidadania. Nesta perspectiva, a fraternidade é entendida não mais como sentimento e sim como aspecto concreto da vida humana em seus diversos segmentos: político, econômico, social e cultural. Desta forma, a fraternidade leva à comunhão de modo livre e pode ser experienciada inclusive na esfera empresarial e administrativa. Tal visão perpassa a Economia de Comunhão na Liberdade, que entrevê a possibilidade de uma ordem social diferente tanto para o universo da economia quanto da gestão organizacional.

Assim, o partilhar os dividendos (lucro) bem como o conhecimento e até o próprio tempo, além de oferecer trabalho e formação, é o modo pelo qual os atores de EdC vivem esta fraternidade, que implica ainda no compartilhamento da vida de suas organizações com seus pares. Este compartilhar, também acontece por parte dos ajudados que, ao se sentirem protagonistas no resgate da própria dignidade, querem que outros possam vivenciar a mesma realidade.

No mundo atual, marcado pela globalização, a fraternidade como princípio universal – no sentido de abranger a todos os indivíduos – faz com que cada indivíduo seja responsável pelo outro e pelo bem não apenas individual, mas coletivo. Portanto, todos são responsáveis pelo desenvolvimento do bem comum; isto é, “a fraternidade amplia o número de sujeitos ‘responsáveis’ e, por isso, estimula que deveres e compromissos sejam assumidos além do que é prescrito, em nível nacional ou internacional, pelas autoridades públicas” (BAGGIO, 2008, p.139).

O desenvolvimento individual e coletivo, bem como a questão da sustentabilidade, além da fraternidade como fator favorável neste contexto e outros conceitos serão abordados no capítulo 2.

1.2.3 Contribuições Reconhecidas

Muitos governos e instituições civis como reconhecimento às diversas ações em benefício de uma sociedade mais justa e igualitária homenagearam a idealizadora da Economia de Comunhão na Liberdade, Chiara Lubich, ainda em vida ao longo do século XX e nas primeiras décadas do século XXI.

O primeiro destes reconhecimentos foi em 1996: o prêmio Educação para a Paz, outorgado pela UNESCO. Em seu discurso de agradecimento a homenageada acentua o desejo e a necessidade de construir e manter a paz. Na ocasião afirmou: “Não é um divertimento dedicar a própria vida para viver e difundir a paz ! É preciso coragem. É preciso saber sofrer”.(LUBICH, 1996)

Já em 1998, o Conselho da Europa concedeu-lhe o Prêmio Direitos Humanos, ocasião em que a Declaração Universal dos Direitos Humanos completava seus 50 anos de existência, tendo como objetivo trabalhar para que no mundo se efetive sempre mais a fraternidade universal. Ressaltou em seu discurso para assembleia que participava da cerimônia, o primeiro artigo da referida Declaração que diz: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. (...) Devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”(LUBICH, 1998).

No mesmo ano, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) Lubich recebeu a mais importante honra do Governo Federal, a Medalha da Ordem do Cruzeiro do

Sul. O prêmio foi o reconhecimento do trabalho que desenvolveu, através da ação do Movimento dos Focolares, junto às populações carentes no Brasil. Recebeu também o título Doutora em Humanidades, conferido pelo curso Ciências da Religião.

Em visita à Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP — também em 1998, a fundadora dos Focolares foi homenageada com a laurea honoris causa em economia em reconhecimento pela Economia de Comunhão na Liberdade (EdC). Na oportunidade, o reitor da instituição, padre Theodoro Peters, em seu discurso, salientou que a proposta de EdC nasceu da espiritualidade evangélica vivida de forma intensa, fazendo com que haja uma inundação no mundo social e econômico de um espírito de comunhão, superando a intensa competição capitalista.

Ainda em 1998, a Universidade de São Paulo (USP) conferiu a Medalha de Honra ao Mérito a Lubich como reconhecimento a “sua contribuição histórica para o movimento universal de renovação de valores no mundo contemporâneo”, conforme acentuou naquela ocasião, o já falecido deputado André Franco Montoro. Na mesma oportunidade o reitor da USP, Jacques Marcovich, a definiu como uma das mais expressivas líderes religiosa e social do século XX.

Ela recebeu também os seguintes prêmios:

- ✓ Grande Cruz ao mérito, da República Federal Alemã, em 2000.
- ✓ Cavaleiro da Grande Cruz, da República Italiana, em 2003.
- ✓ Doutorados honoris causa: 16 (Economia 2, Filosofia 1, Teologia 4, Ciências Sociais, Humanidades e Ciências da Religião (PUC-SP).
- ✓ Cidadanias honorárias: 19; bem como outros 11 reconhecimentos da administração pública.
- ✓ Ecumenismo e diálogo inter-religioso: 10 e mais 14 de Igrejas locais.
- ✓ “Mafua Ndem”, Rainha enviada por Deus, Fontem, República dos Camarões, 2000.

Com base nos dados acima podemos considerar que Lubich foi uma pensadora do século XX, detentora de inúmeros prêmios e mais 12 doutorados Honoris Causa, de várias

universidades, em diversas áreas. Reconhecimento este devido à sua vasta obra literária, originada no próprio Movimento dos Focolares.

Além disto, por ocasião de seu 80º aniversário, 22 de janeiro de 2000, ela recebeu a cidadania romana. Em seu discurso, Lubich rememorou um trecho de seu artigo sobre àquela cidade, o qual foi publicado num jornal de 1949, na Itália, em que expressou o desejo de ajudar os seus responsáveis, juntamente com outros grupos e movimentos suscitados por Deus, a levar o fogo do amor divino às suas casas, pelas suas ruas, aos lugares de estudo e de trabalho, ao Parlamento, a toda a parte”.

Em 2015, sete anos após seu falecimento, o desejo de Chiara Lubich de construir de modo concreto a fraternidade universal levou as autoridades a concederem para a cidade de Cannes (França) a sexta edição do Prêmio Chiara Lubich pela Fraternidade em decorrência do projeto Viver Juntos em Cannes, que reúne cidadãos leigos e religiosos de diversos credos, comprometidos com inúmeras atividades direcionadas para uma convivência pacífica. O prêmio foi entregue no capitólio de Roma, no dia 17 de janeiro deste ano, quando se realizava um evento com o tema “Diálogo e comunidade, qual relacionamento com a fraternidade?”, organizado pela Associação Cidades pela Fraternidade, promotora do prêmio. A entidade reúne 140 municípios italianos que buscam em conjunto a solução de problemas comuns e um desenvolvimento mais equitativo em seus diversos aspectos.

Este mesmo prêmio já foi concedido aos municípios italianos San Severino e Tolentino pelos projetos direcionados às faixas mais frágeis da população. Também a cidade de Trieste recebeu Menção de Honra pelo projeto Educação à Paz, que levou à instalação do “Dado da Paz” em um parque público.

Tais projetos visam o desenvolvimento mais equânime, voltado para a sustentabilidade não só do meio ambiente, mas também do ser humano integral, incluindo ainda o desenvolvimento em nível local. Este e outros aspectos relacionados à Economia de Comunhão são aprofundados no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 2

Desenvolvimento Sustentável e Outros Conceitos

Este capítulo se divide em quatro subtópicos, incluindo a realidade dos municípios onde se inserem as organizações pesquisadas, a partir de alguns indicadores entre os quais o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e ainda o Índice Multidimensional de Pobreza (IMP ou MPI, sigla em inglês). Também são apresentados aspectos referentes ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) bem como conceitos e informações presentes no Relatório Brundtlan sobre o desenvolvimento conforme consta na Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas.

2.1 Histórico e Contextualização dos Indicadores

Antes de falar em Desenvolvimento Sustentável e Indicadores é importante contextualizar como e por que surgiram estes temas, sobretudo, no que tange aos referidos indicadores. Esta preocupação se materializou ainda na década de 60, em função da crise econômica do capitalismo e, de modo particular nos Estados Unidos, pois deu origem a expressão: Indicadores Sociais (Social Indicators). Esta expressão apareceu nos estudos iniciais que buscaram avaliar os impactos da corrida espacial na sociedade norte-americana.

Em relatório da National Commission on Technology and The American Economy, em 1966, o pesquisador americano Daniel Bell, embora não fale diretamente em indicadores sociais, propõe “um sistema de cálculos sociais”, que é referendado por um órgão governamental. Já em julho de 1969, no Governo Nixon foi criado o Serviço Nacional de Objetivos e Pesquisa (National Goals and Research Staff) com a finalidade de elaborar anualmente um relatório sobre o estado social da nação, isto é, tendo em vista a qualidade de vida dos norte-americanos. Assim, surge a relação entre qualidade de vida e indicadores (SANTAGADA,1993). No Brasil também há iniciativas neste aspecto entre as quais

Deste modo a qualidade de vida ou o bem-estar torna-se um aspecto importante em conjunto com a questão econômica para verificar o chamado estado social da Nação. A necessidade de mais indicadores estatísticos para corroborar o desenvolvimento social e

econômico e, sobretudo, definir aspectos relacionados à situação infantil nos vários países faz com que na década seguinte – em 1975 – a ONU propõe a construção de um sistema de estatísticas sociais e demográficas.

O sistema inclui como indicadores a taxa de mortalidade de crianças abaixo dos cinco anos – utilizado para medir a Situação Mundial da Infância –; o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Índice de Liberdade Humana (ILH) sendo os dois últimos preparados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU) para medição anual (SANTAGADA,1993). No Brasil existem algumas iniciativas neste aspecto entre as quais a criação do Observatório da Rede Ibero-Americana de Prospectivas (ORIBER) que dentro de uma visão estratégica de futuro contribuiu com a construção do Guia de Gestão Pública Sustentável, visando um efetivo desenvolvimento sustentável em vários aspectos nos níveis social, econômico, ambiental e político. Trata-se de uma plataforma de ação que consta de 15 eixos temáticos, envolvendo os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) a ser concretizado a partir dos municípios, expandido-se para as regiões, Estados e países, principalmente os Ibero-Americanos, cujas diferenças sociais são acentuadas e gritantes.

No que se refere ao Brasil, o seu crescimento econômico na década de 1970 não reduziu as desigualdades sociais, pois não houve melhoria na distribuição da renda e nem diminuiu a pobreza absoluta. Diante desse quadro, o Governo reconhece por meio do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) o agravamento desta situação, propondo uma política de redução das desigualdades socioeconômicas, instituindo a Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

Ainda, em 1975, o Governo propõe a criação de um sistema de indicadores sociais tendo como finalidade oferecer elementos para a elaboração e o acompanhamento do planejamento social. E, assim, coube ao IBGE a organização e o funcionamento do Sistema de Indicadores Sociais (SANTAGADA,1993). Atualmente, o próprio ORIBER, lançado em 2016, traz como indicadores os recursos básicos (água, alimento e energia), moradia, segurança e paz, saúde e meio ambiente, desigualdade e inclusão social de gênero, o futuro da educação e do trabalho, mudança climática e energias renováveis, biodiversidade:capital natural e social, resiliência, democracia e redes sociais, governança e empoderamento cidadão e, por último, bem-estar e qualidade de vida. Tudo isto tendo como base o Programa Países Sustentáveis.

Posteriormente, tornou-se uma prática constante a utilização de indicadores sociais para medir a qualidade de vida ou o bem-estar dos brasileiros ou ainda avaliar os níveis crescentes de pobreza nas cidades e nas regiões metropolitanas brasileiras. A partir da criação do Índice do Desenvolvimento Humano (IDH) divulgado pela ONU, os pesquisadores do Brasil passaram a utilizá-lo para analisar a situação social do país. Este é o índice utilizado também nas pesquisas atuais sobre os diversos aspectos que envolvem o tema como educação, saúde, trabalho entre outros. No que tange ainda a este aspecto, de acordo com dados do PNUD 2015, o país está em 75º lugar no ranking entre os 188 países pesquisados, sendo o 13º melhor índice entre os países latino americanos, apesar de sua crise sociopolítica econômica.

2.2. Desenvolvimento Sustentável, IDH, IDHM e outros Indicadores

Preservar o meio ambiente, reduzir a poluição atmosférica para não ampliar a destruição da camada de ozônio e, desta forma, reduzir o aquecimento global e diminuir a intensidade dos raios ultravioletas que atingem o planeta, ampliar a chamada ‘economia verde’ são temas recorrentes quando se fala em Desenvolvimento Sustentável. Utilizar os recursos naturais dentro de parâmetros que permitam sua recuperação e o emprego, por parte das futuras gerações, consta de preocupações remotas e atuais, por parte de autoridades civis, públicas e eclesiais.

Haja vista a carta encíclica *Laudato Si'*, do papa Francisco sobre ‘a nossa casa comum’, referindo-se ao planeta e as diversas questões ambientais como a perda da biodiversidade, as mudanças climáticas, destruição das florestas e sua substituição por monoculturas. O documento papal se refere também à deterioração da qualidade de vida humana e a degradação social, bem como o destino dos bens comuns; refere-se ainda a fraqueza das reações por parte de todos no sentido de mudar o rumo em benefício de todos e não apenas de alguns tanto na atualidade quanto no futuro.

A partir do que foi exposto verifica-se que o conceito de Desenvolvimento Sustentável converge para um ponto comum: a qualidade de vida. Neste sentido, parte-se do que foi definido ainda em 1987 no Relatório Brundtland, estabelecendo ser este o desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais, mas sem comprometer a capacidade de que as gerações futuras possam também atender as próprias necessidades. Ao mesmo tempo, este desenvolvimento deve englobar de modo satisfatório tanto os aspectos econômicos quanto os sociais, utilizando os recursos ambientais de maneira razoável e sem prejuízo para as espécies e os habitats naturais. (BRUNDTLAND, Relatório Brundtland – *Our Common Future*, 1987).

Diante disso, é importante lembrar que só há desenvolvimento de fato quando todos têm direito de escolhas e oportunidades, tornando-se agentes dentro da sociedade, conforme recorda Amartya Sen, em sua obra *Desenvolvimento como Liberdade* (2010). Ele destaca cinco espécies de liberdade, as quais definem como instrumentais: políticas, disponibilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e proteção da segurança.

Sen considera que estas liberdades estão inter-relacionadas e colaboram para ampliar a liberdade humana em geral. Para ele são liberdades fins, mas também meios principais para o desenvolvimento sustentável, inclusive (SEN, 2010). Portanto, considera-se que se não há liberdade, então, não há um desenvolvimento integral seja este da perspectiva do ser humano ou da sociedade.

Para este estudioso as oportunidades sociais, em forma de educação e saúde, levam à participação econômica; enquanto a oportunidade de participação no comércio e na produção contribui para a abundância individual, colaborando na obtenção de recursos públicos, além de favorecer os serviços sociais. Portanto, na visão de Sen, as diferentes liberdades se fortalecem entre si, permitindo também que os indivíduos possam modelar seu próprio destino e se ajudarem mutuamente (SEN, 2010).

Considerando-se o desenvolvimento individual e coletivo em seus diversos aspectos, verifica-se que a visão de Sen está diretamente fundamentada nos artigos 1º e 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, a qual estabelece que o ser humano, assim como todos os povos, está habilitado a contribuir efetivamente no desenvolvimento econômico, social, cultural e político e, ao mesmo tempo, desfrutar deste desenvolvimento.

Por sua vez, a crise de 2007-2009 expõe a interdependência econômica mundial e a necessidade de um desenvolvimento sustentável que viabilize empregos para todos, assim como produção e consumo; confirmando, a correlação entre a economia, o desenvolvimento global – no aspecto individual, social e coletivo – e a privação das liberdades ou direitos. É visível, portanto, a inter-relação entre desenvolvimento e liberdades individuais e coletivas (SEN, 2010).

A correlação entre o direito e o dever, no que tange ao desenvolvimento individual e coletivo, no atual contexto de globalização indica uma pluralidade de sujeitos desempenhando papéis significativos para a realização dos direitos humanos, em especial na área econômica-social, demonstrando a interdependência fraterna entre indivíduos e entre povos na busca de

soluções conjuntas para problemas comuns. Fica claro também que é o ser humano o principal sujeito deste processo de desenvolvimento e, por isso também possuem responsabilidades individuais e coletivas como protagonistas deste mesmo processo (BAGGIO, 2008).

Um exemplo concreto desta correlação e interdependência são os dados da edição de 2014 do relatório anual divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). De acordo com o referido relatório o Brasil subiu da 80ª posição para a 79ª no que se refere ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) cuja composição consta de indicadores sociais e econômicos de 187 países e territórios. Apesar de ser a sexta maior economia do mundo, o país está entre as 10 nações que ocupam os últimos lugares no IDH, confirmando sua péssima distribuição de renda de acordo com o universo pesquisado para a elaboração do relatório.

Isto significa que o desenvolvimento de um país está relacionado basicamente com as oportunidades oferecidas à população para fazer escolhas e exercer sua cidadania. Neste caso, é possível afirmar que há uma ampliação do leque para compreender o processo de desenvolvimento considerado a partir das liberdades substantivas das pessoas, bem como as condições e maneiras de promovê-las, conforme recorda Sen. (2010).

Sob este aspecto, liberdade e participação compõem o processo de desenvolvimento integral do ser humano e da sociedade no seu conjunto, o que implica ainda condições para que o indivíduo possa suprir suas necessidades básicas, tendo em vista a própria subsistência e sobrevivência. Dentro destas condições, Sen aponta cinco tipos específicos de liberdades instrumentais relacionadas ao desenvolvimento: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora. (SEN, 2010).

Estas cinco liberdades, além de se inter-relacionarem, ajudam a analisar o grau de desenvolvimento em que se encontra uma sociedade nos mais variados ângulos. No que tange às liberdades políticas estas incluem os direitos civis, tais como o direito de votar para escolher os seus governantes e ainda fiscalizar e criticar as autoridades instituídas. Refere-se também a chamada liberdade de imprensa e a liberdade de escolha entre os vários partidos políticos.

Já no que diz respeito às facilidades econômicas estas são consideradas oportunidades para que as pessoas tenham condições de utilizar os recursos econômicos tanto para o consumo quanto para a produção e a troca. Desta forma, tanto a geração de renda e riqueza nacional, bem como o intitlamento dos indivíduos ou das famílias e ainda a distribuição das

rendas geradas influem diretamente no processo de desenvolvimento econômico. Por sua vez, a disponibilidade de financiamento e o acesso a este pode favorecer ou não oportunidades sociais e interferir diretamente no crédito, atingindo tanto grandes empresas como estabelecimentos minúsculos que operam com base em microcrédito, por exemplo.

No que se refere às oportunidades sociais como saúde e educação, estas são essenciais para que o ser humano tenha condições de vida favoráveis, contribuindo ainda para reduzir a morte prematura, sobretudo na infância. Nestas oportunidades estão inclusas a participação mais efetiva do indivíduo em atividades econômicas e políticas. Quanto às garantias de transparências, na visão do próprio Sen (2014) isto só acontece se houver certo grau de confiança entre os envolvidos dentro da sociedade.

Com relação à última liberdade elencada por Sen, a segurança protetora, esta implica na ação do Estado em várias instâncias, inclusive no que diz respeito ao atendimento das necessidades básicas daqueles que estão sem emprego e privados de alimentação em decorrência de catástrofes naturais. Quando atende tais necessidades imediatas, o Estado oferece condições para que seus cidadãos possam elevar a própria renda, gerando o crescimento econômico que, em contrapartida permite a este Estado expandir seus serviços sociais e financiar a seguridade social, numa intervenção governamental ativa (SEN, 2014, p.61).

Portanto, Estado e sociedade civil exercem papéis específicos no desenvolvimento econômico e que, segundo Sen, só é sustentável se satisfizer as cinco liberdades básicas já apresentadas. Além disso, para ele as liberdades participativas são centrais para analisar as políticas públicas em uma democracia (SEN, 2014).

Comprova-se, deste modo, a inter-relação entre as diversas estruturas presentes na sociedade e, no Estado, capazes de interferir no grau de desenvolvimento de uma nação e que precisam ser consideradas para que de fato haja o desenvolvimento sustentável em diversos níveis e não apenas em termos econômicos.

Há ainda outro aspecto a ser considerado com relação ao desenvolvimento e a Declaração Universal dos Direitos Humanos; trata-se do desenvolvimento que abrange os seguintes aspectos: social, cultural e de crescimento das comunidades políticas, tendo em vista os direitos humanos e a construção da paz. Supera, portanto, a questão econômica bem como a transferência de recursos ou assistência técnica e reitera a importância do

desenvolvimento humano integral que, posteriormente, constará do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (BAGGIO, 2008).

Além disso, a própria Declaração dos Direitos Humanos explicita a importância da participação popular para o pleno desenvolvimento do homem, incluindo a realização destes mesmos direitos, e isso, num período em que ainda não estava completamente difundido o envolvimento de forma ativa e responsável de todos que se beneficiam das ações de desenvolvimento (BAGGIO, 2008).

É importante destacar também na questão do desenvolvimento o atual modelo de ‘democracia econômica’, que concentra riqueza e exclui mais de quatro bilhões da população mundial do processo produtivo e, por consequência, impede esta imensa maioria de se apropriar do próprio desenvolvimento, já que “os segmentos de ‘base da pirâmide’ da população, na sua maior parte, não estão integrados na economia de mercado global e dela não tiram proveito”, segundo Dowbor (2012, p.7).

Tendo como base este raciocínio constata-se que o planeta tem um modelo de consumo para os ricos, fazendo com que países com a maior quantidade de população, como China e Índia, sejam excluídos de determinadas regalias individuais como ter seu próprio carro; mas também já há um movimento e uma tendência ao compartilhamento de carros particulares e mais uso de bicicletas nestes países e em outras regiões do mundo, visando minimizar o problema. No entanto, há uma pressão coletiva pelo direito aos bens materiais como ter o próprio veículo, e essa pressão é desastrosa já que insere diretamente sobre os recursos naturais que são finitos e, por consequência, insuficientes para atender e manter o modo atual mundial de consumo por parte de todos.

Para Dowbor ainda é muito distante a noção de democracia econômica, mas

Pensar de maneira inovadora sobre os processos decisórios que regem o planeta e o nosso cotidiano não é mais uma questão de estar à esquerda e protestando, ou à direita e satisfeito: é uma questão de bom senso e de elementar inteligência humana. E para os mais informados, uma questão de urgência. (DOWBOR, 2012, p. 8-10)

Diante deste quadro é possível confirmar que o desenvolvimento econômico atual não só precisa ser repensado, mas modificado, buscando soluções que viabilizem um novo modo de governar através do qual se execute um conjunto de ações capazes de gerar benefícios nos mais diversos aspectos, atendendo as aspirações e capacidades deste mesmo governo, bem

como da sociedade civil e do setor privado, construindo assim um desenvolvimento sustentável de fato. Ou seja, colocando o ser humano no centro de todos os aspectos do processo de desenvolvimento.

Portanto, o conceito de desenvolvimento humano denota tanto o processo de alargamento das escolhas das pessoas quanto melhorar o seu bem-estar. Isto é, se distingue dois lados desse desenvolvimento: a formação de recursos humanos, incluindo melhorias na área da saúde e/ou do conhecimento; e as condições para que este mesmo ser humano possa desfrutar das capacidades adquiridas para o trabalho ou para o lazer. As dimensões mais críticas do desenvolvimento humano são: uma vida longa e saudável, conhecimento e um padrão de vida decente. Outras preocupações incluem liberdades sociais e políticas.

Neste sentido, o professor e economista Dowbor recorda que o Relatório sobre o Desenvolvimento Humano das Nações Unidas sugere que é necessário garantir uma sociedade viável em nível econômico, socialmente justa e sustentável em termos ambientais e, já ocorre uma articulação de objetivos de modo generalizado, em função do balanço anual, relacionando os enfoques citados e que define um direcionamento importante. No entanto, o mesmo não ocorre no mundo acadêmico uma vez que

algumas áreas científicas estudam o social, outras o econômico, outras ainda o ambiental, quando as iniciativas têm de ser vistas simultaneamente sob os três ângulos. A segmentação está sendo cada vez mais claramente contestada, pois impede a visão sistêmica do processo. (DOWBOR, 2012, p.16)

Para um desenvolvimento sustentável nas várias dimensões é importante que haja políticas sociais que se coadunem, que invistam nas pessoas, considerando primordial o capital humano enquanto dimensão econômica, o que implica em qualidade de vida (saúde, educação, moradia digna). Entretanto, esta é uma dimensão que dentro das políticas sociais no Brasil sempre foram considerados despesas e não investimentos, de acordo com o professor e economista Ladislau Dowbor (2015).

Visão esta corroborada pelo fato de que a classe dominante no país e a própria sociedade, em geral, considera educação, saúde, cultura e lazer como despesas e não como investimentos, uma vez que não produzem retorno imediato como ocorre, por exemplo, com a fabricação de carros, brinquedos e outros produtos de consumo. No caso da Educação,

começa a haver mudança segundo pesquisas recentes junto à população, considerando-a prioritária, tendo em vista a necessidade de formação para obter “bom emprego” (DOWBOR, 2012). Alia-se à necessidade de educação, a importância de investimento do setor público como parte das políticas sociais, a fim de que o desenvolvimento sustentável se concretize. Isto implica também no consenso entre os setores público e privado sobre as reais necessidades de investimento para melhoria da qualidade de vida da nação.

Em conjunto com a Educação é importante buscar uma Cultura que tenha líderes capazes de enfrentar as inúmeras distorções que levam à destruição do planeta e, ao mesmo tempo, líderes que proponham caminhos de desenvolvimento possíveis para atender as necessidades das gerações atuais e futuras, num processo inclusivo para todos. Este é o caminho apontado na encíclica *Laudato Si* (2015,53) tendo em vista a criação de um sistema que normatize e assegure de fato a proteção dos ecossistemas, envolvendo ainda a liberdade e justiça, conforme acentua o papa Francisco no mesmo documento.

No que tange à Educação, uma das propostas visando o futuro foi o lançamento do Projeto PIAUI – Primeira à Última Infância – lançado em abril de 2016, pelo Núcleo de estudos do Futuro (NEF) – que nasceu como uma das atividades / projeto dentro do Projeto Milenium tendo em vista o desenvolvimento humano da infância à velhice (aqui denominada como última infância). A proposta corresponde a visão do “saber cuidar de etapas críticas da vida (início, meio e fim) que está se tornando um dos maiores desafios atuais não só pela extrema relevância do ciclo de vida, mas também pelo impacto das mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e etnográficas em curso”, conforme destaca o coordenador do NEF, prof.dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara em seu depoimento à Rede TV-PUC durante o lançamento.

Junte-se aos fatores já apresentados, o consenso maior tanto de estudiosos quanto de autoridades e diversos setores da sociedade sobre a necessidade e a importância de que o propagado desenvolvimento sustentável seja mais viável na medida em que é assumido em âmbito local; já que é nos municípios que os vários aspectos da política pública se materializam quer em âmbito econômico quer em âmbito social. O IDH é um ponto de partida, isto tendo como base os 15 últimos relatórios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD; estes documentos admitem que o desenvolvimento está relacionado, “em primeiro lugar com a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolheram, e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem suas

escolhas” (VEIGA, 2005, p.81). Neste caso, é preciso considerar também a proteção dos direitos humanos e o aprofundamento da democracia.

De acordo com Veiga para o PNUD o desenvolvimento é um processo amplo e complexo e que tem no IDH seu ponto de partida, pois necessita também de outros índices que também não são suficientes, por exemplo, para apreender “a capacidade de participar nas decisões que afetam a vida das pessoas e de gozar do respeito dos outros na comunidade” (2005, p.87).

É importante, entretanto, lembrar que o IDH ilustra de modo claro a diferença entre rendimento e bem-estar, mas ainda continua sendo a junção de três médias aritméticas que apreende três índices específicos: renda, escolaridade e longevidade de um país. O relatório do PNUD, atualizado em dezembro de 2015, mostra que o Brasil ocupa o 74º, com IDH de 0,755, entre 188 países.

No entanto, quando se considera a desigualdade social, ou seja, o IDH-D, de acordo com o próprio PNUD, este faz com que haja uma redução de um quarto no posicionamento do Brasil, apresentando assim um desempenho pior do que países como Peru, Equador e Jamaica. Isto porque o IDH-D avalia também renda, educação e expectativa de vida. Ainda com relação a este indicador, o país fica em desvantagem na comparação com outros países da América Latina no que se refere à desigualdade de gênero – o índice brasileiro é 0,457, contra 0,415 das nações da região e 0,310 entre os países de IDH alto.

Esta desigualdade social pode ser corroborada também pelo Índice de Gini do Brasil, que é de 0,490 (ano de 2014) demonstrando que o país, apesar dos avanços econômicos dos últimos anos, ainda tem uma alta concentração de renda. De acordo com o PNAD e dados do IBGE, naquele ano, o índice de Gini nas regiões estava assim distribuído: Sul – 0,442; Sudeste – 0,478; Centro-Oeste – 0,487; Norte – 0,468 e Nordeste – 0,501. Esta última portanto, é a região com maior concentração de renda e, conseqüentemente maior desigualdade social no país.

Por sua vez, na atualização de seu relatório, que tem como tema ‘O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano’, o PNUD apresenta a necessidade de considerar o trabalho numa perspectiva que “vai além do emprego remunerado, em suas múltiplas formas”, incluindo o trabalho voluntário e o criativo. O documento destaca também a importância do trabalho para que haja de fato o desenvolvimento sustentável. “Todos os países devem dar

respostas aos desafios no novo mundo do trabalho e aproveitar as oportunidades que permitem melhorar as condições de vida e os meios de subsistência das pessoas.” Há necessidade de mudança nos vários tipos de trabalho, a fim de que haja um efetivo progresso social e econômico tendo em vista um futuro com baixas emissões de carbono, capaz de resistir à mudança global do clima. Mudanças capazes de influenciar o mercado de trabalho no futuro (PNUD, 2014).

Todavia, de acordo com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas – PNUD – o IDH é apenas uma média, não sendo suficiente para demonstrar de forma clara e direta a relação entre nível de renda de uma comunidade e o seu padrão social. E isto faz com que não apenas este seja um indicador situação de uma cidade, mas torna-se relevante o Índice de Desenvolvimento Econômico do Município (IDH-M ou simplesmente IDHM) já que este indicador é capaz de melhor espelhar as três categorias: renda, escolaridade e longevidade definidas pelo PNUD para medir o desenvolvimento de uma cidade (município) ou região e comparar à qualidade de vida de seus cidadãos.*

Por que o IDHM é tão relevante no conjunto do desenvolvimento de uma nação? Neste sentido, parte-se do fato de que este indicador permite que se compare às características do desenvolvimento humano entre localidades de um mesmo conjunto, como é o caso dos municípios que constituem as regiões metropolitanas dos Estados dentro do país. Desta forma, o referido índice torna popular o conceito que estabelece as pessoas como o centro do Desenvolvimento Humano e Sustentável, e não apenas o aspecto econômico de determinada cidade, em contraposição ao Produto Interno Bruto (PIB) do país.**

Por meio do IDHM, é possível traçar um paralelo entre igualdade ou desigualdade das diversas necessidades pessoais e o crescimento econômico de determinada cidade, apresentando também um diagnóstico mais próximo da realidade em que está inserido o município pesquisado. Este indicador permite verificar não só o grau de pobreza da população pesquisada, mas também a relação na área educacional, mostrando a evasão escolar e o grau de analfabetismo nos vários níveis de ensino, desde o fundamental ao universitário. Outro

* Neste sentido entidades como a Federações das Indústrias dos Estados de São Paulo (FIESP) e do Rio de Janeiro (FIRJAN) têm elaborado palestras e documentos visando contribuir com a gestão tanto em nível municipal quanto estadual para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida da população.

** Neste sentido o Boletim de Análises Estatísticas (Basta) do NEF tem trabalhos quantitativos publicados periodicamente que consistem em aplicações práticas de metodologias estatísticas sendo já utilizados como banco de dados atualizados referentes à cidades e países.

aspecto refere-se à área da saúde, pois o mesmo índice possibilita traçar um paralelo entre saneamento básico, atendimento médico-hospitalar e a taxa de mortalidade infantil no município pesquisado; além da renda per capita da região.

Visando detalhar melhor as microrregiões foi incluído como parâmetro de avaliação, em 2014, o indicador denominado “Multidimensional Poverty Index” (Índice Multidimensional de Pobreza – MPI) que emprega as mesmas dimensões, indicadores, cortes e pesos do IDH, porém, avalia o grau de indigência e traz novas medidas para aferir as desigualdades entre os pobres e as regiões em que estão inseridos.

O MPI de 2014-2015 tem novas e recentes estimativas para mais 33 países em comparação com o ano anterior que trazia as mesmas dimensões apenas para 25 países. Os dados reunidos referem-se a aspectos específicos destas nações, dentre as 108 já pesquisadas, conforme informações da Oxford Poverty e Human Development Initiative¹. Para isto envolve três dimensões: saúde, educação e tipo de vida. Estas dimensões são avaliadas em dez indicadores em nível de pobreza individual.

Neste sentido, se uma pessoa é privada em um terço ou mais dos dez indicadores que compõem estas dimensões – por meio da média ponderada – o índice global identifica-os como ‘pobres’, e a extensão – ou intensidade – de sua pobreza é medida pelo número de privações experimentadas. Assim, o MPI favorece comparar países e regiões do mundo ou também, dentro de um mesmo país, o grau de pobreza de uma pessoa por grupo étnico, localização urbana ou rural, bem como outras características-chave do agregado familiar e da comunidade.

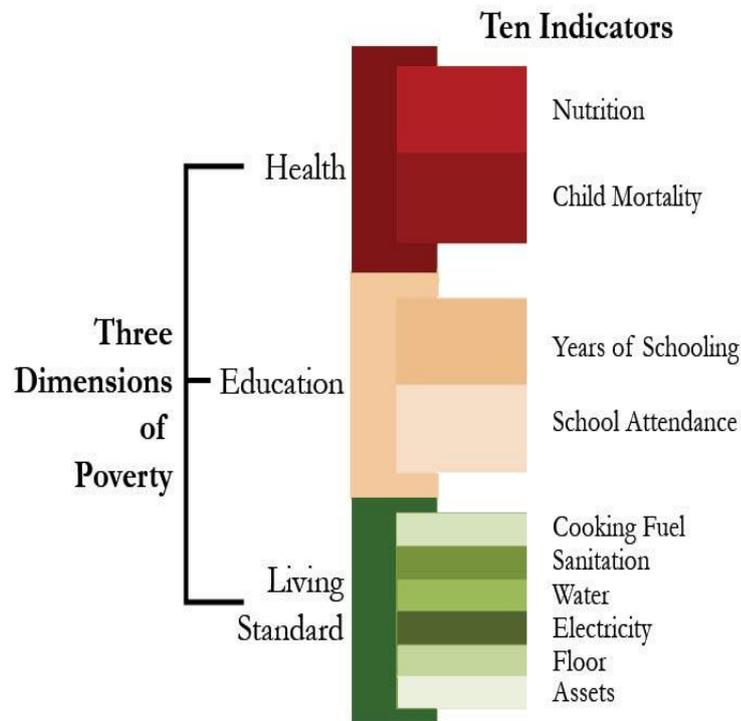
Este índice considera em sua avaliação, portanto, não apenas a renda, mas as condições materiais de sobrevivência da população local, conforme se pode verificar no gráfico abaixo que apresenta as três grandes áreas da pobreza em nível global multidimensional: Saúde, em primeiro lugar, seguida pela Educação e Moradia; ao mesmo tempo em que lista dez indicadores diretamente relacionados a estas três grandes áreas.

Veja Gráfico na página seguinte.

¹ Multidimensional Poverty Index 2014: Brief Methodological Note and Results – artigo disponível em pdf publicado pela The Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI), Oxford Department of International Development, University of Oxford. Contact details: ophi@qeh.ox.ac.uk Tel +44 1865 271915 Fax +44 (0)1865 281801.

A análise aqui referida utiliza dados da USAID Demographic and Health Surveys (DHS), UNICEF Multiple Indicator Cluster Surveys (MICS), WHO World Health Surveys and special national household surveys.

Figura 1: Índice de Pobreza Global Multidimensional



Fonte: (OPHI, 2015)

No que diz respeito ao Brasil, o Índice de Pobreza Multidimensional tem como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Este indicador mostra uma queda de 22,5% em seis anos, conforme o relatório do Programa Nacional de Desenvolvimento Urbano (PNUD) da própria ONU. Entretanto, o Brasil continua abaixo de outros países latino-americanos como Chile, Argentina, Cuba e Uruguai. Reflete, enfim, o modo de vida e a estrutura de cada sociedade. (<http://www.brasil247.com.pt/247/brasil>)

Segundo ainda os dados do próprio IBGE em todo o Brasil, 16,2 milhões de brasileiros encontram-se na miséria, o equivalente a 8,5 % da população do país. Quase 60% deles estão no Nordeste (cerca de 9,6 milhões). O maior percentual está no Estado do Maranhão, onde 24% da população vive com renda de R\$70,00/mês. Em seguida, está o Piauí com mais de 21% de habitantes vivendo em extrema pobreza. Por sua vez, a Bahia tem o maior número absoluto de miseráveis, mais de 2,4 milhões de pessoas – o que corresponde a 17% da população do Estado.

Diante do exposto é importante estabelecer que o desenvolvimento sustentável implica qualidade de vida individual e coletiva, mas também o respeito pelos chamados bens naturais que são coletivos e são necessários não apenas para as gerações do mundo atual, mas principalmente, para as gerações futuras. E isto se relaciona, não só à preservação do meio ambiente; envolve, também, o consumo consciente, a formação de uma nova consciência para gerir bens e atividades empresariais ou não; parte de valores que estão presentes e vigentes tanto nas leis governamentais como nas organizações que contribuem para o desenvolvimento global desta mesma sociedade.

A fim de que haja maior efetividade neste desenvolvimento sustentável e, visando sua sustentabilidade, o PNUD em seu Plano Estratégico para o período 2014-2017 abrange três grandes dimensões: 1) dar nova vida aos modelos atuais de desenvolvimento; 2) promover a democracia de maneira ampla, que ultrapassa a realização de eleições; 3) admitir que o mundo atual tem muitos riscos, sendo necessário proteger e melhorar os ganhos do desenvolvimento. Isto significa considerar o desenvolvimento em sua dimensão mais humana no que tange as dimensões econômica, política, social e ambiental. Neste sentido, dar mais atenção às pessoas que estão em maior vulnerabilidade, sobretudo, mulheres e jovens através da inclusão destes no mercado de trabalho.

Com relação ao aspecto político, a proposta inclui não só a realização de eleições regulares e aprovação de leis, mas promover a transparência e a democracia em termos de governamentais na análise e melhoria das regras sobre o compartilhamento dos recursos, o Estado de Direito dos indivíduos, principalmente, em termos de segurança dos cidadãos. E ainda a qualidade dos serviços de saúde e educação, bem como a geração e a garantia dos empregos dos que precisam sustentar a si e a suas famílias. Já a terceira dimensão, além de admitir os riscos que envolvem o mundo, a proposta é gerenciar estes riscos e antecipá-los a fim de que os países e as sociedades tenham capacidade para prevenir crises e tornarem-se mais resilientes na recuperação de situações inusitadas como, por exemplo, catástrofes naturais ou mesmo.

Para isso, além de parcerias e mudanças em sua forma de operar o PNUD tem como centro erradicar a pobreza e reduzir de modo significativo as desigualdades nos seus vários âmbitos, no prazo estipulado de uma geração. Neste sentido, há uma convergência para âmbitos locais, cidades, regiões e países próximos entre si, pois isto permite que os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) sejam realizados de modo conjunto.

Os ODS orientarão as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos 15 anos, sucedendo e atualizando os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), sendo que o Brasil teve papel atuante nestas negociações, participando de todas as sessões intergovernamentais. Foram estabelecidos 17 objetivos e 169 metas, envolvendo diversos temas, além da erradicação da pobreza. Eis os temas enumerados: segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização, governança e meios de implementação destes objetivos. Sobre a mudança do clima e seus impactos ficou estabelecido no Objetivo 13 que o fórum internacional intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima é a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. (ONU, 2015).

2.3 ODS, GPS e ORIBER

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) orientarão as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional nos próximos 15 anos, sucedendo e atualizando os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), sendo que o Brasil teve papel atuante nestas negociações, participando de todas as sessões intergovernamentais. Foram estabelecidos 17 objetivos e 169 metas, envolvendo diversos temas, além da erradicação da pobreza.

Eis os temas enumerados: segurança alimentar e agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização, governança e meios de implementação destes objetivos. Sobre a mudança do clima e seus impactos ficou estabelecido no Objetivo 13 que o fórum internacional intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima é a Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. (ONU, 2015).

Na perspectiva de contribuir para ações que na prática concretizem os ODS num trabalho conjunto em nível local, regional e global, o Núcleo de Estudos do Futuro (NEF) vinculado à Cátedra Ignacy Sachs de Desenvolvimento Sustentável da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) elaborou um Guia de Gestão Pública

Sustentável (GPS). Este guia apresenta novos indicadores sociais não apenas para medir o desenvolvimento, mas principalmente, para colaborar no planejamento de ações das secretarias de Estado responsáveis pela ação social nos países Ibero-americanos e, ainda em nível municipal, onde de fato as ações se realizam.

A composição do GPS inclui 15 eixos temáticos tendo em vista o Programa Países Sustentáveis. Estes eixos – criados a partir dos ODS que atualizam os ODM – considera a urbanização da maior parte dos países e a desigualdade de desenvolvimento entre as zonas rural e urbana; no caso do Brasil esta urbanização chega a mais de 80% e tem como agravante o fato de que muitos não dispõem de parte dos recursos básicos como água, energia e alimento, além de saneamento, saúde e segurança. O país tem uma desigualdade acentuada no que diz respeito à inclusão social e de gênero. Estes aspectos compõem o quinto eixo temático do GPS, tendo ainda a moradia, educação e trabalho, transformação produtiva e inovação sustentável, bem-estar e qualidade de vida são outros eixos que integram o referido Guia de Gestão Pública Sustentável.

Com relação ainda ao GPS este apresenta em cada um dos eixos os passos para a elaboração do planejamento para as diversas áreas e que implica em informação organizada, diagnóstico a partir dos indicadores propostos, definição de prioridades, visão de futuro e plano de metas. Sobre os indicadores estes, de acordo com o Observatório da Rede Ibero-americana de Prospectiva (ORIBER) tem como objetivo oferecer indicadores que servem como referência para promover a prospectiva estratégica, visando o desenvolvimento sustentável das regiões. Além de colocar à disposição um banco de dados atualizado, permitindo monitorar as condições e tendências dos países Ibero-americanos com relação ao Desenvolvimento Sustentável em níveis local, regional e global.

Os indicadores em geral aferem também medidas de resiliência e desenvolvimento social, além de bem-estar e qualidade de vida conforme aponta o próprio GPS para os países que compõem a Riber (Rede Ibero-Americana de Informações Sociais) em suas quase 200 páginas dando sugestões para uma gestão sustentável que considere o desejo dos países de deixarem o patamar em que se encontram para atingirem a expectativa desejada seja pelos governantes, seja pelos seus cidadãos e a sociedade civil em seu todo. Isto, porém, exige um esforço conjunto de governos, empresas, mundo acadêmico e sociedade em geral, numa perspectiva de médio e longo prazo.

2.4 Laudato Si e Evangelii Gaudium – A perspectiva social da Igreja

As inúmeras diferenças sociais e frequentes catástrofes naturais que assolam o planeta contribuíram para que a Igreja Católica também se posicionasse – por meio do seu representante, o Papa Francisco – em dois documentos contundentes sobre a necessidade de mudança na gestão dos bens naturais e sociais da humanidade. A Laudato Si tem entre outros objetivos entrar em diálogo com todos e mostrar a necessidade de cuidar não só da natureza e, portanto do planeta, mas também proteger o homem de si mesmo, além de um debate científico social e amplo sobre o futuro deste mesmo planeta.

Em suas primeiras páginas o pontífice já aponta para a necessidade de mudanças profundas “nos estilos de vida, nos modelos de produção e de consumo, nas estruturas de poder que, que hoje regem as sociedades”(2015, item5). Isto tem como base alguns aspectos visíveis como a poluição atmosférica, a grande quantidade de resíduo, a cultura do descarte (que inclui também aquelas pessoas que são consideradas pouco produtivas para a sociedade). Aponta para a escassez de água potável no planeta, a perda da biodiversidade, a deterioração da qualidade de vida e degradação social, enfim a desigualdade planetária.

O documento aponta para a importância de ver o planeta como a a casa comum e cuja capacidade do ser humano na transformação da realidade inclui também sua responsabilidade em desenvolver-se com base no doar-se coletivamente e não só individualmente, cuidando daquilo que lhe foi outorgado por Deus para todos (LAUDATO SI, 2015). Já no item 24 o documento aponta a questão do aquecimento global e a subida do nível do mar, gerando os maremotos que, como consequência deixa centenas de pessoas sem moradia. Enfim, mudanças climáticas que estão gritando pelo desejo de modificações no desenvolvimento socioeconômico ambiental e político. Aponta ainda para o fato de que o sentido da Criação é o amor, convívio, respeito, contemplação de cada um e de todos pela natureza. Enfim, uma rede de relações que implica construir um futuro comum a partir de iniciativas locais, regionais e globais que visem minimizar ações até o momento nocivas; a assinatura e ratificação do Protocolo de Toronto é uma das iniciativas primordiais neste século.

Por sua vez, a Evangelii Gaudium relembra que a inclusão social dos pobres e marginalizados é uma ação já praticada por Cristo e que “evangelizar é tornar o reino de Deus presente no mundo” (2013, item 176) e isso tem uma repercussão moral cujo centro é a caridade, não como esmola e sim como modo de integrar àquele que está excluído das benesses sociais.

Neste documento, o papa Francisco recorda que faz parte da evangelização a promoção integral do ser humano e isto significa atender suas necessidades básicas, dando-lhe condições de vida dignas. Ou seja, alimentação, moradia, educação, trabalho, saúde, transporte, cultura, lazer, qualidade de vida, enfim tudo aquilo que integra os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e que estão contemplados nos 15 eixos temáticos propostos no GPS do NEF. Entretanto, para que todos estes aspectos se concretizem, como consta na exortação apostólica *Evangelii Gaudium* “a conversão cristã exige rever especialmente tudo q diz respeito à ordem social e consecução do bem comum”(2013, item 182). Isto significa atender o clamor daqueles que estão excluídos da própria dignidade como seres humanos em função da crise sociopolíticacoeconômica e ambiental que assola os diversos países e que no Brasil agrava-se sempre mais.

Diante deste conjunto de situações apontadas nos documentos pontifícios algumas instituições, e organizações empresariais começam a modificar sua cultura organizacional, valores e cultura, a fim de colocar de fato o ser humano como centro de suas ações. Isto é o que será mostrado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

Gestão, Cultura e o momento atual em empresas de EdC inseridas e coligadas

Este capítulo está dividido em três subtópicos. Inclui o delineamento das empresas pesquisadas, bem como o perfil dos municípios onde estão localizadas estas organizações; apresenta também a questão da sinergia dos diversos stakeholders. Mostra a inter-relação entre gestão e cultura nestas empresas e associações.

3.1 Empresas de EdC e Sustentabilidade

As empresas de Economia de Comunhão (EdC) já nasceram tendo como foco central o ser humano e a proposta de dividir o lucro em três partes: reinvestir na própria empresa, a fim de criar, garantir e ampliar novos postos de trabalho; contribuir para a formação integral do ser humano, visando fortalecer a base cultural que sustenta esta proposta, ou seja, na difusão da cultura da partilha, mediante a promoção de congressos, estruturas, escolas formativas específicas para esta cultura, bolsas de estudo e imprensa. E, por último, distribuir, compartilhar uma parte do lucro com pessoas em situação de pobreza, dando-lhes a possibilidade de viverem de modo mais digno, criando elas e para elas projetos de desenvolvimento, sem limitar-se a assisti-las financeiramente.

Com base em valores como fraternidade, reciprocidade, gratuidade e responsabilidade estas empresas buscam viabilizar melhores condições de vida para àqueles que, muitas vezes, estão à margem da sociedade em função de pouca ou nenhuma formação especializada engrossando a fileira de desempregados em diversos países, bem como de jovens em busca de oportunidades na obtenção do primeiro emprego. Ou ainda pessoas que são consideradas pouco produtivas para o mercado de trabalho em função da própria idade cronológica.

Ao mesmo tempo, estas empresas no seu cotidiano, empenham-se em introjetar estes valores na convivência diária com os diversos segmentos sociais e pessoais, a fim de gerar uma mudança concreta de atitude por parte do outro com quem os vários atores estão interagindo nas mais variadas circunstâncias. Desta forma, o conceito de fraternidade presente na EdC abrange não tanto a solidariedade, mas sim a reciprocidade gerada na inter-relação

entre os diversos setores da instituição tanto internos como externos, permitindo construir relações nas quais haja maior intercâmbio econômico, cultural, social e político-pessoal.

Para solidificar esta experiência há pouco mais de seis anos existe a Associação Nacional Por uma Economia de Comunhão (Anpecom) que reúne empresários, acionistas dos diversos Polos, estudantes de Graduação e pesquisadores de diversas áreas acadêmicas constituindo uma rede em território nacional para representar a EdC junto à sociedade civil. A fim de congregar os diversos grupos esta entidade promove congressos, workshops, assembleias anuais. Deste modo, busca tornar sólida esta rede, bem como a sustentabilidade da mesma. No entanto, a sustentabilidade financeira das organizações ainda é um grande desafio, principalmente, no momento atual do país. E isto se reflete na dificuldade para implementação de propostas que visem o desenvolvimento local onde estão inseridas.

Diante deste quadro e, tendo em vista superar a situação, neste ano de 2016, em caráter experimental, algumas associações locais de empresários e apoiadores de EdC serão sustentadas financeiramente. O objetivo é ativar, mediante o profissionalismo de seus animadores, o desenvolvimento de projetos empresariais válidos para a criação de postos de trabalho para os pobres; caberá as organizações envolvidas o compromisso de acompanhar a realização destes projetos e o alcance do equilíbrio econômico.

No que se refere ao perfil cultural foi confirmado o financiamento do Instituto Universitário Sophia de Loppiano (Itália) que a Economia de Comunhão na Liberdade considera a ‘ponta do diamante’ para a formação daqueles que, futuramente, em seus países contribuirão para implementar um modo de agir econômico, político e social inspirado na “*cultura do dar*” ou cultura da partilha. Está previsto ainda financiamento para as chamadas Summer School (escolas de Verão) que já se realizam anualmente na Europa – e que em 2016 foi no Brasil – como parte das atividades das comemorações de 25 anos do surgimento da EdC. Neste sentido será destinada uma quota maior de financiamento, em forma de bolsa de estudo, a fim de favorecer a adesão de jovens que, de outra forma, não teriam recursos para participarem destas escolas.

De acordo com o relatório internacional¹ de EdC 2013-2014 a partilha dos lucros das empresas e das doações particulares, gerada pela Economia de Comunhão na Liberdade,

¹ Estas informações foram publicadas em janeiro de 2015 e podem ser encontradas on-line: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/documenti-pdf-it/rapporto-edc/rapporto-edc-2013-2014/2432-2013-14-rapporto-edc-it/file.html>

também em 2015 ultrapassou 1.300.000 euros, um valor próximo ao do ano anterior. Isto tanto no que tange atividades empresariais internas e externas. Há ainda a questão da sustentabilidade no entorno das organizações, mas este é um aspecto a ser apresentado no capítulo 3, que se refere diretamente às empresas pesquisadas e aos respectivos municípios onde estão instaladas.

3.1.1 Surgimento e atualidade das empresas de EdC inseridas e coligadas

As primeiras empresas de Economia de Comunhão surgiram na última década do século XX, no âmbito da Economia Civil, ao lado da Economia Solidária na América Latina (Bruni; Zamagni, 2010) quando alguns fatos históricos apontavam para a necessidade de mudanças tanto área econômica como social. Entre estes fatos estão o fim do comunismo com a queda do Muro de Berlim e da União Soviética, além dos protestos pela paz na Praça em Pequim, demonstrando a necessidade de novos paradigmas.

O lançamento da encíclica *Centesimus Annus* do papa João Paulo II, confirma este contexto, ao mostrar a necessidade da inclusão social através da geração de empregos, do respeito à dignidade da pessoa, do valor da propriedade privada e seu valor social para a construção do bem comum. É este o contexto no qual se difunde a experiência da Economia de Comunhão, que atualmente reúne empresas, em geral, de pequeno e médio porte dos mais variados setores, incluindo também prestação de serviços, não apenas no Brasil, mas em países da Europa, África, Ásia e outras nações da América Latina.

No Brasil, as primeiras empresas podem ser definidas como desbravadoras e construtoras de protagonismo na Responsabilidade Social Empresarial. Como qualquer outra organização que atua no mercado capitalista estas empresas, assim como as organizações de EdC hoje, enfrentam os riscos da competição do mercado e as dificuldades presentes no atual contexto econômico do mundo globalizado e, em particular, neste momento de crise política-econômica no país.

Há ainda o desafio constante da relação com os diversos stakeholders, incluindo os concorrentes; tudo isto porque para atuarem segundo os princípios da EdC estas organizações devem ter em mente e colocar em prática o paradigma da cooperação. Porém, os desafios já apontados não impediram o surgimento de empresas nas quatro regiões do país, sendo que a

maior concentração está no Centro-Oeste, Sudeste e Sul. E isto pode ser atribuído às atividades que realizam: indústria, comércio, serviço.

Este estudo reúne as empresas inseridas, ou seja, que se situam no primeiro polo empresarial – Spartaco – situado no município de Cotia (SP) bem como àquelas localizadas na cidade de Vargem Grande Paulista, São Paulo e Botucatu (SP) definidas como coligadas. Tendo em vista um estudo comparativo também integram esta pesquisa empresas situadas nos municípios de Garuva e Joinville (SC). A maior parte delas está no mercado há mais de 20 anos.

As organizações pesquisadas são de setores diversificados, sendo seis indústrias, sete prestadoras de serviços – uma das quais na área educacional – e duas de varejo, com faturamento anual entre R\$2milhões a R\$4milhões conforme as condições mercadológicas no setor em que estão inseridas. A exceção são as empresas do sul que atingiram o patamar de R\$8milhões.

O faturamento anual das empresas pesquisadas e, definidas como inseridas, no Polo Spartaco, em Cotia (SP) varia de dois a três milhões de reais; são consideradas empresas coligadas e de pequeno ou médio porte. Os nomes das organizações foram substituídos por siglas, a fim de salvaguardar o sigilo mercadológico. Veja tabela apresentada em seguida:

Tabela 1- Faturamento Empresas Inseridas:

Empresa	Faturamento Anual
ANV	R\$2.000.000,00
EAR	R\$200.000,00 a R\$673.214
UBE	R\$200.000,00 a R\$673.214,00
LTM	R\$2.000.000,00
ESA	R\$200.000,00 a R\$673.214,00
RKE	Mais de R\$3.000.000,00

Fonte: A autora

Já as empresas coligadas, isto é, situadas fora do Polo, em função da natureza da própria atividade têm um faturamento superior e que varia também entre R\$2.200.000,00 e R\$9.500.000,00. Trata-se do faturamento bruto e, em geral, de acordo com a classificação fornecida pelo SEBRAE e segundo estipula a Receita Federal, são consideradas organizações de pequeno e médio porte. Tendo como base a Lei Complementar 123/06, também chamada

de “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”, uma empresa de Pequeno Porte (EPP) é aquela cuja receita bruta (dentro do ano-calendário) seja superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). De acordo com o SEBRAE muitas destas empresas surgiram como microempresas e foram crescendo ao longo da própria atividade, apesar das inúmeras dificuldades que enfrentam no contexto macroeconômico, político e social do país.

Veja tabela a seguir das empresas de EdC pesquisadas denominadas como coligadas:

Tabela 2- Empresas Coligadas

Empresa	Faturamento Anual (Bruto)
ECN	R\$3.000.000,00
CEA	R\$2.217.000,00
INT	R\$1.803.000,00
LPL	R\$3.200.000,00
SVD	R\$1.080.000,00
ESV	R\$673.214,00
MTS	R\$9.500.000,00
FSB	R\$ 9200.000,00
JPC	R\$1.200.000,00

Fonte: A autora

É possível constar na tabela acima que apenas duas empresas ultrapassam o faturamento anual bruto de R\$8milhões e integram o setor industrial. As demais não atingem R\$4milhões, independente do ramo mercadológico em que estão inseridas. Quanto ao número de funcionários este varia entre 02 e 30 de acordo com o tipo de atividade que realizam, sendo as de serviço àquelas que têm menor número de funcionários internos; enquanto as da área industrial têm um quadro fixo em torno de 10 stakeholders internos e os demais como autônomos ou temporários, conforme a demanda de trabalho. Já a organização da área educacional conta com 30 docentes do Ensino Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio e 09 funcionários da área administrativa, incluindo RH, ajudante geral e escritório.

As empresas do segmento de varejo comercializam desde artigos escolares até produtos para presentes e material para escritório; existe aquela que atua no ramo de

alimentação, fabricando e comercializando produtos congelados. Existem organizações que prestam serviço há mais de 20 anos no setor turístico, tanto internamente como para viagens ao exterior, incluindo turismo religioso.

Há cinco organizações que pertencem ao ramo industrial, mas não concorrem entre si. Duas estão na região Sul, em cidades diferentes, embora ambas reciclem metais. As duas indústrias têm um dos sócios em comum. As outras três indústrias estão na região Sudeste, sendo que todas estão instaladas no Polo Spartaco; porém, atuam em áreas distintas: uma fabrica embalagens plásticas; a outra produz artigos de limpeza, sendo empresas que se complementam. A terceira é uma indústria que trabalha com tubulação, fossas e encanamento.

Já as organizações de serviço constituem a maior parte e pertencem aos mais variados setores: comercialização de móveis, escritório de contabilidade, associação, transporte rodoviário de carga, educação, turismo e alimentação. Com relação ao quadro de funcionários este varia conforme a necessidade ou tipo de serviço a ser desenvolvido, tendo em vista que alguns são sazonais.

Além disso, a estagnação econômica em função da crise política que assola o país há mais de um ano contribuiu para que também dentre as organizações de EdC pesquisadas houvesse aquelas que diante das dificuldades das condições mercadológicas reduziram seu quadro de stakeholders internos ao mínimo contingente ou encerraram parte de suas atividades. Uma destas empresas fechou sua fábrica, no fim de 2015, ficando apenas com dois funcionários na parte de escritório. Enquanto uma associação minimizou seu quadro de funcionários drasticamente, a fim de manter-se “viva”.

A tabela a seguir apresenta a relação entre a inserção das empresas de EdC, o setor econômico em que atuam, quantidade de funcionários e a proximidade destes com a própria residência. Estes dados foram levantados em questionário fechado aplicado durante a pesquisa de campo desenvolvida entre fevereiro e abril de 2015. Entretanto, houve significativas mudanças no quadro de funcionários de pelo menos duas destas organizações.

Tabela 3: Empresas Inseridas e Coligadas, Economia, Funcionários e Proximidade Residencial¹.

A inserção das Empresas na EdC, Setor da Economia x Total de Funcionários x Proximidade da Residência				
Empresa	Inserção na EdC	Setor da Economia	TF	PRE
ANV	Inserida	Indústria	17	17
ECN	Associação	Serviços	12	9
EAR	Inserida	Indústria	25	25
CEA	Coligada	Serviços	39	32
ESA	Inserida	Serviços	2	2
ESV	Coligada	Serviços	4	2
INT	Coligada	Serviços	8	7
JPC	Coligada	Serviços	17	17
LPL	Coligada	Varejo	22	22
LTM ²	Inserida	Indústria	17	17
RKE	Inserida	Indústria	6	6
SVD	Coligada	Varejo	8	8
FSB	Coligada	Indústria	14	14
MTL	Coligada	Indústria	17	17
		Total	208	195
Legenda:				
TF = Total de Funcionários				
PRE = Proximidade de Residência junto à Empresa				164
O nome das empresas foram substituídos por siglas tendo em vista o sigilo empresarial.				

Fonte: A autora

¹ Os dados constantes nesta tabela correspondem ao período da pesquisa de campo (entre os meses de fevereiro e abril de 2015). Em função da crise político-econômica que paralisou o país houve redução no quadro de funcionários de algumas organizações empresariais de EdC, entre as quais a ECN.

² A empresa LTM fechou sua fábrica e está operando, atualmente, apenas com o escritório; tem só dois funcionários.

3.1.2 Caracterização do entorno das empresas

De acordo com o Relatório de 2015 do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) a cidade de Cotia, onde se situa o Polo Spartaco – que reúne cinco das empresas pesquisadas – está em 66º lugar no ranking estadual dos municípios no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Este índice é formado por quatro outros indicadores (saúde, longevidade, educação e renda). Já no ranking nacional do IDHM, a cidade ocupa o 128º lugar.

O município de Cotia localiza-se na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e tem uma população aproximada de 225.306 habitantes e integra o Consórcio Intermunicipal da Região Oeste Metropolitana de São Paulo (CIOESTE). O grupo é formado pelas cidades de Barueri, Osasco, Santana de Parnaíba, Itapevi, Pirapora do Bom Jesus e Carapicuíba. Em decorrência da proximidade da capital São Paulo, pode se considerar Cotia como cidade dormitório, pois muitos de seus habitantes deslocam-se para trabalhar na capital. É também uma região de extração vegetal, com muitos produtores rurais de verduras e silvicultura.

Já o município de Vargem Grande Paulista, distante 47 km da cidade de São Paulo – onde estão situadas duas organizações no segmento de prestação de serviço que integram o corpus deste trabalho de pesquisa – de acordo com dados do IBGE tem uma população de 47.013 habitantes e ocupa uma área de 38 Km², entre os Kms 39 e 47 da Rodovia Raposo Tavares.

A cidade ocupa a 227ª classificação no IDHM nacional, tendo o índice atual na casa de 0,770, considerado alto pelo Atlas de Desenvolvimento Humano divulgado pelo PNUD. A dimensão que mais contribui para o IDHM do município é Longevidade, com índice de 0,884, seguida de Renda, com índice de 0,755, e de Educação, com índice de 0,683. Nesta última dimensão, de acordo com dados do PNUD, 89,18% da população de 6 a 17 anos do município de Vargem Grande Paulista estavam cursando o ensino básico regular com até dois anos de defasagem idade-série.

Quanto ao município de São Paulo, conforme dados do PNUD, ocupa o 14º lugar no ranking do IDHM. Seu índice é 0,794 em uma escala de 0 a 1, considerando que quanto mais próximo de 1, melhor o desempenho da localidade; neste caso refere-se à região metropolitana. Para este cálculo os dados organizados no Atlas Brasil reúnem três dimensões: Longevidade, Educação e Renda, os quais formam o Índice geral do Desenvolvimento Humano.

Com base no censo demográfico de 2010, a cidade tem 11,89 milhões de habitantes, concentrando a maior parte da população brasileira e ocupa também a 10ª posição no PIB do país, reunindo 36% de toda a produção de bens e serviços do Estado de São Paulo. O município sedia 63% das multinacionais que estão no país; tendo sido responsável também por 28% de toda a produção científica nacional em 2005.

Entretanto, há aspectos negativos liderados por São Paulo como a poluição ambiental e de acordo com dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) o município situa-se na 268ª posição entre os mais poluídos, perdendo apenas para o Rio de Janeiro neste aspecto. Também tem alto grau de poluição hídrica e enfrentou uma grave crise de abastecimento de água nos últimos dois anos.

Já o município de Botucatu, onde estão duas das empresas de EdC pesquisadas, ocupa o 22º lugar no ranking do IDHM, juntamente, com outras duas cidades do Estado; é o terceiro município dentre os três com a mesma classificação. Isto decorre das três dimensões que compõem o indicador e são mais baixas do que nas cidades de Taubaté e Ribeirão Preto, nesta ordem respectivamente, com as quais está nivelada.

De acordo com o censo do IBGE em 2010, Botucatu possui uma população superior a 127 mil pessoas; a cidade tinha pouco mais de 90 mil habitantes até 1991. Sedia a Universidade Estadual Paulista (Unesp), que oferece vários cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Biomédicas, Veterinária, Zootécnica e Agrárias para mais de cinco mil alunos. O Hospital

das Clínicas da Faculdade de Medicina é um dos mais conceituados do país e atende pacientes de todas as regiões brasileiras. Seu PIB per capita é de R\$ 22,4 mil, segundo o mesmo censo. Situado a 230 km da capital, o município é um polo de desenvolvimento industrial diversificado e abriga importantes empresas de diversos setores; no ranking nacional Botucatu está na 40ª posição.

No Estado de Santa Catarina estão duas das empresas pesquisadas, sendo uma delas na cidade de Joinville que tem 550 mil habitantes, sendo a mais populosa do referido Estado. Está em 21ª colocação entre os municípios brasileiros com melhor IDHM, com índice de 8,809. Nela está localizada a única escola do Teatro Bolshoi fora da Rússia, com 305 alunos do Brasil, Argentina, Colômbia, Holanda e Paraguai.

Em termos econômicos, Joinville é o terceiro maior polo industrial do sul do Brasil, abrigando diversas empresas, inclusive a Fundação Tupy, a maior do mundo em seu segmento. Sua renda per capita é R\$40.184,00, tendo como atividades econômicas principais indústria, comércio, serviços e tecnologia. A mata atlântica é sua principal vegetação e seu principal bioma, fazendo com que a preocupação em preservar o meio ambiente faça parte quase inerente de sua vocação como município turístico.

Há ainda a cidade de Garuva, onde também se situa uma das empresas de fundição e que é coligada de EdC. Este município ocupa o 74º lugar no ranking do IDHM no Estado, com índice de 0,725, empatando com outros dois municípios, Agrolândia e Ibiam. Situa-se na região norte do Estado, sendo a primeira cidade catarinense cortada pela rodovia BR-101, no sentido norte-sul.

A dimensão longevidade é critério de desempate, já que seu indicador neste campo corresponde a 0,830 e, portanto, acima de Agrolândia com índice de 0,827 e de Ibiam, cujo índice é de 0,820. Segundo dados do IBGE, Garuva tem PIB per capita de R\$ 34.239,10 com uma população de 14.761 habitantes, sendo 12.570 alfabetizados. A predominância de sua

população é alemã, italiana e francesa. A cidade fazia parte da Vila de São Francisco, localizada na Península do Sal. No tocante à Educação, a taxa de evasão escolar é considerada baixa, quando comparada aos demais estados brasileiros; atinge 1,5% nos anos finais do Ensino Fundamental, correspondendo aos alunos na faixa etária entre 11 e 14 anos.

Garuva tem sua economia voltada às atividades comerciais, artesanais e de serviços. É uma das cidades com acentuada produção de [bananas](#) do Estado de Santa Catarina e, nos últimos anos, sua proximidade com centros consumidores – como Curitiba e Joinville – age como atrativo para grandes empresas que estão se instalando na região.

É importante considerar a dimensão trabalho dentro do IDHM, uma vez que representa grandes oportunidades para alguns e desafios profundos para outros, conforme consta do Relatório do Desenvolvimento Humano 2015. O documento destaca que o ritmo acelerado do progresso tecnológico, a intensificação da globalização, o envelhecimento das sociedades e os desafios ambientais estão transformando rapidamente o significado atual do trabalho. O relatório, com o título “O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano,” defende trabalho justo e decente para todos, incentivando os governos para que vejam os seus múltiplos aspectos tais como “a prestação de assistência não remunerada, o trabalho voluntário e o trabalho criativo, todas elas importantes para o desenvolvimento humano” (PNUD, 2015).

Segundo ainda com o mesmo documento somente com uma visão mais ampla do trabalho será possível de fato um desenvolvimento sustentável. O relatório considera que cabe aos diversos países responderem aos desafios do mundo do trabalho aproveitando oportunidades que favoreçam a melhora das condições de vida e os meios de subsistência das pessoas. O documento mostra ainda que há no mundo atual 830 milhões de pessoas classificadas como trabalhadoras pobres, vivendo com menos de dois dólares por dia, além de 74 milhões de jovens desempregados e 21 milhões de pessoas que fazem trabalho forçado.

Com relação às mulheres o documento aponta que, apesar de realizarem 52% de todo o trabalho no mundo, ainda existem desigualdades evidentes na distribuição do trabalho e da renda. Além disso, no caso do trabalho voluntário e, sobretudo, àquele que se referem à

prestação de assistência para membros doentes da família, é realizado por mulheres e com o envelhecimento populacional isto tende a aumentar. Outro aspecto referente ao trabalho e presente no relatório refere-se à vulnerabilidade de empregos em consequência dos avanços digitais, que geram acentuadas distâncias entre acessibilidade a internet em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Quanto ao trabalho sustentável e as novas oportunidades, este documento considera que haverá necessidade de mudança a fim de que seja possível alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, com destaque para o setor de Saúde, o qual terá necessidade de pelo menos “45 milhões de trabalhadores adicionais para cumprir os objetivos em matéria de saúde dos ODS. Isso traria um aumento na força de trabalho mundial na área da saúde de 34 milhões, em 2012, para 79 milhões de pessoas, em 2030” (PNUD 2015).

Portanto, com base no Relatório do PNUD é possível afirmar que num futuro próximo os contratos de trabalho sofrerão alterações, tendo em vista adequarem-se aos novos empregos e a fim de favorecer também o bem-estar do trabalhador. E, ainda conforme sugere o próprio relatório as adequações irão variar conforme o país, a sociedade, os governos e também conforme as oportunidades oferecidas tanto pelo setor público quanto pelo setor privado.

O item a seguir trata da ação conjunta dos stakeholders internos e externos para a sobrevivência, longevidade e durabilidade das empresas, bem como a importância do relacionamento entre stakeholders e a gestão destes, a fim de contribuir para construção de diálogos que visem soluções de consenso numa empresa e, por consequência gerem o crescimento da organização em seu conjunto. Portanto, faz-se necessária e urgente que haja sinergia entre os diversos setores da sociedade a fim de envolver num esforço conjunto o maior número de organizações e, por consequência, os vários stakeholders que interagem no mercado político-econômico-social.

3.2 A Comunicação e suas nuances

Este item mostra a visão de comunicação que perpassa este estudo e as vertentes mais diretamente relacionadas à comunicação organizacional. Deste modo, em primeiro lugar será apresentado um conceito geral de comunicação e, em seguida destacam os aspectos mais diretamente relacionados ao objeto desta pesquisa, que são as empresas de Economia de Comunhão (EdC) consideradas inseridas, coligadas ou simpatizantes.

Assim, é importante ressaltar que desenhos, gestos, sons, códigos, imagens, palavras escritas e faladas integram a comunicação humana. Esta, posteriormente, é mediada pelos veículos de comunicação tradicionais e tecnológicos, conforme são conhecidos atualmente; além disto, há a comunicação interpessoal que sempre esteve presente entre os indivíduos e grupos, os quais buscam, de algum modo, preservar a memória como cultura em determinado contexto ou período da história das diversas etnias, desde a pré-história quando se registram os hieróglifos e imagens nas cavernas produzidas pelo Homo Sapiens e no Brasil isso aconteceu na Serra da Capivara, no Estado do Piauí.

Vale destacar também a origem e o significado da palavra comunicação, que se origina do latim *communicare*, que significa “partilhar, participar algo, tornar comum”. Ou ainda *communis*, comum, comunhão, comum união. É um processo que inclui emissor (ou emissores), receptor (ou receptores), meios ou canais e a mensagem a ser veiculada. Sendo a comunicação um processo, este se modifica num tempo contínuo e dentro de determinado contexto, visando um fim específico. Portanto, a comunicação envolve não somente a linguagem, o código, mas também a cultura e a tecnologia presente em sua transmissão e/ou propagação.

No que se refere à comunicação na área empresarial, atualmente, as organizações desenvolvem o chamado “mix de comunicação”, reunindo três áreas centrais: Relações Públicas – relacionada à comunicação institucional –; Comunicação Interna – também considerada como comunicada administrativa –; e Marketing – voltada à área mercadológica. A este conjunto Medrano² (2007) chama de Comunicação Organizacional Integrada, a partir do esquema desenvolvido por Kunsch (2003, apud Medrano).

Este tipo de comunicação implica tanto os vários aspectos do mundo comunicacional, bem como a estratégia, o planejamento e a ação a ser desenvolvida pela empresa, a fim de que sua proposta comunicacional atinja o objetivo a que propõe. Assim, neste mix de comunicação também são considerados os chamados **Inputs** (tudo que entra ou está dentro da organização, todos os elementos a ela incorporados), os **Throughputs** (maneira como são trabalhados os elementos presentes na organização; ou seja, tudo que se processa nas organizações) e os **Outputs**, isto é, os componentes do composto de marketing; ou seja, os resultados obtidos nos processos anteriores, de acordo com Medrano (2003).

² Jorge Arturo Villena Medrano – Comunicação Organizacional Integrada (ECA/USP) disponível em pdf.

Tais aspectos envolvem, por sua vez, os quatro P's do Marketing: Produto, Preço, Place (ou lugar) e Promoção. Portanto, o Marketing – como parte da comunicação envolve todos os setores que compõem a organização e, por sua vez, a comunicação interna necessita integrar todos os envolvidos nesta mesma organização ou empresa. É importante lembrar que as empresas são sistemas abertos e adaptativos, necessitando receber feedbacks dos diversos stakeholders envolvidos e, de modo particular, do mercado ao qual pertencem diretamente, sob pena de encerrarem suas atividades, principalmente em períodos de crise como ocorre no mundo atual.

Diante disto, algumas formas de comunicação se destacam: a comunicação interpessoal e grupal; a comunicação verbal; a não verbal e ainda a tecnológica e a de massa. As duas primeiras, em geral são mais comuns como comunicação interna nas empresas enquanto a tecnológica e a comunicação de massa se direcionam para o público externo, considerando, neste caso, também a comunicação impressa e documental (via e-mail, correio etc.). Já no que tange ao público interno em seus diversos departamentos ou setores esta comunicação geralmente ocorre verbalmente ou através de meios de comunicação impressos (murais, house organs) ou ainda a partir da tecnologia moderna como WhatsApp, além de em determinadas situações os e-mails.

Ainda no que tange à comunicação interpessoal, segundo Medrano e outros teóricos, esta é, sobretudo, àquela desenvolvida “face to face”, ou seja, pessoa à pessoa ou entre grupo de pessoas é “uma interação de natureza conversacional que implica o intercâmbio de informação verbal e não verbal entre dois ou mais participantes, em um contexto face a face” (MEDRANO, 2007, p.64). Portanto, uma comunicação em que emissor e receptor se alternam nestas funções numa retroalimentação imediata.

Para Sánchez (apud Medrano, 2007) a comunicação interpessoal envolve três níveis de conhecimento dos interlocutores: primeiro: conhecimento descritivo, relaciona-se às características físicas exteriores; segundo: conhecimento preditivo referentes aos valores, crenças e modos de comportar-se e por fim, conhecimento explicativo: razões de comportamento dos demais. O segundo aspecto está diretamente relacionado às empresas de Economia de Comunhão (EdC). É importante ressaltar também que a comunicação face a face não tem mediação de qualquer veículo de informação e, se utiliza o telefone por exemplo, seu objetivo é um contato pessoal a posteriori; há também o fato de que os protagonistas têm confiança mútua ou buscam esta confiança mútua.

Em uma organização também há a comunicação grupal que se realiza mediante a interação entre os integrantes da organização e, normalmente, ocorre em conformidade com as normas particulares do grupo e suas finalidades. A comunicação favorece a criação de subgrupos dentro do grupo maior e cujo princípio é a relação de amizade e de proximidade entre os indivíduos, envolvendo o próprio trabalho e a estrutura social do grupo.

A partir disto, é possível falar em comunicação organizacional e/ou empresarial de modo mais específico como parte necessária e importante dentro da organização, a fim de assegurar o que está diretamente relacionado com a memória cultural da instituição e que, portanto, serve para unificar plenamente os conteúdos transmitidos e, ao mesmo tempo – contribuir, dentro de uma visão de semiótica da cultura (LOTMAN, 1990) – para transferir textos³, delinear formas e outras formações semióticas, isto é, cujas significações podem ser diferentes, conforme o grau de interpretação e entendimento, variando de um nível da memória de uma cultura para outro nível. Assim, a comunicação bem planejada e bem executada favorece também o crescimento da empresa e sua solidificação no mercado no qual está inserida.

Com base neste cenário é possível perceber que nas organizações empresariais no mundo atual, a comunicação é ponto vital para que se destaquem junto ao público consumidor e inclusive ratifiquem a própria marca junto aos diversos stakeholders. Mas a comunicação externa é consequência e, muitas vezes, reflexo da comunicação interna numa instituição.

Além disso, as empresas são sistemas abertos e que se adaptam ou devem se adaptar ao feedback do mercado sob pena de cessarem suas atividades e, estas organizações englobam públicos diversos como fornecedores, concorrentes, sistemas público e social, bem como valores culturais e a própria economia de mercado. Isto implica na necessidade da comunicação mercadológica no seu conjunto atuar de forma integrada, contribuindo para manter viva e, ao mesmo tempo, dar visibilidade à organização (empresa).

Deste modo, a comunicação integrada que abrange os dois aspectos da comunicação mercadológica: interna e externa; esta comunicação, na medida em que é planejada favorece a integração e a harmonização de todos os setores da empresa, obtendo resultado mais eficiente e de longa duração. Neste tipo de comunicação, o trabalhador considera-se como um diferencial na empresa, sentido-se inclusive parte dela. Desta forma suas ações visam fazer

³ Textos aqui no sentido de tudo que permite e pode ser interpretado pelo ser humano.

com que a empresa alcance sua melhor performance dentro do mercado o que, em última análise, colabora para ampliar o lucro ou resultados positivos da instituição e manter o emprego em momentos de crise econômica como ocorre hoje.

Nesta visão de comunicação integrada está o marketing digital que funciona como um canal de comunicação para venda e distribuição de produtos, em tempos de comunicação virtual, no qual a internet está cada vez mais ágil e eficiente para áreas diversificadas. Ou seja, a era digital favorece a inovação e a criatividade, contribuindo ainda para que as organizações, tendo mais informações inclusive sobre seus clientes potenciais, atuem mais efetivamente em benefício das próprias organizações. É com base em todos os aspectos aqui apresentados que a comunicação é um dos itens pesquisados nas empresas de EdC que integram este estudo.

3.2.1 Sinergia dos Stakeholders

A palavra sinergia é de origem grega (*synergia*) e implica em cooperação, trabalho ou esforço conjunto para alcançar determinado objetivo. No caso da gestão empresarial a sinergia envolve além da cooperação, aspectos como respeito, lealdade, comprometimento, união e foco coletivo. Ansoff (apud ROSSETO, 1997) já apontava a sinergia como um dos aspectos para a tomada de decisões complexas nas organizações.

Para Ansoff (1977) a sinergia é um conceito - chave para a busca e avaliação de oportunidades. Neste caso, a administração pode optar por agressiva ou defensiva; no primeiro caso os pontos fortes futuros podem ser utilizados como critérios de busca, enquanto na estratégia defensiva a busca pode ser empregada para eliminar pontos fracos futuros ou definir as melhores estratégias (ANSOFF, 1977)

O conceito de sinergia dos stakeholders vincula-se à responsabilidade do grupo de gestores considerados principais para a organização manter-se no mercado (longevidade) e segundo Castro “toda empresa é considerada possuidora de um pacote de recursos únicos que a distingue. Caso estes recursos sejam valiosos, difíceis, raros de imitar e insubstituíveis, eles representam potenciais fontes de vantagens competitivas para a empresa” (2006, p.46).

Deste modo, a sinergia pode ser vista como uma inter-relação entre organizações, permitindo inclusive obter e ampliar recursos que poderão contribuir para gerar novas competências seja em nível de competência e potencial humano seja em nível mercadológico para o que é produzido e comercializado.

Castro (2006) considera a sinergia ou as inter-relações um tipo de estratégia competitiva para as empresas, enquanto Ansoff (1977, p. 63) cita além da sinergia comercial outra três formas de sinergia: operacional, de investimento e administrativa. Seus efeitos podem ser positivos ou negativos com relação às organizações e sua ação mercadológica tendo em vista a própria sobrevivência das empresas envolvidas.

Segundo ainda Castro (2006) as inter-relações podem ser classificadas em três categorias gerais: tangíveis, intangíveis e entre concorrentes, tendo como base as unidades estratégicas de negócio definidas por Porter (1989), tendo em vista o aperfeiçoamento de vantagens competitivas de diferentes organizações. E isto pode ser influenciado pela gestão e cultura organizacional das empresas envolvidas neste processo.

No item a seguir será mostrada especificamente a questão da gestão e cultura organizacional nas empresas de Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e de modo específico daquelas que integram esta pesquisa.

3.3 Cultura, Cultura Organizacional, Gestão e Valores, Economia e Realidade

Quanto à cultura esta é considerada a partir da conceituação dada por Freitas, em sua obra *Cultura Organizacional: evolução e crítica* e por Schein, em *Cultura Organizacional e Liderança*. Para estes dois autores a cultura organizacional é o fio condutor nas empresas, regendo normas e comportamentos de seus stakeholders internos e externos¹. Entender a organização como cultura é identificar a ação dos indivíduos na realidade organizacional. Entretanto, aceitar que esta cultura é uma variável permite defini-la e instrumentalizá-la como estratégia da própria estrutura e, deste modo, passível de manipulação. Além disso, estudos, pesquisas e abordagens que veem a cultura como metáfora tendem a explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção vínculo e imagem. Nesta visão funcionalista, a cultura não é monolítica e, a empresa também possui passado, presente e futuro de acordo com o contexto em que se insere e também conforme o grupo pesquisado dentro da própria organização, (FREITAS, 2012).

¹ Stakeholders - aqui refere-se a todos aqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos com as empresas. Tanto podem ser funcionários e/ ou colaboradores (considerados stakeholders internos) como fornecedores e clientes (stakeholders externos) além dos concorrentes.

Cultura organizacional é uma forma particular de cultura e envolve as relações sociais presentes numa empresa, bem como os conflitos de relacionamentos que ali ocorrem e o próprio contexto sociocultural da organização. Esta cultura organizacional inclui símbolos e significados que poderão ser transmitidos aos stakeholders internos por meio de seminários, workshops e práticas gerenciais, constituindo assim os valores que integram a vida da empresa. E os valores bem definidos, compartilhados, assumidos também pelos subordinados como algo pessoal contribuem para que a organização se solidifique. Isto porque os funcionários, por exemplo, nos vários níveis tendem a se comprometer mais com a organização, o que favorece um comportamento ético e de autoconfiança nestes valores, que na visão de Freitas são reforçados por outros elementos culturais: como as histórias, os rituais, as cerimônias, as normas etc.

É importante considerar também alguns outros elementos desta cultura organizacional tais como os valores compartilhados e assumidos tanto por subordinados como por parte dos gestores e que contribuem para que a organização se solidifique. Isto porque são os valores que definem de forma concreta tudo aquilo que é necessário ser alcançado, na visão dos stakeholders internos para que a organização tenha sucesso, estabelecendo também os padrões que devem ser alcançados. Os valores bem definidos e compartilhados estão relacionados ao sentimento de sucesso pessoal, elevando o comprometimento dos indivíduos com a organização e contribuem para aumentar a autoconfiança, bem como reforçar histórias, rituais, cerimônias e normas da instituição. Favorece também as crenças e pressupostos que, muitas vezes são tidas como verdades e, por isso, não são questionadas dentro da organização.

É preciso considerar ainda que empresas e organizações têm normas explícitas ou tácitas que regem procedimentos ou comportamentos considerados como “o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador”. FREITAS (2012, p.29). E isto confirma que a cultura de uma organização estabelece um modo de agir que influencia os seus membros.

Para Schein a cultura organizacional como fenômeno histórico, força estabilizadora e integradora da organização que, pode ser transformada pela intervenção gerencial. Seu modelo cultural abrange três níveis que se inter-relacionam: premissas, valores e artefatos. As premissas inconscientes ou crenças sobre a natureza humana e a realidade social estão no nível mais profundo da cultura. Quanto aos valores, estes “são conteúdos conscientes dotados

de valor intrínseco capaz de justificar o comportamento, estando inconscientemente associado às premissas” (SCHEIN apud FREITAS, 2012, p.29). Ou seja, os valores são inerentes à natureza humana e, assim, diretamente, relacionados com as premissas; já os artefatos “são padrões visíveis e audíveis de comportamento humano”, assim como o mundo físico e, fundamentados tanto nos valores quanto de fatos presentes no inconsciente.

Empresas e organizações têm normas explícitas ou tácitas que regem procedimentos ou comportamentos considerados como padrão, como regra no tocante à maioria das situações e eventos que ocorrem nas organizações. “O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador” (FREITAS, 2012, p.29). E isto confirma que a cultura de uma organização estabelece um modo de agir que influencia os seus membros. Se há certa atenção à cultura organizacional, esta estabelece certo grau de consistência interna entre vários elementos, entre os quais os valores que compõem a cultura das organizações, sobretudo, na sociedade em que estão inseridas atualmente.

Na sociedade atual a necessidade de valores sólidos e claros se faz cada vez mais importante, tanto em entidades privadas como em organizações governamentais, nos mais variados níveis. Mas para isso, torna-se necessário que haja valores sólidos permeando as diversas ações; e os valores estão diretamente relacionados à visão da gestão nas organizações.

Considerando-se que gestão significa gerenciar, administrar, a fim de que se atinjam processos e se alcancem resultados com e por meio de pessoas, e, no tocante a organizações se alcancem determinados resultados, gerir ou administrar com base em valores torna-se um aspecto crucial para as mais variadas organizações sejam estas privadas ou públicas. Assim constitui-se a chamada Gestão Baseada em Valores e que implica a obtenção de resultados a partir de uma visão política empresarial com práticas e ações que se pautam por um conjunto de valores pré-estabelecidos para as organizações.

A partir do que foi explicitado acima, este trabalho de pesquisa está atrelado, principalmente, à gestão com base em valores. Assim, é importante definir o que seja este conceito: é a gestão que abrange todas as funções e áreas das organizações, influenciando as decisões adotadas; envolve ainda a cultura da organização que, neste caso, se fundamenta em valores morais que são centrais para a organização. E isto indica a cultura organizacional como o elo dos que atuam na empresa em torno dos objetivos comuns bem como de padrões comuns de valores e comportamentos. (SORBARA JÚNIOR, 2004)

Além disto, não basta ter valores, mas faz-se necessário que estes sejam introjetados pelos stakeholders nos diversos níveis. E, neste aspecto, a Gestão Baseada em Valores é um processo e suas ações devem estar em consonância com seus valores, uma vez que a existência de determinados valores influenciarão diretamente na criação de empresas capazes de gerar riquezas para a própria sociedade. Dentre os valores estão criatividade, iniciativa, confiança, coragem, agilidade, flexibilidade e autonomia e que ainda hoje são considerados recursos escassos e, neste sentido, significa gerenciar “a cultura da organização em torno dos valores dela, reforçando-os e revitalizando-os dia a dia, em uma atividade que nunca termina” (SORBARA JÚNIOR, 2004, p. 44).

Este tipo de gestão tem ampliado seu espaço em decorrência do aumento de casos de corrupção e escândalos administrativos– isto já em 2004 – contribuiu para que crescesse também o interesse em “desenvolver estratégias baseadas em valores morais como ferramenta, não somente para evitar escândalos e processos litigiosos, mas também para ganhar vantagem competitiva e melhorar sua performance”.(SORBARA JÚNIOR, 2004, p.16).

O crescimento da consciência dos diversos stakeholders sobre seu poder de influência na organização, bem como a mudança de comportamento dos consumidores no que se refere aos aspectos éticos e ecológicos e, da própria sociedade civil como um todo, tem contribuído para que aumente o interesse dos administradores na necessidade de mudança na forma de administrar as empresas, partindo para uma gestão baseada em valores e capaz de gerar uma nova cultura organizacional, levando também à geração de novas perspectivas relacionadas à maior responsabilidade social, incluindo a necessidade de preservação ambiental.

Esta gestão baseada em valores gera uma nova perspectiva, cujo foco deixa de ser a simples obediência às normas para transformar-se em responsabilidade corporativa e ética, incentivando ainda a formação de um ambiente no qual stakeholders externos (clientes, fornecedores e acionistas) e internos (líderes, colaboradores) tendem para um comportamento ético, bem como relações de confiança, integridade, honestidade e colaboração (SORBARA JÚNIOR, 2004). É este conceito de gestão que se aplica neste estudo junto às organizações de Economia de Comunhão na Liberdade (EdC).

Isto mostra que, de modo geral, a gestão com base em valores contribui para manter a empresa no mercado e ampliar sua produtividade, mas este não é um sistema pré-fixado e sim um processo dinâmico que requer o empenho do gestor para premiar ou destacar normas de conduta e valores que pretende ver repetido por seus funcionários.

Ao mesmo tempo, é preciso estimular os diversos stakeholders internos a ampliarem sua produtividade e, em certas organizações, a criatividade, a fim de favorecerem sempre mais a organização, mas também gerar benefícios para todos os envolvidos; evitando, por exemplo, que condutas negativas causem inclusive processos judiciais contra a organização. Fica claro, portanto, que os gestores precisam estar em sintonia com os valores presentes na organização em que atuam.

Nesta visão encontra-se um dos mais influentes pensadores sobre os temas de liderança e evolução dos valores humanos nos negócios e nas sociedades, o fundador e presidente do Conselho do Barrett Values Centre, Richard Barrett. Ele considera importante o alinhamento entre as necessidades dos funcionários, suas expectativas e os valores vivido pela organização, em consonância com o que precisam os respectivos gestores. Somente assim, a gestão baseada em valores pode alcançar todo seu potencial, atingir seu mais alto grau de desempenho.

Colocar as pessoas em papéis que correspondem ao seu nível de desenvolvimento psicológico, bem como cuidar e suprir o conjunto de necessidades de seus funcionários é o melhor modo de fazer com que o gestor tenha uma equipe de alto desempenho e uma mão de obra comprometida e envolvida. Significa, portanto, que alinhar valores individuais e organizacionais em diferentes níveis pode contribuir para que as instituições atinjam seus objetivos de modo mais eficiente, atendendo aos interesses dos diversos stakeholders internos e externos envolvidos no processo. (BARRETT, 2014)

Entretanto, o engajamento dos funcionários e a entropia cultural também são dois fatores que influenciam significativamente o desempenho dentro da organização. No tocante ao engajamento, tanto emocional quanto intelectual, servem para medir o nível de envolvimento do funcionário com a empresa enquanto a entropia cultural mede a quantidade de energia empregada na organização para realizar um trabalho desnecessário ou improdutivo, segundo. Assim, para que uma organização tenha elevado grau de desempenho e retornos financeiros também altos caberá ao gestor ou aos líderes que ocupam cargos gerenciais ter como meta satisfazer seus funcionários, atendendo as necessidades básicas e o crescimento deles, a partir daquilo que é o mais valorizado por eles nas próprias vidas (BARRETT, 2014).

Eis porque a entropia cultural e o engajamento dos funcionários estão inversamente correlacionados: uma baixa entropia implica em um alto grau de engajamento dos funcionários. Portanto, organizações centradas nas necessidades de seus funcionários e de

seus stakeholders são muito mais bem-sucedidas e resilientes do que outras instituições. Mas é importante ressaltar que cada pessoa é única e, portanto, diferentes funcionários têm diferentes necessidades e tendem a valorizar coisas diferentes segundo o nível de consciência em que se encontram.

Barrett desenvolveu entre 1996 e 1997 o modelo dos Sete Níveis 1997 que inclui dois aspectos: Os Sete Níveis de Consciência e os Sete Estágios do Modelo de Desenvolvimento Psicológico. De acordo com o referido modelo as pessoas operam nos níveis de consciência e crescem em estágios de desenvolvimento psicológico. Este modelo dos sete níveis é aplicável, segundo ele, a todos os indivíduos e as estruturas dos mais diversos grupos humanos: organizações, comunidades, nações.

O diagrama a seguir mostra a correspondência entre os Sete Níveis de Consciência e os Sete estágios do Desenvolvimento Psicológico:

Figura 2: Níveis de Consciência e Estágios do Desenvolvimento Psicológico



Fonte: (VALUES CENTRE, 2009)

Eu criei o modelo de Sete Níveis de proporcionar uma compreensão clara das motivações humanas. O modelo é baseado na hierarquia de necessidades de Abraham Maslow. Era evidente para mim que a investigação e o pensamento de Maslow estavam à frente de seu tempo. Abraham Maslow morreu em 1970, aos 62 anos, bem antes do movimento da consciência ter criado raízes. Vi que, com algumas pequenas alterações, a sua hierarquia de necessidades poderia ser transposta para um quadro de consciência. Em 1996, comecei a fazer essas alterações. (BARRET, 2009, p.63)

Barret estabelece também uma correspondência entre os níveis de consciência e a motivação, conforme a tabela abaixo:

Figura 3: Correspondência entre os níveis de consciência e a motivação

Níveis de Consciência		Motivação
7	Servir	Devotar sua vida ao serviço desinteressado, em busca de seu propósito e sua visão.
6	Fazer a diferença	Atualizar seu senso de propósito, colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo.
5	Coesão Interna	Encontrar significado para sua vida, descobrindo seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer criar.
4	Transformação	Reconhecer a sua individualidade para que você se torne um indivíduo completamente auto-realizado e autêntico.
3	Auto-Estima	Satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo mesmo e sua habilidade de gerenciar sua vida, e ter orgulho do resultado do seu trabalho.
2	Relacionamentos	Satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado e aceito por aqueles com os quais você interage diariamente.
1	Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades fisiológicas, criando um ambiente seguro e protegido para si mesmo.
Tabela: 7 níveis de motivação humana		

Fonte: (VALUES CENTRE, 2009)

O estudioso tem aplicado seu modelo em diversas organizações, sobretudo em empresas, visando identificar o centro das dificuldades e oferecer soluções que colaborem para o melhor desempenho delas no mercado, podendo tornar-se exemplos a serem seguidos a dentro da área de atuação. Assim, ao relacionar gestão, valores, cultura organizacional e desejos dos funcionários, Barrett estabelece sete níveis de desenvolvimento, fazendo a correlação com causa de felicidade/alegria; ações e oportunidades, conforme tabela apresentada a seguir:

Tabela 3.1 – Ações e oportunidades que as organizações precisam oferecer para dar suporte ao espectro completo das necessidades dos funcionários.

Nível de Desenvolvimento	Causa de felicidade/ alegria	Ações e oportunidades
7.Serviço	Levar uma vida de serviço altruísta para o bem da humanidade.	Oportunidade de servir os outros e/o cuidar do bem-estar dos sistemas de suporte à vida da Terra.
6.Fazer a diferença	Realizar seu senso de propósito através da colaboração com outros para fazer a diferença no mundo.	Oportunidade p/ alavancar sua contribuição, colaborando c/ outros que compartilham os mesmos valores e têm um propósito semelhante.
5.Coesão interna	Descobrir o “eu autêntico” e encontrar um senso de significado e propósito que seja maior e mais amplo do que satisfazer suas próprias necessidades.	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal para ajudá-lo a encontrar o seu propósito de vida e alinhar o seu propósito com seu trabalho diário.
4.Transformação	Experienciar um senso de liberdade, autonomia e responsabilidade, assumindo desafios que ampliam suas capacidades.	Oportunidades de desenvolver as suas habilidades, atuando em projetos ou processos p/ você e/ou a organização.
3.Autoestima	Sentir-se reconhecido por aqueles que você respeita.	Oportunidade de aprender e crescer profissionalmente com suporte, feedback e treinamento frequentes.
2.Relacionamentos	Sentir-se aceito, estimado e nutrido pela sua família, amigos ou colegas.	Oportunidade de trabalhar em uma atmosfera harmônica em que as pessoas se respeitem e se importem uma com as outras.
1. Sobrevivência	Sentir-se seguro e protegido e ser capaz de suprir suas necessidades psicológicas em casa e no local de trabalho.	Um ambiente de trabalho seguro em que salários e benefícios sejam suficientes para cuidar dos funcionários e de suas famílias.

Fonte: (BARRETT, 2014, p.35)

De acordo com a tabela acima, o gestor pode se considerar bem-sucedido em prover as necessidades de seus funcionários quando estes apresentam um alto nível de comprometimento com a organização em que trabalham. Há duas dimensões principais para este engajamento: intelectual e emocional, sendo que esta segunda dimensão se vincula a

função de alinhamento de valores, enquanto o envolvimento intelectual está relacionado ao alinhamento com a missão da empresa. (BARRETT, 2014)

Isto significa que a construção de uma organização com alto desempenho e resiliência no mercado é aquela capaz de criar uma cultura que se alinhe com os valores definidos ou estabelecidos em sua missão. Uma cultura que considere as necessidades de seus funcionários e, ao mesmo tempo, contribua para o nível de envolvimento destes indivíduos tanto em nível emocional quanto intelectual, implica em baixo nível de entropia cultural. Deste modo, o gestor conseguirá também direcionar melhor a energia a ser despendida para as ações que devem ser realizadas.

Os funcionários, por sua vez, estarão desempenhando papéis conforme os níveis psicológicos em que se encontram. É, portanto, muito importante conhecer o desejo deles, tendo como base o grau de importância conforme tabela apresentada anteriormente. Para conhecer, satisfazer as necessidades básicas e, conseqüentemente, atender os desejos dos funcionários e colaboradores é preciso também ter um gestor que coordene equipes com habilidade para gerir as relações do grupo e garantir a motivação, a fim de que todos possam apresentar o melhor resultado de que são capazes.

Neste aspecto, Barrett (2014) apresenta quatro pontos centrais a fim de que se crie uma cultura organizacional capaz de contribuir para uma performance elevada no conjunto da empresa. Ou seja, é necessária uma cultura que dê assistência às necessidades de seus funcionários e familiares; alinhe os valores da empresa e dos funcionários de modo a gerar de fato identificação, inclusive emocional, entre empresa e funcionários. Haja também alinhamento da missão da empresa, permitindo elevado comprometimento intelectual dos seus stakeholders internos e, por último, baixo nível de entropia cultural, o que significa reduzir o grau de frustração e conflito no desenvolvimento das atividades diárias realizadas nas organizações.

Ele também considera que os níveis de necessidade e consciência individual devem estar alinhados, para que haja de fato um desenvolvimento integral da pessoa e favoreça o desenvolvimento integral do funcionário. Veja na tabela 3.2 estas necessidades e a relação com cada um dos sete níveis de consciência:

Tabela 3.2 – Sete Níveis de Consciência Pessoal

Níveis de Consciência	Necessidades e ações	Desafios do desenvolvimento
7. Serviço	Dedicar a sua vida ao serviço altruísta na busca do seu propósito e do bem-estar da humanidade.	Servir: Cumprir o seu destino retribuindo ao mundo.
6. Fazer a diferença	Realizar seu senso de propósito através da colaboração com outros para fazer uma diferença maior no mundo do que aquela que você poderia fazer por conta própria.	Integrar: Alinhar-se com os outros que compartilham o mesmo propósito ou visão para criar um mundo melhor.
5. Coesão interna	Descobrir o seu autêntico eu e encontrar significado para sua vida através do alinhamento com a sua paixão e propósito e construir uma visão do futuro que você quer criar.	Autorrealização: Alinhar-se completamente com quem você é para que possa se tornar tudo o que é capaz de se tornar e atingir o seu potencial.
4. Transformação	Explorar quem você é e satisfazer sua necessidade de autonomia, liberdade e independência através do desenvolvimento dos seus dons e talentos únicos.	Individuação: abrir mão dos aspectos do seu condicionamento pessoal e cultural que não lhe servem mais ou não representam verdadeiramente quem você é.
3. Autoestima	Satisfazer suas necessidades de se sentir bem em relação à você mesmo através de conseguir cuidar da sua vida, ter orgulho da sua performance e sentir-se reconhecido pelos outros.	Diferenciar: Separar você mesmo da multidão através do aperfeiçoamento das suas habilidades e talentos e tornar-se excelente naquilo que você faz de melhor.
2. Relacionamentos	Satisfazer suas necessidades de pertencer e sentir-se amado e respeitado pela sua família, amigos e colegas.	Conformar: Manter-se seguro e leal à sua família, aos seus iguais e cultura.
1. Sobrevivência	Satisfazer suas necessidades psicológicas de sobrevivência.	Sobreviver: Ficar vivo e permanecer saudável.

Fonte: (BARRETT, 2014, p.66).

Conforme a tabela acima o primeiro nível implica em conseguir manter-se no emprego ou ter condições de gerar renda, assegurando assim a própria sobrevivência física, mantendo-se equilibrado interiormente; tendo, portanto, o domínio destas necessidades. O nível dois

refere-se capacidade de construir relacionamentos interpessoais “saudáveis”, enquanto o terceiro nível remete para a satisfação da individualidade como pessoas capazes de interagir na sociedade. Já o indivíduo é capaz de ter o domínio do nível quatro ao desenvolver sua liberdade, autonomia e independência, superando medos conscientes e subconscientes relacionados aos três primeiros níveis. A pessoa domina o nível cinco quando descobre o significado da própria existência; no que se refere ao nível seis, este domínio ocorre quando o indivíduo satisfaz seu propósito trabalhando em conjunto. Já o sétimo nível refere-se ao fato de que a pessoa tenha o altruísmo como valor inerente a si, incluindo o conceito de serviço altruísta. (BARRETT, 2014).

Além disso, as organizações têm necessidades e níveis de consciência que devem estar alinhados com os níveis de consciência pessoal dos funcionários, a fim de favorecer a transformação cultural na empresa. Portanto, as necessidades dos funcionários devem ser supridas para que de fato ocorra o desenvolvimento integral tanto das pessoas quanto das empresas.

Isto implica atender ao modelo que envolve como primeiro aspecto a sobrevivência (mundo físico) e por último, a disposição de servir ou o serviço (mundo espiritual) também no que diz respeito à própria organização, conforme pode ser visto na tabela 3.3:

Tabela 3.3 – Níveis de consciência organizacional

Nível de Desenvolvimento	Ações e necessidades	Desafio do desenvolvimento
7.Serviço	Criar um futuro sustentável de longo prazo para a organização através do aumento da sustentabilidade da humanidade e do planeta.	Servindo: Salvaguardando o bem-estar do planeta e da sociedade para gerações futuras.
6.Fazer a diferença	Construir a resiliência da organização através da cooperação com outras organizações e comunidades locais onde a organização opera.	Colaborando: Alinhando-se com outras organizações e comunidades de mesma mentalidade para o benefício e suporte mútuo.
5.Coesão interna	Melhorar a capacidade de organização para a ação coletiva alinhando as motivações dos funcionários em torno de uma visão inspiradora e um conjunto de valores.	Conectando: Criando cultura internamente coesa, com alto nível de confiança que possibilite que a organização cumpra seu propósito.
4.Transformação	Aumentar a inovação oferecendo aos funcionários uma voz na tomada de decisões e tornando-os responsáveis pelo futuro deles e pelo sucesso geral da	Empoderando: os funcionários para que eles participem da tomada de decisão dando a eles liberdade e autonomia.

	organização.	
3.Autoestima	Estabelecer estruturas políticas, procedimentos e processos que gerem ordem e aumentem a performance da organização, criando um senso de orgulho do funcionário.	Desempenhando: Construindo sistemas e processos de alta performance que foquem na gestão eficiente da organização.
2.Relacionamentos	Resolver conflitos e construir relações harmoniosas que criem um senso de lealdade entre os funcionários e uma conexão forte com os clientes	Harmonizando: Criar um senso de pertencimento e respeito mútuo entre os funcionários e cuidar dos clientes.
1. Sobrevivência	Criar um ambiente de estabilidade financeira, lucratividade e cuidar da saúde e da segurança dos funcionários.	Sobrevivendo: Tornar-se financeiramente viável e independente.

Fonte: BARRETT, 2012, p.69

Tendo como base a tabela acima fica claro que os três níveis relacionam-se diretamente as necessidades básicas da organização, ou seja, a estabilidade financeira e a obtenção de lucro, aliadas à satisfação do cliente e também dos funcionários, criando um ciclo que favoreça á empresa no todo. E, portanto, o domínio destes níveis significa melhor desempenho no que se refere aos sistemas e processos operacionais.

Dominar o nível quatro implica na capacidade da empresa em se renovar e se adaptar as constantes mudanças no mundo atual, tendo em vista uma gestão mais aberta, inclusiva, dando aos funcionários o chamado empoderamento para atuarem em suas funções não baseados no medo, mas acreditando na própria capacidade de desenvolver a atividade para a qual foram contratados.

Já os três últimos níveis estão diretamente relacionados à coesão organizacional e a capacidade da empresa em construir alianças e parcerias que tendem ao benefício mútuo, bem como à proteção do bem-estar da sociedade. Ou seja, as organizações que atingem esses aspectos conseguem ser bem-sucedidas, alcançando inclusive a liderança nos seus respectivos mercados, favorecendo a inovação, além de contribuir para o comprometimento do funcionário e também para que este utilize a criatividade em benefício da empresa (BARRETT, 2014).

Diante de todos estes aspectos é importante esclarecer que tanto gestores quanto stakeholders internos e externos têm seus filtros para enxergar o mundo e, também o trabalho que realizam na e para as organizações. E estes filtros têm como base os próprios valores, crenças e medos que determinam os níveis de consciência em que estão para agirem; isto se

reflete nas organizações. Assim, o nível de consciência individual e da empresa (organização) em que atuam, sobretudo no caso dos gestores, se alinham com aquilo que Barrett define como os sete estágios psicológicos do desenvolvimento humano. Ele considera ainda que no caso das organizações mais bem-sucedidas estas desenvolveram “a consciência do espectro total” e também “a capacidade de dominar as necessidades associadas com cada nível de consciência” (BARRETT, 2014, p.77). Ou seja, têm facilidade de responder e de adaptação à sua própria maneira aos desafios do mercado.

Dentre os desafios está a economia e, em particular, o contexto econômico atual no mundo que, desde 2008, ainda não superou por completo o quadro de crise que há oito anos deixou muitos países vulneráveis em seus aspectos geoeconômicos, inclusive o Brasil. No que se refere ao quadro econômico brasileiro, o Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2015 foi de R\$ 5,904 trilhões ou US\$ 1,53 trilhão, com desempenho negativo de -3,8% e com renda per capita (ou PIB per capita) R\$ 28.876 ou US\$ 7.500. Enquanto no primeiro trimestre daquele ano sua taxa de poupança foi de 17% do PIB e a taxa de investimento segundo trimestre de 2015 foi de 13,8%. Já a força de trabalho no último trimestre do ano chegou a 101,36 milhões de trabalhadores dentro de um quadro inflacionário de 10,67% conforme o IPCA de 2015. O IPCA de dezembro daquele ano foi de 0,96%.

A taxa de desemprego no Brasil em agosto de 2016 é de 11,6% da população economicamente ativa, atingindo 11,8 milhões de pessoas, enquanto a taxa média anual de 2015 foi de 8,5% desta mesma população. Já a taxa básica de juros do Banco Central (SELIC) que, define os índices para elevar valores como aluguel entre outros aspectos econômicos, também alcançou 14,25% ao ano (dados de março deste ano). Em dezembro de 2015, a dívida externa federal chegou a casa dos R\$ 142,84 bilhões e a dívida pública atingiu a 66,2% do foi de R\$115 bilhões e as reservas internacionais no primeiro trimestre de 2016 atingiram a casa dos US\$ 372 bilhões.

O quadro econômico mostra a retração do mercado e uma queda nas exportações de US\$ 191,1 bilhões, o que corresponde a 14,1% em comparação ao ano de 2014; as importações sofreram redução de US\$ 171,5 bilhões, em 2015, correspondendo a 24,3% quando comparadas ao ano anterior. Já o saldo da balança comercial alcançou um superávit de US\$ 19,69 bilhões; sendo que o país exportou mais para os seguintes países: China, Estados Unidos, Argentina, Holanda e Japão.

O Brasil, de acordo com levantamentos do próprio Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, – IBGE – a fim de superar a crise hídrica de 2014 e 2015, que envolveu também a questão energética, utilizou diversos tipos de energia conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 4: Tipo de Energia utilizada no Brasil

Tipos de Energia	Porcentagem (%)
Petróleo e derivados	37,6%
Hidráulica	14,4%
Gás natural	10,1%
Carvão Mineral	5%
Biomassa:	21,3%
Lenha	9,5%
Nuclear	1,4%
Eólica	0,6%

Fonte: IBGE/ Sua Pesquisa

Apesar de ter melhorado o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2014, passando de 0,752 (no ano anterior) para 0,755 em 2014, ocupando a 75ª colocação entre 188 países. Mesmo assim, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2015, o país caiu uma posição em relação ao ano anterior porque foi ultrapassado pelo Sri Lanka, cujo crescimento foi acelerado no último ano, nos três componentes que integram o IDH: expectativa de vida, educação e renda.

Isto comprova também que os avanços obtidos pelo país nos diversos setores da área social sofreram e ainda sofrem uma dura retração decorrente da crise política que se aprofunda no Brasil. Tal situação confirma a correlação entre a economia, o desenvolvimento global – no aspecto individual, social e coletivo – e as diversas questões político-econômicas que envolvem o Brasil como um todo.

A classificação do Brasil em 75º lugar no IDHM coloca o país atrás da Argentina, que ocupa a 40ª posição: o Chile que está em 42º lugar; o Uruguai, que está na 52ª posição;

enquanto Cuba está em 67º lugar e a Venezuela na 71ª posição. O primeiro lugar no *ranking* mundial é da Noruega, seguido pela Austrália e a Suíça. Em último está o Níger, ou seja em 188º lugar. O relatório mostra que, no Brasil, indicadores que representam melhorias sociais tiveram avanço, como a esperança de vida ao nascer que foi de 74,4 em 2014. Outro aspecto que cresceu em 2014 foi a média de anos de estudos: 7,7 em comparação com 2013 que era de 7,4. (Agência Brasil, 2015).

Em vista do exposto e contextualizando este trabalho de pesquisa, o item a seguir apresenta a relação entre a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e a sustentabilidade, a partir das empresas pesquisadas.

3.3.1 Gestão e Cultura nas empresas de EdC

Dois documentos direcionam o modelo de gestão das empresas de Economia de Comunhão na Liberdade: sua Carta de Princípios (Identidade) e Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione (Linhas para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão) nos quais estão os pressupostos teórico-práticos para a gestão, tendo como base a espiritualidade que permeia a proposta apresentada por sua idealizadora, em 1991, no Brasil³. A EdC é uma realidade una e mundial, sendo coordenada por uma comissão internacional central e por comissões locais ligadas entre si pelo princípio da subsidiariedade, conforme consta no segundo item de sua Carta de Princípios. Ainda segundo este documento, as organizações que aderem à EdC empenham-se quer nas ações quer com ideias a viver os valores e a cultura da comunhão, a cultura do partilhar, do dar e da reciprocidade de modo que esta penetre sempre mais o mundo da economia, influenciando-o.

A principal representação da EdC está nas empresas ou organizações produtivas, de várias formas jurídicas (até mesmo as não-lucrativas, empresas sociais e civis, cooperativas, associações) que decidem adotar na sua prática a cultura e os valores da Economia de Comunhão na Liberdade. Todas estas organizações se comprometem com a geração de riquezas e criação de novos postos de trabalho, com criatividade e inovação, a fim de compartilhar o lucro para as ações de EdC. Contribuem para a criação de polos empresariais, que tornam visíveis, a proposta nas regiões onde se situam, tanto no Brasil quanto em qualquer outro país onde estão instalados, conforme consta da Carta de Princípios da Economia de Comunhão na Liberdade.

³ Os documentos fazem parte dos anexos que integram este trabalho.

No que se relaciona ao documento *Linhas para conduzir uma empresa de EdC* destaca-se o fato de que a “governance” empresarial deve inspirar-se pela fraternidade, o que significa ter a comunhão como valor essencial da própria organização, em todos os níveis. Para concretizar isso, as funções e os papéis nestas empresas são definidos de modo claro e objetivo, tendo também como proposta ser realizado com espírito de serviço e responsabilidade. A forma de administração é participativa; os objetivos empresariais são compartilhados e buscam ser avaliados de maneira transparente com atenção especial para a qualidade das relações entre todos os stakeholders envolvidos.

O lucro destas organizações deve ser compartilhado conforme três aspectos de igual importância: ajuda aos que estão em condição de pobreza ou necessidade imediata; desenvolvimento da empresa para que esta possa gerar novos postos de trabalho e remuneração dos sócios; a terceira parte está destinada à difusão da cultura do partilhar, a cultura da comunhão. Além disto, os integrantes de EdC – funcionários e empresários – buscam de forma profissional construir e reforçar relacionamentos saudáveis e abertos juntos aos stakeholders externos, inclusive com os concorrentes e a administração pública tendo em vista o bem comum, coletivo, que é considerado como parte da missão da própria empresa.

De acordo ainda com as *Linhas para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão* o trabalho é visto não só como oportunidade de crescimento profissional, mas também em nível espiritual e ético, gerando empenho para a qualidade de vida na empresa e ainda, envolvendo o ambiente físico que deve ser claro, amplo e arejado. Desta forma, colaborando para que proprietários, funcionários, clientes, fornecedores (enfim os diversos stakeholders) sintam-se respeitados e seguros no espaço físico da organização. Além disto, o trabalho é visto como a partilha e comunhão de si mesmo, de modo concreto, através dos produtos ou bens e serviços oferecidos à sociedade em geral. O trabalho é considerado como a possibilidade de transformar a si mesmo em “pão” partilhado ou compartilhado.

O documento inclui também a formação interna dos funcionários tanto no aspecto da cultura organizacional quanto profissional e pessoal, oferecendo condições para que tenham um desenvolvimento integral como seres humanos. Também a comunicação interna e externa é contemplada neste documento que propõe a formação de uma rede para divulgar a cultura organizacional de solidariedade, reciprocidade e fraternidade, a fim de construir uma sociedade mais justa e fraterna.

Em diversas pesquisas – de diferentes áreas acadêmicas – sobre Economia de Comunhão na Liberdade e com base na Carta de Princípios da EdC é possível verificar os valores presentes e que permeiam a cultura organizacional das empresas, associações deste tipo. Tais valores estão sintetizados na figura abaixo e no quadro a seguir:

Figura 4: EdC e as Novas Palavras:



Fonte: A Autora

Quadro 1 – Síntese dos Valores em EdC:

Valores	Explicação	Empresa / Institucional	Individual
Solidariedade	Cultura da partilha – não havia necessitado entre eles.	Ajudar com ações e não só com palavras.	Ser o primeiro a ajudar os outros; espírito de ajuda recíproca e solidariedade.
Reciprocidade	Desenvolver relacionamentos reciprocamente úteis e produtivos para gerar comunhão e comunicação.	Compartilhar ideias, tempo e a si mesmo com as pessoas ao seu redor.	Atuar em rede com quem queira contribuir para um mundo mais justo, fraterno, unido.
Fraternidade	Avaliação comunitária e correção fraterna entre os diversos membros da empresa.	Busca relacionar-se com todos os que estão ao redor no dia a dia.	Agir sempre com fraternidade e respeito, mesmo com aqueles que o tratam mal.
Espiritualidade e Ética	Empenhar-se no respeito concreto às leis e trabalhar p/ mudanças e melhorias dessas leis; trabalho visto como oportunidade de crescimento profissional, espiritual e ético.	Ter transparência em todas as ações; avaliar os efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.	Valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho como oportunidades de crescimento e amadurecimento.
Comunhão	Fazer a partilha financeira, mas não só; colocar livremente a serviço: talentos, ideias e competências.	É o valor fundamental da organização em todos os níveis.	Comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações locais e internacionais.
Formação de homens novos	Atualizar-se e aprender continuamente em nível profissional e para a cultura de comunhão.	Definir com clareza as funções e os papéis na empresa. Exercitá-los com espírito de serviço e de responsabilidade.	Empresário e trabalhadores: aprimorar sua humanidade e interesses dentro e fora da empresa.
Harmonia no ambiente de trabalho	O ambiente físico é o cartão de visita da empresa e parte das relações empresariais.	Manter a beleza, higiene, iluminação adequada e ventilação necessária.	Manter a organização no local de trabalho.
Responsabilidade Social	Ajudar concretamente os necessitados através de intervenções voltadas para a inclusão comunitária e produtiva.	Incluir os necessitados na vida comunitária e produtiva.	Melhorar a qualidade de bens e serviços e, em países onde o trabalho é escasso, gerar postos de trabalho, e remunerar os sócios.
Relacionamentos	Visar a integração social e difusão de EdC junto aos stakeholders internos e externos.	Empenhar-se com profissionalismo p/construir e reforçar relacionamentos sadios e abertos.	Festejar datas individuais (aniversários, casamentos, nascimentos etc).
Qualidade de vida profissional e pessoal	A empresa quer tornar-se uma comunidade internamente; valorizar datas comemorativas.	Fazer avaliações periódicas e ajudar p/ solucionar conflitos.	Cuidar da saúde física, praticar esporte se possível e preservar o meio ambiente.
Comunicação	Buscar comunicação aberta e sincera que contribua na troca de ideias e informações em todos os níveis de responsabilidade.	Usar os meios de comunicação mais modernos, ligando as empresas em nível local e internacional.	Participar de congressos, seminários, escolas de formação com atenção especial ao desenvolvimento da cultura e do pensamento econômico p/ ter argumentos válidos sobre a própria visão empresarial e cultural.

Fonte: A autora – criado a partir dos documentos oficiais citados, das características da Cultura da Partilha e do livro “Comunhão e as novas palavras em Economia”.

Há 170 empresas localizadas nas cinco regiões do Brasil. No sul, a maior parte delas concentra-se no Paraná, espalhadas em diversas cidades, incluindo a capital do Estado. No Rio Grande do Sul existem empresas em Porto Alegre e na região metropolitana; enquanto em Santa Catarina estão localizadas em Joinville, Florianópolis e Garuva, sendo que uma delas presta diversos tipos de consultorias. Na Região Sudeste há 56 empresas de médio e pequeno porte, sendo que os Estados de São Paulo (incluindo neste toda a região chamada de Mariópolis Ginetta) e Minas Gerais reúnem a maior parte das organizações empresariais.

Estas empresas estão distribuídas nas mais diversas atividades nas áreas de indústria, comércio, educação, saúde e prestação de serviço. Na região Norte há sete empresas, distribuídas principalmente no Amapá, além das cidades de Manaus e Belém; enquanto no Nordeste existem seis empresas intituladas inseridas por estarem no Polo Empresarial Ginetta; as organizações situadas fora do polo são definidas como coligadas, ainda que tenham aderido à EdC em todos os seus aspectos. Já na região Centro-Oeste há onze empresas, das quais sete na cidade de Brasília, uma na Cidade de Palmas (TO), uma em Taguatinga (DF), uma na cidade de São Sebastião (DF) e uma em Goiânia (GO).

Teoricamente as empresas de Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) têm como modelo uma cultura administrativa de organizações abertas, isto é, voltada para o crescimento e desenvolvimento integral de seus colaboradores, com destaque para os valores humanos e éticos, a fim de gerar a reciprocidade e a gratuidade no ambiente de trabalho. Num país de contrastes, em que a distância entre ricos e pobres é muito acentuada, as organizações que aderiram a esta proposta de gestão e economia buscam uma gestão que favoreça integrar seus stakeholders e construir relações empresariais que incluam a participação, a solidariedade e a cooperação, promovendo assim, alternativas para o mercado e que sejam consideradas como um sinal de mudança social (TEOTÔNIO, 2011).

A partir deste contexto é possível apresentar a Economia de Comunhão como parte de um novo panorama para administrar recursos humanos, tendo como base seus princípios éticos e morais, sendo o ser humano centro e não o meio de trabalho. Ou seja, gratifica-se o ser humano e não a sua força de trabalho. Neste sentido, a comunhão pode suscitar o chamado capital relacional, existente apenas num ambiente de confiança entre todos os stakeholders envolvidos, sendo capaz de permitir que as pessoas estejam livres para doarem suas ideias, seu tempo, sua força física ou mental.

Em síntese, as empresas de Economia de Comunhão na Liberdade buscam ser uma comunidade que se propõe interagir com a comunidade local onde está sediada, bem como com a sociedade em geral por meio dos bens, serviços e produtos que comercializam ou produzem, tendo como finalidade o uso do lucro para a geração de empregos diretos ou indiretos. E neste sentido, evita a participação em concorrências ilícitas, evita também a aceitação de propinas e respeita a legislação também no que diz respeito ao meio ambiente, estudando os efeitos de um impacto ambiental gerado pelos referidos negócios.

No capítulo a seguir são apresentadas as análises qualitativa e quantitativa desenvolvidas junto aos sujeitos da pesquisa, incluindo quadros demonstrativos sínteses referentes à Análise de Conteúdo e as tabelas das Análises Estatísticas relacionadas aos objetivos e hipóteses que nortearam a realização do trabalho de campo.

CAPÍTULO 4

Um estudo analítico quali-quantitativo: A Pesquisa de Campo

Este capítulo apresenta a pesquisa de campo propriamente dita; os procedimentos metodológicos, os indicadores utilizados, a tabulação e análise dos dados, e os resultados obtidos. Foram elaboradas análises Qualitativa e Quantitativa

4.1 Procedimentos Metodológicos

Os métodos e técnicas utilizados visam estabelecer a relação entre valores, comportamentos e níveis de consciência, definindo categorias excludentes, a partir dos parâmetros apresentados por Richard Barrett em sua obra *A Organização Dirigida Por Valores – liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade* (2012) e de acordo com o modelo da Espiral Dinâmica Integral (SDI) que estabelece um conjunto de ferramentas de análise distribuído por cores em oito níveis principais de consciência.

No que se refere ao SDI há oito níveis principais. O primeiro deles é o bege considerado básico-instintivo, tem como preocupação essencial a sobrevivência. Neste nível, a empresa ou organização ainda tem como seu principal foco sua sobrevivência e manutenção no mercado, enquanto o indivíduo busca manter seu emprego. O nível dois é simbolizado pela cor púrpura, que é definida como mágico-místico, tem como ponto central a proteção, incluindo rituais, tradições, lugares sagrados, ciclos e costumes. Proteger a empresa nos mais variados aspectos e proteger-se dentro do mercado sócio-político-econômico.

Já o nível três, simbolizado na cor vermelha é classificado como poderoso-impulsivo, sinteticamente, vincula-se à individualidade, a questão do domínio e poder, sem remorso ou culpa. Em geral são organizações bem estratificadas hierarquicamente. O quarto nível é definido pela cor azul, implica código de conduta tendo como base princípios eternos e absolutos; uma obediência rigorosa à autoridade. Os procedimentos rígidos definidos em manuais de empresas valorizam essencialmente o significado e a ordem absoluta.

A cor laranja simboliza o nível cinco, que tem no empreender seu ponto fundamental; há preocupação em tornar as coisas melhores. Deste modo, quem atingiu esse grau de consciência, seja empresa ou indivíduo, considera valores essenciais a mudança, o avanço, o progresso e a vida abundante. Há o desejo e o esforço para prosperar pela estratégia, com o desenvolvimento da tecnologia e competitividade. Atualmente, o mundo corporativo, o mercado financeiro, as novas tecnologias, assim como o pensamento capitalista e a classe média emergente definem o que podemos chamar de *eu empreendedor*.

O nível seis de consciência está simbolizado pela cor verde e define um novo tipo de pensamento, implica em igualdade e comunidade. Considera como mais importante a ordem igualitária e o vínculo humano; instituições sem fins lucrativos, movimentos pacifistas e voltados para a preocupação com o meio ambiente estão categorizadas neste sexto nível.

Flexibilidade e Funcionalidade é o nível sete no modelo da SDI, simbolizado na cor amarela, tendo como ponto central a adaptação flexível às mudanças.

Flexibilidade, espontaneidade e funcionalidade têm prioridade máxima. Conhecimento e competência deveriam substituir posição, poder e estatuto. As diferenças podem ser integradas em fluxos interdependentes e naturais. No estilo amarelo, o indivíduo deve aprender a ser livre e questionar. O nível de consciência amarelo está presente nas organizações de Peter Senge, no pensamento integral de Ken Wilber, nas empresas que aliam alta produtividade com eficiência, eficácia e qualidade de vida. O ponto central deste nível de consciência é o fluxo flexível e o eu integrado. (CASTELLANI, 2006, p.6)⁴

Neste nível, portanto, há uma valorização da existência que supera as posses materiais, favorecendo uma maior integração entre os stakeholders internos, pois permite também reduzir a distância em termos hierárquicos nas organizações.

⁴ CASTELLANI, Moacyr. Ken Wilber e a dinâmica da espiral. In: Simpósio Nacional Sobre Consciência, 1, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Fundação Ocidente, 2006. 1 CD-ROM. Disponível em < http://www.conscienciologia.pro.br/artigos_congressos/32.pdf >

A cor turquesa simboliza o último nível do modelo SDI, reúne visão global, vida e harmonia. Segundo Castellani, no nível oito, o mundo é um organismo único e dinâmico. Este padrão “está presente nas ideias de Gandhi, no ‘Espectro da Consciência’ de Ken Wilber, na hipótese de Gaia, no pensamento de Teilhard de Chardin, cujo objetivo crucial é Procurar a Ordem sob o caos aparente da Terra.” (CASTELLANI, 2006, p.6)⁵

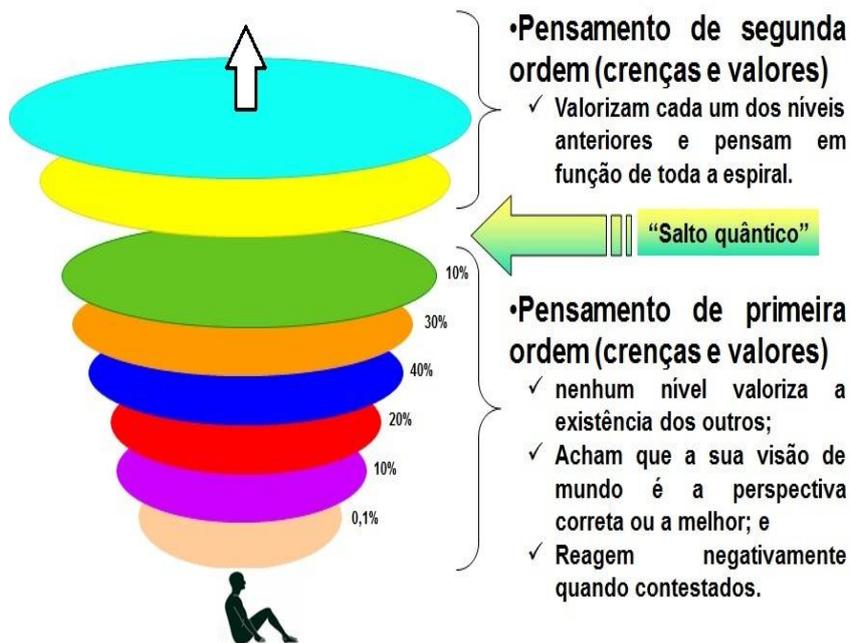
Figura 4: Espiral Dinâmica Integral

ESPIRAL DINÂMICA INTEGRAL				
Estágio	Aprendizado	Pensar	Valores	Motivação
Bege	Ambiente	Instintivo	Sobrevivência	Imediata
Purpura	Tribal	Mágico	Étnicos	Segurança
Vermelha	Grupai	Egocêntrico	Poder	Dominación
Azul	Social	Absoluto	Universais	Verdade
Laranja	Cultural	Materialismo	Científico	Riqueza
Verde	Comunitário	Relativo	Cooperação	Liberdade
Amarelo	Existencial	Integral	Aceitação	Autonomia
Coral	Complexo	Holístico	Espiritual	Integração

Fonte: PCN

⁵ Idem Nota 4.

Figura 5: Crenças e Valores



Fonte: Sociedade Global

Figura 6: Espiral Dinâmica (Spiral Dinamic)



Fonte: Sociedade Global – SDI (Spiral Dinamic)

A escolha dos sujeitos desta tese baseou-se no período de existência das organizações no mercado empresarial, tendo também como critério para esta escolha a inserção na Cultura da Economia de Comunhão na Liberdade (EdC), incluindo as

empresas consideradas inseridas e coligadas, ou a adesão direta aos princípios de EdC, conforme consta da Carta de Princípios da própria EdC. A fim de balizar tais aspectos foram feitas entrevistas tanto com gestores quanto com funcionários das empresas instaladas no Polo Empresarial Spartaco, situado no município de Cotia (SP) e o primeiro a ser concretizado para acolher as empresas de EdC que surgiram no país menos de um ano após ser lançada a proposta de criação destas organizações. Também foram pesquisadas empresas situadas em outros municípios dos Estados de São Paulo e Santa Catarina: Botucatu, São Paulo, Vargem Grande Paulista, Garuva e Joinville.

As entrevistas realizadas com gestores e funcionários das empresas do Polo e algumas outras coligadas (assim denominadas porque embora sejam oficialmente de EdC situam-se fora do Polo Spartaco Lucarini em função da própria atividade que realizam) visaram identificar e avaliar a cultura e a gestão destas organizações. Ainda para a coleta de dados foram adotadas como abordagem a pesquisa quali-quantitativa, servindo para identificar os fatores que representam EdC nas organizações pesquisadas.

Para o método quantitativo utilizou-se como instrumento para coleta de dados primários um questionário fechado com oito questões subdivididas em diversos itens e categorias para os funcionários das referidas organizações e outro com 14 questões também subdivididas em vários itens para os gestores.

A fim de efetuar a tabulação dos dados de ambos os questionários foi elaborada uma base de dados a partir da Escala de Likert, tendo como tratamento estatístico a frequência (1 a 5) e o agrupamento de variável, visando posterior análises de regressão multivariada, linear e de correlação destes dados. Tudo isto para entender estas organizações no seu conjunto dentro da visão de EdC mas com base num estudo acadêmico científico.

4.2 Amostragem – As empresas escolhidas

Para este estudo foram selecionadas 13 organizações que já estão no mercado, a maior parte delas, há mais de 20 anos, e outras entre cinco e dez anos, sendo todas de pequeno e médio porte: uma escola, uma associação, seis indústrias (duas de reciclagem de ferro e metal; uma de produtos de limpeza; outra de produção de embalagens; uma

produz tubulação e uma fábrica de móveis⁶), dois estabelecimentos comerciais (sendo um na área de alimentação e outro na área de produtos diversos). Há três empresas da área de serviços assim distribuídas: uma no setor administrativo, uma de fomento e contabilidade; uma de transporte de cargas e a terceira fornecedora de pisos suspensos.

Embora cinco destas organizações estejam situadas no Polo Spartaco, estas são empresas de propriedade privada em todos os aspectos, estando totalmente inseridas no mercado e, portanto, inerentes aos reveses deste mesmo mercado. Entretanto, a característica central é a comunhão, inclusive no que se relaciona às dificuldades que enfrentam, tendo em vista a busca de uma solução que pode ou não ser conjunta, de acordo com a situação que a permeia.

No que se relaciona ao aspecto físico são empresas com espaços internos arejados e iluminados pela luz solar, embora tenham também energia elétrica; contam com pequenos jardins na entrada de cada organização, mas há duas áreas comuns: o refeitório e a copa interna. Há um espaço externo arborizado para lazer, com mesas para jogo de xadrez e dominó. Este local tem calçamento rústico em alguns trechos, visando absorção da água da chuva e uma rua central asfaltada. Todas as organizações têm dois horários de intervalo: o chamado cafezinho pela manhã – servido entre 9h e 10h – e a tarde, às 15h; além do horário obrigatório de almoço entre 12h e 14h.

Por sua vez, o prédio da associação – que não pode ser considerada diretamente uma empresa de EdC, mas que segue os princípios de qualquer organização de Economia de Comunhão e, atua na área de Cultura e Jornalismo –, tem o mesmo padrão das empresas que estão no Polo, ou seja, instalações amplas, iluminadas pela luz solar, pintadas em tons de azul e branco. Além de manter o mesmo horário para os três intervalos de café e almoço.

No que se refere ao estabelecimento escolar, este se situa num espaço privilegiado e os estudantes desfrutam de uma imensa área verde ao redor e convivem com animais silvestres que circundam a região, em perfeita harmonia com a natureza e o meio ambiente. Há uma quadra poliesportiva ao ar livre, um playground infantil e um pátio coberto para recreação, além de uma sala de talentos e biblioteca também

⁶ Em função da crise político-econômica do país, a fábrica encerrou suas atividades em dezembro de 2015, estando apenas a parte comercial em funcionamento.

polivalente. As salas de aulas são projetadas para receber alunos conforme o nível escolar em que estão inseridos.

Quanto às organizações situadas na cidade de São Paulo suas instalações atendem às necessidades específicas do setor ao qual pertencem, mas há a preocupação em manter os locais iluminados de maneira agradável, higienizados e arejados. Os móveis são adaptados às funções desempenhadas dentro de uma parcimônia que busca ser simples e eficiente neste aspecto. Já as duas empresas coligadas que estão em Santa Catarina tiveram seus imóveis projetados para atender especificidades do setor de metalurgia e reciclagem de ferro sendo seus espaços físicos bem definidos entre recepção, escritórios e o galpão de produção.

As duas organizações contam com galpões bem arejados, amplos, permitindo que as pessoas circulem internamente com facilidade, além terem exaustores que expõem o poluído, evitando problemas respiratórios para seus stakeholders internos. Estas dependências têm iluminação artificial, mas também natural com amplas janelas basculantes que permitem a entrada da luz solar e a economia de energia em dias ensolarados; estando construídas numa área cercada de verde; favorecendo assim, a entrada de ar puro no ambiente.

4.3 Pesquisa Qualitativa

A escolha das empresas instaladas no Polo Produtivo Spartaco Lucarini, situado no município de Cotia (SP) teve por base o fato de ser este o primeiro que se concretizou para acolher as empresas que surgiram no país, menos de um ano após ser lançada a proposta do referido projeto. Também foram pesquisadas organizações situadas nos Estados de São Paulo e Santa Catarina, nas seguintes cidades: Botucatu, São Paulo, Vargem Grande Paulista, Garuva e Joinville, respectivamente.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com gestores e funcionários das empresas do Polo e as coligadas (assim denominadas porque embora sejam oficialmente de EdC situam-se fora do Polo Spartaco em função da própria atividade que desenvolvem) visaram identificar e avaliar a cultura de EdC, a comunicação e a gestão destas organizações. Como abordagem metodológica foi adotada a pesquisa

quali-quantitativa, servindo para identificar os fatores que representam EdC nas organizações pesquisadas.

A análise qualitativa teve como base o Método de Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, com a definição de categorias embasadas na teoria de Richard Barret para avaliar organizações criadas e dirigidas por valores; além do estudo do nível de Consciência embasada na Espiral Dinâmica e nas técnicas empregadas também por Barret em seus estudos analíticos. Para esta análise foram elaboradas categorias e subcategorias a partir da condensação das questões presentes nos roteiros dos entrevistados, definindo assim seis grandes aspectos: Cultura Organizacional; Cultura Organizacional e os Princípios de EdC Comunicação e Relacionamentos; Tipos de Relacionamentos; Principais Desafios Interno e Externo e flexibilidade de horário; Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.

Para sintetizar cada um destes aspectos foram estipuladas unidades de contexto traçando um paralelo entre trechos das falas dos funcionários e dos gestores, visando efetuar a triangulação com o quadro das novas palavras em Economia de Comunhão na Liberdade (Indicadores de EdC).

Tanto a análise qualitativa das entrevistas quanto a análise quantitativa dos questionários e, posterior triangulação dos dados obtidos, foi feita com bases nos estudos de Laurence Bardin, na obra Análise de Conteúdo, e Robert Yin, Estudos de Caso – Planejamento e Métodos – uma vez que os dois autores apresentam de modo detalhado o porquê de utilizar tais métodos e técnicas de pesquisa, incluindo o estudo multicaso e a interdisciplinaridade.

Em seus estudos, Yin (2001) descreve e estabelece critérios e parâmetros para o desenvolvimento de análise de dados a partir de estatísticas que permitem a criação de gráficos tendo ou não um padrão estabelecido e ainda classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes, sobretudo no que se refere ao Estudo de Caso ou Casos para temas contemporâneos. E isto se aplica a este trabalho de pesquisa aqui desenvolvido.

Outro fator, neste estudo, que contribuiu para utilização dos conceitos de Yin, foi a triangulação dos dados, corroborando também “o fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência” e que leva “à convergência de informações de fontes diferentes” (YIN, 2001, p.120).

No entanto, de acordo com Yin, a principal vantagem para validação do emprego do método do Estudo de Caso com o emprego de várias fontes “é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, comprovando a validade da pesquisa e a triangulação dos dados” (2001, p.121). Além de manter o encadeamento do que está sendo evidenciado e ampliar a confiabilidade das informações do próprio estudo.

Por sua vez, a Análise de Conteúdo, de Bardin, permite que dados qualitativos possam se transformar em aspectos quantitativos e, ao mesmo tempo, favorece ao pesquisador estabelecer fases de análise que podem se desenvolver paralelamente ou em diferentes períodos. Também contribui para que, “as entrevistas possam ser analisadas de modo temático e inferencial, determinando inclusive a frequência ou a ausência de determinado elemento. No caso da análise de entrevistas favorece diversos recortes, construindo a análise transversal, que é essencialmente temática” (BARDIN, 1977, p.66)

Este tipo de análise também inclui categorização dos dados, podendo apresentar a frequência dos elementos que emergem nos resultados obtidos, contribuindo para a validação ou não das hipóteses apresentadas. O método de Análise de Conteúdo Temática requer o cumprimento de duas regras centrais: homogeneidade e pertinência. Ou seja, a primeira permite globalizar os resultados ou a comparação entre si de resultados individuais. Já segunda regra implica “confirmar ou infirmar as hipóteses e objetivos de acordo com os procedimentos da análise” e que constam da pesquisa aqui desenvolvida (BARDIN, 1977, p.98).

O método de Bardin propõe ainda a codificação dos entrevistados, deixando assim, as fontes no anonimato, o que é importante, para que estas tenham maior liberdade de expressão. Outro aspecto considerado é o fato dos “resultados brutos serem apresentados em quadros, diagramas, figuras e modelos, destacando informações relevantes da análise, podendo gerar novas descobertas” (BARDIN, 1977, p.101).

A análise de conteúdo deste trabalho de pesquisa tem como unidades de contexto com base em temas obtidos a partir das falas das entrevistas que foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Em seguida, foram estabelecidas as unidades de contextos para cada um dos seis grandes aspectos presentes nas questões abordadas,

conforme roteiro pré-estabelecido, mantendo assim, as regras de homogeneidade e pertinência para este método de pesquisa e que é também uma técnica de análise dos dados. Após isso foi realizada a triangulação dos resultados e, em seguida, a inferência sobre os mesmos, a partir dos quadros demonstrativos gerados ao longo da análise.

4.3.1 Análise de Conteúdo – Quadros Demonstrativos Sínteses

Para esta análise foram estabelecidas as seguintes categorias: Nível de Consciência (N) de Barrett, Valores Organizacionais (VO), Valores Desejados (VD), Cultura Atual (CA) e Cultura Desejada conforme os princípios de EdC (CD cf EdC) e que deram origem aos quadros demonstrativos que constam nos anexos deste relatório.

Questão I – Cultura Organizacional

No que diz respeito a esta questão sobressai conforme a Análise de Conteúdo, na categoria Valores Organizacionais (VO): princípios filosóficos e humanísticos e a humanização, sendo que este último está presente também na categoria Valores Desejados (VD) confirmando o foco da gestão no ser humano como centro da empresa. Deste modo a fala dos gestores demonstra dois aspectos da gestão: estratégia e humanização; enquanto a fala dos funcionários mostra a importância dos relacionamentos e a coesão interna.

Já a categoria Cultura Atual (CA) pode ser sintetizada no agregar os princípios da Economia de Comunhão (EdC) na visão humanista e também na visão tradicional mercadológica e na comunhão. No tocante à Cultura Desejada conforme os Princípios de EdC (CD cf EdC) tende em geral para a cultura da partilha, a cooperação e a gratuidade, conforme pode ser observado Quadro Demonstrativo que consta do Anexo.

Com relação a categoria nível de consciência há quatro que se sobressaem junto aos gestores e funcionários: Nível 1 (N1) cuja motivação é a sobrevivência; Nível 2 (N2) que tem como motivação são os relacionamentos; Nível 4 (N4) que se relaciona com a transformação e o Nível 5 (N5) tendo como motivação a coesão interna.

O quadro demonstrativo da questão I, que está nos anexos deste trabalho de pesquisa, apresenta o conteúdo referente a cada empresa analisada.

Questão II – Cultura Organizacional e os Princípios de EdC

Todos os aspectos apresentados a seguir podem ser melhores visualizados no quadro demonstrativo sobre esta questão e que inclui cada empresa pesquisada, no anexo deste relatório de pesquisa.

Na categoria Valores Organizacionais (VO) se destacam: bens relacionais, compromisso, gratuidade, reciprocidade, ser humano como foco da organização, cooperação. Enquanto a categoria Valores Desejados (VD) reúne os seguintes aspectos das falas de gestores e funcionários: humanização, diálogo, interação, inovação e flexibilidade, além de cooperação e gratuidade que apesar de estarem presentes nos valores organizacionais continuam a ser valores desejados, significando que ainda não foram assimilados por todos os stakeholders do grupo.

Quanto à categoria Cultura Atual (CA) a cooperação é uma das características citadas pelos entrevistados em geral, seguidas pela equidade, construção de redes, liberdade, responsabilidade, governança de comunhão, qualidade de vida e empresa com recurso coletivo.

Já a categoria Cultura Desejada conforme EdC (CD cf EdC) se constitui dos seguintes aspectos apontados por gestores e funcionários: comunhão, partilha, liberdade na fraternidade, relações sustentáveis, reciprocidade, cooperação e qualidade de vida. Estes aspectos apontam para a gestão conforme os princípios da EdC tendo em vista a humanização da empresa e o homem como foco das atividades.

No que diz respeito à categoria Nível de Consciência destacam-se N2, que tem como motivação os relacionamentos; N3, cuja motivação é a autoestima; N4, fundamenta-se na transformação e N5, que tem como base a coesão interna.

Questão III – Comunicação e Relacionamento

Dentro da categoria Valores Organizacionais (VO) a comunicação é considerada como bem relacional, visando resultados. Há nas falas dos stakeholders a valorização dos meios, mas com destaque para a comunicação face to face; a comunicação é também considerada como geradora de reciprocidade. Outros aspectos se referem aos diferentes relacionamentos presentes nas organizações e se destacam: respeito, comprometimento, equidade, liberdade como valor intrínseco.

Quanto à categoria Valores Desejados (VD) aparecem nas falas dos diversos stakeholders: ambiente harmônico, comunicação, bem social e bem relacional, comprometimento, liberdade como valor intrínseco, diálogo, eficiência, reciprocidade, tradição, confiança, agilidade e comunicação como capacidade de reduzir conflitos.

Já na categoria Cultura Atual (CA) são citadas: troca de informação e conhecimento, bens relacionais, cultura da partilha, companheirismo, estabelecer laços, uso dos meios tecnológicos, equidade, participação integrada, cultura de comunhão como geradora de bens relacionais, comunicação verbal eficiente e geradora de comunhão, de convivência, cooperação, reciprocidade e liberdade na fraternidade. Portanto, há valores transformados em cultura conforme análise do conteúdo manifesto e latente dos entrevistados.

Sobre a Cultura Desejada conforme EdC (CA cf EdC) se destacam a comunicação como geradora de bens relacionais e facilitadora da convivência, comunhão, liberdade na fraternidade, reciprocidade, partilha, crescimento individual e coletivo, gratuidade, reciprocidade-comunhão, cooperação.

Na categoria Nível de Consciência há uma tendência dos stakeholders para os níveis N3, cuja motivação é autoestima e N5 que tem como motivação a coesão interna. Todas as categorias aqui analisadas estão explicitadas nos quadros demonstrativos que compõem o anexo deste trabalho. Para mais detalhes verificar quadro referente a questão III no anexo Quadro Demonstrativo.

Questão IV – Tipo de Relacionamento

Aparecem novamente na categoria Valores Organizacionais (VO): cooperação, fraternidade, gratuidade, bens relacionais, equidade, amizade, e a própria estrutura organizacional. Há também a hierarquia funcional, facilidade de contato direto gestor / funcionário, possibilidade de diálogo e confiança.

Na categoria Valores Desejados (VD) aparecem nas falas dos diversos stakeholders a liberdade como valor intrínseco e se repetem valores organizacionais, indicando assim uma necessidade de consolidação, entre os quais: cooperação, equidade, bens relacionais, além de relações genuínas e gratuitas, trabalho como produtor de bens relacionais, dinâmica da reciprocidade.

Com relação à categoria Cultura Atual (CA) se destacam: dinâmica da reciprocidade, empresa como bem social e recurso coletivo, diversidade de papéis, liberdade na fraternidade, trabalho como gerador de bens relacionais, governança de comunhão, divisão de funções, cultura da partilha, cultura de comunhão, gratuidade, cooperação, solidariedade, gestão colaborativa, formação, interação patrão-funcionário.

Já na categoria Cultura Desejada conforme EdC (CA cf EdC) são citados os seguintes aspectos: cultura da partilha, cultura da comunhão, liberdade na fraternidade, dinâmica da reciprocidade, respeito ao ambiente físico – aqui referindo-se à proteção e preservação do meio ambiente – bens relacionais e bens de uso coletivo, gratuidade, trabalho como gerador de crescimento humano e qualidade de vida, reciprocidade-comunhão, diversidade de papéis, convivência boa e civil, equidade e comunicação como bem relacional e de uso coletivo; felicidade que necessita de liberdade na fraternidade; cultura do doar-se.

Quanto à categoria Nível de Consciência sobressaem três níveis: N3, referente a autoestima; N4, cuja motivação se refere à transformação e N5 que tem como motivação a coesão interna. Estes aspectos e também o que se refere às demais categorias podem ser visualizadas de modo detalhado no quadro demonstrativo da questão IV com as respectivas empresas estudadas e que está no anexo Quadro demonstrativo.

Questão V – Principais Desafios internos e externos e flexibilidade de horário

No que se refere à categoria Valores Organizacionais (VO) os principais desafios são a própria organização, a estrutura, a necessidade de abertura ao novo, atendimento humanizado interno e externo, formação e treinamento, diálogo, flexibilidade, gestão humanizada e participativa, regras pré-estabelecidas, diálogo, ser humano como centro das relações, manutenção do status alcançado, preservação de energia, gastos sustentáveis, gratuidade, confiança interna, comprometimento com os clientes, bens relacionais, transparência, abertura, corresponsabilidade, governança de comunhão. Até o momento os aspectos aqui apresentados demonstram desafios em nível de gestão financeira e governança.

Há ainda os seguintes VO positivos, mas igualmente desafiadores: crescimento nos princípios de EdC, convivência harmoniosa e ética no mercado, sustentabilidade organizacional e econômica, profissionalismo, respeito ao meio ambiente, profissionalismo, credibilidade, funções e normas pré-estabelecidas, necessidade de criar vínculos com os stakeholders externos, coerência, preservação das conquistas, eficácia, eficiência, honestidade e sobrevivência da empresa.

Com relação à categoria Valores Desejados (VD) se destacam: convivência harmoniosa, boa e civil; apoio à formação de futuros profissionais; trabalho em equipe, cooperação, respeito ao ambiente físico e humano – aqui há referência ao meio ambiente – bens que não são mercadorias, manutenção da confiança, credibilidade, status, responsabilidade social, regras pré-estabelecidas, diálogo, gastos sustentáveis, preservação da energia, relações humanas genuínas, justiça flexibilidade, convivência boa e civil.

Outros aspectos citados nesta categoria: sustentabilidade de relações éticas com os stakeholders, segurança financeira, trabalho como gerador de bens relacionais, bens de uso coletivo, equidade, relacionamentos internos fraternos, sustentabilidade econômica e empresarial (demonstrando que na ocasião da pesquisa isto não existia, ainda que a empresa esteja no mercado há mais de 15 anos), valorização do comportamento mais do que do resultado, respeito, sobrevivência mercadológica da organização.

No que se refere à categoria Cultura Atual (CA) na fala dos entrevistados esta consta de liberdade como valor intrínseco, empresa: bem social e recursos coletivo; homem como foco central das atividades empresariais; trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida; cultura como comunhão; política organizacional deixa pouca margem para negociação, regras claras e papéis bem definidos, inter-relação com momentos específicos, reciprocidade.

De acordo com a fala dos stakeholders a categoria Cultura Desejada conforme EdC (CA cf EdC) inclui a liberdade na fraternidade, trabalho como qualidade de vida, crescimento e bens relacionais; cultura como comunhão, cultura do partilhar, relações humanas genuínas, respeito ao ambiente humano e físico, reciprocidade, homem como foco das relações, liberdade como valor intrínseco, bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, diversidade de papéis, fraternidade visando à reciprocidade, à liberdade e à igualdade, relações sustentáveis, confiabilidade e igualdade no mundo da economia.

Com relação à categoria Nível de Consciência os stakeholders estão distribuídos em cinco dos sete níveis, destacando-se N1, cuja motivação é a sobrevivência da empresa; N2, que tem como motivação os relacionamentos; N3, que centra na autoestima a motivação; N4, cuja motivação é a transformação e N5, que tem como motivação a coesão interna.

Para visualizar melhor todas as categorias, que inclui também as empresas pesquisadas veja o Quadro Demonstrativo desta questão no anexo deste estudo.

Questão VI – Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

No que diz respeito a esta questão sobressai conforme a Análise de Conteúdo, na categoria Valores Organizacionais (VO): sustentabilidade organizacional pessoal e ambiental, preocupação com o outro, redução de custos materiais, cooperação, trabalho como gerador de bens relacionais (este valor é frequente em diversas falas tanto de gestores quanto de funcionários) e empresa vista como bem social e recurso coletivo.

Nesta categoria também aparecem: fraternidade, solidariedade, preservação ambiental, sustentabilidade empresarial, conscientização em nível pessoal, redução do lixo e de material descartável, selo de sustentabilidade como norma interna; ambiente interno harmonizado, sobrevivência, consciência individual e coletiva sobre

sustentabilidade, governança de comunhão, reciclagem de lixo industrial, busca de resultado, parcimônia financeira, sustentabilidade das relações empresarial, financeira e ambiental, ética, cumprimento das normas, gestão humanizada. Em síntese: o conteúdo manifesto deixa claro a preocupação com um desenvolvimento sustentável em diversos patamares e não somente em nível de meio ambiente.

Quanto à categoria Valores Desejados (VD) aparecem nas falas dos diversos stakeholders os seguintes aspectos: bens relacionais, busca da reciprocidade, redução de custos materiais, sustentabilidade financeira e ambiental, trabalho como crescimento humano e qualidade de vida, gratuidade, reciprocidade, convivência boa e civil, crescimento organizacional, sustentabilidade empresarial e mercadológica, empresa como bem social e recurso coletivo, liberdade como valor intrínseco preservação e consciência ambiental, profissionalismo, governança de comunhão, respeito e proteção ao ambiente físico e humano, cooperação, relações genuínas, equidade. Alguns dos valores citados estão já presentes na organização, o que demonstra a necessidade ou o desejo dos stakeholders em torná-los sólidos dentro das várias organizações.

Com relação à categoria Cultura Atual (CA) é possível observar que alguns valores presentes em outras categorias são aspectos integrantes da cultura organizacional das empresas de EdC e estão presentes no conteúdo manifesto dos stakeholders, por exemplo: trabalho como produtor de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida, gratuidade, reciprocidade, convivência boa e civil, equidade, cultura de comunhão, empresa como bem social e recurso coletivo, sustentabilidade empresarial e mercadológica, diversidade de papéis, relações genuínas, governança de comunhão, profissionalismo e consciência ambiental. Há ainda o revigoramento das motivações como parte desta cultura, liberdade na fraternidade, princípio da reciprocidade, cooperação, gratuidade como atitude interior e sinal principal da empresa, cultura do dar, cultura da comunhão, cultura do partilhar.

Na categoria Cultura Desejada conforme EdC (CA cf EdC) também se repetem alguns valores já definidos como parte da cultura organizacional tais como gratuidade, reciprocidade, governança de comunhão, liberdade na fraternidade, reciprocidade-comunhão, cultura da partilha, relações genuínas. Mas também há outros aspectos tais

como: bens que não são mercadorias, amizade verdadeira genuína e gratuita, diversidade de papéis, felicidade, plenitude de vida e de partilha, manter-se com as próprias forças, valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais, cultura como comunhão, promoção do desenvolvimento econômico.

Quanto à categoria Nível de Consciência os stakeholders estão distribuídos em diversos níveis, entre os quais o N1 cuja motivação é a sobrevivência; N2 que tem por motivação o relacionamento; N3, cuja motivação é a autoestima; enquanto no N4 a motivação é a transformação. Já no N5, a motivação é a coesão interna; no N6, a motivação é fazer a diferença e no N7, o serviço. É possível verificar que esta é a única categoria em que estão presentes todos os níveis de consciência demonstrando o crescimento individual e coletivo dos stakeholders em relação as diversas categorias pesquisadas.

4.3.2 Cruzando Evidências

Neste item são apresentados os Quadros Demonstrativos Sínteses sobre as questões das entrevistas com Gestores e Funcionários e as respectivas análises para cada uma das seis questões consideradas.

Quadro 2 - Questão I– Cultura Organizacional –Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	0	N7	0
N6	0	N6	0
N5	5	N5	0
N4	1	N4	2
N3	1	N3	4
N2	4	N2	6
N1	2	N1	1
	Total = 13		Total =13

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

Com relação ao quadro da página anterior sobre a Cultura Organizacional, a Análise de Conteúdo manifesto deixa claro que no tocante aos gestores há certo grau de equilíbrio, uma vez que cinco gestores estão no nível 5, cuja motivação é a **coesão interna**, tendo como foco alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados. Outros quatro estão no nível 2 que tem como motivação os **relacionamentos**, sendo o foco relações internas harmônicas capazes de criar o senso

de pertencimento, enquanto um gestor pode ser classificado como nível 4, cuja motivação é a **transformação**, tendo como foco dar voz ao grupo e envolvê-lo na tomada de decisão. Também um único gestor pode ser classificado como nível 3, cuja motivação é **autoestima** e o foco é a ordem, o desempenho e a eficácia capazes de gerar respeito e orgulho de pertencer ao grupo. Outros dois gestores podem ser classificados como nível 1, cuja motivação é a **sobrevivência** e o foco está na estabilidade financeira para os membros do grupo, a partir da sobrevivência da empresa.

Quadro 3 - Questão II – Cultura Organizacional e os Princípios de EdC - Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	0	N7	0
N6	1	N6	0
N5	3	N5	0
N4	2	N4	3
N3	5	N3	3
N2	2	N2	7
N1	0	N1	0
	Total = 13		Total =13

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

No que diz respeito à Cultura Organizacional e sua relação com os Princípios de EdC a Análise de Conteúdo manifesto demonstra que pelo menos cinco gestores estão no nível 3, que tem como motivação a **autoestima**, enquanto dois deles estão mais voltados para o nível 5, **coesão interna** como motivação e o foco alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados e um chegou ao nível 6, cuja motivação é **fazer a diferença**, com foco em cooperar e fazer aliança com outros grupos. Já o nível 7, que tem como motivação o **serviço** e o foco é o cuidado com a humanidade, com futuras gerações e com o planeta, não aparece na análise do conteúdo manifesto, mas está intrínseco no conteúdo latente, quando se observa o discurso dos gestores no conjunto.

Com relação aos funcionários das mesmas empresas pesquisadas esta relação da Cultura Organizacional e os Princípios da EdC há uma concentração destes no nível 2 de consciência, cuja motivação é o **relacionamento**, tendo como foco a construção de relações internas harmônicas capazes de criar o senso de pertencimento; enquanto os

níveis 3, **autoestima** e 4, **transformação** estão presentes respectivamente entre funcionários de seis das 13 empresas.

Quadro 4 - Questão III - Comunicação e Relacionamento - Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	0	N7	0
N6	0	N6	0
N5	5	N5	2
N4	3	N4	2
N3	5	N3	3
N2	0	N2	6
N1	0	N1	0
Total = 13		Total =13	

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

Com reação a este item é possível verificar que no tocante ao nível de consciência os gestores, com base na Análise de Conteúdo manifesto, os gestores se distribuem majoritariamente entre três níveis de consciência: nível 3, **autoestima** como motivação, fomentando o orgulho de pertencer ao grupo; nível 4, tendo a **transformação** como motivação, envolvendo e dando ao grupo voz ativa na tomada de decisão; e nível 5, cuja motivação é a **coesão interna**, tendo como proposta alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados;este grupo reúne três gestores das 13 empresas pesquisadas. Isto é significativo enquanto conteúdo manifesto, pois está diretamente relacionado à comunicação e relacionamentos. Demonstra também que neste quesito já há de fato uma mudança dos níveis materiais para os níveis mais elevados de consciência.

Quanto aos funcionários é possível afirmar que a maior parte, seis empresas, estão no nível 2 de consciência que tem como motivação os **relacionamentos**, a fim de construir relações internas harmônicas que criem um senso de pertença. Três destas empresas no que se refere ao conteúdo manifesto de seus funcionários estão no nível 3 de consciência, ou seja, tem como motivação a **autoestima**, visando o respeito e o orgulho de pertença ao mesmo grupo. Já no que se refere aos níveis 4, **transformação** e 5, **coesão interna** há um mesmo número de empresas situadas nestes respectivos níveis,de acordo com a análise de conteúdo manifesto, estando assim distribuídas: duas

estão no nível 4, **transformação**, cujo foco é envolver o grupo e dar-lhe voz ativa na tomada de decisão; e outras duas organizações no nível 5, que tem como motivação a **coesão interna** e como proposta alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados.

Quadro 5 - Questão IV – Tipo de Relacionamento - Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	0	N7	0
N6	0	N6	0
N5	7	N5	0
N4	1	N4	3
N3	4	N3	5
N2	1	N2	5
N1	0	N1	0
	Total = 13		Total =13

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

Com base na Análise de Conteúdo manifesto, no que se refere ao tipo de relacionamento dentre as 13 empresas pesquisadas sete dos seus gestores estão no nível 5 de consciência cuja motivação é a **coesão interna** e tem como proposta alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados. Já quatro destes gestores estão no nível 3 de consciência, sendo a **autoestima** a motivação, fomentando o orgulho de pertencer ao grupo; há pelo menos um gestor no nível 4 de consciência, cuja motivação é a **transformação** que tem como foco dar voz ativa ao grupo na tomada de decisão.

Quanto aos funcionários, com base na Análise de conteúdo manifesto, podem ser divididos em dois blocos, estando cinco empresas classificadas no nível 2 de consciência – **relacionamentos** – tendo em vista a construção de relações harmônicas internas capazes de criar senso de pertencimento; enquanto outro bloco também com cinco empresas classificadas em nível 3 de consciência e tem como motivação a **autoestima** e cujo foco busca fomentar a ordem, o desempenho e a eficácia de modo que gerem respeito e orgulho dos funcionários em pertencer ao grupo. Há ainda três empresas que podem ser classificadas, conforme o conteúdo manifesto, no nível 4 de consciência, cuja motivação é a **transformação**, tendo como foco envolver os membros do grupo e dar eles voz ativa na tomada de decisão.

Quadro 6 - Questão V- Principais desafios e flexibilidade de horário - Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	0	N7	0
N6	0	N6	0
N5	7	N5	0
N4	1	N4	3
N3	0	N3	4
N2	0	N2	1
N1	5	N1	5
	Total = 13		Total =13

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

A partir da referida Análise de Conteúdo manifesto, no que diz respeito aos desafios internos e externos, assim como a questão de horário de trabalho sete gestores podem ser classificados no nível 5, **coesão interna**, que tem como foco alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados; enquanto cinco gestores podem ser classificados como estando no nível 1, referente à **sobrevivência**, que tem como foco a estabilidade e segurança financeira para os membros do grupo. Há um gestor que pode ser classificado no nível 4, cuja motivação é a **transformação**, tendo como foco envolver os membros do grupo e dar eles voz ativa na tomada de decisão.

Com relação aos funcionários, tendo como base a Análise de Conteúdo manifesto, as empresas estão divididas em três blocos: parte no nível 1, cuja motivação é a **sobrevivência**, que tem foco em “estabelecer condições de estabilidade e segurança financeira para os membros do grupo”, segundo Barrett (2009, p.43). Parte no nível 3 e tem como motivação a **autoestima** e cujo foco busca fomentar a ordem, o desempenho e a eficácia de modo que gerem respeito e orgulho dos funcionários em pertencer ao grupo; são quatro organizações classificadas neste nível. Outra parte, ou seja, três empresas, situam-se – pela Análise de Conteúdo manifesto – no nível 4, **transformação**, tendo como foco envolver os membros do grupo e dar eles voz ativa na tomada de decisão, enquanto uma destas empresas situa-se no nível 2, cuja motivação é o **relacionamento**, tendo em vista criar um senso de pertencimento; os três últimos níveis não estão presentes dentro do conteúdo manifesto, ainda que seja possível percebê-los no conteúdo latente ou subliminarmente.

Quadro 7 - Questão VI – Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade – Nível de Consciência (BARRET)

Gestor/ Nível de Consciência	Quantidade	Funcionários/Nível de Consciência	Quantidade
N7	2	N7	1
N6	0	N6	1
N5	4	N5	1
N4	0	N4	1
N3	5	N3	3
N2	0	N2	4
N1	2	N1	2
	Total = 13		Total =13

Legenda: N1=Sobrevivência; N2=Relacionamentos; N3=Autoestima; N4=Transformação; N5=Coesão Interna; N6= Fazer a diferença; N7=Servir

Sobre esta questão, a maior parte dos gestores, como base na Análise de Conteúdo manifesto, está no nível 3, cuja motivação é a **autoestima**, visando o respeito e o orgulho de pertença ao mesmo grupo. Quatro destas organizações, ou seus gestores podem ser classificados no nível 5, **coesão interna** que tem como foco alinhar os membros do grupo em torno da visão, missão e valores compartilhados. Já os outros quatro gestores ou suas organizações se dividem em dois níveis de consciência: no nível 1, dois gestores, demonstrando na Análise de Conteúdo manifesto que a motivação central é a **sobrevivência**, tendo como grande desafio estabelecer condições para estabilidade e segurança financeira aos membros do grupo; enquanto os outros dois estão no nível 7, cuja motivação é o **serviço** e o foco é o cuidado com a humanidade, inclusive no que se refere ao planeta e às gerações futuras.

Já com relação aos funcionários há melhor distribuição classificatória quanto ao nível de consciência, como base também na Análise de Conteúdo manifesto, sendo que quatro organizações situam-se no nível 2 de consciência, **relacionamentos**, deixando claro como conteúdo manifesto o foco está em criar um senso de pertencimento a partir de relações harmônicas. Outras três organizações podem ser classificadas no nível 3, que tem como motivação a **autoestima** e cujo foco busca fomentar a ordem, o desempenho e a eficácia de modo que gerem respeito e orgulho dos funcionários em pertencer ao grupo.

Quanto ao nível 6 de consciência, **fazer a diferença**, tendo como foco cooperar e formar aliança com os demais grupos é manifestado só pelos funcionários, enquanto o nível 7 tem como motivação o **serviço** e o foco é o cuidado com a humanidade, inclusive no que se refere ao planeta e às gerações futuras. Isto demonstra que os

funcionários consideram os aspectos presentes nestes níveis de consciência como parte já integrada ao cotidiano de seu trabalho nas empresas em que atuam.

4.3.3 Resultado da Análise Qualitativa

A Economia de Comunhão na Liberdade é sempre uma experiência em curso, na medida em que surgem novas empresas e novos empreendedores que estão em busca de desenvolverem atividades empresariais que gerem não apenas benefícios materiais, mas bens relacionais, cujo custo não pode ser medido apenas pelo capital financeiro. Tais atividades implicam em valores organizacionais que se coadunem com as expectativas que integram os sete aspectos dos níveis de consciência apresentados por Richard Barrett em suas técnicas utilizadas para estudar organizações empresariais dirigidas por valores.

De acordo com os aspectos acima as empresas pesquisadas, conforme demonstra a Análise Qualitativa de Conteúdo, têm níveis diversos de consciência no que se refere a gestores e a funcionários, inclusive dentro da mesma organização. Entretanto, grande parte de gestores e funcionários situam-se no chamado nível 2 de consciência, ou seja, os **relacionamentos**, tendo em vista construir relações internas capazes de criar senso de pertencimento. Alguns outros estão nos níveis 3, **Autoestima** e 4, **Transformação**, demonstrando o quanto estas organizações ainda estão nos níveis que envolvem os aspectos materiais, embora já haja um direcionamento para os níveis superiores de consciência, cujo salto está exatamente no nível 4, o qual implica em fazer com que os membros do grupo tenham voz ativa nas decisões, contribuindo para alinhar visão, missão e valores da organização.

4.4 Pesquisa Quantitativa

Para o método quantitativo utilizou-se como instrumento para coleta de dados primários um questionário fechado com oito questões subdividas em diversos itens e categorias para os funcionários das referidas organizações e outro com 14 questões também subdividas em diversos itens para os gestores. Para a tabulação dos dados de ambos os questionários foi elaborada uma base de dados a partir da Escala Likert, tendo como tratamento estatístico a frequência (1 a 5) e o agrupamento de variáveis, a fim de realizar as análises de Estatística Descritiva e de Regressão Multivariada, Linear e de

Correlação. Para estas análises foi utilizado a versão do software IBM SPSS Statistics 21.

Como parte também desta análise foi elaborada a distribuição dos dados em planilhas do programa Excel nas seguintes categorias nominais: empresas, funcionários e gestores separadamente, compondo assim uma base de dados. Esta base constitui o conjunto do que foi demonstrado por meio de gráficos, a partir de variáveis independentes e dependentes.

4.4.1 - Análise de Regressão Múltipla a partir do questionário dos Gestores

Comunicação é a variável dependente em relação às demais.

Quadro 8 - Estatísticas Descritivas Gestores

	Média	Desvio padrão	N
Comunicação	3,4188	,43532	18
Cultura	3,5530	,48287	18
Desenv.Sustentavel	3,3000	,84645	18
ValoresAD	3,7370	,37277	18

Correlações

Conforme é possível observar no quadro abaixo a correlação entre a variável dependente “Comunicação” e a variável independente “Cultura” é fraca, sendo (**,291**). Já entre a variável dependente “Comunicação” e a variável independente ValoresAD é média, sendo explicada significativamente por esta, pois a significância é menor ou igual a 0,05, apresenta o valor de (0,048), já que a sua correlação é média e apresenta o valor de (0,404) . Por sua vez, a correlação entre a variável independente Desenvolvimento Sustentável e a dependente “Comunicação” também é média pois o seu valor é (0,589),

Quadro 9 – Correlações Gestores

Correlações		Comunicação	Cultura	Desenv.Sustentável	ValoresAD
Correlação de Pearson	Comunicação	1,000	,291	,589	,404
	Cultura	(,291)	1,000	,393	,707
	Desenv.Sustentavel	(,589)	,393	1,000	,215
	ValoresAD	(,404)	,707	,215	1,000
Sig. (1 extremidade)	Comunicação	.	,120	,005	(,048)
	Cultura	(,120)	.	,053	,001
	Desenv.Sustentavel	(,005)	,053	.	,195
	ValoresAD	(,048)	,001	,195	.

Correlação Positiva, SIG < 0.05

[R] = 0 , = Nula

> 0 [R] < 0,3 , = Fraca

> 0,3 [R] < 0,6, = Média

> **0,6 [R] < 0,9 = Forte**

Quadro 10 - Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	ValoresAD, Desenv.Sustentave l, Cultura ^b	.	Inserir

a. Variável dependente: Comunicação

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Quadro 11 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,679 ^a	,461	,346	,35217	,461	3,992	3	14	,030

a. Preditores: (Constante), ValoresAD, Desenv.Sustentavel, Cultura

($R^2 = 0,346 \times 100 = 34,6$) => Coeficiente de Determinação

As variáveis independentes conseguem explicar em média 34,6% da variação da variável dependente “comunicação”.

Quadro 12 - ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,485	3	,495	3,992	,030 ^b
	Resíduos	1,736	14	,124		
	Total	3,222	17			

a. Variável dependente: Comunicação

b. Preditores: (Constante), ValoresAD, Desenv.Sustentavel, Cultura

Os valores observados estão variando em média 10,89% em torno dos valores previstos.

$$\text{EPR}\% = \text{EPR}/y) \times 100 \Rightarrow (0,35217/3,4188) \times 100 = 10,30098$$

Quadro 13 - Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	1,238	,874		1,417	,178
1 Cultura	-,249	,267	-,276	-,931	,368
Desenv.Sustentavel	,307	,110	,597	2,783	,015
ValoresAD	,549	,326	,470	1,686	,114

a. Variável dependente: Comunicação

A variável que apresenta o maior poder de explicação é Desenv.Sustentável, pois apresenta maior valor da estatística [2,783.

$$\text{Comunicação} = a + (b1 \times \text{Gestão}) + (b2 \times \text{ValoresAD}) + (b3 \times \text{Desenv.Sustentável})$$

4.4.2 Análise de Regressão Múltipla a partir do questionário dos Funcionários

Cultura é a variável dependente em relação às demais.

Quadro 14 - Estatísticas descritivas

	Média	Desvio padrão	N
Cultura	3,6167	,59818	69
Gestão	2,9000	,73184	69
ValoresAD	3,7271	,57662	69
Desenv.Sustentável	2,7246	1,42338	69

De acordo com o quadro a seguir é possível verificar que existe uma correlação positiva e forte entre a variável dependente “Cultura” e as variáveis independentes Gestão, ValoresAD e Desenv.Sustentável, as quais apresentam respectivamente correlações nos valores de **(0,730)**, **(0,718)** e **(0,613)**, sendo portanto, explicadas por uma significância menor que 0,05.

Quadro 15 - Correlações

CORRELAÇÕES		Cultura	Gestão	ValoresAD	Desenv.Sustentável
Correlação de Pearson	Cultura	1,000	,730	,718	,613
	Gestão	(,730)	1,000	,302	,508
	ValoresAD	(,718)	,302	1,000	,337
	Desenv.Sustentável	(,613)	,508	,337	1,000
Sig. (1 extremidade)	Cultura	.	,000	,000	,000
	Gestão	,000	.	,006	,000
	ValoresAD	,000	,006	.	,002
	Desenv.Sustentável	,000	,000	,002	.

Correlação Positiva, SIG < 0.05

[R] = 0 , = Nula

> 0 [R] < 0,3 , = Fraca

> 0,3 [R] < 0,6, = Média

> **0,6 [R] < 0,9 = Forte**

Quadro 16 - Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Desenv.Sustentável, ValoresAD, Gestão ^b	.	Inserir

a. Variável dependente: Cultura

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Quadro 17 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	,913 ^a	,834	,826	,24940	,834	108,725	3	65	,000

a. Preditores: (Constante), Desenv.Sustentável, ValoresAD, Gestão

$(R^2 = 0,826 \times 100 = 82,60) \Rightarrow$ **Coefficiente de Determinação**

As variáveis independentes conseguem explicar em média 82,6% da variação da variável dependente “cultura”.

Quadro 18 - ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	20,289	3	6,763	108,725	,000 ^b
	Resíduos	4,043	65	,062		
	Total	24,332	68			

a. Variável dependente: Cultura

b. Preditores: (Constante), Desenv.Sustentável, ValoresAD, Gestão

Os valores observados estão variando em média 6,89% em torno dos valores previstos.

$$EPR\% = EPR/y) \times 100$$

$$EPR\% = EPR/y) \times 100 \Rightarrow (0,24940/3,6167) \times 100 = 6,8958$$

Quadro 19 - Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	,302	,212		1,423	,159
1 Gestão	,388	,049	,475	7,982	,000
ValoresAD	,526	,056	,507	9,311	,000
Desenv.Sustentável	,085	,025	,201	3,340	,001

a. Variável dependente: Cultura

A variável que apresenta o maior poder de explicação é ValoresAD, pois apresenta maior valor da estatística [9,311].

$$\text{Cultura} = a + (b1 \times \text{Gestão}) + (b2 \times \text{ValoresAD}) + (b3 \times \text{Desenv.Sustentável})$$

4.5 Resultado da Análise Quantitativa

Com relação à Análise Quantitativa, entre outros aspectos, esta demonstra que as correlações presentes entre os valores adquiridos e os desejados, bem como a cultura organizacional e os princípios da Economia de Comunhão estão presentes no cotidiano das empresas pesquisadas. Isto transparece no quadro de Coeficientes não padronizados no qual a variável que apresenta o maior poder de explicação é ValoresAD (Valores Adquiridos e Valores Desejados) porque apresenta maior valor da estatística [9,311]. Esta variável independente comanda a correlação com a variável dependente Cultura.

Segundo os dados levantados, a variável Cultura – aspecto muito presentes nas empresas de EdC – é explicada, em média, 82,6% pelas variáveis independentes. No que diz respeito à gestão, esta apresenta uma correlação positiva com base na Correlação de Pearson, uma vez que a significância é de 0,302.

Mas é importante ressaltar que a Economia de Comunhão na Liberdade é sempre uma experiência em curso, na medida em que surgem novas empresas e novos empreendedores que estão em busca de desenvolverem atividades empresariais que gerem não apenas benefícios materiais, mas bens relacionais, cujo custo não pode ser medido apenas pelo capital financeiro. Tais atividades implicam em valores organizacionais que se coadunem com as expectativas que integram os sete aspectos dos níveis de consciência apresentados por Richard Barrett em suas técnicas utilizadas para estudar organizações empresariais dirigidas por valores.

Assim, no capítulo a seguir serão apresentadas as oportunidades para o futuro da EdC, a fim de esta experiência de gestão e economia não apenas se consolide no mercado, mas possa ampliar seu raio de ação e aponte um caminho dentro da crise global atual, sobretudo para as futuras gerações.

CAPÍTULO 5

Perspectivas para o Futuro

5.1 Surgimento e Crise

Desde o seu surgimento, a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) quis ser uma proposta viável para a imensa massa de desempregados ou subempregados no país e, depois também, em outras nações. Há 25 anos busca ser uma das muitas respostas que tentam solucionar os desequilíbrios econômicos do planeta; às vésperas do ano 2000 somente a minoria podia desfrutar de uma vida econômica confortável, incluindo educação e trabalho.

As primeiras empresas de EdC – algumas destas experiências encerraram suas atividades, ainda nos primeiros anos de vida, em função das inúmeras dificuldades econômicas e administrativas – serviram como base para criação dos polos empresariais, dos quais o Polo Spartaco Lucarini, em Cotia, é a primeira experiência. A partir de 2001, com a empresa de biscoito Pasticcino –, que se instalou onde posteriormente surgiu o polo argentino –, começa uma experiência de intercâmbio entre os diversos polos, visando solidificar o projeto de Negócios Inclusivos. Trata-se de uma empresa situada no Polo Solidarietà, em O'Higgins, na Argentina, e cujo proprietário, Gonzalo Perrín, após conversações com empresário brasileiro e estudo de mercado, em especial no Estado de São Paulo, onde se situa o Polo Spartaco – decidiu abrir uma filial da fábrica no Brasil.

No Polo Spartaco, na cidade de Cotia, a nova empresa está sob a gerência do jovem empresário, Flávio Toledo – formado em Administração e oriundo de uma família de empresários da Economia de Comunhão na Liberdade. Ele transferiu-se recentemente para a Mariápolis Ginetta, a fim de viabilizar seu novo trabalho, ao qual se dedica em tempo integral. A chegada da Pasticcino, mesmo em tempo de crise, foi um momento de festa para os empresários e todos que estão direta ou indiretamente vinculados à Economia de Comunhão, como indicam os seguintes e-mails:

“Pensaba en cuántas veces Flavio Pires Toledo y Gonza Perrín cruzaron las fronteras en busca de concretar un sueño.
Empresarios "económicamente incorrectos", que buscan la comunión.
Son amigos...que se quieren...se los ve felices...
Aunque las olimpiadas en Rio empiezan mañana, hoy Pasticcino ya obtuvo Medalla de Oro en Brasil.”(2016, CCarbonelli)

“Felicitaciones! Flavio Pires Toledo y Gonza Perrín para la Medalla de Oro en Brasil. Deseándoles lo mejor y le asegura mucha unidad y oraciones”. (2016, Floro M.Flores)

“Una delle foto più belle di questi anni edc. Grazie Gonzalo! E grazie al Polo Spartaco e chi ha creduto in q̄s operazione. E ora non si torna più indietro.” (Luigino Bruni)

“Momento histórico! Desejamos sem dúvida que a Pasticcino tenha tanto sucesso no Brasil quanto já tem na Argentina.

Um grande abraço a todos, mas em especial para aqueles que colocaram suas forças no fazer isso possível”. (2016, Marina Freitas- Anpecom)

“Bravo to the real Gold Medal winners of Unity and Communion! This gives me great joy and hope for the future of the Economy of Communion! Count on our unity!”(2016, John A. Mundell, P.E., L.P.G. President/Senior Environmental Consultant MUNDELL & ASSOCIATES, INC.)

“Belissimo!Félicitations pour la première médaille d'or! Bravo pour il Polo Spartaco, Siamo con voi,” (Koen e Polo Solidar in Belgio)

As congratulações acima deixam claro que mais do que uma utopia possível, a EdC, ao longo destes 25 anos, superou as fronteiras do país e chegou não apenas aos continentes latino e europeu, mas também aos continentes asiático e africano, onde existem 84 empreendimentos. E, apesar da crise, seus empresários e agentes buscam novos caminhos para realizarem a proposta de gerar emprego para os necessitados e, por meio do projeto EdC-AMU – Associação por um Mundo Unido – , consolidaram 350 postos de trabalhos neste último período. Diante da situação dos refugiados na Europa, em território italiano, a atividade junto aos necessitados, atualmente, inclui os imigrantes e desempregados.

Quanto aos lucros compartilhados pelas empresas, no período 2014-2015, estes atingiram mais de um milhão de euros, aumento de 28%, provavelmente em decorrência das associações locais de EdC nos vários países; enquanto centenas de jovens frequentaram escolas EdC Internacionais – que visam dar formação humanística, principalmente, mas não exclusivamente, para àqueles que são recém-formados ou com até cinco anos de Graduação. Isto objetiva também uma futura renovação no quadro empresarial e na própria sociedade civil, em geral, a partir da proposta de formação de homens novos.

5.2 Formação: escolas, congressos, seminários, workshops

Uma das características da Economia de Comunhão na Liberdade é a formação das novas gerações dentro de seus valores e princípios. Neste aspecto, desde 2010, vem se realizando inúmeras atividades entre congressos, escolas de formação, workshops e seminários. Alguns ocorreram no início do período escolar na Europa e foram denominados Summer School, voltados para jovens inicialmente no continente europeu e, mais tarde, nos continentes africano e americano, especificamente nos países latino-americanos (Argentina, México e Brasil), mais recentemente.

No período de 1 a 3 de outubro de 2014 um grupo de 40 jovens provenientes de toda a Itália participaram da terceira edição do Workshop School EdC, no polo Lionello Bonfanti. Neste mesmo ano se realizaram as Summer School na França e no México, esta última reunindo 50 jovens de 11 países das duas Américas (Norte e Sul). Alguns destes jovens já estavam inseridos no mercado de trabalho como pequenos e médios empresários e durante uma semana, junto com outros participantes discutiram sobre a ajuda aos pobres, maior difusão da EdC na internet, a necessidade de ativar uma rede para continuar o diálogo e manterem-se em contato permanente, não só entre os jovens que ali estavam, mas também com os empresários.

Em 2015, na Mariápolis Piero, em Nairóbi, no Quênia, se realizou a Escola de Verão para Jovens da África e outros continentes. Na ocasião, os protagonistas discutiram a proposta para criação de incubadoras, tendo em vista as dificuldades enfrentadas por diversas organizações, além do aumento do desemprego no mundo, diante da crise econômico-financeira global. Neste mesmo ano, ocorreu a Summer School da América Latina, no Brasil, na Mariápolis Ginetta, quando houve o lançamento do Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos e de Comunhão, envolvendo formação e orientação aos jovens empreendedores.

Naquele mesmo ano se realizou na Mariápolis Ginetta, em São Paulo, Brasil, a Escola Interamericana de Economia de Comunhão com o tema “Conectar sonhos, difundir uma nova cultura”. O evento reuniu 50 alunos provenientes do Paraguai, Argentina, México, Guatemala, Cuba, Colômbia, Bolívia e Brasil; como protagonistas se lançaram ao empreendedorismo, fazendo despontar a segunda geração de empresários de EdC. A fim de viabilizar o trabalho dos jovens empreendedores, eles foram apadrinhados por empresários de EdC cuja experiência está consolidada nos diversos países. Esta experiência concretizada no Brasil

serviu como base para o seminário destinado a consultores e empresários que se realizou em junho de 2016, no Polo Lionello Bonfanti.

“Identificar os valores da empresa: marca para um novo paradigma organizativo” (EdC s.p.a. ,2016)¹ foi o tema do referido seminário realizado em junho, na Itália. Dentre os ministrantes estiveram os economista italianos Luigino Bruni, da Universidade LUSMA; Vittorio Pelligra, Università di Cagliari; Renato Ruffini, da LIUC e Stefano Zamagni, Università di Bologna.

Colocar em relevo, em luz, os elementos fundantes da Economia Civil para os desafios que estão acontecendo foi o objetivo dos dois dias e meio do evento já citado, e que apontou o quanto as mudanças tecnológica, cultural e social são portadoras de transformações na morfologia das empresas incidindo, profundamente, sobre o modelo organizativo e na inovação organizativa de hoje, a qual é mais do que necessária para alimentar o processo de desenvolvimento.

Durante o seminário ficou claro que gerir um empreendimento ao longo da história sofreu transformações, tendo em vista a variação de modelos organizativos e suas metáforas, as quais serviram como moldes para absorver aspectos antropológicos e sociais. Dentre os modelos estão o exército, os mosteiros, as diversas comunidades, orquestras e famílias que também se modificaram, mesmo com estruturas sólidas enquanto organizações, a fim de atenderem as necessidades surgidas no mundo moderno. A importância da mudança organizativa para o desenvolvimento econômico e social foi o centro da reflexão do estudioso J.A. Schumpeter, já em 1911, relacionado à inovação tecnológica, mas que se estende para o mundo atual.

Portanto, a evidência empírica tem demonstrado como as empresas não mudam a própria organização de modo linear no que diz respeito à inovação e também às mudanças sociais; isto se deve ao modo como elas se consolidaram na prática, quando se compara tais mudanças com a teoria. Mas também se relaciona ao medo do novo, à competência estratificada, às dinâmicas de poder e ao esforço de adotar novos modelos.

Antes de tudo é a dificuldade em confrontar-se com novos paradigmas e instâncias não só dos sujeitos que fazem as empresas quanto ao todo, incluindo os stakeholders do processo econômico por inteiro, mas compreendendo também os ambientes e as novas gerações,

¹ Tradução livre feita pela pesquisadora do folder da EdCs.p.a. 2016.

ajudam na elaboração de modelos que possam compreender todas as dimensões de valor. E para este fim o modelo adotado foi o dialógico, harmonizando e valorizando os conhecimentos trazidos pelos diversos participantes do referido seminário, conforme afirmou o estudioso Luigino Bruni, em sua apresentação.

5.3 Economia Civil e Mudanças

Uma das atividades da economia civil, e que serve também como transição para mudanças futuras e inevitáveis dentro das empresas de Economia de Comunhão na Liberdade, está o projeto de incubadoras, especificamente desenvolvido no Polo Lionello Bonfanti, em Loppiano, na Itália, há dois anos. A fim de estimular e auxiliar a abertura de empresas de EdC, bem como acelerar este processo, — como resposta à crise econômica mundial — a Associação Internacional de Economia de Comunhão (AIEC) e suas similares realizaram, em março de 2016, um encontro com representantes dos diversos conselhos de empresários para discutirem o referido projeto. A discussão teve como proposta a aplicação do projeto de acordo com a realidade e as necessidades de cada região ou país ali representado. A confecção /atualização de uma cartilha simples, de comunicação fácil e universalizada para atuais e novos interessados foi também uma das decisões adotadas sobre o assunto.

Desta maneira, o *International incubating* está se desenvolvendo de diferentes formas nos vários países em função das atividades já realizadas nas diversas regiões. Quanto ao projeto de incubadora no Polo Lionello Bonfanti, inicialmente, foi subsidiado por empresários da Região da Toscana com o objetivo de agregar empreendedores dispostos a investirem na região e realizarem uma experiência de incubadoras de empresas. A aprovação do projeto favoreceu a criação de startups, tendo como modo de agir a cultura da reciprocidade e, ao mesmo tempo, possibilitou que a EdCs.p.a. — organização que administra o Polo Lionello Bonfanti — pudesse prestar serviços de consultoria e assessoria aos novos negócios, sem custo, contribuindo assim para o crescimento empresarial da região, segundo a presidente da entidade, Eva Gullo.

O financiamento se estendeu até 2013; a maioria de startups que surgiram neste período era de base tecnológica, possuindo espírito empreendedor e uma busca constante por um modelo de negócio inovador. A presidente da EdCs.p.a. esclarece que “as empresas que vêm para o polo precisam sentir se há sinergia seja pelo espaço econômico seja pelo aspecto criativo / inovativo, capaz de gerar contribuição, colaboração e sinergia, capaz de fazer frente

à esta situação difícil de crise” (GULLO, 2016, entrevista dada à pesquisadora no Polo Lionello Bonfanti).

Uma destas empresas surgiu após o fechamento de outra, em função da crise. Desta forma, dois sócios experientes se uniram a dois jovens com *konw-how* na mesma área e iniciaram um novo negócio que, atualmente, é uma das empresas mais prósperas dentro do Polo Lionello Bonfanti, dando nova perspectiva aos envolvidos, inclusive no tocante à vida profissional. Depois, outras empresas deixaram o Polo para se instalarem em várias regiões, em função da própria logística.

Além disto, a crise impediu também que algumas organizações que pretendiam expandir seus negócios fossem para o Polo, que conta, atualmente, com 5mil700 sócios de lugares variados da Itália, o que contribuiria para maior desenvolvimento do Polo. Por sua vez, a EdCs.p.a. é uma sociedade e uma agência que também dá cursos profissionais para seus gestores, funcionários e colaboradores; seus quatro colaboradores e dois consultores são moradores da cidade de Loppiano (região da Toscana) que é uma das características das organizações de EdC em geral.

No que se refere à comunicação entre gestores e funcionários verifica-se que esta ocorre de várias formas incluindo a comunicação pessoal, utilização de tecnologias (via e-mail) reuniões coletivas, reuniões por departamentos e por via impressa tais como comunicados internos, releases e newsletters.

Atualmente, a EdCs.p.a. é uma organização que busca compartilhar conhecimento, competitiva externamente; preocupada com a proteção ao meio ambiente – inclusive porque as leis italianas são severas neste aspecto — e visando a lucratividade; emprega a mão de obra local, visa o crescimento organizacional, mas também o respeito e a confiança dos stakeholders. Prosperidade, interatividade, inovação solidez quanto ao mercado em que atua e dinamicidade são outras características perseguidas pela empresa. Todos os aspectos demonstram uma gestão humanizada, com foco na pessoa; visando um ambiente de trabalho harmônico e coeso.

De acordo ainda com as respostas dadas ao questionário ter casa própria, emprego, trabalho e educação foram considerados aspectos muito importantes para qualidade de vida. Já às respostas dadas à questão qualidade de relacionamento deixam claro que as pessoas são parte da estratégia da gestão e parte integrante da dinâmica organizacional, tendo em vista o

trabalho intelectual desenvolvido pela instituição, mas ressalta também o caráter pouco questionador dentro da própria organização.

No que se refere aos valores e comportamentos voltados para o desenvolvimento sustentável na empresa ficam claras que as práticas executadas são aproveitamento da luz solar (o que pode ser observado in locu) bem como a reciclagem e a prevenção de acidentes de trabalho. Quanto à cultura do dar, esta é vivenciada pela empresa através do jogo do chamado “dado da empresa” – diariamente uma frase de uma das faces do dado norteia os relacionamentos pessoais e grupais na EdCs.p.a. – há ainda a participação em eventos diversificados (congressos, reuniões, palestras), além de festas e cursos internos. Este conjunto de atividades visa também expandir esta cultura extramuros.

Reciclagem, campanha de proteção ao meio ambiente são aspectos do desenvolvimento sustentáveis que ainda precisam de ação mais efetiva, enquanto a separação do lixo orgânico, a redução do uso de energia elétrica e prevenção de acidentes são práticas comuns para a organização, que busca ser geradora de novas oportunidades, diante da crise econômica mundial.

Sobre os desafios principais estão a qualidade do produto e o cumprimento de prazos; além da reciprocidade e transparência por parte dos concorrentes; também é um desafio a negociação junto ao Governo, bem como as taxas impostos e a questão da ética; entretanto, não há relação direta ou indireta no tocante a Sindicatos. Há desafios junto à sociedade em geral quanto a questões como participação nas decisões políticas, solidariedade, transparência, ética, divulgação da própria EdC e a cultura da partilha.

Apesar de tantos desafios a EdCs.p.a e o próprio Polo Lionello Bonfanti tem como timbre particular uma sistematização clara que é a vivência da cultura da partilha e da reciprocidade nas empresas. Tendo em vista garantir a concretização dos Princípios da Economia de Comunhão, as empresas que se instalam no Polo assinam um contrato de aluguel e, juntamente com este contrato, o regulamento ético, visando a adesão aos valores de EdC entre os quais: cultura de participação, fazer as coisas de acordo com a ética legal, bem como gerir a empresa tendo como foco uma gestão humanizada, isto é, o homem como foco principal da organização.

No que tange à comunicação dentro do Polo, esta ocorre através de e-mails e comunicados internos, além da própria comunicação direta, interpessoal. “Temos uma

secretaria, que também é responsável pela comunicação com os empresários. Fazemos reuniões a cada 50, 60 dias, sendo um momento de troca, de partilha, de atenção à vida” (GULLO, 2016)². Esta comunicação é importante também porque se torna patrimônio de todos, buscando dar visibilidade para a sociedade sobre a experiência ali vivenciada. Neste aspecto, todos os empresários têm um site como instrumento informativo e de comunicação administrativa; portanto, todas as ocasiões são fundamentais para que se possa desenvolver o referido plano estratégico de comunicação.

Eva Gullo diz ainda que “manter sempre alta a comunhão é um caminho em constante dinamicidade porque todos devem ser conscientes e corresponsáveis. Experimentamos que aquilo que vivemos não depende nunca de uma pessoa, mas depende de um corpo”(2016). Ela considera que compartilhar os valores éticos não apenas no aspecto legal, mas sobretudo humano e, vivenciá-los com os novos empresários que chegam ao polo, é também um grande desafio, assim como a sustentação econômica das empresas que enfrentam diretamente o impacto da crise econômica mundial.

Dentre as principais mudanças ocorridas no Polo Lionello Bonfanti ao longo de seus 10 anos de existência está o fato de ter se tornado referência para a formação das empresas de Economia de Comunhão na Itália e, isto tanto no aspecto gerencial como no de realização dos diversos cursos. Também as áreas de atuação que foram ampliadas conforme as características das atividades empresariais ali presentes, incluindo setores inovadores como é o caso de empresas de software. Existem ainda empresas que cresceram, outras que deixaram o Polo para se instalarem em regiões mais viáveis ao próprio negócio e, aquelas que fecharam suas portas em função da própria crise.

5.4 Negócios Inclusivos e Comunhão

No que se refere ao Brasil, há uma continuidade dos esforços para prosseguir com o Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos e de Comunhão³, lançado em 2015, direcionado a pequenas empresas que atuam em situações de vulnerabilidade social, nas seguintes áreas: alimentação, educação, saúde, habitação. Também em iniciativas que

² Entrevista concedida à pesquisadora durante visita ao Polo Lionello Bonfanti, em junho de 2016.

³ Informações obtidas no site oficial da Anpecom, cujo link: <http://anpecom.com.br/noticias/sobre-a-edc-no-brasil/programa-de-fortalecimento-de-negocios-inclusivos-de-comunhao> acessado em 17 ago 2016 20:44:00

ofereçam oportunidades de desenvolvimento humano e social, em favor das classes de baixa ou média renda, e aos mais indigentes.

A proposta se baseia em atividades que já existem em outros países, sendo o financiamento e benefícios vinculados à aderência às linhas gerais da EdC. O acompanhamento e análise das propostas está sob a responsabilidade da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (Anpecom) entidade civil que representa à EdC junto à sociedade no Brasil. O programa recebeu 24 propostas das quais 10 foram pré-selecionadas para a oficina de empreendedorismo de comunhão, realizada em fevereiro de 2016, no Polo Empresarial Ginetta, em Igarassu, no Estado de Pernambuco.

Tendo como objetivo incentivar e fortalecer negócios produtivos inclusivos, com a capacidade de propiciar a inserção econômica de pessoas empobrecidas ou em situação de vulnerabilidade social. Estas características tem por base o critério de classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – ABEP – e inclui negócios que tenham como natureza a oferta de oportunidades de desenvolvimento humano e social para pessoas empobrecidas ou em situação de vulnerabilidade social.

A proposta visa conectar sonhos e difundir a cultura de comunhão, tendo como base a visão de incubadoras, já que os jovens empreendedores envolvidos são também acompanhados por empresários experientes dentro da Economia de Comunhão na Liberdade. Por sua vez, a doutora em Economia e representante da Comissão Internacional da EdC, Anouk Grevin, ao concluir a Escola Interamericana de EdC, em outubro de 2015, na Mariápolis Ginetta, confidenciou que era viva a expectativa de que a escola fosse como um laboratório que pudesse abrir novos caminhos para a EdC, não só na América Latina, mas no mundo inteiro.

No encontro de junho de 2016, na Itália, de acordo com dados do Relatório final do evento foram constatadas duas necessidades comuns a todos os países: 1) Incentivo e consolidação de uma segunda geração de empreendedores de EdC; 2) reformulação do modo de apresentar a EdC ao mundo, ou seja a maneira de dialogar sobre Economia de Comunhão.

Para concretizar ações visando atender e superar estes dois aspectos, no mesmo evento, foram estabelecidas duas diretrizes: 1- Encontro de jovens representantes de todo o mundo na Summer School, também na Itália, no mês de setembro de 2016, para preparar uma nova proposta de apresentação da Economia de Comunhão a ser utilizada em todo mundo. Esta proposta deverá ser feita a partir das sugestões enviadas por integrantes de EdC nos

vários países. 2- Criação e fortalecimento de uma rede internacional de incentivo a novas iniciativas empreendedoras de EdC que, em cada país, ganhará contornos próprios, conforme a realidade e capacidade local. Caberá a cada país buscar condições para custear suas propostas; mas a Comissão Central (mundial) de EdC subsidiará com o que for necessário. O importante, porém, é que cada país seja protagonista tanto na construção quanto na condução de seu projeto.

Com relação ao Brasil foram estabelecidas duas ações a serem articuladas pela Associação Nacional de Economia de Comunhão (Anpecom): a primeira delas é o relançamento da EdC nas comunidades, tendo como pontos centrais as comissões locais e lideranças, incluindo a formação na cultura de EdC; fortalecimento das comissões já existentes. Para isso serão feitas visitas locais, encontros de formação de líderes através da Anpecom, em parceria com a Associação por um Mundo Unido (AMU) para capacitar pessoas que acompanharão os empresários nas comunidades e das pessoas que acompanharão outras que recebem os recursos advindos da comunhão das empresas – projetos de assistência.

Outra ação é a estruturação de uma rede no Brasil que favoreça o nascimento e a consolidação de empreendimentos de Economia de Comunhão. Neste sentido, serão estabelecidas parcerias entre a Anpecom e instituições e com especialistas em aceleradoras e incubadoras, com iniciativas empreendedoras.

Caberá ainda a ANPECOM oferecer a formação cultural na Economia de Comunhão e às instituições darem o conhecimento técnico de incubação e/ou aceleração de negócios. Além disso, junto com a AMU, a entidade fará a consolidação e o reposicionamento do Programa de Fortalecimento de Novos Negócios Inclusivos de Comunhão.

Também deverão ser reformulados os dois polos empresariais do Brasil (Spartaco e Ginetta, este no Nordeste, na região de Igarassu) tendo em vista maior envolvimento com a Anpecom, entidade que representa a EdC em nível civil no país. Todas estas ações visam o momento atual e também o futuro da Economia de Comunhão na Liberdade como via concreta de mudança da sociedade no que se refere a um projeto de gestão empresarial e de economia dentro de um mundo globalizado, mas cuja sociedade grita pela humanização das estruturas socioeconômicas, políticas e culturais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante à hipótese central desta pesquisa, as análises Qualitativa e Quantitativa corroboram, em parte, a hipótese central de que as organizações de Economia de Comunhão contribuem de forma concreta a partir de seus princípios, valores e ações para o desenvolvimento sustentável e uma economia também sustentável. Isto porque não há um planejamento e nem uma ação direcionada para este aspecto no que diz respeito às empresas analisadas. Ainda no tocante à hipótese central é possível afirmar que esta é demonstrada na prática também em ações pontuais como economia de água, de energia e mesmo na contenção de gastos. Estas ações são apontadas pelos funcionários em suas falas e detectadas nas unidades de contexto definidas para a Análise Qualitativa de Conteúdo

Entretanto, existem práticas conjuntas e individuais, incluindo gestores e funcionários, para a preservação do meio ambiente e um consumo sustentável que inclui, por exemplo, a reciclagem de papel e outros materiais de escritório, separação do lixo orgânico e do lixo reciclável. Há empresas que têm contrato com associações vinculadas aos catadores de papel, papelão e outros materiais para reciclagem. Já no que se refere à sub-hipótese que diz: a cultura organizacional presente em EdC visa superar obstáculos nos relacionamentos entre os diversos stakeholders sejam eles internos ou externos, isto pode ser comprovado na relação entre cultura, valores organizacionais e níveis de consciência, conforme a visão de Richard Barrett, e dos níveis presentes na Espiral Dinâmica de acordo com o modelo de Abraham Maslow.

De acordo com a Análise de Conteúdo baseada em Laurence Bardin, adaptada às técnicas de Richard Barrett para estudar empresas dirigidas por Valores, é possível afirmar que inclusive dentro de uma mesma organização gestores e funcionários têm níveis diversos de consciência. Porém, grande parte de deles situam-se no chamado nível 2 de consciência, ou seja, os **relacionamentos**, tendo em vista construir relações internas capazes de criar senso de pertencimento. Alguns estão nos níveis 3, Autoestima e 4, Transformação, demonstrando o quanto estas organizações ainda estão nos níveis que envolvem os aspectos materiais, embora já haja um direcionamento para os níveis superiores de consciência, cujo salto está exatamente no nível 4, o qual implica em fazer com que os membros do grupo tenham voz ativa nas decisões, contribuindo para alinhar visão, missão e valores da organização.

Quanto aos específicos a Análise Quantitativa demonstra, entre outros aspectos, a variável que apresenta o maior poder de explicação é Valores AD (Valores Adquiridos e

Valores Desejados) porque tem maior valor da estatística [9,311]. Esta variável independente comanda a correlação com a variável dependente Cultura. Segundo os dados levantados, a variável Cultura – aspecto muito presentes nas empresas de EdC – é explicada, em média, 82,6% pelas variáveis independentes.

Além disto, há uma forte correlação entre as variáveis: cultura atual, cultura desejada, valores organizacionais atuais e valores organizacionais desejados. No entanto, a correlação destas variáveis com a variável desenvolvimento sustentável é fraca, comprovando também as inferências obtidas na Análise Qualitativa de Conteúdo.

É importante destacar que tanto as entrevistas quanto os questionários aplicados como técnicas para coleta de dados contribuíram para confirmar a forte preocupação de gestores e funcionários com a comunicação interpessoal junto aos diversos stakeholders, mas indicam também a inexistência de um planejamento estratégico no tocante à comunicação como meio de ação para divulgação seja da própria empresa, seja da própria Economia de Comunhão na Liberdade, junto ao público-alvo das organizações pesquisadas. As análises feita sobre as organizações pesquisadas identificam a forte coesão de valores e princípios da EdC no cotidiano de gestores e funcionários, contribuindo inclusive para solução de conflitos e decisões gerais a serem adotadas internamente.

Estas mesmas análises indicam um forte grau de alinhamento entre os valores individuais e coletivos junto aos stakeholders internos nos setores-chaves das organizações. Isto pode ser ilustrado, por exemplo, com as respostas dadas aos diversos questionários quando se analisa o item valores comportamentos.

Assim, com relação aos valores / comportamentos, a EdCs.p.a. por exemplo, deixa claro estar muito comprometida com os Princípios da EdC, sendo totalmente aberta ao diálogo, tendo o ser humano como foco, a partir da valorização do outro. Como ficou caracterizada nas respostas de outras organizações tem como perfil atuado na prática de seus gestores e funcionários ser colaborativa, corresponsável, aberta ao aprendizado, cooperativa e transparente em suas decisões.

Quanto à cultura organizacional internamente de acordo com os dados obtidos no questionário de pesquisa tem como características centrais não ser competitiva; porém, é muito colaborativa, visando o entrosamento, a valorização do outro; ser transparente e fraterna.

Deste modo, o trabalho é visto como forma de contribuição para resgatar a dignidade do ser humano, favorecendo o respeito e autoestima de todos os atores da organização, colocando assim o homem como centro e não o lucro, que também é importante, a fim de que estas organizações possam realizar na prática a cultura do partilhar e, ao mesmo tempo, oferecer postos de trabalho aos discriminados pelo próprio mercado. E assim, contribuir para a geração de renda e favorecer uma nova gestão tanto na área administrativa quanto na área econômica.

Diante dos resultados aqui expostos surgem duas propostas de ação para as empresas de EdC, visando implementar sua incidência na sociedade e no mercado empresarial: A primeira é a formação de um pool das empresas coligadas para elaboração de um planejamento estratégico de Comunicação e Marketing para o público-alvo externo, variando na ação conforme o segmento de mercado onde se inserem; um pool das empresas inseridas também numa estratégia conjunta de comunicação e marketing dando visibilidade aos diversos polos empresariais (a exemplo do que já ocorre no Polo Lionello Bonfanrti, na Itália, através da EdCs.p.a. que é gere as atividades ali desenvolvidas). Uma segunda linha de ação é desenvolver atividades internas que possam colaborar para que todos os envolvidos tenham clareza da missão, visão e valores da própria empresa, contribuindo para ampliar e modificar o nível de consciência dos stakeholders e alinhar estratégias e práticas cotidianas, conforme proposta do estudioso Richard Barrett, tendo em vista liberar o potencial humano para a performance e a lucratividade das organizações, tornando-as assim sempre mais sustentáveis financeiramente. Deste modo poderão também colaborar de forma mais acentuada para o desenvolvimento sustentável global.

Finalmente, as reflexões aqui apontadas não esgotam o assunto. O que é possível perceber se é que na perspectiva da EdC, o que é trazido de positivo é a necessidade de imprimir profundas transformações no modo de conceber e pensar a economia, principalmente, no tocante à gestão e à distribuição do lucro, sem perder as dimensões humana, social e ambiental. Isto exigirá que a formação de pessoas com um nível de compreensão e consciência que a atividade econômica não pode mais se restringir apenas à questão do lucro. E, neste aspecto as encíclicas *Laudato Si* e *Enngelii Gaudium* aponta para uma economia de inclusão e que contribua para uma melhor distribuição não apenas da renda, mas principalmente dos recursos materiais do planeta como água, alimentação e energia, construindo uma ordem social mais voltada ao bem comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, José Maria de, FLORENTINO, João Batista). São Paulo: Cidade Nova, 1992.

BAGGIO, Antonio Maria (org). **O Princípio Esquecido**/1. São Paulo: Cidade Nova, 2008. 200p.

BARRET, Richard. **A Organização Dirigida por Valores**: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro, Elsevier / Campus, 2014. 299p.

_____. **Criando Uma Organização Dirigida por Valores**: Uma abordagem sistêmica para uma transformação cultural. São Paulo: Antakarana e ProLíbera Editora, 2009. 221p.

_____. **Cultural Capital**: A fundamental driver of financial performance. Disponível em: <<http://www.valuescentre.com/uploads/2010-04-19/Cultural%20Capital%20-%20A%20fundamental%20driver%20of%20financial%20performance.pdf>>. Acessado em 22 jan. 2013, 22:30:30.

_____. **Libertando a Alma da Empresa**. Como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 1998, 192p.

BENITES, Riella Marcelo. **Pessoas Que Fazem A Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 2009. 181p.

BRUNI, Luigino. **A Ferida do Outro** - Economia e relações humanas. São Paulo: Cidade Nova, 2014. 213p.

_____. **Economia de Comunhão** – Uma Cultura Econômica em Várias Dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002, 148p.

_____. **Comunhão e as novas palavras em Economia**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2005. 18p.

_____; PELLIGRA, Vittorio. **Economia Come Impegno Civile**. Roma: Città Nuova, 2002. 396p.

_____; Zamagni, Stefano. **Economia Civile**: eficiência, equidade, felicidade pública. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2010. 287p.

BRUDTLAND, Gro Harlem. Relatório Brudtland - Our Common Future. Disponível em <https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brudtland-report-our-common-future.pdf>

acessado em 22 jan 2013 14:00:00 e <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n3/a02v12n3.pdf>

acessado em 10 fev 2016 19:11:00

BURCKART, Hans. *Desenvolvimento Sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma da gestão* in Bruni, Luigino: **Economia de Comunhão** – Uma Cultura Econômica em Várias Dimensões, pp.67-87. São Paulo: Cidade Nova, 2002. 148p.

CARVALHO, Hannah de. **A Estratégia de Comunicação Organizacional, tendo como base a gestão de Valores**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-SP, São Paulo, 2015.

CASTELLANI, Moacyr. Ken Wilber e a dinâmica da espiral. In: SIMPÓSIO NACIONAL SOBRE CONSCIÊNCIA, 1., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Fundação Ocidemnte, 2006. 1 CD-ROM. Disponível em <http://www.conscienciologia.pro.br/artigos_congressos/32.pdf> Acessado em 10 de Març.2013, 10:00:00

CIDADES Sustentáveis. Disponível em <<http://www.cidadessustentaveis.org.br/>> Acessado em 12 Set 2016 15:00:00

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. **Valores Relativos à Competição Organizacional e Interações entre Stakeholders**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica: Alternativas de Gestão Social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. 214p. Disponível em <<http://dowbor.org/principais-livros/>> acessado em 8/02/2013 16:00:00

_____ ; KILSZTAJN, Samuel.(org.) **Economia Social no Brasil**. São Paulo: SENAC, 2001.

Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=SnW8I2raIkEC&pg=PA16&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false> acessado em 10 Març 2013 16:00:00

_____. **Democracia Econômica** - Alternativas de gestão social. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.131p.

FERRUCCI, Alberto. **EdC: le sfide del duemila**. Quaderni di Economia di Comunione, Roma, v.1, n.1, 1998. 23p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução E Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 108p.

GALLAGHER, John; BUCKEYE, Jeanne. **Structures of Grace** – The Business Practices of the Economy of Communion. New York, New City Press, 2014. 216p.

GONÇALVES, Heloisa Helena A. Borges Q. **Centralidade das empresas de economia de comunhão**. In: Cadernos de Administração nº 01, Jan/Jun 2008.

HOYOS, A. et al. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2010. 272p.

LIMA, Roberta. **Articulações em conjunto: o financiamento da transição rumo aos desenvolvimento sustentável**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia Política da PUC-SP, São Paulo, 2014.

LUBICH, Chiara. **Economia de Comunhão: História e Profecia**. São Paulo: Cidade Nova, 2004. 76p.

MEDRANO, Jorge Arturo Vilena. **Comunicação Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da ECA/USP, São Paulo, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo Nogueira. **Teoria Geral da Administração para o Século XXI**. Ática, 2007. 376p.

ORIBER. Observatório da Rede Ibero Americana de Prospectiva. Disponível em <<http://www.pucsp.br/catedraignacysachs/oriber.html>> acessado em 15 Set 2016 14:00:00

PEÇANHA, Reynaldo Schimer. **Cooperativas de reciclagem na capital paulista: um estudo multicase sobre a inclusão socioeconômica dos catadores de material reciclável**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-SP, São Paulo, 2015.

PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/undp/en/home.html>> Acessado em 14 Set 2016 10:00

_____ Objetivos del Milenio ODM. Disponível em: <http://www.undp.org/>. Acessado em 14 Set 2016 12:10:00

_____ Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ods.aspx>> Acessado em 15 Set 10:00:00

PROGRAMA Países Sustentáveis. **Guia GPS – Gestão Pública Sustentável**. PUCSP, NEF: 2015.

_____ **Guia GPS – Gestão Pública Sustentável**. PUCSP, NEF: 2016. (versão atualizada).

PUCSP - CÁTEDRA Ignacy Sachs De Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:
 <<http://ecossociodesenvolvimento.org/ecossociodesenvolvimento/>>,
 <<http://www.pucsp.br/catedraignacysachs/>>. Acessado em 15 Set 2016 18:00:00

QUARTANA, Pino (Org). **Economia de comunhão** – propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”. Vargem Grande Paulista. São Paulo. Cidade Nova, 1992.

RELATÓRIO Bi-Anual da Associação Internacional de Economia de Comunhão. Disponível em <<http://www.edc-online.org/>> Acessado em 11 Març 2013 10:30:00

RELATÓRIO da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente E Desenvolvimento: Nosso Futuro Comum – Relatório De Brundtland, 1987. Disponível em <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>> acessado em 12 Set 2016 12:30:00

RIBER. Rede Ibero Americana de Prospectiva. Disponível em <<http://www.pucsp.br/catedraignacysachs/riber.html>> acessado em 12 Set 2016 14:15:00

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond / Sebrae, 2004. 151p.

SANTAGA, Salvatore. Indicadores Sociais: Contexto Social e Breve Histórico. Disponível em <file:///C:/Users/Regina/Downloads/758-3228-1-PB.pdf> > acessado em 29 fev 2016 11:19:00

SEN, Amartya. **Desenvolvimento Como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010, 461p.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003, 166p.

SORGI, Tommaso. **La cultura del dare**. Rivista Bimestrale di Cultura Nuova Umanità, 1992, ano XIV, marzo-giugno, n.80-81, Grottaferrata (Roma).

_____. *A Cultura do Dar*. In **Economia de Comunhão Propostas e Reflexões para uma Cultura da Partilha, A cultura do Dar** – Cadernos Humanidade Nova (trad.

SORBARA, Antonio Júnior. **Gestão baseada em valores - O papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2004 (disponível em pdf).

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável – o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond / Sebrae, 2010. 226p.

YIN, Robert K. Estudos de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. Estudos de caso: planejamento e métodos. 4. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Zappalà, Roberto. **Comunismo – capitalismo – comunione. Riflessione in chiave antropológica**. Rivista Bimestrale di Cultura Nuova Umanità, 1992, ano XIV, março-junho, n.80-81, Grottaferrata (Roma). (Nuova Umanità,1992, p.125).

Sites:

<http://www.brasil247.com/pt/247/brasil/147764/Brasil-reduz-pobreza-em-22-e-sobe-posi%C3%A7%C3%A3o-no-IDH.htm> > acessado em 2015 dez 13:15:00

<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/> > acessado em 2015 dez 13:20:00

<http://Itamaraty.org.br> > acessado em 2015 dez 11:15:00

<https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model> > acessado em 2016 fev 15:15:00

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-12/brasil-melhora-idh-em-2014-mas-cai-uma-posicao-no-ranking-mundial> > acessado em 2016 març 20:46:00

<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/> > acessado em 2015 out 20:00:00

http://www.pucsp.br/catedraignacysachs/downloads/pac3adses_sustentc3a1veis_gps.pdf

Documentos:

Papa Francisco. Carta Encíclica Laudato Si. São Paulo: Paulus, Loyola, 2015, p.142.

Papa Francisco. Exortação Apostólica Evangelii Gaudium. São Paulo: Paulus, Loyola, 2013

Papa Bento XVI II. Carta Encíclica Caritàs in Veritate. São Paulo: Edições Paulinas, 2012, p. 140.

Papa João Paulo II. Centesimus Annus. São Paulo: Edições Paulinas, 1991, p.126.

_____. Doutrina Social da Igreja. São Paulo: Edições Paulinas, 1993, p.180.

ANEXO A

QUADROS DEMONSTRATIVOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo – Questão I: Cultura Organizacional

Empresa	Fala Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionários	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ANV	Estratégia / Humanização	N2 – Motivação: Relaciona- mento	Formação/Re- lacionamento	N2 –Motivação: Relacionamento	Princípio Filosófico	Humanização	Agregar valor	Cultura da Partilha
UBE	Humanização	N2 – Motivação: Relaciona- mento	Humanização	N2 –Motivação: Relacionamento	Princípio Filosófico Humanístico	Humanização	Princípios de EdC, Comunhão	Visão Humanista
ESA	Humanização	N5- Motivação: Coesão Interna	Estratégica / Relacionament o hierárquico	N3 – Motivação: Autoestima	Princípio Filosófico Humanístico	Humanização	Princípios de EdC, Comunhão	Cultura da Comunhão
INT	Humanização	N2 – Motivação: Relaciona- mento	Humanização, Conhecimento	N2 –Motivação Relaciona- mento	Princípio Filosófico Humanístico	Humanização	Visão Humanista	Visão Humanista
LTM	Estratégia	N1- Motivação: Sobrevivência	Estratégia	N1- Motivação: Sobrevivência	Mercadológico	Humanização	Tradicional Mercadológi ca	Humaniza- ção / Coopera- ção
CEA	Estratégia / Humanização	N5 – Motivação: Coesão Interna	Formação / Comprometi- mento	N4 – Motivação: Transformação	Princípio Filosófico Humanístico	Reciprocidade	Humaniza- ção	Cultura de Comunhão
RKE	Humanização	N3 –	Humanização	N3 –	Princípio	Humanização	Humaniza	Gratuidade

		Motivação: Autoestima		Motivação: Autoestima	Filosófico Humanístico	Estratégia	ção	
MSL	Humanização	N5- Motivação: Coesão Interna	Humanização	N3 – Motivação: Autoestima	Humanização, Espiritualidade	Humanização Espiritualidade	Princípios de EdC	Cultura de Comunhão
FSB	Humanização	N5- Motivação: Coesão Interna	Humanização	N2 –Motivação Relaciona- mento	Princípio Filosófico Humanístico	Humanização	Humaniza- ção	Humaniza- ção / Coopera- ção
SVD	Estratégia, Humanização	N5- Motivação: Coesão Interna	Estratégia, Humanização	N3–Motivação: Autoestima	Princípio Filosófico Humanístico	Cooperação	Humaniza- ção	Visão Humanista
EAR	Humanização	N2 – Motiva- ção: Relacio- namento	Humanização	N2 –Motivação: Relaciona- mento	Princípio Filosófico Humanístico	Humanização	Princípios de EdC	Humaniza- ção
ECN	Gestão em tripé, Inovação	N1- Motivação: Sobrevivência	Estratégia, Humanização	N2-Motivação Relaciona- mento	Princípio Filosófico, Visão de mercado	Comunhão, Inovação	Cultura de clã	Responsa- bilidade Social, Fraternida de
ESV	Gestão Participativa, Comunhão, Humanização	N4- Motivação: Transforma- ção	Estratégia, Humanização	N4-Motivação: Transformação	Cooperação, bens relacionais,	Reciprocidade colaboração	Gestão participativa	formação para a cultura de EdC

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo – Questão II: Cultura Organizacional e os Princípios de EdC

Empresa	Fala do Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionário	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ANV	Transformação	N3 – Motivação: Autoestima	Pró-Atividade	N2 – Motivação: Relacionamento	Bens Relacionais	Humanização	Cooperação	Qualidade de vida
EAR	Visão de Mercado e Bens relacionais	N3 – Motivação: Autoestima	Bens Relacionais	N2 – Motivação: Relacionamento	Bens relacionais	Diálogo	Cooperação	Trabalho: liberdade e qualidade de vida
CEA	Interação, Comunhão	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunhão	N2 – Motivação: Relacionamento	Solidariedade, Cooperação	Interação, Cooperação	Construção de redes, comunhão	Empresa: bem social
ESA	Homem como centro, parcerias, comunhão	N6- Motivação: Fazer a diferença	Respeito pelo ser humano	N4- Motivação: Transformação	Gestão participativa, relacionamentos sustentáveis	Reciprocidade	Equidade, valorização do indivíduo	Comunhão, partilha
INT	Respeito mútuo e colaboração	N5- Motivação: Coesão Interna	Relação de união	N3 – Motivação: Autoestima	Gestão aberta à participação, liberdade como valor intrínseco	Respeito ao ser humano e ao ambiente; relações humanas sustentáveis	Empresa como bem social, gestão aberta à participação	Gratuidade, liberdade na fraternidade
LTM	Gestão	N3- Motivação:	Profissionalismo,	N2 – Motivação: Relacionamento	Compromisso,	Crescimento, Sustentabilidade	Hierarquia, Responsabilidade,	Comunhão, relações

	Humanizada	Autoestima	Comprometi- mento		Cooperação	de	liberdade	sustentáveis
ESV	Gestão Humanizada	N4- Motivação: Transforma- ção	Amizade, Respeito,	N4-Motivação: Transformação	Gratuidade, Reciprocidade	Cidadania, Gratuidade	Governança de comunhão, cultura da partilha	Reciprocidade, qualidade de vida
UBE	Gestão Humanizada	N3- Motivação: Autoestima	Ajuda mútua, bem-estar das pessoas	N3- Motivação: Autoestima	Ser humano como foco	Bens relacionais	Trabalho: qualidade de vida e empresa: recurso coletivo	Gratuidade, cooperação, qualidade de vida.
SVD	Ação e Gestão Humanizada	N5- Motivação: Coesão Interna	Gestão Humanizada, Proximidade	N2 – Motivação: Relacionamento	Bens relacionais, espiritualidade	Inovação, flexibilidade, bens relacionais	Bens relacionais	Gratuidade, reciprocidade, reciprocidade- comunhão
RKE	Gestão c/ princípios de EdC / Humanização da Gestão	N2 – Motivação: Relacioname nto	Princípios de EdC não muito claro.Gestão Humanizada	N2 – Motivação: Relacionamento	Gratuidade, cooperação, liberdade valor intrínseco	Sustentabilida de nas relações interpessoais	Humanização no mercado de trabalho, Cultura de EdC nos princípios básicos	Cultura de comunhão, cultura do partilhar
ECN	Gestão de processo. Conhecimento repartido	N4- Motivação: Transforma- ção	Cultura humanizada gratuidade	N3- Motivação: Autoestima	Gestão de processo, cooperação, bens relacionais	Valorização dos bens relacionais	Cultura de comunhão, liberdade, reciprocidade	Reciprocidade- comunhão, liberdade na fraternidade

MSL	Gestão Participativa, diálogo, solidariedade	N5- Motivação: Coesão interna	Relação de proximidade c/o patrão, liberdade, partilha	N4-Motivação: Transformação	Equidade, partilha, espiritualidade, cooperação, diálogo	Bens relacionais, qualidade de vida	Cultura da partilha, dinâmica da reciprocidade, cooperação, governança de comunidade	Reciprocidade-comunhão, gratuidade, solidariedade
FSB	Gestão Humanizada	N3- Motivação: Autoestima	Humanização da Gestão	N2 – Motivação: Relacionamento	Governança de comunidade, bens relacionais, princípio de reciprocidade	Cooperação, bens relacionais sólidos, felicidade como comunidade	Bens de uso coletivo, relacionamentos sustentáveis	Reciprocidade, trabalho como qualidade de vida. Liberdade na fraternidade, cultura da partilha

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo – Questão III: Comunicação e Relacionamento

Empresa	Fala do Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionário	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ANV	Comunicação: função social simples, direta, interpessoal, escrita	N5- Motivação: Coesão Interna	Uso das novas tecnologias, meios tradicionais reuniões e treinamentos	N4-Motivação: Transformação	Comunicação: bem relacional, gratuidade, comunicação pessoal como centro	Ambiente harmônico, comunicação bem social e bem relacional	troca de informação e conhecimento, mudança social, treinamento eficiência comunicativa	Comunicação: geradora de bens relacionais, facilitadora de convivência, comunhão
ESV	Comunicação integrada – uso de mídias sociais. Relacionamento familiar	N4- Motivação: Transformação	Comunicação interpessoal, uso de novas mídias e meios tradicionais, diálogo. Grau de confiança grande	N3- Motivação: Autoestima	Reciprocidade, gratuidade, fraternidade, bens relacionais	Liberdade na Gratuidade, equidade, comunicação: geradora de reciprocidade	Comunicação: geradora de bens relacionais, equidade de relações. Cultura do partilhar	Comunicação: facilitadora da convivência; comunhão; primordial p/desenvolvimento da empresa e crescimento interpessoal.
EAR	Comunicação integrada – uso de meios tradicionais, novas mídias e tecnologias. Intervalo: momento de	N3- Motivação: Autoestima	Comunicação formal e pessoal. Relacionamento aberto; muito diálogo	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunic organizacional: visa resultado. Valorização dos meios, comunic face to face, respeito, comprometi-	Comprometimento, bens relacionais, liberdade valor intrínseco, comunicação: bem social e recurso	fraternidade, companheirismo estabelecer laços	Comunicação como comunhão. Liberdade na fraternidade, equidade, convivência boa e civil.

	integração				mento, equidade	coletivo		
ECN	Comunicação corporativa e em rede. Clareza na comunicação interna e externa	N3- Motivação: Autoestima	Pouca comunicação e hierárquica falha na interação P/haver relação tem que haver comunicação.	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunicação integrada, hierárquica serenidade, documentação, uso de novas mídias e tecnologia	Comunicação integrada, tranquilidade, cooperação Comunicação: bem de uso coletivo.	uso dos meios tecnológicos Pouca atenção à comunicação interpessoal, acolhida incondicional. Cultura de comum união, feedback comunicativo	Eficiência comunicativa pessoal, coletiva e tecnológica, comunicação: geradora de relacionamentos interpessoais e empresariais
CEA	Comunicação pessoal e tecnológica. Diálogo	N4- Motivação: Transformação	Comunicação por novas mídias e verbal; direta e constante. Comunicação é tudo	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunicação organizacional pessoal e tecnológica, cooperação e informação, governança de comunhão. Diálogo	Diálogo, comunhão, inter-relação, proximidade, documentação Comunicação: construtora de bens relacionais	Equidade, participação intergrupala, bens relacionais,	Cultura como comunhão, reciprocidade. Comunicação como partilha, crescimento individual e coletivo.
ESA	Comunicação pessoal e tecnológica, clara, fraterna, na caridade. É	N5- Motivação: Coesão Interna	Comunicação pessoal e tecnológica. É importante para gerar a comunhão.	N4-Motivação: Transformação	Comunicação como aliada, como comunhão, diálogo. Feita	Eficiência, clareza em todos os níveis, cultivo dos bens relacionais.	Cultura de comunhão, geradora de bens relacionais, comunicação capaz de gerar	Cultura de comunhão, Comunicação como facilitadora da convivência e relações genuínas

	fundamental, p/ atingir o objetivo				com clareza, fraterna	Dinâmica da reciprocidade-comunhão	comunhão.	
INT	Comunicação formal, verbal e direta; conforme a dinâmica dos negócios	N5- Motivação: Coesão Interna	Comunicação interpessoal, verbal e c/uso de tecnologia	N3- Motivação: Autoestima	Comunic verbal, rapidez, eficiência, organizacional, bens relacionais	Rapidez de resultado; tradição e modernidade convivem, convivência boa e civil, equidade	Comunicação documental e tecnológica; comunicação verbal eficiente. geradora de comunhão, de convivência, cooperação	Comunicação organizacional pré-definida e flexível a mudanças conforme contexto. Gratuidade cultura da partilha, reciprocidade: princípio-base fundamental, liberdade na fraternidade.
LTM	Comunicação integrada e documental p/ garantir a harmonia dos relacionamentos.	N3- Motivação: Autoestima	Comunicação: importante p/ manter a própria estrutura empresarial	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunicação organizacional pré-estabelecida, planejada, estruturada, transparente, documental. Relacionamentos harmoniosos.	Confiança, agilidade, responsabilidade e eficiência; meios de comunicação: capazes de reduzir conflitos; atividade produtora de bens relacionais. princípio-base da reciprocidade	Comunicação: forma de criar bens relacionais e qualidade de vida. Reciprocidade, liberdade na fraternidade.	Comunicação: facilitadora da convivência e relações genuínas Cultura como partilha, reciprocidade-comunhão

MSL	Comunicação no mural – formação: todos somos construtores de fraternidade. Comunicação pessoal com clientes e fornecedores, coerente, construtiva; geradora de relacionamentos melhores.	N5- Motivação: Coesão Interna	Comunicação direta, pessoal e organizada; mais verbal, central p/afinar a equipe; sintonia	N3- Motivação: Autoestima	Fraternidade, governança de comunhão, reciprocidade, cooperação, bens relacionais. Uso de meios tradicionais de comunicação; p/ agilizar a comunicação pessoal. Comunic oral: espinha dorsal.	Equidade, amizade verdadeira, gratuidade como atitude interior comunhão, Liberdade: valor intrínseco. Comunicação direta e pessoal, partilha, sistema de troca interpessoal, comando, ordem, compartilhar trabalho e amizade.	Cultura da comunhão, do dar, princípio da reciprocidade, bens relacionais; diversidade de papéis, bens de uso coletivo	Comunicação: facilitadora da convivência e relações genuínas Cultura como partilha, reciprocidade-comunhão
FSB	Comunicação verbal e oral. Comunicação com uma linha a seguir, a fim de ter uma direção.	N4- Motivação: Transformação	Relação profissional e amigável; Consenso nas decisões (acatam o que ficar decidido pela maioria)	N5- Motivação: Coesão Interna	Equidade, liberdade: valor intrínseco, gratuidade, governança de comunhão, Profissionalismo, amizade, transparência, relacionamentos harmoniosos	Convivência boa e civil, bens que não são mercadorias, uso coletivo. Cooperação, felicidade, trabalho: atividade produtora bens relacionais, relações genuínas	Cooperação, cultura de comunhão, partilha, Governança de comunhão, equidade, convivência	Dinâmica da reciprocidade genuína e gratuita, amizade verdadeira, , reciprocidade-comunhão Liberdade na fraternidade,

RKE	Comunicação verbal e escrita; 100% vital p/ realização do trabalho: clientes, produtos, projetos.	N5- Motivação: Coesão Interna	Comunicação pessoal e interpessoal, direta, constante, oral, coloquial; contato dentro e fora da empresa p/ integrar, interagir; uso de murais, avisos, e-mail. Reunião	N5- Motivação: Coesão Interna	Comunicação: construtora de bens relacionais, verbal, pessoal, escrita e documental. harmonia, interação, entrosamento dos stakeholders internos e externos, solidariedade, busca da reciprocidade	Comunicação eficiente p/ o trabalho como crescimento pessoal, organizacional e qualidade de vida. Reciprocidade, gratuidade, partilha, harmonia, respeito ao ambiente, minimização do conflito.	Comunicação: elemento importante, com uso específico; geradora de bens relacionais coletivos e empresariais, comunhão,	Comunicação dinâmica e eficiente, geradora de reciprocidade, cooperação, crescimento humano e qualidade de vida, gratuidade
UBE	Comunicação é tudo. Uso de novas tecnologias e comunicação impressa documental	N3- Motivação: Autoestima	Comunicação muito clara, transparente; pessoal (90%), mas também por e-mail (5%) e tel (5%).	N2 – Motivação: Relacionamento	Comunicação: bem relacional. Clareza, transparência, controle e contato direto.	Reciprocidade, eficiência, cooperação, troca de informação. Comunicação: controle e acesso ao outro,	Comunicação: centro do contato interno e externo	comunicação em rede e facilitadora da convivência e qualidade de vida na empresa. Dinamicidade e cooperação, agilidade comunicacional, construção e solidificação dos bens relacionais.

SVD	Comunicação interna: pessoal; conhecimento e aprendizado. Uso de e-mail p/contato pessoal e formal. Disposição diária para criar elos, sem isso não há comunicação.	N3- Motivação: Autoestima	Comunicação: facilitadora da relação; é o principal fator dentro da empresa. O diálogo faz o trabalho fluir melhor. Processo em cadeia.	N2 – Motivação: Relacionamento	Conhecimento e aprendizado, transparência e coerência, formação, planejamento, contato pessoal e formal: geradora de bens relacionais Diálogo, cooperação, inter-relacionamento. Importante o contato pessoal e interpessoal	Transparência e coerência, relacionamentos naturais, bens relacionais importantes. Atividade necessária ao crescimento e qualidade de vida. Liberdade na fraternidade, amizade, erradicação do conflito.	Comunicação: construtora de bens relacionais, planejamento comunicacional, Gratuidade – valor intrínseco.	Comunicação: construtora de relacionamentos naturais e em rede, espiritualidade e formação; facilitadora da convivência e relações genuínas. Reciprocidade-comunhão, partilha, liberdade na fraternidade
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo– Questão IV: Tipo de Relacionamento

Empresa	Fala do Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionário	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ESV	Divisão de tarefas, relacionamento fraterno, estreito e tranquilo c/ os	N3- Motivação: Autoestima	Diálogo; respeito, amizade, ajuda mútua, senso de	N2 – Motivação: Relacionamento	Cooperação, fraternidade, gratuidade, harmonia relacional, bens	liberdade: valor intrínseco, amizade. Equidade, harmonia,	Dinâmica da reciprocidade Empresa: bem social e recurso coletivo,	Felicidade, a partir da liberdade na fraternidade, cultura da partilha,

	funcionários; transmite os princípios, valores de EdC		irmandade; comunhão, compreensão, cooperação, s/ diferença entre autoridade e autorizados		relacionais, reciprocidade, equidade, equilíbrio, humanização	cooperação, dinâmica da reciprocidade, bens relacionais, gratuidade, solidariedade,	Diversidade de papéis, liberdade na fraternidade, Trabalho: gera bens relacionais, governança de comunhão	comunhão, cooperação, reciprocidade, gratuidade.
ANV	Relação mútua direta, amistosa, portas abertas. Hierarquia de funções	N5- Motivação: Coesão Interna	Relação muito boa c/ chefes, aberta busca de soluções. Muita amizade. Relação horizontal, saudável	N3- Motivação: Autoestima	Estrutura organizacional simplificada, amizade, equidade de relacionamento, hierarquia funcional, facilidade de contato direto, cooperação. Trabalho: gerador de bens relacionais,	Gratuidade, reciprocidade, relações genuínas e gratuitas, liberdade: valor intrínseco da empresa	Trabalho: gerador de bens relacionais e qualidade de vida, governança de comunhão, princípio da reciprocidade	Diversidade de papéis, felicidade: necessita de liberdade na fraternidade, cultura de comunhão, do partilhar, doar-se
EAR	Proximidade e facilidade na relação chefe- funcionário	N5- Motivação: Coesão Interna	Diálogo, liberdade de expressão	N3- Motivação: Autoestima	Liberdade na fraternidade, gratuidade, Trabalho: gerador de bens relacionais, e relacionamentos	Cooperação, gratuidade, reciprocidade, bens relacionais, (reciprocidade e amizade)	Trabalho: cresc humano e qualidade de vida	Cultura de comunhão, cultura do partilhar

					harmoniosos			
ECN	Relação de confiança, fraterna e hierárquica,	N3- Motivação: Autoestima	Relação de proximidade, confiança, cooperação. Liberdade p/expressar as ideias	N2 – Motivação: Relacionamento	Equidade, possibilidade de diálogo, confiança	Gratuidade, inter-relacionamen- to em harmonia	Empresa: Bem social e recurso coletivo Diversidade de papéis, governança de comunhão, cultura de comunhão	Reciprocidade- comunhão, fraternidade, bens relacionais, cultura de comunhão
MSL	Relacionamen- to de reciprocidade, atitudes e gestos concretos de proximidade	N5- Motivação: Coesão Interna	Relacionamen to transparente, Funcionários e patrão: relac pessoal e constante	N4-Motivação: Transformação	Proximidade, reciprocidade, hierarquia de funções – bens relacionais	Bens relacionais, liberdade como valor intrínseco, reciprocidade	Divisão de funções, cultura da partilha, cultura de comunhão	Liberdade na fraternidade, cultura de comunhão. Comunicação: bem relacional e de uso coletivo
FSB	Equidade entre funcionários e gestores	N5- Motivação: Coesão Interna	Relação profissional e amigável; consenso nas decisões	N3- Motivação: Autoestima	Governança de comunhão, Profissiona- lismo, amizade, transparência,	Cooperação, bens relacionais	Cooperação, cultura de comunhão, partilha Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida, gratuidade,	Dinâmica da reciprocidade, diversidade de papéis, Empresa: geradora de bens relacionais

CEA	Diálogo	N5- Motivação: Coesão Interna	Relação de honestidade, clareza de comunicação, de respeito, trabalho em equipe.	N4-Motivação: Transformação	Diálogo, equidade, gestão humanizada, governança de comunhão, respeito.	Cooperação, diálogo, comunicação integral, cultivo dos bens relacionais	Gratuidade, cooperação, comunicação: produtora de bens relacionais, diversidade de papéis; reciprocidade-comunhão	Cultura de comunhão, de partilha, bens relacionais (amizade genuína e gratuita) bens de uso coletivo
ESA	Relacionamento direto, fraterno, profissionalismo confiança Relação de competência e de comunhão; decisões de consenso.	N5- Motivação: Coesão Interna	Relacionamen to aberto e dialógico procura viver a comunhão	N3- Motivação: Autoestima	Governança de comunhão, bens relacionais; competência; diálogo, liberdade, confiança, solidariedade	Relações humanas genuínas, cooperação, comunhão, reciprocidade	Cultura da comunhão, da partilha, empresa: geradora de bem social e recurso coletivo, governança de comunhão	Liberdade na fraternidade, gratuidade, Cultura da partilha, reciprocidade-comunhão, equidade
INT	Confiança interna e externa, valores de EdC,	N3- Motivação: Autoestima	Comunicação, consenso, ajuda mútua, relação aberta chefes-func, relação de proximidades	N2 – Motivação: Relacionamento	Humanização, respeito, confiança, bens relacionais, Diálogo, abertura, proximidade, amizade, respeito mútuo, solidariedade, estrutura hierárquica.	Reciprocidade, cooperação, cultura de comunhão, do dar, Equidade ,cooperação, gratuidade, respeito pessoal e ambiental	Gratuidade, diversidade de papéis. Trabalho: Gerador de crescimento, bens relacionais. Solidariedade, diversidade de papéis	Cultura de comunhão, convivência boa e civil, equidade, liberdade na fraternidade, Trabalho: necessário humano e qualidade de vida, reciprocidade-comunhão, Cultura de comunhão, do partilhar, doação pessoal.

LTM	Relacionamento aberto, hierárquico, empenho em viver a cultura de EdC	N2- Motivação: Relaciona- mento	Relação estritamente profissional, relação direta e simples, mas aberta	N2- Motivação: Relacionamento	Governança de comunhão hierarquia, respeito, liberdade, harmonia, cooperação, dignidade, diálogo	Bens relacionais, cooperação, respeito ao ambiente, relações genuínas, direta Eficiência,	Empresa como bem social e recurso coletivo, hierárquica, simples, direta, simples, solidariedade. cooperação	Reciprocidade, gratuidade, cultura de comunhão, de partilha Trabalho: produtor de bens relacionais, crescimento humano, qualidade de vida Bens de uso coletivo, diversidade de papéis
RKE	Muito horizontal, relacionamento de portas abertas	N4- Motivação: Transforma- ção	Relação interativa, comunicativa, amizade e trabalho, adaptável	N3- Motivação: Autoestima	Clareza, justiça, equilíbrio, cooperação, transparência, horizontalidadeInteração, equidade, comunicação, colaboração, amizade	Liberdade: va- lor intrínseco, equidade, respeito ao ambiente, cooperação, trabalho: produtor de bens relacionais	Gratuidade, dinâmica da reciprocidade, relações genuínas Respeito ao ambiente físico e humano, cooperação e equidade	Cultura de comunhão, liberdade na fraternidade, trabalho: crescimento humano e qualidade de vida ,reciprocidade-comunhão, diversidade de papéis
UBE	Relações abertas, funcionários podem sugerir melhorias p/ a relação interna.	N3- Motivação: Autoestima	Relacionamen- tos refletem a Economia de Comunhão, relação participativa, transparente, boa c/os	N2- Motivação: Relacionamento	Equidade, horizontalidade, convivência harmônica. Comunhão, participação, transparência, cooperação,	Cooperação, convivência boa e civil, respeito ao ambiente, relações genuínas, dinâmica da reciprocidade,	trabalho: produtor de bens relacionais, dinâmica da reciprocidade, diversidade de papéis. Cultura de comunhão	Liberdade na fraternidade, empresa: bem social e recurso coletivo,cultura de comunhão, do partilhar, bens relacionais. bens relacionais e

			colegas e tranquila c/as chefes		colaboração, reciprocidade, bens relacionais	amizade verdadeira		de uso coletivo, gratuidade
SVD	Reciprocidade no relac patrão x funcionário, diálogo, relacionamento aberto, fortalecimento do grupo, preocupação c/ a empresa	N5- Motivação: Coesão Interna	Relacionamen to super tranquilo; bem aberto, boa com os colegas, e os chefes. Participação conjunta e busca inovação	N4-Motivação: Transformação	Fraternidade, abertura, equidade, compartilhamento reciprocidade, respeito ao ambiente e ao grupo, coesão, inovação, gestão participativa, formação, amizade, eficiência, organização, união, diálogo, aceitação, cooperação	Relações genuínas, diversidade de papéis, cooperação, Reciprocidade, gratuidade, respeito pessoal e ambiental,	Empresa: bem social e recurso coletivo; trabalho: atividade que produz bens relacionais, governança de comunhão. Dinâmica da reciprocidade, gestão colaborativa, cultura de comunhão, partilha, formação e interação entre patrão e funcionários.	Cultura da partilha, da comunhão; liberdade na fraternidade. Dinâmica da reciprocidade. Diversidade de papéis. Respeito ao ambiente físico e humano, bens relacionais e de uso coletivo.

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo – Questão V: Principais desafios internos e externos e a flexibilidade de horário

Empresa	Fala do Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionário	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ESV	Agregar coisas novas p/clientes e func; treinar func p/o trabalho, reduzir custos; forma humanizada no atendimento a funcionários, clientes, fornecedores. Horário comercial, mas há flexibilidade se necessário	N5- Motivação: Coesão Interna	Horário fixo, mas não rígido.	N3- Motivação: Autoestima	Organização, estruturação, colaboração, abertura ao novo, atendimento humanizado interno e externo, formação e treinamento, diálogo, flexibilidade, Gestão humanizada, regras pré-estabelecidas, diálogo; ser humano: centro das relações	Convivência harmonia, colaboração, apoio à formação de futuros profissionais, trabalho em equipe; cooperação respeito ao ambiente físico e humano, bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo.	Liberdade: valor intrínseco, Trabalho: produz bens relacionais. Empresa como bem social e recurso coletivo, capital intelectual. homem: foco central das atividades empresariais	Liberdade na fraternidade. Trabalho: qualidade de vida, crescimento. bens relacionais, gratuidade Reciprocidade, cultura como comunhão, relações humanas genuínas
ANV	Período inicial difícil; desafios: obtenção de matéria-prima e cumprimento de	N1- Motivação: Sobrevivência	Horário fixo, mas se necessário flexibilidade; gestão de	N1- Motivação: Sobrevivência	Confiabilidade junto aos clientes, sobrevivência da empresa, responsabilidade,	Manutenção da confiança, credibilidade e status, responsabilidade	Trabalho: gerador de bens relacionais; empresa: bem social e recurso	Trabalho: crescimento humano, qualidade de vida, bens relacionais,

	prazo p/clientes; uso inteligente de energia, responsabilidade conjunta		economia de energia		manutenção de status alcançado, gestão participativa. Gestão humanizada, regras pré-estabelecidas, diálogo; preservação de energia, gastos sustentáveis	de social; Gestão humanizada, regras pré-estabelecidas, diálogo; gastos sustentáveis, preservação de energia	coletivo, governança de comunhão, homem: foco central das atividades empresariais	liberdade na fraternidade; Dinâmica da reciprocidade genuína e gratuita.
ECN	provar gratuidade no diferencial, tratar bem gratuitamente. Conquistar os colaboradores (func e prestadores de serviço) cumprimento de prazo; habilidade profissional; crescer o relacionamento de abertura, transparência e corresponsabili-	N5- Motivação: Coesão Interna	Horário pré-estabelecido; há possibilidade de alteração. Momentos de interação	N2- Motivação: Relacionamento	Gratuidade, confiança interna, comprometimento com os clientes, bens relacionais, transparência, abertura, corresponsabilidade, governança de comunhão. Regras pré-estabelecidas, pouca flexibilidade, liberdade não para todos, pouco aberto à negociação	liberdade: valor intrínseco, trabalho: produtor de bens relacionais, Empresa: bem social e recurso coletivo, relações humanas genuínas Flexibilidade, justiça, equilíbrio	Cultura como Comunhão. Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida. Política organizacional; pouca margem para negociação, regras claras, papéis bem definidos, inter-relação em momentos específicos.	Cultura da partilha, Reciprocidade: princípio fundamental; reciprocidade-comunhão. Liberdade na fraternidade, diversidade de papéis, flexibilidade. Trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida.

	dade;/cultivar bens relacionais. Comunicação interpessoal							Equidade
EAR	Relacionamento de reciprocidade; descobrir juntos melhor caminho	N5- Motivação: Coesão interna	Horário pré-estabelecido; há flexibilidade, compensação de horas. Tudo é dialogado.	N4-Motivação: Transformação	Reciprocidade governança de comunhão, equidade, confiança; Diálogo, regras pré-estabelecida, gestão humanizada	Relações genuínas, convivência boa e civil, equidade. bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. ser humano: foco central da empresa.	Governança de comunhão. Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida, gerador de bens relacionais, empresa: bem social e recurso coletivo, homem: foco central das atividades.	Trabalho: gera crescimento humano e qualidade de vida, bens relacionais, liberdade na fraternidade. Reciprocidade, cultura de comunhão, relações humanas genuínas. Gratuidade e liberdade: valor intrínseco.
CEA	Desafios externos: crescimento dentro de nossos princípios; adesão por parte dos clientes ao projeto. Desafios internos: limite econômico e	N4- Motivação: Transformação	Horário pré-estabelecido. Possibilidade de mudar em emergência; Instituição cumpre seu propósito	N3-Motivação: Autoestima	Crescimento nos princípios EdC, convivência harmoniosa e ética no mercado, sustentabilidade organizacional; Regras pré-estabelecidas e mantidas; diálogo franco e	Sustentabilidade de de relações éticas com stakeholders,, segurança financeira, trabalho: gerador de bens relacionais, equidade, manutenção do equilíbrio, da	Reciprocidade, liberdade: valor intrínseco. Trabalho: gerador de bens relacionais, qualidade de vida, empresa: bem social e recurso coletivo, homem: foco	Respeito, reciprocidade-comunhão, homem como foco das relações. Cultura do partilhar, da Comunhão. Respeito ao ambiente humano e físico,

	financeiro; necessidade de ampliar a estrutura;				equilíbrio, cordialidade. Profissionalismo, organização estrutural	cordialidade, diálogo franco	central das atividades.	diversidade de papéis
ESA	Desafio: comunhão total; resíduos sólidos, aluguel: valores variados, manutenção das áreas comuns.	N1- Motivação: Sobrevivência	Horário pré-estabelecido, mas flexível; via de mão dupla.	N1- Motivação: Sobrevivência	Confiança, respeito ao meio ambiente, sustentabilidade financeira, ambiental e pessoal; diálogo, regras pré-estabelecidas, gestão humanizada, flexibilidade	Comunhão, sobrevivência da organização. Trabalho: produtor de bens relacionais. Convivência boa e civil, equidade, bens de uso coletivo, ser humano como foco na empresa.	Convivência humana boa e civil, equidade, relações abertas, confiabilidade; trabalho: crescimento humano e qualidade de vida; empresa: bem social e recurso coletivo	Cultura de Comunhão, da Partilha. Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida, reciprocidade-comunhão; gratuidade, reciprocidade, liberdade: valor intrínseco
INT	Desafios: construir relação de fraternidade externos e internos; equilibrar finanças; manter confiança clientes-produtos cumprimento prazos de	N1- Motivação: Sobrevivência	Liberdade de escolha; horário: definido e flexível	N1- Motivação: Sobrevivência	Equilíbrio financeiro, sustentabilidade econômica; trabalho: gerador de bens relacionais, confiança, credibilidade; diálogo, flexibilidade, liberdade c/	Relacionamentos internos fraternos, equilíbrio financeiro, sustentabilidade econômica e empresarial; trabalho: produz bens relacionais; comportamentos mais valorizados do	Empresa: bem social e recurso coletivo, trabalho: crescimento humano e qualidade de vida, equidade; cooperação, diversidade de papéis	Reciprocidade-comunhão; bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, cultura de comunhão, homem: foco das relações. Cultura da partilha, liberdade na

	entrega.				responsabilidade, horário, funções e normas e atividades pré-estabelecidas,	que resultados, respeito, equidade		fraternidade.
LTM	Desafios internos: harmonizar relacionamentos s/ prejuízo p/ a empresa e público interno; promover a gratuidade, fraternidade, reciprocidade homem: centro da relações. Externo: praticar valores de EdC; cumprir prazos e contratos.	N5- Motivação: Coesão interna	Horário pré-estabelecido; flexibilidade relativa	N3-Motivação: Autoestima	Equilíbrio, harmonia, gratuidade, fraternidade, reciprocidade, credibilidade, confiança. Liberdade, flexibilidade, diálogo, normas pré-definidas.	Manutenção da confiança dos stakeholders, trabalho produtor de bens relacionais; convivência humana boa e civil, respeito, equidade, bens relacionais.	Humanização, empresa: bem social e recuso coletivo, reciprocidade como princípio fundamental. Governança de comunhão.	Convivência boa e civil, equidade, relações abertas, confiabilidade, fraternidade visando à reciprocidade, à liberdade e à igualdade. Liberdade na fraternidade; diversidade de papéis, relações sustentáveis, reciprocidade-comunhão
MSL	Principal desafio: manter-me fiel aos meus princípios; despertar o potencial dos fornecedores,	N5- Motivação: Coesão interna	Horário pré-estabelecido, sexta saída antecipada. Empresa permite mudar se necessário.	N4-Motivação: Transformação	Fidelidade, criar vínculos com stakeholders externos, coerência, liberdade, preservação das conquistas	Equilíbrio financeiro, sustentabilidade econômica empresarial, sobrevivência da organização,	Convivência boa e civil, governança de comunhão, equidade trabalho: crescimento	Confiabilidade, fraternidade visando à reciprocidade, liberdade igualdade no mundo da economia,

	evidenciar qualidade sem depreciar concorrentes; manter cliente; ser verdadeiro c/ cada pessoa e motivá-la.		Gestores compreensivos c/horário		empresariais, motivação trabalho: gerador de bens relacionais, diálogo, liberdade: valor intrínseco; flexibilidade, normas pré-definidas	espiritualidade trabalho: produz bens relacionais convivência boa e civil, equidade e respeito	humano e a qualidade de vida. Empresa: bem social e recurso coletivo. Cooperação, diversidade de papéis, Governança de comunhão	homem: foco das relações Cultura da partilha, bens que não são mercadorias, liberdade na fraternidade, bens de uso coletivo, reciprocidade-comunhão: princípio fundamental, equidade. Gratuidade
FSB	Buscar estratégias p/ sair na frente, manter a empresa viva, eficaz e eficiente. Seriedade, equilíbrio, igualdade; princípios de EdC nas relações comerciais seriedade	N5- Motivação: Coesão	Horário fixo, banco de horas, compensação é possível	N4-Motivação: Transformação	Eficácia, eficiência, honestidade, legalidade, seriedade, equidade, equilíbrio financeiro, profissionalismo Diálogo, flexibilidade, liberdade: valor intrínseco, responsabilidade, sustentabilidade de ações organizadas, normas definidas,	Trabalho: gerador de bens relacionais, cooperação relações genuínas, sustentabilidade financeira, sobrevivência da organização, respeito, equidade	Governança de comunhão, equidade, convivência boa e civil, trabalho: crescimento humana e a qualidade de vida, empresa: bem social e recurso coletivo, cooperação	Liberdade na fraternidade, cultura como comunhão, cultura do dar, do partilhar, bens que não mercadorias, bens de uso coletivo, liberdade: valor intrínseco, Cultura da partilha, reciprocidade-comunhão

	interna e externa				funções e atividades pré-estabelecidas			
RKE	Desafio: produtividade p/ manter a empresa viva; encantar o cliente. Meta: atender e solucionar chamado em 48h. Manter cliente satisfeito	N1- Motivação: Sobrevivência	Horário fixo, mas não rígido. Há flexibilidade. Alteração de horário: empresa não cria problema	N1- Motivação: Sobrevivência	Produtividade, lucratividade, eficiência, competência, qualidade atendimento, satisfação do cliente (profissionalismo) liberdade, igualdade, fraternidade, governança de comunhão. Trabalho: bens relacionais, convivência boa e civil, respeito, equidade	Sustentabilidade financeira, sobrevivência da organização, Equilíbrio financeiro., Liberdade, igualdade, fraternidade, governança de comunhão. Convivência boa e civil, respeito, equidade, bens relacionais	Equidade, empresa: bem social e recurso coletivo, Trabalho: gerador de bens relacionais, Governança de comunhão; empresa: bem social e recursos coletivo. Cooperação, trabalho: crescimento humano e qualidade de vida	Confiabilidade, igualdade no mundo da economia, bens que não mercadorias, bens de uso coletivo, Cultura da partilha, bens que não são mercadorias, liberdade na fraternidade, bens de uso coletivo, reciprocidade-comunhão: princípio fundamental, equidade
UBE	Desafios externos: inadimplência, altos impostos, demais factoring vêm utopia. Desafio interno: fechados p/ novos negócios;	N1- Motivação: Sobrevivência	Existe flexibilidade; produção tem hora de entrada e saída: 7às 17h, questões de	N1- Motivação: Sobrevivência	Inovação, utopia realizada, credibilidade, necessidade de segurança no mercado financeiro, Liberdade, igualdade, fraternidade,	Confiabilidade e confiança, esperança, trabalho como gerador de bens relacionais, qualidade de vida; convivência	Homem: foco central, empresa: bem social e recurso coletivo, trabalho: crescimento humano e	Confiabilidade, igualdade no mundo da economia, bens que não mercadorias, bens de uso coletivo. Cultura da partilha, bens que não são

	fase de reestruturação, novo sócio		produtividade		governança de comunhão. Trabalho: gerador de bens relacionais, convivência boa e civil, respeito, equidade.	boa e civil, equidade e respeito	qualidade de vida. Governança de comunhão; Cooperação.	mercadorias, bens de uso coletivo, liberdade na fraternidade, bens de uso coletivo, reciprocidade-comunhão: princípio fundamental, equidade
SVD	Gde desafio: mostrar possibilidade de um mundo melhor ; ação e fé principalmente em crise econômica; ser mais conhecidos no mercado. EdC: mostrar a outras empresas a possibilidade de ser diferente mesmo c/crise.	N5 – Motivação: Coesão interna	Horário pré-estabelecido; não flexível; horário estipulado por lei. É possível conversar se necessário alterar	N3-Motivação: Autoestima	Esperança, confiança, credibilidade, equilíbrio financeiro, sobrevivência da empresa. Diálogo, liberdade, equidade, bens relacionais.	Confiabilidade e confiança, esperança , trabalho: bens relacionais, crescimento e qualidade de vida sobrevivência mercadológica	Empresa: bem social e recurso coletivo, trabalho: crescimento humano e qualidade de vida; Governança de comunhão; empresa: bem social e recursos coletivo. Cooperação.	Igualdade no mundo da economia, bens que não mercadorias, bens de uso coletivo. Confiança do mercado sobre a empresa. Crescimento empresarial. Cultura da partilha, liberdade na fraternidade, reciprocidade-comunhão: princípio fundamental, equidade.

Quadro Demonstrativo da Análise de Conteúdo – Questão VI: Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

Empresa	Fala do Gestor	Nível Consc (Barrett)	Fala Funcionário	Nível Consc (Barrett)	VO	VD	CA	CD-cf EdC
ESV	Parcimônia no uso dos recursos naturais, reciclagem, preservação ambiental, redução de custo, sustentabilidade empresarial, financeira e ambiental	N5 – Motivação: Coesão interna	Sustentabilidade pessoal e ambiental, preservação ambiental e parcimônia no uso dos recursos naturais.	N5 – Motivação:Co-esão interna	Sustentabilidade organizacional, pessoal e ambiental, preocupação c/o outro; redução de custos materiais. Cooperação, trabalho: gerador de bens relacionais. Empresa:bem social e recurso coletivo	Bens relacionais, busca da reciprocidade, redução de custos, sustentabilidade financeira e ambiental; trabalho: crescimento humano e qualidade de vida	Trabalho: produtor de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida. Empresa: bem social e recurso coletivo, relações genuínas; Atitudes individuais e coletivas p/ a sustentabilidade	Gratuidade, reciprocidade-comunhão Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Liberdade na fraternidade. Governança de comunhão.
ANV	Preservação ambiental, uso seletivo de matéria-prima, uso de 80% de material reciclável; reaproveitamento de água;	N1- Motivação: Sobrevivência	Uso de 97% de material reciclável. Desenvolvimento sustentável: reciclagem de material, economia de	N1-Motivação: Sobrevivência	Sustentabilidade financeira e ambiental. Trabalho: bens relacionais; solidariedade, fraternidade, preservação ambiental Sustentabilidade empresarial.	Gratuidade, reciprocidade, convivência boa e civil, equidade., Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida. Crescimento	Empresa: bem social e recurso coletivo, relações genuínas. Comunhão, partilha. Governança de comunhão, desenvolvimento integral do	Reciprocidade-comunhão. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Liberdade na fraternidade. Diversidade de papéis, amizade verdadeira genuína e gratuita.

	economia de energia, uso da luz solar, princípios de EdC: gerar homens e valores novos. Solidariedade, fraternidade, próprio modo de viver		energia.		Conscientização em nível pessoal. Empresa: bem social e recurso coletivo. Preservação do meio ambiente.	organizacional Sustentabilidade da empresa no mercado.	ser humano, cultura do dar, liberdade na fraternidade.	Felicidade: plenitude de vida, Comunhão
ECN	Práticas de sustentabilidade financeira, econômica, ambiental e empresarial. Justiça Social; sustentabilidade: olhar para cada etapa e se desenvolver e crescer; manter-se com os próprios recursos.	N3- Motivação: Autoestima	preservação ambiental e empresarial. Justiça Social. Responsabilidade social,	N2- Motivação: Relacionamento	Sustentabilidade financeira, social, ambiental, empresarial e cultural planejamento organizacional, avaliação interna, justiça social, equilíbrio, crescimento. Redução de: custos, lixo e material descartável; uso do selo de sustentabilidade (norma interna). Trabalho: bens relacionais. Empresa: bem social e recurso coletivo	Princípio da reciprocidade, sustentabilidade e, liberdade: valor intrínseco, respeito ao ambiente; Empresa: bem social e recurso coletivo Trabalho: gerador de bens relacionais, cresc. humano e qualidade de vida. Sustentabilidade empresarial e mercadológica	Trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida. Empresa: bem social e recursos coletivo Cultura de comunhão, bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, relações genuínas, cooperação. Planejamento; ações sociais e ambientais. Gratuidade	Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, sustentabilidade humana. Manter-se com as próprias forças. Cultura como comunhão, partilhar, liberdade na fraternidade. Reciprocidade-comunhão

						, liberdade: valor intrínseco.		
EAR	Organização pessoal do ambiente interno e preservação do ambiental, reutilização da água; desenvolvimento sustentável e sustentabilidade	N5 – Motivação: Coesão interna	Empresa preocupada com: qualidade de vida e bem-estar dos funcionários; a ter recursos p/sobreviver, não poluir, não agredir o meio ambiente; utilizar material reciclável; evitar vazamento dos produtos p/o solo.	N4-Motivação: Transformação	Desenvolvimento sustentável ambiental e financeiro; ações pessoais de economia na organização, ambiente interno harmonizado, preservação do meio ambiente. Qualidade de vida, sobrevivência; consciência individual e coletiva sobre sustentabilidade, equidade, respeito ao ambiente, governança de comunhão	Liberdade: valor intrínseco, atitude interior – principal sinal da empresa; respeito ao ambiente. Sustentabilidade de socioambiental e econômica; Trabalho: gerador de bens relacionais. Empresa: bem social e recurso coletivo Liberdade: valor intrínseco	Empresa: bem social e recursos coletivo. Trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida. Reciprocidade: princípio fundamental, genuína e gratuita Convivência boa e civil, bens relacionais	Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, reciprocidade-comunhão; Cultura como comunhão, Felicidade: plenitude de vida e partilha. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Liberdade na fraternidade

CEA	Ampliar a receita sem perder os princípios, causar o mínimo de impacto ambiental, atitudes conscientes de preservação e consumo conscientes	N7- Motivação: Serviço	Consciência ambiental, pensar na humanidade, nas gerações futuras; contribuir p/ formar consciência ambiental.	N6- Motivação: Fazer a diferença	Preservação ambiental, sustentabilidade humana, financeira, ambiental, pessoal e coletiva, estende o conceito de sustentabilidade para as famílias. Conscientização, cooperação e colaboração Trabalho: gerador de bens relacionais; empresa: bem social e recurso coletivo, governança de comunhão, cooperação	Gratuidade liberdade: valor intrínseco, convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente; ações sustentáveis, trabalho: gera bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida. Empresa: bem social e recurso coletivo	Trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida Empresa: princípio social e recurso coletivo. Governança de comunhão; Gratuidade: sinal principal da empresa. Diversidade de papéis; relações genuínas, cooperação. Planejamento, ações sociais e ambientais.	Cultura da partilha, cultura como comunhão; bens de uso coletivo. Liberdade na fraternidade, bens relacionais Reciprocidade-comunhão; Valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais. Felicidade: plenitude de vida
ESA	Aproveitamento dos recursos locais, uso da luz solar. Perfuração de poços artesianos; tratamento da água p/ distribuição local;	N3- Motivação: Autoestima	Preocupação com a sustentabilidade financeira local; vive-se pouco isso como Economia de Comunhão. Cuidar do	N2- Motivação: Relacionamento	Cuidar do próprio metro quadrado, preservar ao máximo, economizar energia, água; desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: importante p/ todos. Trabalhar mais profissionalmente	Sustentabilidade de socioambiental e financeira, gestão organizacional e ambiental, preservação ambiental, cooperação e colaboração; bens relacionais;	Convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente. Governança de comunhão. Necessidade de maior profissionalismo e consciência ambiental, revigoração	Cultura da partilha, cultura como comunhão, liberdade na fraternidade. Reciprocidade-comunhão Promoção do desenvolvimento econômico. Governança de comunhão. Bens que não são

	reaproveitamento da água da chuva. Cultura do meio ambiente: nascer no coração do empresário, preservação ambiental, descarte dos resíduos sólidos, redução do lixo		próprio metro quadrado, preservar ao máximo, economizar energia, água; Trabalhar mais profissionalmente a consciência ambiental coletiva.		a consciência ambiental coletiva. Vive-se pouco isso como Economia de Comunhão .	Profissionalismo e consciência ambiental; Trabalho: gerador de bens relacionais; empresa: bem social e recurso coletivo, governança de comunhão,	das motivações, Empresa: princípio da reciprocidade Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida. Liberdade na fraternidade, relações genuínas, equidade	mercadorias, bens de uso coletivo.
INT	Sustentabilidade é: uso dos recursos necessários (financeiro, natural e humano) na medida do estritamente necessário uso de adesivo e recolha das sobras evita contaminar o solo Funcionários armazenam sucatas de	N3- Motivação: Autoestima	Economia de água e energia; sustentabilidade financeira. preocupação c/ meio ambiente. Lugar apropriado p/ colocar sobras de material, doação de papelão;	N2-Motivação: Relacionamento	Sustentabilidade ambiental, financeira, humana, empresarial, ambiental e pessoal. local, preservação do meio ambiente, reciclagem do lixo industrial. Atuação local Sobrevivência pessoal e da organização, reciclagem de material, consciência	Convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente. Governança de comunhão e princípio da reciprocidade. Necessidade de maior profissionalismo. Respeito e proteção ao ambiente físico e humano.	Trabalho: gerador de bens relacionais, crescimento humano e qualidade de vida. Empresa: bem social e recurso coletivo. Cooperação. Empresa: princípio da reciprocidade Liberdade na fraternidade, relações humanas genuínas,	Cultura da partilha, cultura como comunhão, liberdade na fraternidade. Reciprocidade-comunhão. Bens relacionais. Bens que não são mercadorias, de uso coletivo. Valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais. Promoção do desenvolvimento econômico.

	metais p/ catadores da região Reciclagem de resíduos sólidos		reaproveita- mento de material de escritório, desenvolver s/prejudicar meio ambiente. Uso de equipamento de segurança		coletiva sobre proteção ao meio ambiente e segurança do trabalho	Cooperação	equidade	
LTM	Desenvolvi- mento socioeconômico financeiro, questões políticas. Preservação do meio ambiente. Desenvolv sem danos permanentes à natureza e à sociedade	N5- Motivação: Coesão interna	Se organizar p/ fazer algo, atingir um objetivo Evitar perdas e desperdício de material, prejuízos e buscar retorno positivo Envolve descarte e consumo interno de produtos da empresa.	N3-Motivação: Autoestima	Sustentabilidade: humana, pessoal, empresarial, financeira e ambiental. Preservação ambiental convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente, cooperação, liberdade: valor intrínseco Organização ambiental, foco, economia, sustentabilidade ambiental e econômica, busca de resultado, parcimônia financeira.	Trabalho: bens relacionais. Empresa: bem social e recurso coletivo. Gratuidade: atitude interior, sinal principal da empresa. Cooperação. Sustentabilida de socioeconômi- ca, organizacional e financeira. governança de comunhão.	Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida, gratuidade: algo mais dado com liberdade. Relações humanas genuínas, equidade. Liberdade na fraternidade. Empresa: princípio da reciprocidade	Cultura como comunhão, relações genuínas Liberdade na fraternidade. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, cultura do dar. Reciprocidade- comunhão. Promoção do desenvolvimento econômico

					Consciência coletiva sobre proteção ao meio ambiente			
MSL	[...] valores, qualidade dos produtos, engenharia, planejamento c/ ações concretas cadastro atualizado, formação de funcionários, sustentabilidade da empresa está nas pessoas que a conduz responsabilidade c/ o meio ambiente proposta de EdC: construir o ser humano e colaborar na proteção ao meio ambiente	N7 – Motivação: Serviço	Melhorias p/ a vida familiar; gestão humanizada, forma de governar, evoluir, fazer um mundo diferente, ajudar a sociedade, o país. Futuro das empresas e da sociedade, bem-estar e segurança do funcionário, reutilização da água. Ações e atitudes sustentáveis	N7- Motivação: Serviço	Sustentabilidade ambiental, humana, organizacional, empresarial Preservação da natureza e do meio ambiente. Planejamento, qualidade de produção e eficiência. Reciclagem, cumprimento das normas de segurança; gestão humanizada. Consciência coletiva sobre proteção ao meio ambiente Sobrevivência pessoal e da organização	Trabalho: Bens relacionais. Empresa: bem social e recurso coletivo. Convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente. Governança de comunhão Princípio de reciprocidade, cooperação. Convivência boa e civil	Cooperação, gratuidade, liberdade na fraternidade. Cultura da comunhão, cultura do partilhar. Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida.	Cultura da comunhão, cultura do dar. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Felicidade: plenitude de vida, comunhão. Reciprocidade-comunhão. Valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais. Promoção do desenvolvimento econômico.
FSB	Utilizar os recursos c/parcimônia Relações sustentáveis	N3- Motivação: Autoestima	Gestão humanizada, reciclagem de material, preservação	N2- Motivação: Relacionamento	Sustentabilidade das relações empresarial, financeira e ambiental,	Relações genuínas, trabalho: bens relacionais; empresa:bem	Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida,	Diversidade de papéis, dinâmica da reciprocidade genuína e gratuita, cultura como

	Uso de equipamento de segurança e coletores de pó; minimizar impacto da poluição p/ os funcionários		ambiental, utilização de equipamento de segurança no contato c/ material corrosivo. Coleta seletiva e específica de material.		ética; cumprimento das normas, gestão humanizada, preservação ambiental, respeito ao ambiente físico e humano. Política ambiental e partidária, consciência coletiva sobre cuidar da natureza. Trabalho bens relacionais e empresa: recurso social e bem coletivo, Sobrevivência pessoal e da organização	social e recurso coletivo Princípio de reciprocidade, governança de comunhão. Cooperação. Convivência boa e civil	convivência boa e civil, equidade, amizade verdadeira. Cultura do dar, cultura da comunhão, do partilhar. Gratuidade: atitude interior, sinal principal da empresa	comunhão. Reciprocidade-comunhão. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais. Promoção do desenvolvimento econômico, partilha. Liberdade na fraternidade Felicidade: plenitude de vida, comunhão.
RKE	Sustentabilidade da empresa: lucro e pagamento de obrigações Divisão do lucro cf Princípios de EdC	N1- Motivação: Sobrevivência	Ações de sustentabilidade ambiental e financeira; cuidados com o meio ambiente e economia de custos empresariais (água e luz)	N1- Motivação: Sobrevivência	Sustentabilidade empresarial, ambiental, atitude interior, o algo mais: sinal principal da empresa, valoriza comportamento bom antes dos resultados materiais; Proteção e preservação	Relações genuínas. Empresa: bem social e recurso coletivo, cooperação. Consciência coletiva sobre proteção ao meio ambiente. Sobrevivência	Gratuidade: liberdade como valor intrínseco, liberdade na fraternidade. Dinâmica da reciprocidade genuína e gratuita Gratuidade: atitude interior, sinal principal da empresa	

					ambiental, uso dos bens naturais com parcimônia, sustentabilidade financeira, e pessoal, redução de custos. Gestão humanizada Trabalho: gerador de bens relacionais	pessoal e da organização Reciprocidade Governança de comunhão	Respeito e proteção ao ambiente físico e humano Empresa: princípio da reciprocidade Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida.	
UBE	Parcimônia no uso de material e recursos naturais; utilização da luz solar	N3- Motivação: AutoEstima	Preocupação local com o desenvolvimento sustentável ; coleta seletiva (lixo e óleo), economia no uso de recursos naturais	N3- Motivação: AutoEstima	Redução de custos, reciclagem, sustentabilidade econômica, ambiental e organizacional / empresarial. Empresa: bem social e recurso coletivo, valoriza comportamento bom antes dos resultados materiais Sustentabilidade econômica da empresa, do meio ambiente, reciclagem, parceria colaborativa,	Gestão com contenção de custos. Equilíbrio financeiro, preservação ambiental, equidade, bens relacionais Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida. Cooperação / colaboração Respeito e proteção ao ambiente físico e humano	Cooperação, trabalho: crescimento e qualidade de vida. Cooperação / colaboração Respeito e proteção ao ambiente físico e humano	Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo, convivência boa e civil, liberdade: valor intrínseco, diversidade de papéis Liberdade na fraternidade Relações genuínas Reciprocidade-comunhão; Comunhão partilha

					cooperação Gestão humanizada			
SVD	Reciclagem, parcerias, utilização de recursos naturais com parcimônia, coleta seletiva específica, embalagens econômicas e uso de isofilmes	N5- Motivação: Coesão Interna	Reciclagem de lixo, contenção de despesas, utilização de material reciclável. Substituição de plástico por isofilme nas embalagens Melhorias no ambiente interno	N3-Motivação: Autoestima	Preocupação com sustentabilidade local, organizacional, ambiental. Proteção e preservação ambiental, uso dos bens naturais com parcimônia Sustentabilidade socioeconômica, ambiental, pessoal e organizacional, gestão humanizada, respeito ao ambiente interno e externo físico e humano. Reciclagem Trabalho: gerador de bens relacionais Empresa: bem social e recurso coletivo	Valoriza comportamento bom antes dos resultados materiais, convivência boa e civil, equidade, respeito ao ambiente. Cooperação, liberdade: valor intrínseco Respeito e proteção ao ambiente físico e humano Relações humanas genuínas, equidade.	Parcerias locais Trabalho: atividade necessária ao crescimento humano e qualidade de vida Cooperação. Trabalho: crescimento humano e qualidade de vida. Empresa: princípio da reciprocidade Ações sociais e ambientais Cultura do dar, cultura da comunhão, do partilhar.	Cultura como Comunhão, partilhar, liberdade na fraternidade. Bens que não são mercadorias, bens de uso coletivo. Liberdade na fraternidade. Valorização dos aspectos socioeconômicos e ambientais. Promoção do desenvolvimento econômico, cultura como comunhão, partilha. Reciprocidade-comunhão

ANEXO B

Modelo de Termo de Confidencialidade;

Eu, Regina Maria da Luz Vieira, abaixo assinado, comprometo-me a manter confidencialidade com relação a toda documentação e toda informação obtidas nas atividades e pesquisas a serem desenvolvidas no projeto de pesquisa **“A Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) e o Desenvolvimento Local Sustentável”**, coordenado pelo Professor Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara, vinculado ao Departamento do Curso de Administração de Empresas e do Núcleo de Estudos do Futuro (NEF/ PUC-SP), realizado no âmbito PUC-SP; ou ainda informações de qualquer pessoa física ou jurídica vinculada de alguma forma a este projeto, concordando em:

Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que componha ou tenha resultado de atividades técnicas do projeto de pesquisa;

Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que componha ou tenha resultado de atividades do projeto de pesquisa;

Não explorar, em benefício próprio, informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa;

Não permitir o uso por outrem de informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa.

Declaro ter conhecimento:

. de que as informações e os documentos pertinentes às atividades técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o **Termo de Confidencialidade**, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou em que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Regina Maria da Luz Vieira (CPF: 619.085.097-91)

Local: São Paulo – SP

Data:..... de..... de 2015

Assinatura de todos:

Nome:

CPF.:

ANEXO C

Roteiro de Entrevista para Funcionários
1-Como define a cultura organizacional na empresa?
2-Descreva a sua relação com os colegas.
3-Como é a relação entre chefes e/ou diretores com os funcionários?
4-Para você estes relacionamentos reproduzem ou indicam (transmitem) a cultura da EdC? Por quê?
5-Qual a importância da Comunicação para os relacionamentos dentro da empresa e como esta comunicação ocorre no dia a dia?
6-Há flexibilidade com relação ao horário de trabalho? Por quê?
7-O que é para você Desenvolvimento Sustentável (ou Sustentabilidade)?
8-Em sua opinião a empresa se preocupa com o Desenvolvimento Sustentável (sustentabilidade)? Como?
9-Você se sente participando das decisões dentro da empresa naquilo que se refere aos funcionários? Como isso ocorre?
10-Já participou de campanhas pela empresa ou na empresa, tendo em vista o Desenvolvimento Sustentável nesta região?
OBS: Observar o ambiente (limpeza, organização, sinalização)

ANEXO D

Roteiro de Entrevista para Gestores
1-Como define a cultura organizacional na empresa?
2-De que modo a cultura organizacional reflete os princípios (missão, visão, valores) da EdC?
3-Qual a importância da Comunicação para os relacionamentos dentro e fora da empresa e como esta comunicação ocorre no dia a dia?
4-Como é a relação entre chefes e/ou diretores com os funcionários?
5-Os relacionamentos dentro da empresa reproduzem ou indicam (transmitem) a cultura da EdC? Por quê?
6-Quais os principais desafios da empresa junto aos stakeholders internos e externos?
7-Como define Desenvolvimento Sustentável (ou sustentabilidade)?
8-A empresa já participou ou realizou campanhas visando o Desenvolvimento Sustentável Local? Quais?
OBS: Observar o ambiente (limpeza, organização, sinalização)
1- Data completa do surgimento de sua empresa.
2- Data completa de adesão ao projeto EdC.
3- Uma pequena síntese sobre nascimento e desenvolvimento de cada empresa, incluindo a realidade atual.

ANEXO E

A Carta de Identidade da Economia de Comunhão foi aprovada na última assembleia das Comissões da EDC de todo o mundo, em Loppiano, Incisa Val'Arno, Itália.

“Carta de Identidade” da Economia de Comunhão

1. A Economia de Comunhão (EdC) é um movimento que envolve empresários, empresas, associações, instituições econômicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores econômicos, pobres, cidadãos, famílias. Foi fundada por Chiara Lubich em maio de 1991 em São Paulo, no Brasil. O seu objetivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, “não havia necessitados entre eles” (At. 4,32-34).

2. A EdC é uma realidade una e mundial, coordenada por uma Comissão Central e por Comissões Locais, ligadas à Comissão Central sob a base do princípio de subsidiariedade.

3. Quem adere à EdC, seja qual for o nível de adesão, empenha-se em viver à luz do carisma da unidade, os valores e a cultura da comunhão, seja individualmente, seja nas organizações nas quais trabalha, e a tornar-se seu animador e promotor. Compromete-se particularmente, com as ideias e com a ação, para que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele e penetre sempre mais no mundo da economia em todos os níveis.

4. A espinha dorsal da EdC é representada pelas empresas ou organizações produtivas de várias formas jurídicas, também aquelas sem fins lucrativos (non-profit, empresas sociais e civis, cooperativas, associações...) que decidem adotar na própria prática a cultura e os valores da EdC.

5. As empresas EdC comprometem-se a gerar novas riquezas e a criar novos postos de trabalho/gerar emprego, com criatividade e inovação e, portanto, a partilhar os lucros

para as finalidades do Projeto EdC, também além do âmbito das suas partes interessadas (stakeholders).

6. Baseada na inspiração originária, a EdC dá origem a Polos Produtivos situados principalmente nas cidadezinhas/cidadelas do Movimento dos Focolares, do qual são parte integrante. Os polos, sinais de testemunho e concretização do projeto, são um componente essencial da EdC e tornam o projeto completo numa certa região e/ou país.

7. O pedido de adesão à EdC da parte dos indivíduos e/ou das instituições deve ser direcionado à comissão local, que o aceita desde que cumpra os seguintes requisitos: (a) um sério compromisso da parte do (s) empresário (s) a iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal mas como expressão da comunidade empresarial; (b) a partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão; (c) a abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são: 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios; (d) inspirar a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC”; (e) conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão; (f) conceber a própria empresa e/ou atividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.

8. A EdC faz nascer também um movimento de pensamento e de ideias, num diálogo autêntico com a cultura contemporânea e com a economia civil, solidária e social a nível local e internacional.

9. A EdC coopera com as várias iniciativas das Igrejas, das diversas religiões e das sociedades civis e políticas, das quais sente-se expressão vital e instrumento de unidade.

10. A EdC contribui ao “que todos sejam um” (Jo 17,21).

ANEXO F

Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione

Linhas para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão

L'Economia di Comunione propone alle organizzazioni produttive che fanno propri il suo messaggio e la sua cultura, le seguenti "Linee per condurre un'impresa", che sono state scritte alla luce della vita, e della riflessione di migliaia di imprenditori e lavoratori, e seguendo lo schema dei cosiddetti "sette colori", che sono una delle intuizioni carismatiche fondative del modo concepire e praticare la vita associata del 'carisma dell'unità', di cui l'EdC è espressione.

A Economia de Comunhão propõe a organizações produtivas que adotam a sua mensagem e sua cultura, as seguintes "Diretrizes para a realização de negócios", que estavam escritas nos a luz da vida e pensamento de milhares de empregadores e de trabalhadores, e seguindo o esquema dos chamados "sete cores", que são um dos insights carismáticos fundadores como conceber e praticar a vida social do "carisma da unidade", de que a EdC é uma expressão.

1. Rosso: Imprenditori, lavoratori ed impresa

Vermelho: Empresários, trabalhadores e empresa

Le imprese che aderiscono all'economia di comunione definiscono la propria "missione aziendale" adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione, ad ogni livello.

Perché ciò si attui, le funzioni e i ruoli aziendali sono definiti con chiarezza ed esercitati con spirito di servizio e di responsabilità. Lo stile di direzione è partecipativo. Gli obiettivi aziendali sono condivisi e adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo una particolare attenzione per la qualità delle relazioni tra tutti i soggetti coinvolti (*stakeholders*), con una speciale attenzione alla comunione con gli altri imprenditori EdC, con la commissione regionale e con le associazioni EdC locali e internazionali. Quando l'impresa ottiene profitti, gli imprenditori e soci si impegnano a dividerli per destinarli, nel rispetto delle procedure tipiche nelle diverse forme d'impresa e delle situazioni sociali in cui operano, attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza: (a) all'aiuto di persone in situazione di indigenza attraverso varie forme di intervento, tese all'inclusione comunitaria e produttiva; b) allo sviluppo dell'impresa e cioè il suo consolidamento, il miglioramento della qualità di beni e servizi, e soprattutto nei paesi dove il lavoro manca, la creazione di nuovi posti di lavoro, ed infine laddove è possibile anche alla remunerazione dei soci; (c) alla diffusione della cultura di comunione e del "dare". Nel caso in cui l'adesione alla EdC non fosse ancora condivisa da tutti i soci, l'impegno a donare gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

Empresas que aderiram à economia de comunhão definir sua "missão" de tomar a comunhão como um valor fundamental da sua organização, em todos os níveis. Por isso tem de ser, as funções e os papéis de negócio são claramente definidos e exercida em espírito de serviço e responsabilidade. O estilo de gestão é participativo. Objetivos de negócio são compartilhadas e adequadamente verificada de forma transparente, com foco na qualidade das relações entre todas as partes envolvidas (stakeholders), com especial atenção para a comunhão com outros empresários de EdC, com a Comissão Regional e as associações EdC local e internacional. Quando a empresa obtém lucros, empresários e membros se comprometem a compartilhar a atribuir, de acordo com os procedimentos típicos das diversas formas de negócio e situações sociais em que atuam, dando igual importância a estes três objetivos: (a) todos "ajuda de pessoas da pobreza através de diversas formas de intervenção, de inclusão produtiva e comunitária destinada b) o desenvolvimento da empresa e que a sua consolidação, melhorando a qualidade de bens e serviços, especialmente em países onde o trabalho falta, a criação de novos postos de trabalho e, finalmente, onde você também pode retornar para os acionistas, e (c) a divulgação da cultura de comunhão e de "dar". No caso em que os membros de EdC ainda não é compartilhada por todos os membros, o compromisso de doar os lucros de acordo com o objetivo do projeto é limitado à parcela atribuível aos que se juntaram.

2. Arancio: Il rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni

Laranja: O relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e atores externos.

I membri dell'impresa si impegnano con professionalità per costruire e rafforzare buone e aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano, la cui salvaguardia e miglioramento sentono parte integrante della propria missione. L'impresa si rapporta in modo leale e civile con i concorrenti, fornitori, clienti, la società civile e la pubblica amministrazione, che sente come essenziali partner per il raggiungimento del Bene comune. Inoltre, l'imprenditore e i lavoratori delle imprese EdC promuovono il suo spirito e il suo messaggio, presentando le proprie idee e esperienze in convegni, seminari, incontri, poiché considerano parte della propria 'vocazione' diffondere questa nuova visione economica. Non si accontentano di vivere l'EdC, la vogliono far conoscere a tanti, **con una speciale** attenzione ai giovani, **che accolgono anche in** periodi di formazione o stage.

Os membros do *commit* profissionalmente para construir e fortalecer as boas relações e aberto com clientes, fornecedores e as comunidades locais em que operam, a preservação e melhoria sentir parte integrante da sua missão. A empresa está relacionado em um. Justa e civil com concorrentes, fornecedores, clientes, sociedade civil e da administração pública, que se sente como parceiros essenciais para a realização do bem comum Além disso, o empregador e os trabalhadores da empresas EdC promover seu espírito e sua mensagem, e apresentar suas idéias e experiências em conferências, seminários, reuniões, porque consideram parte de sua "vocação" espalhar esta nova visão econômica. Eles não se contentam em viver a EdC, eles querem fazer conhecida por muitos, com um foco especial nos jovens, que acolhem, mesmo durante períodos de treino ou estágio.

3. Giallo: *Spiritualità ed Etica*

3. Amarelo: *Espiritualidade e Ética*

Il lavoro dall'EdC è visto come una opportunità di crescita non solo professionale, ma anche spirituale ed etica. L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il cambiamento e miglioramento delle leggi. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. È cosciente che la qualità della vita lavorativa è dimensione essenziale per la realizzazione della persona, e per lo sviluppo della sua vocazione come lavoratore e come essere umano. Chi lavora nelle imprese EdC apprende a valorizzare anche le difficoltà e la sofferenza nei luoghi di lavoro, facendone occasioni preziose di crescita e di maturazione. Nella definizione della natura e della qualità dei propri prodotti, l'impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.

O trabalho de EdC é visto como uma oportunidade de crescimento não só profissional, mas também espiritual e ético. A empresa se compromete a estar em conformidade com as leis específicas e de trabalho para a mudança e melhoria das leis. Mantém um comportamento correcto para com as autoridades fiscais, organismos de controlo, sindicatos e órgãos. Ele está consciente de que a qualidade de vida no trabalho é uma dimensão essencial para a realização da pessoa, e do desenvolvimento de sua vocação como trabalhador e como ser humano. Quem trabalha na empresa EdC aprende a apreciar as dificuldades e sofrimento no ambiente de trabalho, tornando-se valiosas oportunidades de crescimento e maturação. Na definição da natureza e da qualidade de seus produtos, a empresa está comprometida não só para cumprir com suas obrigações contratuais, mas também para avaliar os efeitos desses produtos sobre o bem-estar das pessoas e do ambiente em que eles se destinam.

4. Verde: *Qualità della vita, felicità e relazioni*

4. Verde: **Qualidade de vida, felicidade e relacionamentos**

Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda EdC è diventare una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni conflittuali, ricorrendo regolarmente ai cosiddetti “strumenti” di comunione, tra i quali il colloquio periodico tra i lavoratori e i responsabili (almeno una volta l’anno); momenti di verifica comunitaria e di ‘correzione fraterna’ tra tutti i membri aziendali che così sperimentano una fraternità ed eguaglianza fra tutti, che viene prima della necessarie differenze funzionali e di responsabilità nell’impresa; di ascolto da parte dei manager di eventuali proteste e dissensi, o suggerimenti; lo scambio di esperienze durante momenti di incontro appositamente previsti. L’impresa EdC sa che senza esercitare questi strumenti di comunione, la vita relazionale aziendale si impoverisce, a scapito anche delle performances economiche. Alla salute fisica, allo sport e alla cura dell’ambiente vengono attribuite una attenzione speciale, poiché la comunione abbraccia anche la natura e la corporeità. Per la cura delle relazioni, l’impresa EdC dà importanza alla festa, anche nelle ordinarie attività aziendali (compleanni, nascite, partenze...), quando si rafforzano le relazioni e l’appartenenza alla comunità lavorativa, risorse preziose soprattutto nei momenti di crisi.

Um dos objetivos fundamentais de um EdC empresa é tornar-se uma verdadeira comunidade. Para este efeito, são reuniões periódicas para verificar a qualidade das relações interpessoais e para ajudar a resolver situações de conflito, utilizando regulares chamados "ferramentas" de comunhão, incluindo o encontro regular entre trabalhadores e gestores (pelo menos uma vez "ano); "correção fraterna" momentos verificação Comunidade e entre todos os membros de experiência corporativa como uma fraternidade e igualdade entre todos, o que é necessário antes que as diferenças funcionais e de responsabilidade da empresa, ouvindo por gestores de qualquer protestos e dissidências, ou sugestões e troca de experiências durante momentos de encontro, fornecido. A empresa de EdC sabe que, sem o exercício destes instrumentos de comunhão, a vida da empresa relacional é pobre, mesmo à custa de desempenho econômico. Cuidado esporte, saúde e meio ambiente físico são atribuídos uma atenção especial, uma vez que a comunhão abraça natureza e corporalidade. Para o tratamento das relações, a empresa EdC dá importância para a festa, mesmo em atividades comerciais comuns (aniversários, nascimentos, partidas ...), quando fortes relacionamentos e membros da comunidade de trabalho, recursos valiosos, especialmente em tempos de crise.

5. Azzurro: *Armonia nell'ambiente di lavoro*

5. Azul: *Harmonia no local de trabalho*

La bellezza e l'armonia dei luoghi di lavoro sono il primo biglietto da visita dell'impresa EdC, poiché la comunione è anche bellezza, senza bisogno del lusso, ma di sobrietà. Gli ambienti sono espressione dell'armonia delle relazioni, e sono essi stessi parte delle relazioni aziendali. L'igiene, la pulizia, l'ordine sono parte della cultura dell'EdC, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti, fornitori e visitatori. Per questo vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e tutto ciò che facilita la qualità delle relazioni dentro e fuori l'azienda. La dimensione della bellezza è tenuta in massima considerazione anche quando l'impresa entra, direttamente o indirettamente, in contatto con la povertà, coscienti che la prima forma di cura di ogni forma di indigenza è l'attenzione all'altro, e la dimensione della bellezza dice ciò in maniera massima.

A beleza e harmonia no local de trabalho é o primeiro cartão do EdC como comunhão é também a beleza, sem a necessidade de luxo, mas de sobriedade. Os quartos são uma expressão da harmonia das relações, e são eles próprios parte de relações corporativas. Higiene, limpeza, ordem, são parte da cultura da EdC, portanto, sua harmonia colocar em funcionários facilidade, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes. Para ter certeza que esta é a observância das regras de segurança, ventilação adequada, os níveis seguros de ruído, iluminação adequada, e tudo o que faz com que a qualidade das relações dentro e fora da empresa. A dimensão de beleza é realizada em maior consideração quando a empresa entra directamente ou indirectamente, em contacto com a pobreza, sabendo que a primeira forma de tratamento de todas as formas de pobreza é a atenção para o outro, e o tamanho do Beleza diz isso em um máximo.

6. Indaco: *Formazione, istruzione, sapienza*

6. Anil: *Formação, educação, sabedoria*

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un clima di fiducia reciproca, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. La prima scuola di formazione è sempre la comunità aziendale, nei suoi vari rapporti. Inoltre, la direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. L'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento

continuo, favorendo la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale, con una particolare attenzione ai giovani, dentro e fuori l'impresa. Infine, l'imprenditore ed i lavoratori dell'EdC coltivano la loro umanità e i loro interessi dentro e fuori l'azienda, con una particolare attenzione allo sviluppo della cultura e del pensiero economico, e per questo partecipano a scuole e convegni, per essere sempre più capaci a dare ragioni della propria visione aziendale e culturale.

A empresa promove entre os seus membros, o estabelecimento de um clima de confiança mútua, onde ambos natural e colocar livremente os seus talentos, idéias e conhecimentos para o benefício do desenvolvimento profissional dos colegas e do progresso da empresa. A primeira escola de treinamento é sempre a comunidade de negócios, nos seus vários relatórios. Além disso, a gestão vai aplicar critérios para a seleção de programas de desenvolvimento pessoal e profissional para os trabalhadores como para facilitar o estabelecimento de uma tal atmosfera. A empresa vai oferecer oportunidades de atualização e de aprendizagem ao longo da vida, promoção da formação profissional e da educação para a cultura de comunhão de sua equipe, com foco especial nos jovens, tanto dentro como fora da empresa. Finalmente, o empregador eo EdC trabalhadores cultivar sua humanidade e seus interesses dentro e fora da empresa, com especial atenção para o desenvolvimento da cultura e do pensamento econômico, e, portanto, participar nas escolas e conferências, para estar sempre mais capazes de dar razões da sua visão empresarial e da cultura.

7. Violetto: *Comunicazione*

7. Violeta: *Comunicação*

Gli imprenditori che aderiscono all'EdC lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisca lo scambio di idee e di informazioni tra tutti i livelli di responsabilità. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno (es. "bilancio sociale"), strumenti che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale. Non c'è comunione senza comunicazione. Le imprese impostate secondo l'Economia di Comunione, anche nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro a livello sia locale che internazionale. Gli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà. E si mettono in rete con tutti gli uomini e le donne di buona volontà che vogliono contribuire sinceramente ad un mondo più giusto, fraterno, unito.

Empresários participantes EdC estão constantemente trabalhando para criar uma atmosfera de comunicação aberta e honesta, que incentiva a troca de idéias e informações entre todos os níveis de responsabilidade. Para este fim, deve ter as ferramentas adequadas para apresentação de relatórios periódicos, tanto dentro da empresa e externamente ("equilíbrio social", por exemplo), ferramentas que mostram, de facto, o valor social gerado por várias partes interessadas afetadas por esta empresa . Não há comunhão sem aviso prévio. Sociedades constituídas de acordo com a Economia de Comunhão, também, a fim de desenvolver mutuamente benéficas relações económicas e produtivas, utilizando os meios mais modernos de comunicação para conectar entre si, tanto local quanto internacionalmente. Os empresários que participam da Economia de Comunhão, conscientes da importância cultural e política que o sucesso do projeto conjunto pode envolver, manter sempre viva entre eles, tanto a nível local e internacional, em um espírito de apoio mútuo e solidariedade. E manter a sua rede com todos os homens e mulheres de boa vontade que querem contribuir para um mundo verdadeiramente justo, fraterno, unido.