

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NATHALY NICOLOSI GARCIA**

**A gestão da economia de comunhão e sua aplicação na tríade da  
sustentabilidade em um contexto de crise: entrevistas com  
gestores de empresas brasileiras**

Bauru  
2017

**NATHALY NICOLOSI GARCIA**

**A gestão da economia de comunhão e sua aplicação na tríade da sustentabilidade em um contexto de crise: entrevistas com gestores de empresas brasileiras**

Defesa de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, Campus Bauru, como exigência para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Dr. Enzo Barberio Mariano.

Bauru  
2017

Garcia, Nathaly Nicolosi.

A gestão da economia de comunhão e sua aplicação na tríade da sustentabilidade em um contexto de crise: entrevistas com gestores de empresas brasileiras / Nathaly Nicolosi Garcia, 2017. 96 f.

Orientador: Enzo Barberio Mariano

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2017

1. Economia de Comunhão. 2. Gestão Humanista. 3. Desenvolvimento Sustentável. 4. Estudo de Caso. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de NATHALY NICOLosi GARCIA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DA FACULDADE DE ENGENHARIA - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 30 dias do mês de junho do ano de 2017, às 14:00 horas, no(a) Sala de videoconferência do prédio da Elétrica, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. ENZO BARBERIO MARIANO - Orientador(a) do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Profa. Dra. REGIANE MÁXIMO DE SOUZA do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, Prof. Dr. MAURICIO CUSTÓDIO SERAFIM do(a) Departamento de Administração Pública / Universidade do Estado de Santa Catarina, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de NATHALY NICOLosi GARCIA, intitulada **A GESTÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO E SUA APLICAÇÃO NA TRÍADE DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: aprovado \_\_\_\_\_. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

  
Prof. Dr. ENZO BARBERIO MARIANO

  
Profa. Dra. REGIANE MÁXIMO DE SOUZA

  
Prof. Dr. MAURICIO CUSTÓDIO SERAFIM



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"  
Campus de Bauru

### PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO TÍTULO

A BANCA EXAMINADORA PROPÕE A ALTERAÇÃO DO TÍTULO DO TRABALHO DA ALUNA:  
NATHALY NICOLosi GARCIA

DE: "A GESTÃO DA ECONOMIA DE COMUNHÃO E SUA APLICAÇÃO NA TRIÁDE DA  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS BRASILEIRAS"

PARA:

A gestão da economia da comunhão e sua aplicação  
na triade de sustentabilidade em um contexto de crise:  
entrevistas com gestores de empresas brasileiras

Bauru, 30 de junho de 2017.

  
Prof. Dr. Enzo Barberio Mariano

Orientador



Faculdade de Engenharia de Bauru – Pós-graduação  
Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01 17033-360 Bauru - SP  
tel. (14) 3103-6108 spg@feb.unesp.br www.feb.unesp.br

## **RESUMO**

O momento histórico, econômico e social atual revela crise e exclusão social com situações que requerem um repensar da economia com novos valores, a Economia de Comunhão (EdC) trata-se justamente dessa proposta de gestão humanista. O objetivo deste trabalho é a análise de empresas que adotam a EdC e a forma de lidarem com os três pilares da sustentabilidade - Econômico, Social e Ambiental - em um contexto de crise econômica sem perderem os valores humanistas já estruturados. O enfoque maior será no aspecto econômico e a manutenção do mesmo diante da partilha dos lucros, prática característica desse tipo de gestão humanista. Para tanto, serão realizadas entrevistas com gestores de seis delas, sendo as mesmas escolhidas de acordo com sua experiência no projeto. Com as respostas serão feitas análises e correlações, segundo o método qualitativo.

**Palavras-chave:** Economia de Comunhão; Gestão Humanista; Desenvolvimento Sustentável; Estudo de caso.

## **ABSTRACT**

The current historical, economic and social moment reveals crisis and social exclusion with situations that require a rethinking of the economy with new values, the Economy of Communion (EoC) is precisely that proposal of humanistic management. The objective of this work is to analyze companies that adopt the EoC and how to deal with the three pillars of sustainability - Economic, Social and Environmental - in a context of economic crisis without losing humanist values already structured. The main focus will be on the economic aspect and the maintenance of the same in the face of the sharing of profits, a characteristic practice of this type of humanistic management. For this purpose, interviews will be conducted with managers of six of them, being chosen according to their experience in the project. With the answers will be made analyzes and correlations, according to the qualitative method.

**Keywords:** Economics of Communion; Humanistic Management; Sustainability; Sustainable development, Case study.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura da dissertação .....	20
<b>Figura 3</b> – Diagrama de Venn da sustentabilidade .....	29
<b>Figura 4</b> – Os sete princípios da EdC .....	42
<b>Figura 5</b> – Método da pesquisa .....	47



## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1** – Características das empresas entrevistadas.....51

**Tabela 2** – Informações das entrevistas.....52

## **LISTA DE SIGLAS**

EdC – Economia de Comunhão

ANPECOM – Associação Nacional por uma Economia de Comunhão

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

FIB – Felicidade Interna Bruta

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVO.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 DIRECIONAMENTO DA PESQUISA.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
<b>2.1.1 Histórico</b> .....	21
<b>2.1.2 Contexto da sustentabilidade</b> .....	24
<b>2.1.3 Os três pilares da sustentabilidade</b> .....	26
<b>2.1.4 Desenvolvimento humano, liberdades e felicidade</b> .....	30
2.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	33
<b>2.2.1 Surgimento e desdobramento da edc no brasil</b> .....	34
<b>2.2.2 Definição e prática da edc</b> .....	36
<b>2.2.3 A fraternidade na economia e a questão da felicidade</b> .....	43
<b>2.2.4 Desafios da economia de comunhão</b> .....	47
<b>3. MÉTODO</b> .....	45
3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ENTREVISTAS E DAS EMPRESAS DE EDC.....	47
3.2 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	50
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68
<b>APÊNDICE A</b> .....	75
<b>APÊNDICE B</b> .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial sofreu diversas transformações desde o seu surgimento, como na manufatura, que passou de um contexto artesanal e manual para a mecanização e produção em série. O avanço tecnológico proporcionou um crescimento acelerado e vasto do industrialismo (SISON; FONTRONDA, 2013).

A modificação advinda da Revolução Industrial propiciou a reflexão sobre as variadas consequências desse processo, intensificadas de forma gigantesca devido a um novo estilo de vida, fruto da produção e consumo de produtos industrializados (SISON; FONTRONDA, 2013).

O desenvolvimento e o progresso, associados à concepção de sociedade moderna, surgiram concomitantes ao industrialismo e proporcionaram crescente melhoria na qualidade de vida, advinda dos bens de consumo, por exemplo, com: (a) a redução de tempo e distância por meio dos meios de transportes e comunicação; (b) a melhoria na condição de trabalho e lazer, a partir do desenvolvimento tecnológico e de gestão; e (c) o aumento da qualidade e da diversidade de bens e serviços; .

Ao mesmo tempo, porém, esse desenvolvimento possibilitou a constante queda dessa qualidade de vida devido à deteriorização das condições psicológicas e sociais - advindas de pressões de todas as ordens, do alto stress e da redução da qualidade dos bens naturais - água, ar, solo, produtos agrícolas e outros bens essenciais provenientes e derivados da natureza (GRACE NEVILLE, 2008).

Juntamente com a evolução econômica, surgiram também desigualdades sociais, geradas, dentre outros fatores, por comportamentos autointeressados, com objetivo de maximização de lucros e redução de perdas. Os empresários almejam o crescimento da organização; os funcionários recebem incentivos para produzir mais e os clientes e fornecedores conseguem barganhar preços melhores (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007).

A desigualdade econômica e social, refletida na extrema distinção no padrão de vida de ricos e pobres, pode ser considerada portanto uma consequência do individualismo, característica bastante recorrente em um sistema capitalista. Mais da metade do montante financeiro mundial encontra-se sob a posse de apenas 2% da humanidade (SISON; FONTRONDA, 2013). Especificamente no Brasil, a transferência de 5% da renda dos 20% mais ricos para os mais pobres faria com que

cerca de 26 milhões de pessoas saíssem da linha de pobreza, reduzindo a taxa de 22% para 7% (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

Conclui-se, assim, que as organizações, excessivamente voltadas para o rendimento dos acionistas, acabaram negligenciando as dimensões sociais e psicológicas de seus colaboradores, tal como aconteceu com a questão ambiental que, ao longo de décadas foi tema apenas de pequenos grupos de ambientalistas (GRACE NEVILLE, 2008).

Nessa perspectiva, o princípio mais profundo dos problemas ambientais gerados pela sociedade moderna, e especificamente pela indústria, situa-se, segundo Passet (1992), na separação histórica entre sociedade e meio ambiente. Essa cisão impediu à “sociedade moderna” de perceber que a velocidade de produção de rejeitos, o avanço do mundo urbanizado e a força poluidora das atividades industriais, cada vez mais superavam a capacidade regenerativa dos ecossistemas (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

Por outro lado, as empresas, com a grande velocidade nas transformações de seu ambiente, passaram a atuar como catalisadoras na produção de inovações tecnológicas e sustentáveis (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016). É possível também comprovar a importância da conciliação de benefícios econômicos a sociais e ambientais com ganhos em competitividade sustentável, havendo a necessidade de uma visão abrangente e eficiente (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

Define-se sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável como a obtenção do almejado e necessário crescimento econômico, garantindo a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social para as gerações futuras. Dessa forma, a sustentabilidade não envolve apenas o aspecto ambiental, sendo sustentado por três pilares (social, econômico e ambiental), o que faz com que seja necessária uma harmonização entre o desenvolvimento econômico, a preservação do meio ambiente, a justiça social (acesso a serviços públicos de qualidade), a qualidade de vida e o uso racional dos recursos da natureza - principalmente a água (DE MELO LISBOA; DE LA CRUZ, 2005).

Paralelamente as preocupações ambientais, o bem estar e a felicidade passaram a receber maior atenção da sociedade, sendo durante muito tempo foi assunto quase que exclusivo de profissionais da área social e de psicologia. O conceito de felicidade em economia sempre foi considerada apenas de forma indireta, uma vez que as variáveis econômicas, tais como renda, riqueza e

ocupação, sempre foram ligadas a importantes objetivos da vida, tais como saúde, alta expectativa de vida, baixas taxas de mortalidade, maior acesso a bens e serviços, entre outros. Assim, as pessoas que possuíam mais bens materiais deveriam estar mais felizes. Entretanto, estudos experimentais demonstram que muitas vezes acontece o oposto, são os chamados “Paradoxos da felicidade” (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

Na corrente de estudo sobre bem estar humano, um conceito que vem tornando-se bastante conhecido é a Felicidade Interna Bruta (FIB), que foi desenvolvida no Butão, Himalaia, em 1972 pelo rei Jigme Singya Wangchuck. Desde então, com o apoio do PNUD, o país começou a colocar esse conceito em prática e atraiu a atenção do resto do mundo com sua nova forma de medir o progresso de uma comunidade ou nação. Nele, o cálculo da “riqueza” considera outros aspectos além do econômico, tais como a conservação do meio ambiente e a qualidade da vida das pessoas, partindo da premissa de que a meta de uma sociedade não seja apenas o crescimento econômico, mas a integração do desenvolvimento material unido ao psicológico, cultural e espiritual, todos em harmonia com o planeta (GOLD, 2010).

Em uma visão semelhante ao FIB, surgiram as gestões ditas humanistas, caracterizadas por uma maior preocupação com o ser humano. Por meio de atividades econômicas que promovam a vida e agreguem valor à sociedade, esse tipo de gestão ocupa-se da busca por estratégias e práticas que resultem em bem-estar humano sustentável. As organizações que a aplicam não possuem o propósito exclusivamente econômico e seus líderes ampliam o foco para além de uma abordagem puramente utilitária, tendo como objetivo o bem comum (ABELA 2001; ALFORD; SISON, 2007).

O humanismo visa a combater a indigência, convidando todos a colocarem-se na posição de livre escolha a uma vida sóbria e feliz. É inegável que o progresso dos mercados e o crescimento econômico podem contribuir para uma vida mais humana e com maior liberdade (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007).

A evolução na visão humanista não apenas representa um grande avanço no que diz respeito a valorização do bem estar humano, mas também é uma estratégia para as empresas, visto que um funcionário motivado e feliz trabalha melhor, rende mais, causa menos acidentes, melhora a convivência entre os colegas, entre outros benefícios (MACKKEY; SISODIA, 2013).

Diante de uma época em que a razão econômica-utilitarista é dominante, um agir econômico que não seja fundamentalmente formal/funcional/instrumental é sempre controverso. É incomum e pouco compreensível uma atividade econômica na qual os critérios desta racionalidade possam ser subordinados à objetivos não necessariamente econômicos (MACKEY; SISODIA, 2013).

Entretanto, recentemente, tem irrompido um movimento de experiências nesse sentido, denominadas como socioeconômicas, economia solidária, autogestionárias e cooperativismo. Segundo Grade e Aued (2003), esse movimento é feito de experimentações que surgem como uma crítica empírica na busca pela construção de uma sociedade que se contraponha ao modelo de produção puramente capitalista. Trata-se de uma rede de experiências de diferentes entendimentos, que se norteiam pelo conceito de solidariedade, e que objetivam a construção de uma alternativa ao individualismo que se encontra inserido nas sociedades industriais e na economia de mercado (MACKEY; SISODIA, 2013).

Para Singer (2003), tais práticas diferem-se significativamente por duas peculiaridades: (a) estímulo à solidariedade entre os membros mediante a autogestão e (b) exercício da solidariedade para com a população trabalhadora, principalmente para com os menos favorecidos. Destacam-se também as “redes solidárias”, o “consumo solidário”, o associativismo e o respeito ao meio ambiente (SANTOS, 2002).

Segundo Sampaio (2007), essas práticas estão interligados a discussão sobre eco-desenvolvimento, que vem sendo apontado como um novo modelo sistemático, compreendendo princípios de ecologia profunda, economia social e planejamento participativo. Tratam-se também de alternativas às formas de sociabilidades empobrecidas, que são essencialmente baseadas no benefício pessoal em detrimento do coletivo com anulação da solidariedade, gerada pelo industrialismo (SANTOS, 2002).

Nesse cenário surgiu o projeto de Economia de Comunhão (EdC), cujos objetivos são: ajuda aos necessitados, geração de empregos, circulação de renda, diminuição das desigualdades sociais, preservação do meio ambiente, entre outros. A EdC foi idealizada por Chiara Lubich, nascida em Trento, Rocca di Papa, em 22 de janeiro de 1920 e fundadora do Movimento dos Focolares, que tem por finalidade a construção de um Mundo Unido em "que todos sejam Um" (BRUNI; UELMEN, 2005).

Chiara observou os malefícios da extrema desigualdade social e econômica e propôs a fraternidade dentro da economia, com princípios de união entre as pessoas, comunhão de bens e cuidado para com o próximo. O conceito difundiu-se rapidamente para diversos países de todos os continentes (BRUNI; UELMEN, 2005).

A EdC pode ser encarada, ao contrário da economia solidária, como uma prática que não trás grandes novidades nos sistemas produtivos, uma vez que elas estão inteiramente adentradas no mercado, e mantêm suas estruturas de forma adequada ao sistema industrial capitalista, isto é, são em grande parte empresas privadas em todos os sentidos, na medida em que salvagam a propriedade particular. Por outro lado, tal como afirma Chiara Lubich (1999), a EdC pode ser vista como uma experiência típica de economia solidária que possui a solidariedade como parte integrante da dinâmica de produção, gestão e distribuição das riquezas produzidas e ações sociais praticadas (DE MELO LISBOA; DE LA CRUZ, 2005).

Dessa forma, a EdC é mais pragmática na partilha dos resultados da produção e menos radical quando se refere aos modos de produção, já que há a retomada da sociabilidade e da relacionalidade no exercício da economia enquanto atividade humana (DE MELO LISBOA; DE LA CRUZ, 2005).

Paralelamente a esse movimento humanista veio a preocupação com o meio ambiente, que ascendeu a nível global a partir da Conferência Rio 92, quando o setor empresarial brasileiro deu início a uma “mudança de rumo”. Essa transformação, que visivelmente tratava-se da disposição por parte do empresariado de arcar com os custos da readequação da produção visando diminuir os impactos ambientais, demonstrou-se como uma estratégia para promover a imagem de responsabilidade ambiental das empresas frente à opinião pública. O maior objetivo seria reverter a imagem consagrada de incompatibilidade entre produção industrial e sustentabilidade ambiental (SANTOS, 2002).

Entretanto, conclui Layrargues (1998), toda essa dinâmica não foi muito além do discurso “verde” e, na prática pouco se avançou em direção à sustentabilidade sem que a força do Estado estivesse presente. Além disso, o andamento do sistema produtivo industrial e a lógica da produtividade máxima estavam ameaçados diante da possibilidade de esgotamento dos recursos naturais não-renováveis.

As atitudes proativas de cunho ambiental são, em grande parte, uma demanda de mercado externa à organização e não uma cultura das empresas. Por esse motivo fica sempre a sensação de que são casos isolados e que por suas



motivações não podem afirmar-se como um protótipo de gestão e de cultura empresarial (BRUNI; UELMEN, 2005).

Já as empresas de Economia de Comunhão possuem, a *priori*, notável preocupação com o aspecto ambiental. Em termos práticos, ele é, ao menos parcialmente, um elemento pertencente à organização, já que sua inserção demonstrou-se não apenas relacionada a aspectos de marketing e de mercado, mas também a motivações valorativas e a critérios substantivos. Ou seja, além do estímulo econômico, há o religioso, ético, moral e espiritual (BRUNI; UELMEN, 2005).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dois grandes desafios da gestão na Economia de Comunhão são: a adequação da teoria à prática – aonde são encontradas muitas variáveis e a resistência das pessoas envolvidas devido à mudança de cultura necessária – e também a situação de recessão econômica em que vive o Brasil, em que o lucro das empresas fica bastante comprometido, de modo que todo o foco da empresa deve ser destinado para compensar essa lacuna, correndo-se o risco de o humanismo ser deixado de lado (MELÉ, 2009).

Considerando-se a sustentabilidade baseada na tríade sociedade, meio ambiente e economia, foi observada a necessidade de avaliar a EdC sob os dois últimos aspectos citados, além do primeiro, que é já bastante consolidado no projeto EdC, em um contexto de crise.

O problema desta pesquisa, portanto, vem a ser o entendimento da estratégia que as empresas que praticam a Economia de Comunhão utilizam para garantir o *triple bottom line* – também chamado de tripé da sustentabilidade, ou *People, Planet, Profit*, correspondendo a medição dos resultados de uma organização em termos sociais, ambientais e econômicos – em tempos de crises.

Em suma, busca-se responder como as organizações, dentro do contexto brasileiro atual, colocam em prática a EdC no quesito monetário e ambiental e, ao mesmo tempo, mantêm o social, mais relacionado ao bem estar dos funcionários, que é o principal pilar da teoria.

### 1.2 OBJETIVO

Diante desse contexto, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar como as empresas de Economia de Comunhão brasileiras lidam com os três pilares da sustentabilidade em um contexto de crise econômica. Além disso, buscou-se verificar quais os desafios e propostas para que a organização suporte um período de restrição monetária sem perder os valores humanistas já estruturados.

Para que esse objetivo pedesse ser cumprido, foram realizadas entrevistas em formato semi-estruturado com empresas pioneiras da EdC em atuação no Brasil.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O afastamento entre as pessoas, bem como a destruição dos ecossistemas ocasionaram um maior enfoque nas questões de Sustentabilidade, bem como fomentaram iniciativas cuja busca é a combinação de crescimento econômico, justiça social e respeito ao meio ambiente, juntos com a própria gestão empresarial (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

Lança-se, então, o questionamento se diante desse quadro mundial de crise generalizada, escassez de diversos recursos naturais e exclusão social, é possível uma empresa ser humanista, visando uma Economia voltada a Comunhão, e Sustentável, salvaguardando o meio ambiente, fora da presente lógica capitalista, na qual o lucro ocupa o centro da atividade econômica?

Dessa forma, a pesquisa justifica-se devido ao número bastante baixo de trabalhos científicos envolvendo a Economia de Comunhão nas principais bases de dados, e também porque trata-se do estudo de uma prática bastante recente, que apesar de já bem difundida, ainda abrange um pequeno número de empresas brasileiras. Além disso, dado que a economia ocidental se organiza em uma estrutura capitalista, o questionamento sobre a sobrevivência financeira de uma empresa que visa a ajuda aos pobres e a divisão de lucros torna-se uma temática de grande interesse.

### 1.4 DIRECIONAMENTO DA PESQUISA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

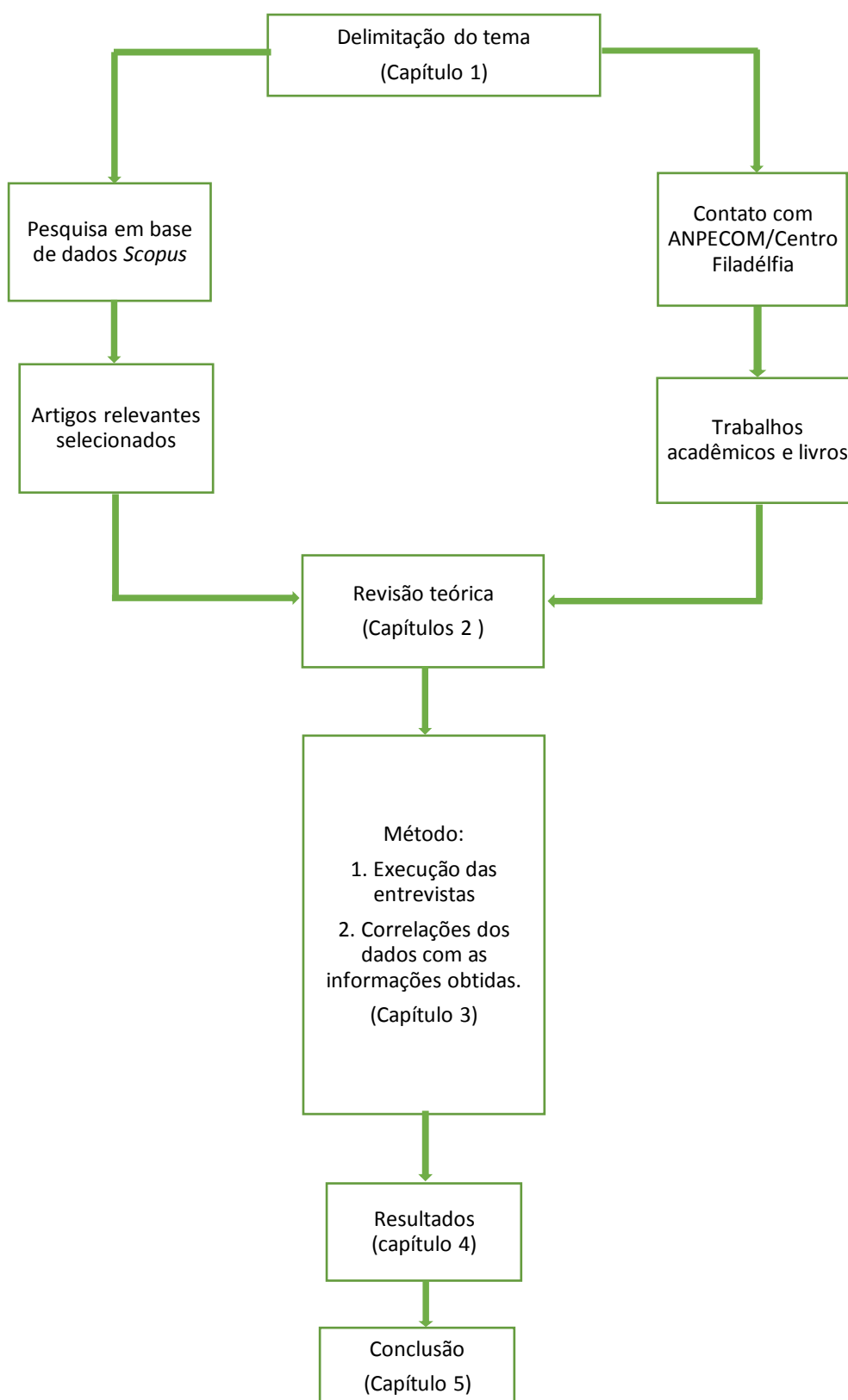
A pesquisa conta com diferentes etapas que são demonstradas de forma concisa no *framework* expresso na Figura 1. Por meio dele, pode-se notar que, após a definição do tema, foi efetuada uma busca de informações por meio de: (a) artigos na base de dados *Scopus* e (b) o contato com a ANPECOM - Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (cujo objetivo é unir pessoas, empresas,

instituições públicas e privadas que estejam interessadas em aderir e/ou contribuir com a EdC, formando uma rede nacional e internacional de contatos) e o Centro Filadélfia (responsável pelo agrupamento de estudos e documentos da EdC buscando o desenvolvimento da pesquisa sobre o tema a nível acadêmico e empresarial).

Com a reunião de artigos, documentos e trabalhos acadêmicos de todas as fontes consultadas sobre os temas Sustentabilidade e Economia de Comunhão partiu-se para a elaboração da Revisão Teórica, a qual serviu de referência para a definição do Método. Os resultados dessa revisão teórica se encontram no capítulo 2 dessa dissertação dedicados, respectivamente, a sustentabilidade e a economia de comunhão.

O método por sua vez, está expresso no capítulo 3 e nele serão explicados os detalhes para a formulação de entrevista de formato semiestruturado que foi aplicada a seis empresas de EdC pioneiras na prática no país. Conforme as respostas foram obtidas, os dados foram trabalhados com análises comparativas o que deu origem aos resultados expressos no capítulo 4 dessa dissertação.

No capítulo 5 finalmente são apresentadas as considerações finais deste trabalho.



**Figura 1** - Estrutura da dissertação  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo de revisão teórica está organizado em duas seções, a primeira dedicada ao desenvolvimento sustentável e a segunda dedicada a economia de comunhão.

### **2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Essa seção foi construída a partir de uma revisão bibliográfica na base de dados Scopus e, após as buscas, foi encontrada uma quantidade de artigos muito grande de modo que foi realizado um refinamento selecionando os trabalhos mais relevantes para a pesquisa.

Os tópicos seguintes dissertam sobre o início dos debates relacionados ao meio ambiente e o maior enfoque dado pelas empresas a essa temática, tal como suas motivações para tal preocupação. Em seguida, é feita uma contextualização da Sustentabilidade e sua importância não somente para a economia mas na mudança de pensamento, cultura e, conseqüentemente, de atitudes de forma globalizada, ou seja, no âmbito empresarial mas também pessoal. No terceiro tópico, é apresentada a tríade do desenvolvimento sustentável e a importância do equilíbrio entre meio ambiente, economia e sociedade e a finalização do assunto se dá com desenvolvimento medido pela tríade da Sustentabilidade, em que é citado o progresso segundo as liberdades de Amartya Sen e também outros pensadores e conclusões sobre o tema.

#### **2.1.1 Histórico**

Durante muito tempo, a humanidade acreditou que disponibilidade dos recursos naturais era infinita e que a utilização dos mesmos podia ser realizada por tempo indeterminado. Além disso, a população mundial aumentou consideravelmente nas últimas décadas e esse crescimento trouxe profundas modificações nos ecossistemas naturais, intensificando a demanda por bens, serviços, alimentos, água e energia, todos advindos dos ecossistemas (NEBBIA, 2010). Com isso, foi constatado que o crescimento econômico não poderia acontecer concomitantemente ao prejuízo a outros valores importantes para a convivência civil, a exemplo do meio ambiente, a justiça, e a solidariedade (NEBBIA, 2010).

Em meados da década de 1960, no Clube de Roma, iniciaram-se discussões relacionadas ao meio ambiente. Foram reunidos cientistas, pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos para discutir sobre a crise ambiental que envolvia toda a humanidade (NEBBIA, 2010).

No início da década de 1970, como resposta ao aumento da extração dos recursos naturais, da poluição e do grande crescimento populacional, o debate foi intensificado. Entretanto, apenas na década de 1980 o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), cujos objetivos eram: (a) a recomendação de ações de cooperação entre países com diferentes estágios de crescimento, (b) a proposta de soluções para um desenvolvimento sustentável de longo prazo e (c) o estabelecimento de estratégias para a comunidade internacional lidar com a questão ambiental (NEBBIA, 2010).

Os estudos sobre o conceito e o significado de desenvolvimento sustentável foram aprofundados na década de 1990, época em que se obteve uma melhor compreensão sobre o assunto, e ampliou-se a convicção de que os problemas ambientais estavam se agravando. Em junho de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, ocorreu uma conferência que reuniu mais de 100 chefes de estado, proporcionando um debate sobre questões ligadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento, com ênfase nos diferentes pontos de vista dos hemisférios norte e sul (UNGER, 2015).

O desenvolvimento sustentável fortaleceu-se mundialmente e ocupou um importante espaço nos meios de comunicação após a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92. Entre os documentos resultantes do Encontro, tem-se a Agenda 21, que consiste em um compromisso político das nações para agir em cooperação na busca da sustentabilidade, sendo que cada nação envolvida neste compromisso se incumbiu de criar a sua própria agenda diretiva. Dez anos depois, em Johannesburgo, foi realizada a II Conferência sobre Meio Ambiente, cujo foco foi a discussão e implementação das propostas da Agenda 21 (BRONES; DE CARVALHO; DE SENZI ZANCUL, 2014).

Em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como a Rio+20 devido a marcar os vinte anos de realização da Rio-92. Ela contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as décadas seguintes, tendo como principal objetivo a renovação do compromisso político com o desenvolvimento

sustentável através da avaliação da evolução e das brechas na implementação das decisões tomadas pelas principais cúpulas que discutiam sobre o tema e do tratamento de assuntos novos e em ascensão (BRONES; DE CARVALHO; DE SENZI ZANCUL, 2014).

No ano de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs uma grande oportunidade que marcaria a história por intermédio da reunião de países a fim de tomar decisões referentes a novos caminhos objetivando a melhoria de vida das pessoas. Tais decisões, conforme forem cumpridas, pretendem a diminuição ou eliminação da pobreza, o bem-estar de todas as pessoas, cuidados e melhorias ao meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas, foram denominadas de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (ONU, 2015).

A Agenda é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, busca fortalecer a paz mundial, aliada a liberdade das pessoas. Constata-se que a eliminação da pobreza em todas as suas formas e dimensões trata-se do grande desafio e, ao mesmo tempo, é um requisito imprescindível para o desenvolvimento sustentável. Os seres humanos necessitam realizar seu potencial em dignidade e igualdade e em um ambiente saudável. Os propósitos ainda ambiocionam salvaguardar o planeta da deterioração com ações urgentes referentes a mudança climática, especialmente através do consumo e da produção sustentáveis e da gestão sustentável dos recursos naturais, a fim de que possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras (ONU, 2015).

Os objetivos são um total de 17 e tratam-se dos seguintes: 1) “Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares”; 2) “Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável”; 3) “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”; 4) “Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”; 5) “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”; 6) “Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos”; 7) “Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos”; 8) “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos”; 9) “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”; 10) “Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles”,

11) “Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis”; 12) “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis”; 13) “Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos”; 14) “Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável”, 15) “Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade”; 16) “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”; 17) “Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável” (ONU, 2015).

Além de tudo, foi feito o comprometimento dos países acompanharem, de forma eficaz, participativa, transparente e integrada o cumprimento da agenda nos quinze anos seguintes ao seu estabelecimento. A finalidade é auxiliar os países a avaliar e maximizar o progresso na implementação dos objetivos (ONU, 2015).

### **2.1.2 Contexto da Sustentabilidade**

A relação produção versus tempo foi, durante muito tempo, atributo de destaque entre empresas concorrentes. Surgiu então a necessidade da humanização e que fosse dada uma maior importância à imagem do negócio e à relação com os consumidores (DE BURGOS JIMÉNEZ; CÉSPEDES; JOSÉ, 2001).

Atualmente está sendo exigido que as organizações pensem em prazos mais longos e na relação que mantêm com a sociedade e com o meio ambiente sendo que, para sobreviverem no mercado, devem levar em consideração o bem-estar da sociedade e a adequada utilização dos recursos naturais (DE BURGOS JIMÉNEZ; CÉSPEDES; JOSÉ, 2001).

A temática que envolve a sustentabilidade está presente na maioria dos discursos relacionados ao progresso econômico ou tecnológico “consciente”. O termo “desenvolvimento sustentável” começou a ser difundido devido a poluição e ao uso desenfreado dos recursos ecológicos, resultando no risco do seu rápido esgotamento e escassez (DE BURGOS JIMÉNEZ; CÉSPEDES; JOSÉ, 2001).

Na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas, houve a discussão para propor meios de harmonizar a utilização



dos recursos ambientais com o desenvolvimento econômico, a fim de que as gerações futuras fossem capazes de suprir suas próprias necessidades (OSTI, 2012).

O foco era afastar ideias exclusivamente econômicas e partir para uma abordagem global, através da qual as organizações pudessem demonstrar seu valor e possuir maior visibilidade (MARTENS; CARVALHO, 2016). A inclusão das partes internas e externas interessadas levam a ligação entre sustentabilidade empresarial e teoria dos stakeholders, cuja ideia principal é a de considerar os efeitos das decisões sobre as partes interessadas e o impacto potencial que essas têm sobre os decisores (EPSTEIN E WIDENER, 2011; PELOZA E SHANG, 2011).

Dessa forma, faz-se necessário que a população atual se responsabilize pela futura, não incorrendo em ações irreversíveis, capazes de alterar negativamente o modo de vida das pessoas. Para o alcance desses resultados, é necessária uma harmonização dos objetivos econômicos, sociais e ambientais (DA VEIGA, 2005).

Várias publicações lidam com a incorporação da sustentabilidade em questões específicas do negócio, como inovação (MORIOKA et al, 2006; NIDUMOLU et al., 2009), gestão da cadeia de abastecimento (RAO; HOLT, 2005; VACHON; KLASSEN, 2008), gestão de operações (GIL, JIMÉNEZ, LORENTE, 2001; KLEINDORFER et al., 2005), desenvolvimento de produtos (NIELSEN; WENZEL, 2002), gestão de sistemas integrados (GONZALEZ-BENITO E GONZALEZ-BENITO, 2005; JORGENSEN, 2008), projeto de gestão / ecodesign (BRONES; DE CARVALHO; DE SENZI ZANCUL, 2014; BRONES; DE CARVALHO, 2015) ergonomia (BOLIS, BRUNORO; SZNELWAR, 2014), desempenho social das empresas e ambientalismo empresarial (BANERJEE; IYER; KASHYAP, 2003).

Klettner, Clarket, e Boersma (2014) afirmaram que iniciativas de sustentabilidade têm avançado consideravelmente ao longo dos últimos anos, sendo que a incorporação e a coordenação de processos de negócios alinhados com a sustentabilidade é primordial para o alcance de resultados eficazes. Assim, um grande desafio é a integração da sustentabilidade corporativa dentro da estratégia de negócios.

De acordo com Jabbour (2016), as organizações possuem o desafio de implementarem medidas sustentáveis com a utilização de seus próprios meios e, assim, obterem benefícios quando comparadas a suas concorrentes, são as vantagens competitivas verdes. Podem-se citar tecnologias, equipamento,

localização, acesso a matérias-primas, formação, aprendizagem organizacional e gestão como recursos e capacidades necessários às empresas (JABBOUR, 2016).

Ainda segundo Jabbour (2016), diversas dificuldades podem surgir para que uma empresa seja sustentável, desde a postura de gestores e colaboradores, até problemas na comunicação, normas internas e custos. Em suma, os problemas da organização começam em suas questões interiores até aquelas com o ambiente externo (situação política e econômica, concorrentes, entre outras).

Jabbour (2015) relata que as organizações que são atentas ao aspecto humano, possuem grande probabilidade de serem mais produtivas, adquirindo com isso benefícios na visão dos seus clientes ganhando assim um avanço positivo na visão de seus clientes (apud DELMAS E PEKOVIC, 2013).

É possível citar os aspectos humanos / organizacionais significativos para a gestão ambiental, como sendo: o treinamento ambiental para melhorar a capacidade de situações de gestão ambiental (JABBOUR, 2015); o empoderamento verde, ou seja, a autonomia dos funcionários para tomar decisões ambientais (JABBOUR, 2015 apud DAILY ET AL., 2012; RAMUS, 1997); A avaliação do desempenho ambiental; a contribuição para o avanço do desempenho ambiental (JABBOUR, 2015 apud Jackson et al., 2014); recompensa dos sistemas de desempenho ambiental, valorizando os funcionários que contribuem mais para a sustentabilidade ambiental ((JABBOUR, 2015 APUD RENWICK ET AL., 2013); apoio da alta administração para iniciativas ambientais (JABBOUR, 2015 APUD DAILY E HUANG, 2001) e Integração interfuncional de gestão que favoreça a formação de equipes verdes (JABBOUR, 2015 APUD DANGELICO, 2014, JABBOUR ET AL., 2013).

### **2.1.3 Os três pilares da Sustentabilidade**

John Elkington (2004) foi quem desenvolveu a ideia do *Triple Bottom Line*, mais conhecido como o tripé da sustentabilidade ou os “Três Ps” (people, planet and profit) ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta e lucro). De acordo com ele, para que um negócio ou empresa seja sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente consciente (ELKINGTON, 2004).

O *triple bottom line* sugere que as empresas tenham um comportamento social e ambientalmente responsável, além de avaliarem as cadeias de abastecimento tradicionais através desses aspectos. Acima de tudo, os ganhos financeiros devem ser obtidos no processo (AMINDOUST, 2012).

O aspecto ambiental refere-se ao capital natural de um empreendimento ou sociedade e tem suas raízes nas muitas maneiras de se buscar a preservação dos recursos naturais e a diminuição do desperdício de materiais. Diversas empresas adotam medidas mitigatórias, tais como ações de plantio de árvores após a emissão de gases poluidores, buscando uma compensação, no entanto o sentido do aspecto ambiental é mais abrangente referindo-se a todas as condutas que possuam, direta ou indiretamente, algum impacto no meio ambiente, seja a curto, médio ou longo prazos (CAMERON; POTVIN, 2016).

A empresa que usa determinada matéria-prima precisa buscar a eco eficiência, que trata-se da característica de materiais que produzem mais e melhor, com menores recursos e resíduos. É a união entre o fornecimento de bens e serviços sustentáveis a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, e assim, promovam a redução dos impactos ambientais e de consumo de recursos naturais (CAMERON; POTVIN, 2016).

Para que eco eficiência, pressuposto da Sustentabilidade, aconteça são necessário oito elementos fundamentais: (a) Minimizar a intensidade de materiais dos bens e serviços; (b) Diminuir a intensidade energética de bens e serviços; (c) Minimizar a dispersão de tóxicos; (d) Fomentar a reciclabilidade dos materiais; (e) Maximizar a utilização sustentável de recursos renováveis; (f) Estender a durabilidade dos produtos; (g) Aumentar a intensidade de serviço dos bens e serviços; (h) Promover a educação dos consumidores para um uso mais racional dos recursos naturais e energéticos. Já a sociedade como um todo deve comprometer-se a encontrar alternativas saudáveis para tais práticas dentro do contexto de cada região (CAMERON; POTVIN, 2016).

O termo economia vai além do seu significado superficial relacionado ao dinheiro, pode ser definido como a organização de um ambiente, de forma material e financeira, seja ele residencial ou comercial. Para que uma empresa seja economicamente sustentável, ela deve ser capaz de produzir, distribuir e oferecer seus produtos ou serviços de forma que estabeleça uma relação de competitividade justa em relação aos demais concorrentes do mercado (CAMERON; POTVIN, 2016).

O desenvolvimento econômico diz respeito às causas e efeitos de decisões empresariais feitas no contexto ambiental, sendo analisados temas ligados aos direitos dos acionistas, à produção, distribuição e consumo de bens e serviços,

levando-se sempre em consideração as pessoas e o meio ambiente (CAMERON; POTVIN, 2016).

O âmbito social discorre sobre o capital humano de um empreendimento, comunidade ou sociedade como um todo. São priorizados mecanismos que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos, tais como direitos humanos, salários justos, adequação à legislação trabalhista, transparência, postura ética e a observação de outros aspectos como um ambiente de trabalho agradável, saúde e bem estar do trabalhador e de sua família (CAMERON; POTVIN, 2016).

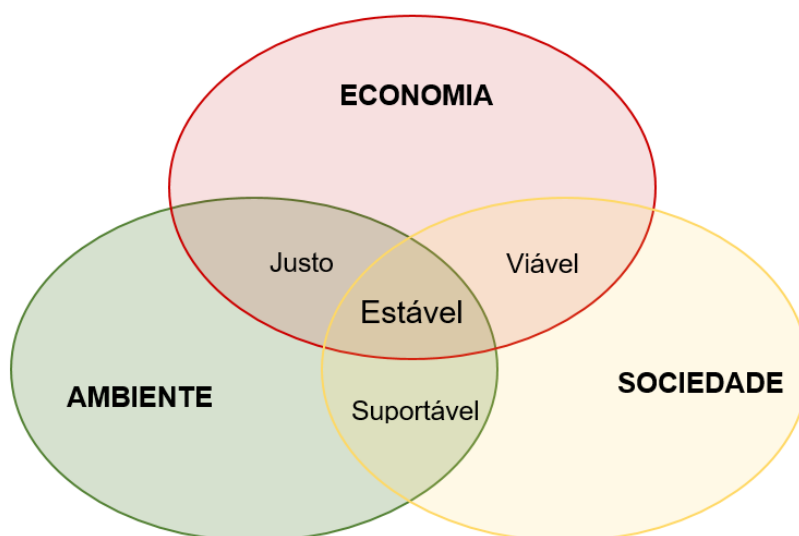
Deve-se proporcionar um ambiente que estimule a criação de relações de trabalho legítimas e saudáveis, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e coletivo dos direta ou indiretamente envolvidos. Além disso, é imprescindível avaliar de que forma a atividade econômica afeta, positiva ou negativamente, as comunidades próximas a organização em temas como educação, violência e lazer (CAMERON; POTVIN, 2016).

Os fatores econômico e social, juntos, precisam acontecer de forma equitativa e justa, ou seja, o empreendimento deve ser consideravelmente rentável ao mesmo tempo em que haja o respeito aos direitos humanos e as pessoas tem seu bem estar levado em consideração. Os elementos social e ambiental devem caminhar de forma suportável, sendo que os recursos naturais devem ser utilizados pelo homem e, simultaneamente, contarem com a garantia de sua continuidade. Os fatores ambiental e econômico devem ser viáveis, a fim de que economia progrida com o mínimo prejuízo possível aos recursos naturais (IZADIKHAH; SAEN, 2016). Essa convergência dos pilares entre si é demonstrada na Figura 2.

O desenvolvimento sustentável nas organizações incentiva a diversidade, a qualidade de vida, a igualdade de oportunidades, a conectividade dentro e fora da comunidade e estruturas democráticas responsáveis (MARTENS; CARVALHO, 2016). O conceito pode ser aplicado de maneira macro, como em um país, ou micro, em uma casa ou pequena vila agrária e também deve ser pensado no pequeno, médio e longo prazo (HANSMANN; MIEG; FRISCHKNECHT, 2012).

A sustentabilidade, firmada sobre seus três pilares, demonstra que a empresa não deve existir às custas de um desequilíbrio nos ecossistemas a seu redor. Definitivamente a empresa não estará tendo um desenvolvimento econômico sustentável, caso obtenha lucro explorando más condições de trabalho dos funcionários ou a degradação do meio ambiente da área à sua volta, por exemplo.

Isso porque não existirá harmonia nas relações estabelecidas (CAMERON; POTVIN, 2016).



**Figura 2** - Diagrama de Venn da Sustentabilidade  
**Fonte:** PORTAL DO PROFESSOR MEC (2011).

Para satisfazer a concepção de tríade faz-se necessária uma comunicação integrada, pois um pilar depende do outro para se sustentar. O objetivo é o equilíbrio, sendo que qualquer melhoria em um dos pilares proporciona que os três ganhem com os resultados. Caso contrário, as organizações têm de lidar com compensações, já que todo o sistema torna-se insustentável (MORIOKA; CARVALHO, 2016).

Exemplos de sustentabilidade que podem ser citados são: (a) a elevada qualidade ambiental, sendo que as belezas naturais e a biodiversidade permitem a obtenção de prosperidade regional através do turismo sustentável assegurando que comunidades locais lucrem; (b) as construções sustentáveis proporcionam a diminuição do uso de recursos energéticos não renováveis e, portanto, a redução de auxílios econômicos; (c) os esforços para reduzir o consumo de energia podem permitir poupanças financeiras e projetos que trabalhem para um bem-estar social mais amplo, promovendo maior consciência ambiental e ajudando a desenvolver uma imagem positiva da organização (HANSMANN; MIEG; FRISCHKNECHT, 2012).

As motivações que levam as empresas a desenvolverem projetos sustentáveis não são baseadas unicamente na solidariedade, pois as mais competitivas são aquelas que empregam avançadas tecnologias e métodos para controlar seus recursos, e, conseqüentemente, obtêm um lucro mais expressivo (LOACH; ROWLEY, 2016).

Elkington (2004) relata que o *triple bottom line* também enfrenta alguns desafios em suas interfaces. No meio ambiente há a eco eficiência, a contabilidade econômica ambiental e a reforma fiscal ecológica. Nas interfaces econômica e social, existem as questões de impactos sociais dos investimentos propostos, ética nos negócios, direitos humanos, desigualdade extrema entre uma pequena parcela detentora da maior parte do capital e com privilégios e outra grande parcela negligenciada financeiramente e com direitos sociais restritos.

Valdes-Vasquez e Klotz (2012) citam que uma construção verdadeiramente sustentável precisa incluir no projeto considerações sociais sobre usuários e impactos do projeto finalizado na comunidade com relação à segurança, saúde e educação. A sustentabilidade pode ser explorada de diversas maneiras em uma organização, como na realização de compras sustentáveis e no desenvolvimento de uma estrutura analítica de projetos utilizando o conceito de ciclo de vida e na análise da gestão de risco das empresas, sempre considerando a sustentabilidade como um elemento crucial na solução do projeto (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013).

Rao e Holt (2005) discorrem que a gestão da cadeia de abastecimento verde pode estar vinculada com a competitividade e o rendimento econômico. No entanto, há estudos referentes à relação de causa e efeito entre a execução da sustentabilidade e os seus resultados práticos, sendo que as suas conclusões indicam que os desempenhos ambiental e social não são obrigatoriamente associados com o rendimento econômico (LOACH; ROWLEY; GRIFFITHS, 2016).

O retorno dos investimentos em iniciativas sociais e ambientais podem vir na forma de satisfação do cliente, melhoria da imagem corporativa e redução dos riscos, todos aspectos relevantes para as empresas, mas difíceis de serem quantificados em termos de valor monetário (MORIOKA; CARVALHO, 2016).

O tripé da sustentabilidade contribui para a observação do futuro de uma forma mais ampla, pois as empresas têm de acompanhar à exigência corrente do mercado e a inovação social exige a ordenação financeira, social e ambiental (UNGER, 2015).

#### **2.1.4 Desenvolvimento humano, liberdades e felicidade**

Existem diferentes formas e perspectivas distintas de se avaliar a evolução das pessoas. A população de um determinado país pode ter mais riquezas mas ser carente em bem estar, sendo mais insatisfeita do que uma outra nação que tenha

condições econômicas inferiores, no entanto, com habitantes felizes (LOACH; ROWLEY; GRIFFITHS, 2016).

As considerações de Amartya Sen discorrem sobre o desenvolvimento como um processo de alargamento das liberdades reais que uma pessoa goza, sendo que a questão das liberdades humanas contrasta com interpretações mais restritas de progresso, tais como o crescimento do produto nacional bruto, o aumento das receitas pessoais, a industrialização, o progresso tecnológico ou a modernização social (SEN, 2001).

As liberdades de Sen podem ser divididas em: (1) liberdades políticas, (2) facilidades econômicas, (3) oportunidades sociais, (4) garantias de transparência e (5) segurança protetora. Elas tendem a contribuir para a capacidade geral da pessoa viver mais livremente, e também, completam-se (DA SILVA, 2004).

As liberdades políticas referem-se às oportunidades que as pessoas têm, de acordo com suas próprias convicções, de determinar quem deve governar, além de incluir a possibilidade de fiscalizar e criticar as autoridades, possuir liberdade de expressão política e imprensa sem censura, ter a liberdade de escolher entre diferentes partidos políticos, entre outros (SEN, 2001).

As facilidades econômicas são oportunidades que os indivíduos têm para utilizar recursos econômicos com propósitos de consumo, produção ou troca. As posses de uma pessoa dependerão dos seus recursos disponíveis, bem como das condições de troca, como os preços relativos e funcionamentos dos mercados (SVENSSON, et al, 2016).

As oportunidades sociais são as determinações que a sociedade estabelece nas áreas de educação, saúde, etc., as quais influenciam a liberdade substantiva do indivíduo viver melhor. Essas recursos são importantes não só para a orientação da vida privada, mas também para uma participação mais efetiva em atividades econômicas e políticas. Como exemplo tem-se que a participação política pode ser tolhida pela incapacidade de ler jornais ou de comunicar-se por escrito com outros indivíduos envolvidos em funções políticas (SVENSSON, et al, 2016).

Nas relações sociais os indivíduos lidam uns com os outros com base em algum pressuposto sobre o que lhes está sendo fornecido e o que almejam obter. As garantias de transparência concernem às necessidades de sinceridade que as pessoas podem esperar: a confiança em lidar uns com os outros sob garantias de dessegredo e clareza. Essas proteções têm um claro papel instrumental como

inibidores da corrupção, da irresponsabilidade financeira e de transações ilícitas (MORGAN, 2014).

Os indivíduos podem encontrar-se no fronteira da vulnerabilidade e submeter-se a uma grande privação em consequência de mudanças materiais que afetem adversamente suas vidas. A segurança protetora é necessária para proporcionar um resguardo, impedindo que a população acometida seja reduzida à miséria abjeta e, em alguns casos, até mesmo à fome e à morte. A esfera da segurança protetora engloba deliberações institucionais fixas, como benefícios aos desempregados e suplementos de renda regulamentares para os indigentes, da mesma maneira que medidas destinadas a essa finalidade, como distribuição de alimentos em crises de fome coletiva ou empregos públicos de emergência para gerar renda para os necessitados (SVENSSON, et al, 2016).

Dessa forma, pode-se encontrar, no conceito das Liberdades de Amartya Sen, uma correlação muito forte com a Sustentabilidade. A ausência ou diminuição das Liberdades, seja nos âmbitos Social ou Econômico, trata-se de situação muito recorrente na prática da Sustentabilidade, já que, diversas vezes ela reduzida apenas ao conceito ambiental (MORIOKA; SAITO; YABAR, 2006).

A liberdade de troca ou de comércio é, em si, parte integrante das liberdades de base que as pessoas têm motivo para estimar. Sen acredita que a liberdade não é somente um meio para uma vida feliz, tal como os bens econômicos típicos, ela é parte da vida feliz, é sobretudo um fim e então irrompe o enunciado de que o desenvolvimento humano precisa ser analisado através das liberdades que as pessoas realmente desfrutam (PELOZA; SHANG, 2011).

O primeiro ponto é o de que a liberdade formal de entrada no mercado não é eficiente até que os indivíduos tenham a capacidade de entrar nele de fato. Segundo Smith (2003), se o mendigo consegue intercambiar com o “açougueiro ou o padeiro”, ele se torna mais livre, isto é, o mendigo representa cada indivíduo da sociedade e direito que deve ter de negociar com quaisquer classes de negócios de forma igualitária. Desse modo, sem um processo de *empowerment*, o qual proporciona a passagem de uma relação de dependência a uma de igualdade a experiência de liberdade fica apenas na teoria (PELOZA; SHANG, 2011).

O segundo ponto é o de que o Desenvolvimento Econômico é uma liberdade iminente, já que aumenta as possibilidades de escolha e satisfaz as necessidades primárias, já que estas, quando não satisfeitas, tornam difícil uma vida feliz. Um



exemplo disso é quando uma pessoa está com fome, dificilmente consegue constituir relações humanas muito profundas e ter uma vida com significativa qualidade de vida (PELOZA; SHANG, 2011).

O terceiro ponto é o de que o desenvolvimento econômico torna-se liberdade, de fato, com a existência da estrutura das instituições, sobretudo, culturais que fazem os bens econômicos transformarem-se efetivamente em bem estar. Exemplo disso é um indivíduo que tem sua renda aumentada com um trabalho remunerado conquistado a partir de uma melhor educação fundamental. Esse acréscimo do faturamento poderá realmente transformar-se em maior liberdade e bem estar, diferentemente do caso em que a renda aumenta devido a uma ajuda humanitária (PELOZA; SHANG, 2011).

A sustentabilidade necessita de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados, já que seus três pilares devem estar alinhados com os objetivos da empresa e não podem ser definidos com base em ações pontuais ou meramente compensatórias (PELOZA; SHANG, 2011).

O desenvolvimento sustentável é um trajeto percorrido cotidianamente, com respeito recíproco e a consciência de que todas as empresas, comunidades, pessoas e demais seres são elementos constituintes de um único ecossistema. Dessa forma, para que haja equilíbrio é necessário que cada elemento leve em consideração o todo (PELOZA; SHANG, 2011).

## 2.1 ECONOMIA DE COMUNHÃO

A economia de comunhão advém de uma necessidade anterior ao seu surgimento, a qual exige não somente a qualidade dos bens e serviços, mas também das relações humanas, tal como a demanda cada vez maior por atenção, cuidado, participação e gentileza. A questão imprescindível desse novo jeito de pensar a economia é a cooperação e a ajuda mútua (do “dar” e do “doar-se”) e o amplo e irrestrito apoio aos projetos de cunho social que enobrecem o papel das pessoas, integrando-as ao sistema produtivo. O propósito é fazer com que a teoria econômica tradicional seja sensível à organização social e siga o princípio maior desta ciência: proporcionar a melhoria do bem-estar na vida de todos (BRUNI; ZAMAGNI, 2004).

Na proposta, há um esforço em retomar o que existe de legítimo no ser humano: a habilidade da gratuidade, por meio de ações que são realizadas

despretensiosamente. Essas ações, todavia, podem gerar reciprocidade, como uma troca que não é necessariamente material, mas podem vir no formato de reconhecimento e satisfação (SISON; FONTRONDA, 2012).

A seção sobre Economia de Comunhão dissertará primeiramente sobre o histórico e surgimento da EdC no país e os motivos que levaram a sua criação. Em seguida, é falado sobre a fraternidade na economia e a questão da felicidade, contextualizando o assunto com a busca pelo bem estar das pessoas nesse tipo de gestão. Na seção subsequente é apresentada a definição do que vem a ser a prática da EdC, finalizando com o que os empresários podem esperar como desafios.

O trabalho partiu de uma revisão bibliográfica na base de dados Scopus e, após as buscas, foi encontrado um número bastante pequeno de artigos. Também foram consultadas pesquisas e livros relacionados ao tema no site oficial da EdC (EDC ONLINE, 2014) e da ANPECOM – Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPECOM, 2012).

Os tópicos são divididos de tal forma que no primeiro há a descrição do início da Economia de Comunhão, surgida no Brasil no Brasil, assim como sua disseminação para diversos países e empresas de variados setores. Em seguida, discorre-se sobre a questão da Fraternidade dentro da Economia e também a felicidade através da busca do bem estar e do bem comum, o qual é uma característica da EdC. No tópico subsequente é feita a definição do que necessariamente é a Economia de Comunhão e como ela funciona na prática e conclui-se com uma breve explanação sobre os desafios que esse tipo de economia enfrenta.

### **2.2.1 Surgimento e Desdobramento da EdC no Brasil**

A Economia de Comunhão teve seu início no ano de 1991, com a visita feita ao Brasil por Chiara Lubich, fundadora dos Focolares, movimento criado em Trento, cidade no norte da Itália que foi bombardeada durante a segunda guerra mundial. O local foi também onde a idealizadora, juntamente com seus amigos, assumiram o compromisso de ajudar os mais necessitados por meio da partilha de todo bem material que o grupo dispunha. Em um curto espaço de tempo foi dado início a uma comunidade com aproximadamente 500 pessoas, cuja busca era a união de todos na vivência do evangelho cristão com a proposta de que ninguém sofresse privações (SPITZECK, 2011).

Em sua visita ao Brasil, Chiara viu as condições desumanas dos habitantes das favelas ao redor da cidade de São Paulo e fez um apelo aos membros do Movimento. A ideia era o surgimento de “novas empresas”, com representantes dando continuidade à geração de lucros dentro do negócio e, simultaneamente, imbuídos de princípios éticos e humanos, além da proposta de um destino diferenciado dado aos rendimentos da organização.

Chiara sugeriu a manutenção do modelo capitalista tradicional, porém com a meta do bem estar humano e a união entre as pessoas, a fim de que cada uma pudesse ter suas próprias necessidades supridas e os mais carentes não padecessem com dificuldades financeiras (GOLD, 2004).

A resposta dada pelos membros do Movimento dos Focolares ao apelo de Chiara foi rápida e bastante específica. No prazo de dois anos a EdC estava presente em mais de 300 empresas de diversos países e, após cinco anos, já contava com aproximadamente 700 organizações adeptas (SANDELANDS, 2009).

Os empreendedores pioneiros da EdC já possuem aproximadamente 25 anos de atuação e, a partir do rigor de sua experiência histórica, a proposta tem atestado que é viável a superação da extrema racionalidade econômica instrumental. No momento atual, pode-se considerar que existem dois perfis de empresas nesse contexto, aquelas que nasceram enraizadas nos conceitos da Economia de Comunhão e aquelas que já possuíam seus respectivos valores e realidades e aderiram a EdC posteriormente (SISON; FONTRDONA, 2013).

Qualquer empresário pode afiliar-se a EdC, em quaisquer ramo de atividade e seja qual for a região em que seu estabelecimento esteja situado. Essas “novas empresas” estão presentes em diversos países do mundo todo, sendo que no Brasil há um número de 189 oficialmente cadastradas na ANPECOM – Associação por uma Economia de Comunhão (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

Além dos gestores, existem muitos pesquisadores inseridos em linhas que visam a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão. O Centro Filadélfia de Estudos, em conjunto com a ANPECOM, colabora para o desenvolvimento da pesquisa em Economia de Comunhão em nível acadêmico e empresarial. Também é responsável por estruturar e classificar teses, dissertações e trabalhos que envolvam a EdC, e disponibiliza as mesmas como subsídio para elaboração de novos estudos (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

### 2.2.2 Definição e prática da EdC

A Economia de Comunhão está inserida em um contexto mais amplo, a cultura da partilha (BURCKART, 2002). A conhecida expressão “comunhão de bens”, muito citada entre as empresas, está inserida não somente em uma ação prática e material, mas é também doar o próprio tempo, talentos, hospitalidade, enfim, pressupõe-se uma comunhão de pessoas, cujos resultados são novas relações sociais e novos modelos socioculturais (SORGI, 1998).

A gratuidade é o fundamento da a cultura da partilha e significa formar e formar-se de modo a permitir a interiorização de comportamentos assumidos, não pelos benefícios que trazem, mas pelo valor intrínseco que lhes é atribuído, depois de ter-se experimentado, na própria vida, sua bondade e veracidade. Outra ponto a ser citado é a utilização do termo reciprocidade, já que para dar é preciso que exista alguém disposto a receber e isso não se trata de filantropia, significa que a reciprocidade está em termos de relacionamento e não a reciprocidade pretendida, pois isso afetaria o princípio da gratuidade (BRUNI; UELMEN, 2005).

Segundo Bruni e Uelmen (2005), a ideia de uma Economia voltada para a Comunhão não consiste apenas no auxílio aos mais desprovidos financeiramente sem que aconteça a mudança das estruturas econômicas, mas sim no surgimento de empresas diferentes, que não tenham o lucro como objetivo único. Segundo ele, a proposta é mais radical no âmbito econômico, por meio da transformação de sua principal instituição, a empresa.

A diferença entre a EdC e outras formas de economia, como, por exemplo, a solidária é que a primeira não coloca em discussão o sistema de produção, isto é, as relações econômicas usuais e sim, ocupa-se das pessoas que ficam fora do jogo, como os marginalizados e os excluídos, e, ao fazer isso, coloca em questão as relações econômicas do sistema capitalista (BRUNI; UELMEN, 2005).

Ressalta-se que os empresários, que objetivam produzir riqueza e que não doam parte de seu lucro, também podem viver a cultura de doação/comunhão, já que não se trata simplesmente de ofertar dinheiro, mas também, e sobretudo, talentos e recursos (BRUNI; UELMEN, 2005).

No momento atual, apenas a redistribuição de riquezas não é suficiente para a EdC, sendo necessário que a empresa torne-se “social” em sua atividade econômica. Os termos utilizados para a prática são distintos, tais como “balanço social”, “balanço de sustentabilidade” ou “responsabilidade social da empresa” e são

almejados: (a) fazer da empresa um ambiente aonde se possa, efetivamente, ser experimentada a fraternidade e a comunhão; (b) colaborar para o crescimento coerente do negócio e de todas as pessoas envolvidas, respeitando o meio ambiente; (c) agir de modo que as pessoas menos favorecidas tornem-se livres e iguais; (d) possuir uma vivência autenticamente humana, até mesmo durante a atividade econômica habitual; e (e) praticar e incentivar a cultura da partilha, da reciprocidade e da comunhão.

A amenização da pobreza e da exclusão social acontece por meio do envolvimento de empresários e de acionistas, que alocam os lucros para:

- Investimentos realizados na manutenção e inovação da empresa, com o desenvolvimento equilibrado e harmonioso dos negócios;
- A transmissão da cultura da comunhão por meio da mídia ou conferências e, ao mesmo tempo, a formação de pessoas com uma nova mentalidade para expandir a ideia da Economia de Comunhão na educação e no meio acadêmico, tornando mais acessíveis e difundidos temas como a fraternidade na economia, o respeito pela diversidade de culturas e religiões e a promoção da mudança social, todos eles vivenciados por empresas de EdC; e
- A ajuda às pessoas necessitadas para a redução da pobreza, por intermédio da estreita proximidade com a Economia de Comunhão da organização. Esse auxílio acontece na forma de bolsas de estudo, conjuntos habitacionais, projetos coletivos de amparo, entre outros, até que os beneficiados encontrem um trabalho ou iniciem seu próprio negócio (GOLD, 2010).

A parte dos lucros destinada a formação cultural e a tradição do “dar” não se trata de filantropia ou assistencialismo e sim do conhecimento e da vivência da situação das pessoas que serão beneficiadas, resultando no surgimento de sentimentos como a generosidade e o cuidado com o próximo entre os funcionários, na forma de gratuidade. Esta pode ser considerada também como uma estratégia de negócio, já que constrói e sustenta uma rede de relações na empresa de forma complexa e consistente, situação frequentemente buscada pelas organizações em geral para a diminuição dos índices de afastamento e até mesmo pela necessidade de amenizar a falta de motivação e a diminuição da produção (GOLD, 2010).

Os pobre ou as pessoas necessitadas são auxiliados na busca por um emprego e na criação de projetos de desenvolvimento. A parte destinada ao reinvestimento na empresa objetiva, como qualquer outra empresa, tornar o negócio

viável e rentável, sendo que na EdC é imprescindível que ele prospere pois se a empresa é viável, todo o projeto é também. Por último, a parcela direcionada a formação de homens novos é tida como essencial ao projeto, já que é essa mentalidade solidária que impulsiona a difusão da ideia e da prática da Economia de Comunhão. Destina-se à formação cultural dos indivíduos por meio de congressos, estruturas, publicações, entre outras e visa o desenvolvimento integral das pessoas (MENEGASSI, 2007 apud BRUNI, 2005).

A distribuição das três partes, na prática, acontece com todos os anos os centros regionais do Movimento dos Focolares, por meio de seus representantes, fazerem um levantamento das pessoas necessitadas para aquele ano e também o tipo de necessidade. A soma de tudo aquilo que é repassado pelas empresas da EdC para o auxílio aos pobres, é entregue para a sede do Movimento dos Focolares da região em que a empresa está localizada sendo que o responsável de cada região comunica ao escritório central da EdC, situado em Roma, na Itália, o recebimento dos valores, o qual é registrado e redistribuído conforme as necessidades de cada região e para a realização de convênios os quais se destinam à difusão da EdC (MENEGASSI, 2007).

Por diversas vezes, esses valores não saem da própria região em que encontram-se as pessoas necessitadas evitando custos operacionais desnecessários. Segundo dados da Secretaria Internacional da Economia de Comunhão, em 2004 o Brasil recolheu US\$ 69.935 e recebeu do Fundo Internacional da EdC US\$ 673.092. O cadastro dos necessitados é feito no âmbito do Movimento dos Focolares, devido ao pequeno número de empresas coligadas à EdC em vista das necessidades existentes no mundo, no entanto, o projeto tem a intenção de contemplar também pessoas não participantes do Movimento (MENEGASSI, 2007).

O início contou com a adesão de diversos empresários sendo que a ideia era de um projeto que consistiria em criar empresas ou adaptar as já existentes a fim de que o lucro das mesmas fosse dividido conforme a proposta citada anteriormente, no entanto, os empresários poderiam agir com liberdade, ou seja, de acordo com a realidade de cada empresa a divisão dos lucros seria feita na liberdade, não precisariam ser necessariamente iguais e cada empresa poderia agir de tal forma que a divisão dos lucros não comprometesse o seu bom andamento e a empresa continuasse prosperando (MENEGASSI, 2007), assim como para os sócios que não

aderissem à EdC, teriam seus dividendos conferidos normalmente (GÓMEZ-PINILLA, 2002).

Conforme o projeto foi sendo desenvolvido, diversos aspectos foram incorporados. Não era suficiente pensar somente no lucro mas em todo o sistema produtivo, incluindo as condições de trabalho dos funcionários, a preservação ambiental, o pagamento integral dos impostos, o relacionamento com fornecedores e clientes, entre outros aspectos. O principal propósito é o de colocar no centro do processo produtivo o homem e o bem comum (PINHEIRO, 2000).

A ética e o respeito são tidos como fatores cruciais nessas relações, inclusive as empresas da EdC empenham-se na disponibilização bens e serviços úteis, de qualidade, a preços justos e com propagandas claras na mídia a fim de que os consumidores não sejam induzidos a aquisições que não correspondam às suas necessidades, assim, busca-se construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes. Da mesma forma acontece com os fornecedores e com a comunidade local, com os quais a organização busca uma interação maior também por meio de seus colaboradores, considerando o impacto que a atividade do negócio provoca no local e promovendo alguma ação voltada à comunidade local, sempre que possível. Já o relacionamento com os concorrentes, as empresas de EdC buscam relacionamentos leais, já que eles não são encarados como inimigos potenciais, passam a representar trabalhadores da mesma área com os quais pode-se concretizar relacionamentos de colaboração tendo em vista interesses comuns (MENEGASSI, 2007).

O empresário da EdC, em conjunto com o pessoal de sua equipe, dispõe cuidado especial ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, com medidas de preservação e de correção de eventuais impactos que sua atividade produtiva possa causar, mesmo que isto necessite de altos custos, pois vai de encontro com o princípio de bem estar humano da EdC. Além disso, no Brasil é muito comum encontrar práticas como a sonegação e a inadimplência, devido ao cenário de carga tributária muito alta, todavia, o intuito da Economia de Comunhão vem a ser a ética em todos os níveis, englobando a administração pública e o cumprimento das leis vigentes sobre seu setor. Trata-se de compromisso firmado o respeito as leis e um comportamento correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações (MENEGASSI, 2007).

O empresário que possui uma mentalidade voltada a comunhão, acredita que a contribuição dada através de seus impostos pode alcançar a população, através de escolas, da saúde, obras sociais, entre outras coisas. Além disso, o empresário já tem a consciência de que o lucro arrecadado no final de um mês ou um ano não é todo dele mas fruto de um processo social, viabilizando sua contribuição tributária de forma justa e honesta (MENEGASSI, 2007).

Segundo Menegassi (2007), as ações das empresas da EdC para com seus funcionários buscam englobar variadas circunstâncias de sua vida como, por exemplo, o conhecimento de sua vida familiar, o pagamento de salários justos, o envolvimento deles na vida da empresa, informação ou o incentivo à capacidade criativa. Os resultados desses relacionamentos baseiam-se em uma maior satisfação dos funcionários, levando-os a trabalhar com mais prazer e compromisso e, conseqüentemente, melhorando a produtividade da própria empresa.

A questão da remuneração é importante, no entanto, de acordo com o "paradoxo da felicidade", a renda e a felicidade das pessoas não parecem aumentar simultaneamente. A causa disso é a satisfação superior que os indivíduos conquistam em seu ambiente de trabalho (BRUNI, 2004).

Além da divisão dos lucros, a empresa pode proporcionar benefícios aos seus funcionários e a comunidade local de outros modos, como na oferta de boas oportunidades de trabalho, condições adequadas de qualidade e preço das mercadorias vendidas, ou ainda, com boas oportunidades de colocação para os produtos dos fornecedores (GROCHMAL, 2012).

Existe uma rede internacional de comunhão de necessidades, talentos e recursos em que há o compartilhamento espontâneo do auxílio com pessoas que fazem parte de projetos de superação e estão em situações de vulnerabilidade econômica. Os empresários que procuram adotar a cultura da fraternidade criam novas possibilidades de governança e relacionamentos profissionais e pessoais, humanizando as práticas de mercado (GROCHMAL, 2012).

Essas “novas empresas” elaboram a tríade missão, visão e valores, tal como as empresas tradicionais, que são determinados de acordo com o seguimento de cada uma e o perfil de seus negócios. Fora isso, porém, orientam-se por sete princípios, cujo objetivo é a aplicação em todas as decisões a serem tomadas, orientando um modo de pensar e agir que crie coesão, integração e proporcione



equilíbrio (SISON, 2007). Cada um dos princípios possui uma explicação, segundo sua aplicação na empresa, conforme segue:

- Harmonia no relacionamento interno – a boa convivência entre os colaboradores da empresa e, entre eles e os gestores;
- Desenvolvimento contínuo – a busca pela melhoria contínua dos processos e da organização como um todo;
- Intercâmbio de experiências – a troca de informações com outras empresas de EdC e um possível *benchmarking*;
- Sobrevivência financeira – mesmo havendo outros princípios tão importantes quanto o monetário, ele não deve ser esquecido porque, caso contrário, ninguém sobrevive, empresa nem colaboradores;
- Resultados compartilhados – a luta por um ambiente mais sadio, transparente e familiar faz com que seja crucial que as informações estejam disponíveis a todos, tanto administradores como empregados;
- Fidelidade à missão e valores – é importante que toda empresa priorize a sua missão e seus valores, principalmente para uma que adere a Economia de Comunhão, pois são seus fundamentos e o motivo pelo qual ela apoia o projeto; e
- Compromisso com a cidadania – a empresa compromete-se também a seguir e transmitir atitudes de respeito a tudo o que é público, incluindo o meio ambiente.

Na Figura 3 são apresentados cada um dos princípios em uma divisão igualitária, de modo que todos possuem o mesmo grau de importância. As cores diferenciadas fazem referência ao disco das sete cores de Newton. Quando ele é girado aparece a cor branca que é a junção de todas as outras em intensidades iguais; sendo assim, caso haja uma cor sobressaindo sobre as outras não surgirá a cor branca desejada. Esse é um conceito muito utilizado pelos membros do Movimento dos Focolares, com o intuito de caracterizar cada setor de suas vidas por uma cor diferente, e Chiara estendeu seu uso a EdC. Dentro de seus grupos, cada membro fica responsável por uma cor e terá que observar o desempenho dela em sua própria vida e também na dos outros membros (ZAMAGNI, 2005). Há uma análise que pode ser realizada com o intuito de simplificar a prática dos princípios citados com a máxima capacidade de funcionamento e a motivação da equipe com o

maior equilíbrio possível (MAY; GILSON; HARTER, 2004; ARGIOLOS, et al., 2010). Ela é composta por três fases:

**Diagnóstico:** avaliação do histórico da empresa, sua equipe e o momento em que está passando a fim de descobrir como está o empenho em cada um dos sete princípios, para que assim seja possível traçar os caminhos em que se quer chegar;



**Figura 3** – Os sete princípios da EdC  
**Fonte:** (BRUNI; ZAMAGNI, 2004).

1. **Análise de equilíbrio dos princípios:** o diagrama de valores demonstra, através de um histórico dos gráficos de equilíbrio, onde estão os pontos fracos da administração e seus déficits, a fim de melhorá-los para que assim maiores resultados possam ser alcançados. A construção do diagrama de princípios objetiva a melhor visualização e análise de onde atuar mais intensamente para atingir ou até mesmo restabelecer o equilíbrio dessas forças e como a empresa está caminhando na implementação da cultura da EdC para que, dessa forma, possa ser feito um trabalho de melhoria coerente com a sua missão (GROCHMAL, 2012); e
2. **Plano de ação:** é feito após a tomada de consciência dos pontos fortes e fracos da gestão da empresa. Ele irá mostrar o que deverá ser feito, para onde ir e até onde se quer chegar. Com o diagrama projetado, será possível organizar metas e fazer um monitoramento para acompanhar seu desenvolvimento, sendo que cada ação do plano deve ser concreta para poder ser executada de fato. Ao final, é feita a avaliação da meta (SPITZECK, 2011).

A cooperação típica da Comunhão possui uma lógica própria, bastante distinta do funcionamento característico da economia dos mercados e seu alcance é tido

quando os indivíduos propõem-se a se autovincular a regras não oportunistas, na busca de um bem supremo que abrange maior número de pessoas.

São valores intrínsecos associados a comportamentos de cooperação genuína, de onde advém a perspectiva de se experimentar uma reciprocidade cuja base não é, fundamentalmente, uma lógica instrumental ou condicional. O significado é dar valor a um comportamento tido como bom antes mesmo do retorno material que ele proporcionará.

### **2.2.3 A fraternidade na Economia e a questão da Felicidade**

Segundo O'brien (2009), a fraternidade pode ser definida como o amor ao próximo, o afeto demonstrado por quem não se conhece ou a convivência equilibrada e agradável entre várias pessoas. Ela é vista como um laço de união entre os homens, com base no respeito à dignidade humana e na igualdade de direitos para com todos os indivíduos; a fraternidade dentro da economia é uma premissa determinante na construção da paz.

A concepção de uma economia fraterna baseia-se, sobretudo, na busca pelo bem comum - conjunto de condições econômicas, sociais, morais e espirituais que favorece a realização pessoal - aonde cada membro goza da possibilidade de realizar o seu autêntico "eu" por meio dos efeitos da cooperação de todos. O termo está enraizado em uma abordagem personalista na qual o indivíduo não pode encontrar satisfação exclusivamente em si, sem considerar suas ações e relações "para" e "com" os outros (FINNIS, 2011).

É importante observar que a fraternidade está intrinsecamente relacionada com a gratuidade - conjunto de ações que aproximam as pessoas e faz com que se respeitem sem que haja, necessariamente, um ganho monetário como resultado. Caso a economia fosse estruturada com a gratuidade, ao se trabalhar e produzir estaria sendo suscitado um novo humanismo. Dessa forma, para que a EdC seja efetivamente entendida é preciso afastar a ideia de que somente é considerado trabalho aquele que é recompensado monetariamente. Há um amplo conjunto de atividades necessárias ao crescimento humano, sendo que para a EdC todas essas dimensões são essenciais e não apenas uma delas (FINNIS, 2011).

O humanismo praticado envolve: investimento na formação dos funcionários, promoção de qualidade de vida no trabalho, salários diferenciais, preocupação com o meio ambiente, incentivo a melhores relacionamentos dentro e fora da empresa,

estilo participativo de gestão e, sempre que possível, a criação de novos empregos (ZAMAGNI, 2004; ABURDENE, 2007).

O projeto da EdC oferece um caminho para a felicidade e para a superação das dificuldades gerais da vida, inclusive na questão econômica. Vale ratificar que a felicidade é o fim último da ação humana, pois, tal como lembrava Aristóteles, as pessoas em geral sentem um forte impulso e uma vocação irreprimível na busca por ela (BRUNI; HÉJJ, 2011).

Uma das primeiras manifestações da felicidade na Economia foi nos primórdios da ciência econômica, em Nápoles ou Milão, com Antonio Genovesi e Pietro Verri, que utilizaram a definição da economia nascente como a “ciência da felicidade pública” (GENOVESI, *et al*, 1852). Nos momentos atuais, a pequena ou inexistente correlação entre renda e bem estar dos indivíduos é conhecida como “paradoxo da felicidade em economia”.

Estudos realizados por Brickman e Campbell (1971) demonstraram que o melhoramento das circunstâncias objetivas da vida, incluindo renda e riqueza, não produzem efeitos duradouros no bem estar das pessoas, mas somente temporários. Easterlin (1974) foi quem inaugurou oficialmente o debate sobre o “paradoxo da felicidade”, chegando aos seguintes resultados: 1) no interior de um país, em determinado momento, a correspondência entre renda e felicidade não é sempre significativa e consistente; as pessoas mais ricas nem sempre são as mais felizes; 2) A comparação entre países não demonstra a relação expressiva entre renda e felicidade, os países mais pobres não revelam ser consideravelmente menos felizes do que os mais ricos; 3) Ao longo da vida das pessoas, a renda e a felicidade não aumentam simultaneamente.

As benfeitorias das conjunturas objetivas da vida (tais como renda e riqueza) não produzem efeitos permanentes sobre o bem estar das pessoas, de modo que o aumento da sensação de bem-estar é passageiro, pois existe um período de adaptação dessa nova sensação de bem-estar. Passado esse período de acomodação, a sensação de bem-estar volta a ser pequena como era antes (FALLER, *et al.*, 2010).

Essa fase de adaptação pode ser explicada através do uso da metáfora do *treadmill* (significa esteira em inglês, pois é um efeito que faz lembrar uma esteira na qual se corre e se permanece no mesmo lugar, uma vez que a esteira corre em

direção oposta aos nossos pés). Kahneman, et al. (2004) distingue dois tipos de *treadmill*: o hedônico e o de aspirações.

O *treadmill* hedônico ocorre quando, mesmo possuindo uma renda baixa e poucos bens, há uma satisfação igual a quando se adquirem muitos deles ou um aumento de renda, já que esse acréscimo produz um mecanismo psicológico de adaptação. O *treadmill* de aspirações, por sua vez, depende do nível de ambição, pois o melhoramento das condições materiais induz as pessoas a desejarem prazeres contínuos e mais intensos para que se mantenha o mesmo nível de satisfação (KAHNEMAN, et al. 2004).

O indivíduo pode aceitar bens que preenchem o “vazio” gerado pela ausência de relações humanas autênticas, contudo, a concepção da EdC é a de que os bens relacionais - aqueles que nascem do bom convívio entre as pessoas - estão tornando-se cada vez mais raros e a tomada de consciência desse fato é uma contribuição para a diminuição da escassez de relações interpessoais genuínas e, conseqüentemente, de felicidade.

Dessa forma, o paradoxo da comunhão, tem a consideração que:

- 1) Uma vida feliz necessita de uma reciprocidade legítima;
- 2) A reciprocidade genuína não é suscitada se a lógica que nos impele for, primordialmente, a conveniência;
- 3) A vida em comum é “frágil”, uma vez que depende da livre resposta dos outros e
- 4) Para quem possui uma “cultura de comunhão” e atribui um valor intrínseco à ação, a felicidade não é tão frágil, pois consiste em saber manter juntas a doação plena e a incerteza sobre a retribuição do gesto.

Sendo assim, a empresa poderá notar que vive a reciprocidade-comunhão com os mais necessitados ao observar que o capital ofertado a eles se tornará oportunidade de mais atos de doação direcionados a outras pessoas.

#### **2.2.4 Desafios da Economia de Comunhão**

Quase todas as empresas, livremente ou forçadas pela demanda, vem tornando-se “sociais” e isso pode ser demonstrado pelo crescente desenvolvimento dos sistemas de classificação da Ética de Contabilidade Social e do Balanço Social. Os consumidores estão cada vez mais atentos aos valores morais e ao respeito pelo

ambiente natural e social exigindo tal comportamento das organizações, pois, caso contrário, elas deixam de comprar os produtos (SISON; FONTRONDA, 2013).

Um ponto a ser considerado é o de que até mesmo uma organização que visa à fraternidade sabe que terá que administrar conflitos e precisará criar procedimentos ou métodos organizacionais adequados para gerir as contendas sem que sejam causados grandes impactos ao negócio e ao ambiente, sendo este um ato de responsabilidade do dirigente da empresa e/ou dos sócios-fundadores (SISON; FONTRONDA, 2013).

Como foi citado, a Economia de Comunhão é uma concepção que incentiva esferas diferentes das usuais na economia e que hoje começam a ser aplicadas em alguns setores. Todavia, além do projeto ser, ao mesmo tempo, recente e complexo, muito ainda precisa ser feito para que a EdC se torne, de fato, impactante para um grande número de empresas (SISON; FONTRONDA, 2013) .

### 3. MÉTODO

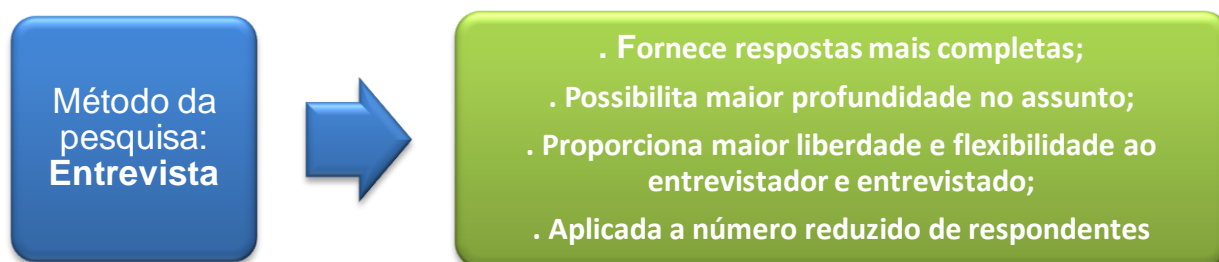
Segundo De Souza Minayo (2011) o método é a via do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Turato (2003), define que o método de pesquisa é determinado pelo seu objetivo, sendo assim, é necessário saber de antemão se ele responderá aos objetivos da investigação científica que se quer empreender. A escolha do que se vai utilizar e a técnica de pesquisa, portanto, dependem da natureza do problema, do objeto, fenômeno ou relação que se deseja conhecer ou estudar (TURATO, 2003).

No presente estudo foi adotada a metodologia qualitativa, que busca mais do que compreender “porquês”, numa relação direta de causa e efeito, mas entender o “como”, em um entendimento muito mais ligado ao aspecto humano e, portanto, com grande número de significados, sendo possível que seja trabalhada a compreensão e percepção desses aspectos subjetivos (DE SOUZA MINAYO, 2011).

Consequentemente, ela permite trabalhar a compreensão, apreensão e interpretação de fenômenos para os indivíduos e grupos sociais. Com relação ao universo de pesquisa ou amostra utilizada, não se trabalha com amostragem estatística representativa, mas com amostra intencional a partir de características anteriormente detectadas (DE SOUZA MINAYO, 2011).

Com respeito a análise do conteúdo, ela se dá por categorias de análise e pelas repetições. Quanto aos instrumentos, trata-se do próprio pesquisador e os seus sentidos, junto a coleta intencional, conversas e observação (DE SOUZA MINAYO, 2011).

O método dessa pesquisa está estruturado em uma entrevista, de formato semiestruturado, com gestores de duas realidades de empresas, escolhidas por meio de sua experiência e solidez na atuação com a Economia de Comunhão, a figura 4 demonstra o objetivo da pesquisa com relação ao método citado.



**Figura 4** - Método da pesquisa  
**Fonte:** Elaborada pela autora

A escolha por realizar a entrevista, apesar de ser aplicada a um número menor de respondentes devido a maior profundidade das questões, é devido ao fato dela a fornecer informações mais completas do que um questionário, proporcionando maior liberdade para que tanto o entrevistador como o entrevistado acrescentem informações relevantes ao assunto.

A importância da entrevista em uma pesquisa deve-se ao fato dela ser bastante flexível, já que se trata de uma técnica de coleta de dados na qual as perguntas são formuladas e respondidas oralmente, ou seja, é uma conversação metódica que proporciona ao entrevistador as informações solicitadas de modo completo. É utilizada para a obtenção de informações a respeito do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer ou fizeram e também acerca das suas explicações ou razões referentes a coisas anteriores (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

De acordo com Sampieri; Collado; Lucio (2013), em um estudo qualitativo o tamanho da amostra não torna-se essencial pois, quando se fala em probabilidade, o pesquisador não tem o objetivo de estender os resultados de seu estudo para um público mais extenso, ou seja, a amostra não pretende generalizar os resultados. Além disso, ela pode ser adaptada em qualquer momento do estudo.

Ainda de acordo com Sampieri; Collado; Lucio (2013), o mais adequado seria colher amostras grandes, que possibilitariam uma compreensão ampla do problema estudado. Contudo, na realidade elas são inviáveis a serem analisadas. Sampieri; Collado; Lucio (2013 apud Neuman, 2009), diz que o tamanho da amostra não é predeterminado, mas é escolhida uma quantidade inicial de casos que pode ser alterada conforme a aplicação do método e as necessidades da pesquisa.

A coleta de dados preferencialmente ocorrerá nos ambientes naturais e cotidianos do entrevistador e do entrevistado (isso no caso da aplicação de entrevistas) e é o pesquisador, por intermédio de métodos e técnicas apropriados, o instrumento em uma pesquisa qualitativa. Ele adquire a informação e também é quem a estuda e faz considerações baseadas na teoria científica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A entrevista é tida como uma reunião entre o entrevistador e o entrevistado. As perguntas e respostas auxiliam no direcionamento, porém, o diálogo pode aprofundar temas mais complexos e fornecer sentidos mais diversos aos temas. As entrevistas podem ser subdivididas em: (a) não estruturadas, também chamadas de



abertas, que se baseiam em um roteiro geral de conteúdo e o entrevistador possui liberdade para trabalhar com ele; (b) semiestruturadas, há um roteiro de assuntos e perguntas e o entrevistador tem liberdade para elaborar outras questões; e (C) estruturadas, o entrevistador utiliza um roteiro de perguntas específicas e limita-se exclusivamente a ele. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A aplicação é iniciada com a coleta, documentação e organização dos dados (transcrição na íntegra). Em um passo seguinte pode-se dividi-los de duas formas, por comparação de unidades - auxilia na formação de categorias - e de categorias – possibilita a compreensão dos dados, o aperfeiçoamento de padrões e o desenvolvimento de hipóteses ou teorias. A análise dos dados não é padrão, ou seja, cada pesquisa possui sua própria necessidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Existem algumas diferenças em relação a execução dos métodos quantitativo e qualitativo. No primeiro, a coleta e a análise dos dados acontecem em momentos distintos um após o outro. Já no segundo, as informações adquiridas e o diagnóstico delas são feitos quase que concomitantemente, pois para o método quantitativo, são muitos detalhes a serem observados e cada caso avaliado possui características próprias fazendo com que seja necessário a análise atenta caso a caso (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Na análise qualitativa é o próprio pesquisador que estrutura todos os dados recebidos e os categoriza de acordo com os temas abordados. Como teve a oportunidade de conhecer profundamente o contexto relacionado as experiências dos indivíduos estudados, sua linguagem e expressões, segundo sua própria visão tem a maior possibilidade de interpretar o ambiente, as situações, os fatos e os fenômenos, assim como consegue fornecer sentido para os dados correlacionando-os com a formulação do problema, ou seja, associa os resultados da examinação com a teoria fundamentada ou até mesmo as constrói (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O trabalho de organizar e avaliar uma grande quantidade de dados coletados e detalhados é gradativo e, para atendê-lo, é preciso que as interpretações decorrentes do processo sejam direcionadas para formulação do problema. A examinação é feita por meio das impressões, percepções e sentimentos do pesquisador, sendo que ela será única e diferente da interpretação de outros pesquisadores, o que, definitivamente, não significa que uma seja melhor que a

outra mas que cada um possui seu próprio ponto de vista. A análise apresenta-se como um processo bastante eclético por dispor de variadas percepções sem, no entanto, necessitar de uma rigidez, muito presente e em qualquer tipo de análise quantitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Existem algumas particularidades que explicam os resultados da análise qualitativa, tais como o recebimento de dados não estruturados e a categorização dos mesmos pelo pesquisador; o entendimento do contexto das experiências dos indivíduos estudados e a examinação de suas expressões; a reestruturação dos relatos para que sejam descobertos os significados e sua coerência com a teoria já fundamentada (ou inclusive serem criadas novas). As impressões e sentimentos do pesquisador serão diferentes da visão de outros pesquisadores e isso não significa que uma seja melhor que a outra (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os dados precisam estar muito bem dispostos, assim como deve-se planejar quais dispositivos empregar, o perfil de informações originada, como por exemplo anotações feitas à mão em que é necessário voltar e revisar todo o material e então iniciar o processo de reescrita, o qual exige muita persistência já que trata-se de processo bastante detalhado. Em uma etapa seguinte, é feita uma verificação criteriosa com o propósito de eliminar informações desnecessárias a pesquisa e, finalmente, é feita a codificação dos dados para separá-los categorias e, em seguida, compara-se as categorias entre si (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ENTREVISTAS E DAS EMPRESAS DE EDC

A entrevista em questão enquadra-se no modelo padronizado ou semiestruturado e foram aplicadas a seis empresas de economia de comunhão com características distintas, de acordo com o tempo e o momento de adesão a Economia de Comunhão. Todas foram realizadas de forma online, via Skype, e com os proprietários dos estabelecimentos. Em algumas delas aconteceram pequenos problemas com relação a oscilação no sinal de conexão da internet, prejudicando um pouco a comunicação, no entanto, o problema foi sanado com a cooperação de ambas as partes na reconexão ou repetição de trechos não compreendidos.

A tabela 1 elenca cada empresa, seu respectivo proprietário (e entrevistado), informações sobre o estabelecimento, porte, escolaridade dos funcionários e local.

<b>Empresa</b>	<b>Sobre o estabelecimento</b>	<b>Porte</b>	<b>Escolaridade – funcionários</b>	<b>Local</b>
Metalsul Flaje Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 01 de junho de 1996;</li> <li>⇒ Especializada em: fabricação de ferramentas metálicas;</li> <li>⇒ Clientes: Indústria Metal Mecânica, Construção Civil, Marcenarias e Serviços em geral;</li> </ul>	Médio	Médio Completo: chão de fábrica e Superior Completo: administrativo	Joinville - SC
Consultoria Rubi	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 1991;</li> <li>⇒ Especializada em: consultoria contábil;</li> <li>⇒ Clientes: cartórios e juizes de Votuporanga e São José do Rio Preto;</li> <li>⇒ Princípios: comprometimento, entrega eficiente e com qualidade, valores humanos.</li> </ul>	Micro	Superior Completo	Votuporanga - SP
Casa das Cucas	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 1996;</li> <li>⇒ Especializada em: confeitaria, padaria e pequeno buffet de comidas salgadas;</li> <li>⇒ Clientes: moradores de Curitiba e região;</li> <li>⇒ Princípios: atenção e cuidado com o cliente, respeito e fidelização de seus funcionários, qualidade de seus produtos.</li> </ul>	Micro	Médio Completo	Curitiba - PR
Femaq	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 1966 pelo imigrante alemão Kurt Leibholz;</li> <li>⇒ Especializada em: na fundição de peças de grande porte e séries pequenas em materiais como ferro cinzento e nodular, aço carbono e inox, alumínio e ligas de zinco;</li> <li>⇒ Clientes: empresas nacionais e internacionais nos ramos da indústria automobilística, geração de energia, indústria de papel e celulose, mineração, indústria sucroalcooleira, indústria naval (offshore), petrolífera, alimentícia, bens de capital, válvulas, compressores e turbinas.</li> <li>⇒ Princípios: valores humanos, qualidade, novas tecnologias.</li> </ul>	Média	Médio Completo: chão de fábrica e Superior Completo: administrativo	Piracicaba - SP
Loppiano Pizza	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 1994;</li> <li>⇒ Especializada em: pizzas e massas caseiras em um local fixo em Manaus e também realiza Eventos em outros locais;</li> <li>⇒ Clientes: moradores de Manaus e região;</li> <li>⇒ Princípios: busca pela excelência em seus alimentos e serviços, colocar a Pessoa com centro das atividades, cultura da partilha e sociedade mais fraterna.</li> </ul>	Pequena	Médio Completo – 40% Superior Completo – 60%	Manaus - AM
Real Plast	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fundada em: 1997</li> <li>⇒ Especializada em: reciclagem de polietileno de alta e baixa densidade;</li> <li>⇒ Clientes: Indústria plásticas (vendedor direto) e para Supermercados (vendedor indireto, utiliza a matéria prima);</li> <li>⇒ Princípios: Igualdade de tratamento e direitos entre proprietário, funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes; total comprometimento com o meio ambiente e novas tecnologias.</li> </ul>	Pequena	Médio Completo: chão de fábrica e Superior Completo: administrativo	Salto - SP

**Tabela 1** – Características das empresas entrevistadas

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A tabela 2 relaciona cada uma das empresas, a data em que a entrevistada aconteceu, o horário e o tempo de duração.

<b>Empresa</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Horário</b>	<b>Duração</b>
Metalsul	25 de abril de 2017	17:30 h	2 horas
Consultoria Rubi	25 de abril de 2017	19:30 h	30 minutos
Casa das Cucas	26 de abril de 2017	18 h	1 hora e 30 minutos
Femaq	27 de abril de 2017	16 h	1 hora e 15 minutos
Loppiano pizzas	27 de abril de 2017	16 h	1 hora e 40 minutos
Real plast	17 de maio de 2017	16 h	1 hora

**Tabela 2** – Informações das entrevistas

**Fonte:** Elaborada pela autora.

### 3.2 ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

As questões do roteiro de entrevistas foram elaboradas primeiramente com o objetivo de obter um conhecimento mais aprofundado da empresa, a fim de que se conheçam características como porte, número de funcionários e seu nível de escolaridade.

Da mesma forma que no roteiro, é feita a indagação sobre as medidas tomadas para a sobrevivência da empresa nos períodos de crise econômica e como ela lida com os pilares da Sustentabilidade, econômico, social e ambiental. Em seguida, a questão é sobre como ocorre a divisão de lucros no negócio de acordo com os princípios de EdC e as dificuldades enfrentadas.

As últimas questões referem-se a características peculiares de cada organização. A *15a* foi direcionada para as empresas: Metalsul e Femaq e refere-se a quais as facilidades e dificuldades encontradas na implementação da EdC pela empresa que já possuía uma forma de trabalho e estrutura organizacional e necessitou de uma considerável transformação. Já a questão foi *15b*, foi direcionada as empresas: Consultoria Rubi, Casa das Cucas, Loppiano Pizza e Real plast e refere-se às facilidades e dificuldades encontradas por um empresa em que desde a fundação possui valores voltados para o humanismo. No apêndice A é possível ser encontrado o roteiro da entrevista.

## 4 RESULTADOS

Nesse capítulo são feitas análises das entrevistas executadas e como cada uma delas relaciona-se com a tríade da Sustentabilidade, a crise econômica e os valores humanistas da empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Com relação ao porte das empresas, todas elas caracterizam-se como de micro ou pequeno porte, segundo a definição de SEBRAE (2013) que faz a classificação de acordo com o número de funcionários. Segundo as observações sobre o perfil dessas empresas, a tendência do menor porte deve-se muito ao fato de que muitas organizações maiores são multinacionais com grande número de unidades espalhadas pelo mundo e, na grande maioria das vezes, com diversos sócios ou com cada setor pertencente a diferentes grupos de investidores, situações que dificultam muito implementação de uma Economia de Comunhão pois todos (ou pelo menos a maioria dos gestores) devem ter o mesmo intuito e, no caso, o foco delas é imensamente maior no lucro do que as organizações menores e com uma gestão mais concentrada em uma só unidade.

Quanto a escolaridade dos funcionários, pode-se observar que em todos os casos a grande maioria deles possui o ensino médio completo, com exceção da Consultoria Rubi, em que todos possuem superior completo devido ao nível de exigência das atividades executadas pelo estabelecimento. Esse cenário dos colaboradores reflete muito a situação do próprio Brasil, ou seja, atualmente aumentaram bastante os incentivos estudantis quando comparado a décadas passadas mas a realidade é que somente uma pequena parcela da população ainda tem a possibilidade de uma formação superior. Além disso, as funções exigidas para a maioria dos funcionários nas empresas entrevistadas não exigem um alto grau de especialização, permitindo que elas contratem mão de obra mais barata mas, ao mesmo tempo, contribuam para a inclusão econômica e social de trabalhadores sem especialização.

A respeito da resposta se as empresas recomendariam o seu serviço ao invés daqueles disponibilizados por suas concorrentes e se o indicam a outras pessoas, todos os entrevistados foram bastante transparentes, relatando que, apesar de procurarem sempre melhorar, consideram seu trabalho bom a ponto de ser recomendado. O proprietário da Loppiano Pizza foi mais além relatando que no

conjunto: 1) Produto, 2) Atendimento e 3) Ambiente, ele recomenda. No que refere-se a produto, a receita de sua massa foi adquirida tendo características diferenciais de qualidade, segundo ele e, além disso, há a preocupação pelo cuidado para fazer, fruto do muito bom relacionamento com os colaboradores. Quanto ao atendimento, há um consultor para que sejam observadas as melhorias, além de uma equipe com faixa etária bastante variada para atender às exigências de todos os perfis de clientes. E, no cuidado com o ambiente, foi recentemente feita uma reforma bastante interessante na copa da pizzeria, tornando o local mais aconchegante e agradável aos consumidores.

Algumas das empresas recomendariam seus serviços por buscarem a excelência mas, além disso, possuem um relacionamento muito sadio e positivo com seus concorrentes. Vale destacar algumas experiências.

A Casa das Cucas costuma indicar aos seus clientes outros estabelecimentos quando acontece da confeitaria não possuir no momento aquilo que o cliente necessita, além do mais, ela entra em contato com o local para confirmar se o produto está disponível, sendo assim, o relacionamento é de bastante ajuda.

Já a Realplast procura manter um relacionamento bastante aberto com os seus concorrentes, inclusive, o empresário relatou que já abriu as portas de sua empresa para um deles conhecer seu processo, estabelecendo assim um vínculo de confiança e de amizade.

Pode-se perceber um cenário diferente na Femaq, em que o proprietário relatou que, apesar de ter por várias vezes buscado uma aproximação, sente haver uma barreira muito grande que impede uma troca sadia e amigável com seus concorrentes, as tentativas de contato sempre geraram algum conflito ou resistência.

#### 4.2 PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE

A respeito do monitoramento do aspecto social e a forma como ele acontece, o número de respostas completas com diversas experiências citadas foi consideravelmente maior que nos outros aspectos. Todas as seis empresas entrevistadas, cada qual com a sua realidade e peculiaridades, demonstraram ter inúmeras experiências no aspecto social, a síntese encontra-se na Tabela 3.

A Metalsul explanou que, em certa ocasião, interferiu positivamente na vida de um ex dependente químico, proporcionando emprego para sua recolocação na sociedade, a oportunidade transformou-o em uma pessoa melhor, inclusive para

seus familiares. O empresário ainda contou a experiência foi quando ele teve problemas com uma das peças que a Metalsul fabrica pois quando ele foi demonstrar o produto para um de seus clientes, um dos itens que compõe a peça se soltou fazendo com que ele ficasse em uma situação bastante constrangedora. No entanto, ao invés de ele descontar toda a sua insatisfação no fornecedor responsável, ele foi pessoalmente até a produção do fornecedor pedindo pra conversar com os funcionários do setor responsável pela produção daquele item fornecido sendo que na conversa ele demonstrou o funcionamento da peça e o quão era importante o trabalho deles e que houvesse todo o cuidado necessário para não terem falhas. O resultado foi que os funcionários demonstraram muita gratidão pela atitude do proprietário e o problema do padrão de qualidade das peças foi resolvido. Isso gerou, além de um benefício social com o bem estar dos funcionários, também o benefício financeiro de garantia e, ao mesmo tempo, melhoria da qualidade do produto.

A Consultoria Rubi relatou ter dado direito as férias a uma funcionária, juntamente com os demais colaboradores, mesmo ela tendo menos de um ano de empresa, situação em que ele teria o direito, de acordo com as leis trabalhistas, de não permitir seu recesso. Em outra situação, houve o incentivo a que os colaboradores visitassem uma das funcionárias que estava adoecida.

Na Casa das Cucas, a proprietária diz buscar ter um tratamento diferenciado com suas funcionárias, fazendo disso um incentivo e ressaltando a importância da busca pela competência. Além disso, foi estabelecido um vínculo de confiança com a cozinheira pois ela é uma profissional de muita competência que recebeu diversas propostas para trabalhar em outros lugares mas permaneceu no estabelecimento mesmo no período em que a situação financeira não estava boa e ela não recebia o seu salário em dia. Além do mais, todas as funcionárias ganham, no mínimo, o piso salarial de sua categoria, acrescido da refeição no local, comissão por vendas e meta global, quando é alcançada. A empresária teve problemas com uma de suas funcionárias quanto a quebra do vínculo de confiança devido a um comportamento inadequado e a um erro grave da mesma, a empresária então procurou dar nova oportunidade e conversar pessoalmente e individualmente com ela, valorizando-a como pessoa.

Na Loppiano Pizza há o incentivo social da empresa através de reuniões mensais de reflexão com todos os colaboradores, dando espaço para que os

mesmos possam conhecer melhor uns aos outros e incentivando o clima de paz e de união. Quando um deles estava esperando um filho, os outros fizeram um chá de bebê e na ocasião em que outro estava doente, recebeu apoio dos colegas e, ainda quando um deles perdeu muitas coisas com uma enchente, os outros buscaram prestar auxílio. Além do mais, são feitas atividades para arrecadação de fundos destinados a entidades como quando a pizzaria completou seus 23 anos, em que foi realizado um “cover social” e a cantora doou parte de seu ganho para um centro social de Manaus.

Na Realplast, o proprietário relatou que costuma dar oportunidades para uma faixa etária bastante variada de colaboradores. Além disso, já ajudou um deles a negociar um valor mais baixo nos materiais de construção de sua casa; com outro foi ao banco para negociar sua dívida e intermediar a divisão da mesma em parcelas viáveis; conversa com filhos de funcionários com problemas na escola; assistiu a um colaborador no contrato de compra de um apartamento; quando há doenças em alguma das famílias, os funcionários são orientados quanto a quais medidas tomar. Segundo o empresário, Ou seja, os funcionários são considerados iguais entre si e também com relação a ele.

As questões de cunho social, assim como a grande quantidade de experiências vividas nesse aspecto devem-se, muito provavelmente, ao próprio perfil das empresas de uma economia voltada para a comunhão. Isso porque umas das principais bases desse tipo de gestão é o bom relacionamento e convívio entre o proprietário da empresa e seus fornecedores, colaboradores, clientes e comunidade ao redor. O esperado é que seja uma das principais e mais fortes vivências desse tipo de empresas, sendo que tais experiências demonstraram fortalecer o vínculo entre empregado e patrão, colocando em um nível de maior igualdade e fazendo com que a empresa não apenas tivesse, mas também transmitisse um clima organizacional bastante benéfico, com colaboradores empenhados e sentindo-se valorizados. A demonstração inclusive vem em situações em que, de fato, os proprietários passam a ter abertura para fazer parte da família dos funcionários, como em casos que são convidados a padrinhos de seus casamentos ou de batismo de seus filhos.

A empresa Femaq demonstrou uma visão bastante diferente comparada aos outros entrevistados, pois revelou que tem havido uma dificuldade atual com um clima de apreensão e tensão entre os funcionários devido ao cenário de dificuldades



financeiras em que se encontra o país. A medida da empresa para amenizar o clima negativo é a manutenção comunicação interna eficiente.

Algo que pode ser notado é que, especialmente nas empresas que lidam com produtos alimentícios, a busca pelo diferencial e o bom relacionamento para aproximar os clientes, é mais notável que nas empresas dos outros ramos. Grande parte disso, deve-se ao ramo ter a capacidade de transmitir muito mais ao cuidado através de seu principal produto de venda, o alimento.

A Loppiano Pizza atribuiu uma nota igual a 7,0 ao aspecto social da empresa mas com intuito de melhorar para, pelo menos, 9,0, já que isso porque intenciona ser referência em gastronomia sustentável. Os outros empresários todos demonstraram muito satisfação pelo que tem vivido.

A respeito do relacionamento com o fornecedor e com o cliente, vale ressaltar que na dinâmica da EdC, como conhecido, há a mudança de tratamento e convivência com os colaboradores no ambiente interno da empresa, mas que essa transformação reverbera para as partes anterior - o fornecedor - e posterior - o cliente - da cadeia do negócio.

A Loppiano Pizza ganhou o prêmio da Veja de melhor pizzaria, sendo que a missão da empresa trata-se de “servir com entusiasmo, inspirando momentos de felicidade”. Rogério relatou que sempre buscou criar relacionamento verdadeiro com os fornecedores e com os colaboradores e isso, desde a fundação no negócio, contribuiu para um ambiente de trabalho sadio e também que tenha o acesso a matérias primas de qualidade, além de ter uma parceria de transparência que auxilia muito no períodos mais difíceis. Já Luiz, da Realplast, contou a experiência de relacionamento com o cliente, quando um deles pediu a diminuição de preço do produto e aumento de prazo de pagamento, sendo assim, Luiz aceitou e estabeleceu uma parceria e atualmente a situação se normalizou e eles continuam juntos.

A respeito do relacionamento entre os empresários de Economia de Comunhão, é válido ressaltar que há um apoio muito intenso de uns para com os outros. Com dez anos de empresa, a proprietária da Casa das Cucas contou que sofreu um acidente grave de carro em que perdeu membros de sua família ela precisou ficar três meses em casa de recuperação. Com isso, membros do Movimento dos Focolares e da própria Economia de Comunhão fizeram rodízio tanto para auxiliá-la em sua recuperação como para ajudarem trabalhando na Confeitaria. Funcionários da empresa disponibilizaram-se a ajudar inclusive financeiramente na

recuperação do estabelecimento, empresas de EdC ajudaram na motivação para o negócio, enviaram reforço na mão de obra e proporcionaram empréstimos financeiros que, após sua recuperação, ela paga atualmente de acordo com suas possibilidades. A empresária declarou que a parceria com os funcionários para levantar-se do período de dificuldades financeiras foi essencial. Segundo ela, é preciso ter competitividade, produtividade, confiança na providência – termo usado pelos membros do Movimento dos Focolares e da EdC que significa a ajuda financeira vinda sem que se espere e que é “providenciada” em resposta a boas ações que se pratica - e nas pessoas e olhar o cliente de forma diferente.

<b>Pilar Social da Sustentabilidade</b>	
<b>Metalsul</b>	Foco nas oportunidades de emprego às pessoas mais negligenciadas da sociedade, tratamento diferenciado aos seus fornecedores.
<b>Consultoria Rubi</b>	Tratamento diferenciado dos colaboradores, incentivo a ambiente de trabalho saudável.
<b>Casa das Cucas</b>	Busca por tratamento justo com as funcionárias, priorizando por competência e clima agradável. Tratamento diferenciado com relação aos seus concorrentes.
<b>Femaq</b>	Busca por clima saudável entre os colaboradores porém com dificuldades atuais com ambiente de crise nacional.
<b>Loppiano Pizza</b>	Prioriza bom relacionamento com os colaboradores, tal como projetos sociais contribuindo com a comunidade local.
<b>Realplast</b>	Apoio total aos colaboradores, inclusive fora do ambiente da empresa

**Tabela 3 – Pilar Social da Sustentabilidade**

**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.3 PILAR AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE

A respeito do monitoramento do aspecto ambiental e a forma como ele acontece, foram notadas medidas bastante interessantes nas empresas com experiências relatadas na prática. Observa-se que mesmo a questão ambiental não sendo tão enfática em uma empresa de Economia de Comunhão quando compara-se a questão social, todos os empresários entrevistados, com as respectivas particularidades e limitações da empresa a qual pertencem, possuem grande preocupação e respeito com a preservação e desenvolvimento do meio ambiente. A síntese da atuação das empresas encontra-se na Tabela 4.

Em algumas é mais notável a presença do aspecto ambiental do que em outras. Pode-se considerar que aquela que tem maior quantidade de práticas relacionadas a preservação do meio ambiente é a Realplast, já que seu próprio processo já baseia-se na reciclagem do plástico para diversas finalidades. Além disso, conforme foi relatado pelo proprietário, a empresa reutiliza quase aproximadamente 99% da água utilizada no processo – de 130 mil litros que são

utilizados a recuperação é de 129 mil litros - sendo sua origem nas chuvas – e, por esse meio é que são supridos os 1000 litros perdidos durante o processamento. O reservatório da empresa viabiliza que o processo sobreviva por até 170 dias sem chuva.

Outro destaque que pode ser feito é a Loppiano Pizza que mesmo tratando-se de um ramo bastante específico relacionado a alimentação – o que poderia ser uma boa justificativa para não ter medidas de cunho ambiental – idealizou o programa “Manaus mais verde” com plantação de árvores nas calçadas, para atender a necessidade do local que estava sem arborização, além de tomar medidas como a compra de lenha (para o fogão) certificada para que não seja incentivado o mercado ilegal de madeira. Além disso, é feita a coleta seletiva do lixo e uma empresa especializada é paga para coletar os bags e reciclar aquilo que foi previamente separado.

Na Metalsul, o empresário relatou o quanto a preservação do meio ambiente proporciona boa visibilidade aos clientes mas que para que seja possível é necessário um trabalho envolvendo a consciência dos colaboradores a fim de que as atitudes sejam tomadas voluntariamente e de forma natural. Já a Femaq demonstrou estar tendo dificuldades nesse aspecto visto que tinha uma parceria no fornecimento de resíduos sólidos para uma empresa que fabricava mas a mesma encerrou suas atividades.

Com relação a nota atribuída ao aspecto ambiental da empresa, a Loppiano Pizza atribuiu uma nota igual a 6,0 pois considera que, apesar de a empresa já ter implementado diversos programas e melhorias, ainda tem potencial para muito mais iniciativas. Todos os outros empresários possuem atividades bastante relevantes no critério.

<b>Pilar Ambiental da Sustentabilidade</b>	
<b>Metalsul</b>	Trabalho envolvendo a consciência dos colaboradores
<b>Consultoria Rubi</b>	Coleta seletiva do lixo
<b>Casa das Cucas</b>	Fornecimento do restante dos alimentos do dia as funcionárias.
<b>Femaq</b>	Dificuldades na parceria com empresa de coleta de resíduos sólidos
<b>Loppiano Pizza</b>	Programa de restauração ambiental local, utilização de madeira certificada, contratação de serviço de coleta seletiva de lixo
<b>Realplast</b>	Reciclagem de plásticos, reuso da água do processo industrial

**Tabela 4 – Pilar Ambiental da Sustentabilidade**

**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.4 PILAR ECONÔMICO DA SUSTENTABILIDADE

A respeito do monitoramento do aspecto econômico e a forma como ele acontece, as organizações, mesmo tratando-se de Gestões Humanistas, em nenhum momento negligenciam o aspecto econômico. O proprietário da Metalsul disse que Chiara Lubich, na fundação da EdC, salientou que uma empresa não sobrevive sem lucros, e isso pode-se comprovar cotidianamente pois a partir do momento que um negócio não gera lucros é um indício de que não está dando certo. A síntese da atuação das empresas no âmbito econômico encontra-se na Tabela 4.

Algumas experiências informadas pelas empresas envolvem o aspecto econômico e social, concomitantemente. Na Metalsul, o empresário paga 30% a mais do que a média de salário normalmente oferecida por outras empresas, representando grande diferencial no tratamento dos funcionários e o mesmo acontece na Consultoria Rubi em que também há o incentivo financeiro já que ele paga um valor maior que o piso salarial para a área. A Loppiano Pizza declarou ter implantado metas para incentivar os colaboradores a ganharem prêmios, como recompensa financeira, quando as alcançarem. Também na Realplast, o salário dos funcionários é um valor acima do piso da categoria, além de contarem com hora extra e com adicional noturno.

Já na Casa das Cucas, o financeiro acontece de uma forma bem peculiar através de uma relação de confiabilidade entre a proprietária e a cozinheira do local, sendo que a mesma tem total liberdade para comprar e usar de maneira bem aproveitada os ingredientes sem que a proprietária precise fiscalizar o tempo todo.

Com relação ao aspecto econômico da empresa, a Loppiano Pizza, considerou uma nota igual a 5,0, já que pretende impulsionar tanto o lucro do negócio como a contribuição, direta ou indireta, para a cultura da comunhão.

A divisão dos lucros, temática muito difundida na Economia de Comunhão, teve alguns relatos dos entrevistados sobre os momentos de maiores dificuldades na contribuição para essa partilha. O ponto em que todas tem em comum e compartilham de forma harmonizada é a liberdade na partilha dos lucros e a não obrigatoriedade da contribuição regular e nem de um valor estipulado, ou seja, as empresas de EdC contribuem, com o valor repassado aos pobres, caso tenham lucro suficiente para isso e com o valor que tiverem condições, mensalmente ou anualmente. Sendo que, a partilha vem a ser fazer uma doação que é transferida

para o caixa da ANPECOM, a qual existe como pessoa jurídica e, dessa forma, consegue captar os recursos para repassar para os necessitados levantamento daqueles que precisam do auxílio é feito pela própria Associação, explicou o proprietário da Metalsul.

Ele ainda disse que pode-se ajudar de outras maneiras que não sejam, necessariamente, um valor em dinheiro. Ele contou uma experiência em que pagou um jantar em um restaurante para um dos seus fornecedores mais antigos, representado por três funcionários com os quais ele mais tinha contato, isso de forma inesperada, sendo que o empresário justificou que tratava-se de um agradecimento por todo o tempo de bom serviço prestado para sua empresa. A ação significou a formação do “homem novo”, uma das propostas da divisão do lucro da empresa em três partes, já que possibilitou que os fornecedores atestassem como é possível agir de forma mais humana mesmo nos negócios, sendo grandes as chances de eles passarem esse ensinamento adiante.

A proprietária da Casa das Cucas contou uma experiência a fim de demonstrar que a contribuição, em diversas ocasiões, pode vir de formas variadas como na própria mão de obra. A empresa teve problemas com a gestão e uma consultora de Economia de Comunhão prestou seus serviços de forma gratuita e, da mesma forma, foi possível a realização de uma grande reforma na cozinha do estabelecimento em apenas 30 dias com mão de obra disponibilizada por outras empresas de EdC.

A Casa das Cucas, relatou uma experiência sobre os aspectos ambiental, social e econômico que vive, todos ao mesmo tempo pois, em diversas situações, permite que suas funcionárias levem para suas casas os produtos que não foram vendidos até o final daquele dia, assim como outra inúmeras vezes fez doações desses produtos para encontros do Movimento dos Focolares instituições, quando sobravam em uma maior quantidade. Ou seja, contribui para o econômico fazendo com que as famílias dos funcionários economizem devido a doação que foi feita; colabora para o meio ambiente não desperdiçando alimentos que poderiam ser jogados no lixo e, por fim, faz com que os colaboradores sintam-se lembrados e valorizados com o gesto, favorecendo o âmbito social.

A empresa Femaq revelou que antes repassava 5% de todo o seu lucro, no entanto, atualmente o período de crise financeira não tem viabilizado que isso aconteça atualmente.

Já a Loppiano Pizza possui o propósito de fazer a doação de 10% de seu lucro mas, em alguns meses, repassa 5%. Ele acrescentou que ele contribui para a formação de homens novos de outras formas como na contribuição em dinheiro feita ao Jornal da Arquidiocese de Manaus em que é feita a divulgação da pizzaria e ele acredita ser recompensado de outra forma, como divulgando aquele trabalho da entidade religiosa para formar pessoas com boas ações.

Na Realplast, segundo o empresário, ainda não foi possível que a empresa alcançasse o ideal da divisão do lucro em três partes iguais mas o essencial, segundo o empresário, é a constância e não necessariamente o valor da contribuição. Além disso, o auxílio pode ser visto em experiências, tais como a viabilização de empréstimo ao um de seus funcionários; o fornecimento de cursos de especialização para alguns colaboradores e o pagamento da mensalidade da faculdade de um de seus funcionários.

<b>Pilar Econômico da Sustentabilidade</b>	
<b>Metalsul</b>	Salários acima do piso para os funcionários
<b>Consultoria Rubi</b>	Salários acima do piso para os funcionários
<b>Casa das Cucas</b>	Relação de confiança com funcionários na administração da empresa
<b>Femaq</b>	Dificuldades de manutenção da empresa e de repasse a ANPECOM devido a crise financeira nacional.
<b>Loppiano Pizza</b>	Metas aos colaboradores com premiações
<b>Realplast</b>	Salários acima do piso para os funcionários, além de hora extra e adicional noturno, viabilização de empréstimos a funcionários, incentivos em pagamentos de cursos e faculdades.

**Tabela 5 – Pilar Econômico da Sustentabilidade**

**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.5 RELAÇÃO DAS EMPRESAS COM A CRISE FINANCEIRA

A Metalsul comentou sobre assunto ressaltando que uma crise financeira não ocorre de repente, vai sendo anunciada bem antes de acontecer de fato e, por isso, seja qual for o empresário, de Economia de Comunhão ou não, precisa se preparar tomando algumas medidas como, por exemplo, a diminuição do pró-labore, sendo as saídas possíveis o aumento do capital para cobrir os gastos ou a diminuição dos custos. Ele ainda acrescentou que é preciso muito planejamento, a estrutura da empresa precisa estar consolidada e é de grande importância o trabalho em equipe.

Na contramão, a Consultoria Rubi não sentiu a crise em seu negócio, pois a demanda continuou a mesma e a necessidade de entrega também. Já a Femaq, disse que deve-se haver um trabalho bastante árduo, segundo Rodolfo, para se manter o equilíbrio entre os sete aspectos da EdC, que foram detalhados anteriormente, nesses períodos de crise.

A Loppiano Pizza relatou que uniu-se de forma intensa com seus colaboradores para enfrentarem juntos a crise, uma das medidas é que foi preciso que oito pessoas fossem demitidas e a união foi necessária para que o fato não abalasse o desempenho da equipe, procuraram não falhar nos encontros mensais de reflexão e, em nenhum momento, baixar a qualidade no cardápio da alimentação dos funcionários. Foi indagado se é satisfatória a busca por estratégias e/ou medidas para a manutenção dos valores humanistas e as atitudes tomadas para que a empresa sobreviva sem deixar seus valores negligenciados. No que o proprietário da Loppiano Pizza expôs que os colaboradores precisam sentir-se parte do negócio e terem também voz ativa para sentirem-se parte do negócio.

Na Realplast, houve a redução de de 22 funcionários para 18 – a produção foi diminuída em 25%; foi feita a troca de máquinas menos produtivas por outras mais eficientes mas com a mão de obra sendo mantida e a diminuição da produção noturna da empresa que representava um custo é mais alto.

Ele ainda relatou que a reciprocidade é incentivada e o empresário deve agir de tal forma a demonstrar aos funcionários a importância de transmitirem aos outros tudo de positivo que vivem dentro da empresa e essa experiência deve ser livre e pessoal, e não acontecer como algum treinamento qualquer da empresa e disse que o que o auxilia a manter a perseverança na prática humanista é a sua espiritualidade em sua religião e no Movimento dos Focolares, do qual participa.

O proprietário da Consultoria Rubi discorreu que precisava reduzir seu quadro de funcionários e, ao invés de fazer o desligamento de forma imposta, deixou que a equipe decidisse quem seria e o resultado é que foi uma solução boa para a empresa e também para a funcionária, além disso, o proprietário mencionou que não fala sobre EdC com seus funcionários mas deixa que a mudança de suas próprias atitudes aconteça e eles percebam isso de forma implícita.

<b>Relação das empresas com a crise financeira</b>	
<b>Metalsul</b>	Planejamento, diminuição do pró-labore e trabalho em equipe
<b>Consultoria Rubi</b>	Não sentiu dificuldades da crise devido ao ramo em que se encontra, somente a redução de 1 funcionário foi necessária
<b>Casa das Cucas</b>	Diminuição nos custos da empresa
<b>Femaq</b>	Busca do equilíbrio entre os sete aspectos da EdC
<b>Loppiano Pizza</b>	Demissão de oito funcionários, trabalho em equipe, momentos de reflexão entre os funcionários
<b>Realplast</b>	Redução no quadro de funcionários, troca de máquinas, redução da produção noturna.

**Tabela 6** – Relação das empresas com a crise financeira

**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.6 GERENCIAMENTO NA ECONOMIA DE COMUNHÃO

Com relação as facilidades e dificuldades encontradas por uma empresa que já possuía uma forma de trabalho e estrutura organizacional e teve uma transformação considerável, tal como a que acontece na implementação da EdC, sendo que as empresas entrevistadas que tem esse perfil são a Metalsul e a Femaq.

As duas empresas apresentaram semelhanças em suas experiências, sendo que ambas já buscavam, antes da EdC, viver conceitos muito parecidos com os propostos mas que eles não acontecem instantaneamente, sendo necessários muitos anos para que a cultura comece a ser transformada. Na Metalsul, o empresário ainda acrescentou que foi necessária uma coerência muito grande no agir e no falar pois nada seria conseguido através da imposição, mas sim, pelo exemplo.

A respeito das facilidades e dificuldades encontradas por um empresa fundada com valores voltados para o humanismo e o que muda, na prática, quando comparada a um sistema tradicional. Notou-se que, em todas elas, foi relatado ser um processo longo e gradativo com bastante empenho, perseverança e, acima de tudo, o exemplo do gestor.

A Loppiano Pizza diz ter buscado inspiração para tomar decisões em sua espiritualidade e no Movimento dos Focolares, do qual é membro, considera que as facilidades estão muito relacionadas a situações benéficas e de ajuda que acontecem quando há a disposição para fazer o bem. Já as dificuldades referem-se a perseverança que é necessária para agir com honestidade, uma experiência é a dívida alta que ele tinha de ICMS mas optou por buscar o parcelamento da dívida de forma correta e ética. Além do mais, ele recebe muitas propostas para negócios ilegais como a emissão de notas com valores diferentes do serviço que de fato foi prestado mas resiste a elas em todas as vezes.

Na busca constante dos proprietários pela melhoria nas empresas o proprietário da Metalsul disse que quando trabalhou em outras organizações sempre buscava questionar o que podia ser melhorado e isso não foi diferente em sua própria empresa, já que ele sempre fez e continua buscando formação e aprimoramento por meio de congressos e cursos. Já na Realplast, o empresário disse que tem planos para executar diversas melhorias na empresa como aumentar e otimizar o processo pois, atualmente, são utilizados 75% dos equipamentos, diante da capacidade total de 100%.



<b>Gerenciamento na economia de comunhão</b>	
<b>Metalsul</b>	Coerência nas ações, mudança de cultura pelo exemplo do proprietário, processo longo e gradativo na implantação da EdC
<b>Consultoria Rubi</b>	Processo natural e gradativo na implantação da EdC
<b>Casa das Cucas</b>	Diversas dificuldades financeiras mas também retorno no ambiente diferenciado da empresa.
<b>Femaq</b>	Processo longo e gradativo na implantação da EdC
<b>Loppiano Pizza</b>	Busca da espiritualidade na tomada de decisões, necessidade de perseverança e honestidade.
<b>Realplast</b>	Busca de melhoria de produtividade na empresa

**Tabela 8** – Gerenciamento na economia de comunhão

**Fonte:** Elaborada pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as empresas de Economia de Comunhão brasileiras lidam com os três pilares da sustentabilidade em um contexto de crise econômica, além de verificar quais os desafios e propostas para que a organização suporte um período de restrição monetária sem perder os valores humanistas já estruturados. A metodologia foi realização de entrevistas em formato semi estruturado com empresas pioneiras na atuação da EdC no Brasil, com questões de interface entre o modelo de gestão humanista mencionado e a tríade da Sustentabilidade, tal como a relação com a crise financeira atual do Brasil.

Vale ressaltar que, com base nos resultados apresentados no capítulo anterior, que é necessário uma constante preocupação com o humanismo desse formato de gestão e com a busca pela melhoria contínua, para que a empresa forneça produtos e serviços cada vez melhores, o que também significa a busca pelo bem estar da população sendo não seja desestruturada por períodos de restrição orçamentária. Outro ponto importante identificado é que as empresas precisam integrar as áreas ambiental e econômica a fim de que elas se tornem tão fortes, dentro da empresa, tal como é a área social, de modo que a sustentabilidade - em seus três pilares - possa de fato acontecer.

Mais um ponto suscitado pela pesquisa diz respeito ao modo como as empresas de EdC fazem a medição e o acompanhamento dos aspectos econômico, ambiental e social dentro da empresa, tal como o estabelecimento de um padrão para que todas as organizações inseridas na Economia de Comunhão tenham a possibilidade de aderir a ele. Pois, atualmente, algumas possuem sistemas de gestão, outras acompanham os indicadores por meios que acreditam serem os mais recomendados.

A respeito da contribuição para o estado da arte, a pesquisa é original, pois não foi observado em base de dados de referência quaisquer análises em empresas de Economia de Comunhão brasileiras relacionadas a temática da Sustentabilidade e utilizando uma abordagem qualitativa.

Dentre as limitações, é possível apontar que a pesquisa não abordou empresas de todas as áreas de atuação presentes no Brasil, devido a inviabilidade que isso representa em um método qualitativo, além disso, algumas entrevistas forneceram informações bastante superficiais sobre algumas temáticas, dificultando a análise dos dados e a execução da correlação com o objetivo

proposto.

Sugere-se para pesquisas futuras, que a amostra de empresas de EdC utilizado nesta pesquisa seja ampliado e, adicionalmente, possa ser aplicado um modelo quantitativo de pesquisa que possibilitará o alcance a um maior número de organizações e a possibilidade de análises estatísticas. Essa pesquisa pode servir como ponto de partida para a análise detalhada de cada dimensão da Sustentabilidade em outras gestões humanistas, proporcionando maior amplitude nas informações.

## REFERÊNCIAS

- ABELA, A. V. Profit and more: Catholic social teaching and the purpose of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 2, p. 107-116, 2001.
- ABURDENE, P. **Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism**. Hampton Roads Publishing, 2007.
- ALFORD, H.; NAUGHTON, M. Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of a business. **Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the Catholic Social Tradition**, p. 27-47, 2002.
- AMINDOUST, A. et al. Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. **Applied Soft Computing**, v. 12, n. 6, p. 1668-1677, 2012.
- ANPECOM. **Jovens e EdC**. Disponível em: <<http://anpecom.com.br/jovens-edc>>.
- ARGIOLAS, G. et al. Spirituality and economic democracy: The case of Loppiano Prima. **Respect and economic democracy**, p. 155-172, 2010.
- BANERJEE, S. B.; IYER, E. S.; KASHYAP, R. K. Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 106-122, 2003.
- BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. Mapping the relationships between work and sustainability and the opportunities for ergonomic action. **Applied ergonomics**, v. 45, n. 4, p. 1225-1239, 2014.
- BRICKMAN, P.; CAMPBELL, D. T. Hedonic relativism and planning the good society. **Adaptation-level theory**, p. 287-305, 1971.
- BRONES, F.; DE CARVALHO, M. M.; DE SENZI ZANCUL, E. Ecodesign in project management: a missing link for the integration of sustainability in product development?. **Journal of Cleaner Production**, v. 80, p. 106-118, 2014.
- BRONES, F.; DE CARVALHO, M. M. From 50 to 1: Integrating literature toward a systemic ecodesign model. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 44-57, 2015.
- BRUNI, L.; HÉJJ, T. The economy of communion. In: **Handbook of Spirituality and Business**. Palgrave Macmillan UK, 2011. p. 378-386.
- BRUNI, L. **L'economia la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere**. Città nuova, 2004.
- BRUNI, L.; UELMEN, J. Religious values and corporate decision-making: The economy of communion project. **Fordham J. Corp. & Fin. L.**, v. 11, p. 645, 2005.
- BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. The 'Economy of Communion': Inspirations and Achievements. **Finance & Bien Commun**, n. 3, p. 91-97, 2004.

BURCKART, Hans. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. **BRUNI, Luigino (Organizador). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.**

CAMERON, L.; POTVIN, C. Characterizing desired futures of Canadian communities. **Futures**, v. 82, p. 37-51, 2016.

CARVALHO, M. M.; FLEURY, A.; LOPES, A. P. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 7, p. 1418-1437, 2013.

CHESBROUGH, H. W.; APPEYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California management review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.

DA SILVA, J. O. C. Amartya Sen “Desenvolvimento como Liberdade”. 2004

DA VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Editora Garamond, 2005.

DE BURGOS JIMÉNEZ, J.; CÉSPEDES, L.; JOSÉ, J. Environmental performance as an operations objective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1553-1572, 2001.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

EASTERLIN, R. A. Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. **Nations and households in economic growth**, v. 89, p. 89-125, 1974.

EDC ONLINE. Publicações ensaios. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/artigos/portugues-saggi.html>>. Acesso em: 05 jan 2017.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. **The triple bottom line: Does it all add up**, v. 11, n. 12, p. 1-16, 2004.

EPSTEIN, M. J.; WIDENER, S. K. Facilitating sustainable development decisions: Measuring stakeholder reactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 2, p. 107-123, 2011.

FALLER, M. H. F.F. et al. Economia de comunhão e função social da empresa: uma aproximação possível? 2010.

FINNIS, John. **Natural law and natural rights**. Oxford University Press, 2011.  
FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. **Journal of Business Ethics**, p. 1-9, 2016.

GENOVESI, A. et al. **Lezioni di economia civile**. Cugini Pomba e Comp edit., 1852.

GIL, M. J. A.; JIMÉNEZ, J. B.; LORENTE, J. J. C. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. **Omega**, v. 29, n. 6, p. 457-471, 2001.

GOLD, L. The 'economy of communion': A case study of business and civil society in partnership for change. **Development in Practice**, v. 14, n. 5, p. 633-644, 2004.

GOLD, L. **New financial horizons: The emergence of an economy of communion**. New City Press, 2010.

GÓMEZ-PINILLA, Fernando et al. Voluntary exercise induces a BDNF-mediated mechanism that promotes neuroplasticity. **Journal of neurophysiology**, v. 88, n. 5, p. 2187-2195, 2002.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. An analysis of the relationship between environmental motivations and ISO14001 certification. **British Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 133-148, 2005.

GRADE, M.; AUED, I. M. Apontamentos de estudo sobre novas relações sociais na economia solidária. **Anais II Seminário Internacional Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais**, 2003.

GROCHMAL, S. Ekonomia komunii w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem jako systemowo zorganizowana pomoc w celu eliminacji biedy i nierówności społecznych. **Prakseologia**, n. 153, p. 337-357, 2012.

HANSMANN, R.; MIEG, H. A.; FRISCHKNECHT, P. Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 19, n. 5, p. 451-459, 2012.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. Centauro, 2003.

IZADIKHAH, M.; SAEN, R. F. Evaluating sustainability of supply chains by two-stage range directional measure in the presence of negative data. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 49, p. 110-126, 2016.

JABBOUR, C. J. C. et al. Barriers to the adoption of green operational practices at Brazilian companies: effects on green and operational performance. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 10, p. 3042-3058, 2016.

JABBOUR, C. J. C. et al. Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. **Journal of Cleaner Production**, v. 87, p. 442-451, 2015.

JORGENSEN, T. H. Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 10, p.

1071-1080, 2008.

KAHNEMAN, D. et al. Toward national well-being accounts. **The American Economic Review**, v. 94, n. 2, p. 429-434, 2004.

KLEINDORFER, P. R.; SINGHAL, K.; WASSENHOVE, L. N. Sustainable operations management. **Production and operations management**, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.

KLETTNER, A.; CLARKE, T.; BOERSMA, M. The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. **Journal of Business Ethics**, v. 122, n. 1, p. 145-165, 2014.

LAYRARGUES, P. P. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica**. Annablume, 1998.

DE MELO LISBOA, A.; DE LA CRUZ, S. J. **ECONOMIA SOLIDÁRIA HOJE: SIGNIFICADO E PERSPECTIVAS**. 2005.

LOACH, K.; ROWLEY, J.; GRIFFITHS, J. Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. **International Journal of Cultural Policy**, p. 1-16, 2016.

LUBICH, C. The Economy of Communion experience: a proposal for economic activity from the spirituality of unity. In: **Strasbourg Conference of Political Movements for Unity**. 1999.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Zahar, 1962.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. **International Journal of Project Management**, 2016.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTE, L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 77, n. 1, p. 11-37, 2004.

MELÉ, D. Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 1, p. 227-244, 2009.

MENEGASSI, C. H. M. **As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão**. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Maringá-Universidade Estadual de Londrina.

MORGAN, E. A. **The zeronauts: breaking the sustainability barrier**. 2014.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. **Journal of Cleaner Production**, 2016.

MORIOKA, T.; SAITO, O.; YABAR, H. The pathway to a sustainable industrial society—initiative of the Research Institute for Sustainability Science (RISS) at Osaka University. **Sustainability Science**, v. 1, n. 1, p. 65-82, 2006.

NEBBIA, T. Integração entre o meio ambiente e o desenvolvimento: 1972–2002. 2010.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard business review**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NIELSEN, P. H.; WENZEL, H. Integration of environmental aspects in product development: a stepwise procedure based on quantitative life cycle assessment. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 3, p. 247-257, 2002.

O'BRIEN, T. Reconsidering the common good in a business context. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 1, p. 25-37, 2009.

ONU: Agenda 2030. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Rio de Janeiro, 2015. Acesso em: 20 maio 2017.

OSTI, G. Green social cooperatives in Italy: a practical way to cover the three pillars of sustainability?. **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, v. 8, n. 1, 2012.

PASSET, R. Desenvolvimento durável e biosfera: abertura multidimensional ou novos reducionismos. **Revista Tempo Brasileiro**, v. 108, p. 27-47, 1992.

PELOZA, J.; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 117-135, 2011.

PINHEIRO, Leticia. Traídos pelo desejo: um ensaio sobre a teoria e a prática da política externa brasileira contemporânea. **Contexto internacional**, v. 22, n. 2, p. 305, 2000.

POLANYI, K. **A grande transformação**. Leya, 2013.

PORTAL DO PROFESSOR MEC (2011). **Agricultura orgânica: uma alternativa viável de sustentabilidade**. Juiz de fora, MG. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?aula=25764>>. Disponível em: 15 fev 2017.

PRIMA, L. Spirituality and economic democracy: The case of Loppiano Prima. **Respect and economic democracy**, n. 6, p. 155, 2010.



RAMOS, A. G.; CARDOSO, M. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. FGV, Inst. de Documentação, Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1989.

RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.

SAMPAIO, C. A. C. **Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações**. EDIFURB, 2010.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. 5 ed. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDELANDS, L. The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 1, p. 93-101, 2009.

SANTOS, B. S. et al. Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. **Rio de Janeiro: Civilização brasileira**, v. 3, 2002.

SEBRAE (2013). **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conc\\_eito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conc_eito_empregados.pdf)>. Acesso em: 20 dez 2016.

SEN, A. **Development as freedom**. Oxford Paperbacks, 2001.

SILVEIRA, V.N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Rev. adm. contemp., Curitiba**, v. 12, n. 4, 2008.

SILVESTRE, A. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.

SIMMEL, G. As grandes cidades e a vida do espírito. **Mana: Estudos de Antropologia Social**, p. 577-592. 2005.

SINGER, P. Economia Solidária. **A outra economia—CATTANI**, 2003.

SISON, A. J. G. Toward a common good theory of the firm: The Tasubinsa case. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 471-480, 2007.

SISON, A. J.G.; FONTRODONA, J. Participating in the common good of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 4, p. 611-625, 2013.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Martins Fontes, 2003.

SORGI, T. A santa economia. **Economia de Comunhão: uma Nova Cultura**, v. 1, p. 4 citation\_lastpage= 5, 1998.

SPITZECK, H. An integrated model of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 1, p. 51-62, 2011.

SVENSSON, G. et al. A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 23, n. 2, p. 153-188, 2016.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. Vozes, 2003.

UNGER, R. M. Conclusion: The task of the social innovation movement. In: **New Frontiers in Social Innovation Research**. Palgrave Macmillan UK, 2015. p. 233-251.

VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. **International journal of production economics**, v. 111, n. 2, p. 299-315, 2008.

VALDES-VASQUEZ, R.; KLOTZ, L. E. Social sustainability considerations during planning and design: Framework of processes for construction projects. **Journal of construction engineering and management**, v. 139, n. 1, p. 80-89, 2012.

WACLAWSKI, E. How I use it: Survey monkey. **Occupational Medicine**, v. 62, n. 6, p. 477, 2012.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Universidade de Brasília, 2004.

ZAMAGNI, S. Towards an economics of human relations: On the role of psychology in economics. **Group Analysis**, v. 37, n. 1, p. 17-32, 2004.

ZAMAGNI, S. Happiness and individualism: A very difficult union. **Economics and Happiness: Framing the Analysis**, Oxford University Press, Oxford, 2005.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM SEIS EMPRESAS PIONEIRAS NA EdC

### Sobre a empresa

#### 1) Qual é o porte da Empresa?

*(Micro - Empresa: até 19 empregados; Comércio e Serviços: até 9 empregados;  
Pequena - Empresa: de 20 a 99 empregados; Comércio e Serviços: de 10 a 49 empregados;  
Média - Empresa: 100 a 499 empregados; Comércio e Serviços: de 50 a 99 empregados;  
Grande - Empresa: mais de 500 empregados; Comércio e Serviços: mais de 100 empregados).*

#### 2) Qual é, em média, o nível de escolaridade dos funcionários?

*Fundamental - Incompleto  
Fundamental – Completo  
Médio - Incompleto  
Médio - Completo  
Superior – Incompleto  
Superior - Completo  
Pós-graduação - Incompleto  
Pós-graduação – Completo*

#### 3) Você recomendaria o serviço da empresa ao invés dos serviços disponibilizados pelas empresas concorrentes? E o recomenda a outras pessoas?

### Com relação aos 3 pilares da Sustentabilidade

#### 4) O aspecto *social* dos três pilares da Sustentabilidade (econômico, ambiental e social) é monitorado? De que forma ele acontece?

#### 5) Qual nota você atribuiria ao aspecto *social* de sua empresa?

#### 6) O aspecto *ambiental* dos três pilares da Sustentabilidade (econômico, ambiental e social) é monitorado? De que forma ele acontece?

#### 7) Qual nota você atribuiria ao aspecto *ambiental* de sua empresa?

#### 8) O aspecto *econômico* dos três pilares da Sustentabilidade (econômico, ambiental e social) é monitorado? De que forma ele acontece?

#### 9) Qual nota você atribuiria ao aspecto *econômico* de sua empresa?

#### 10) A empresa consegue fazer a divisão nos lucros desde a implementação da EdC? De que forma ela acontece? É possível citar alguns momentos em que houve maiores dificuldades na contribuição para essa partilha?

**11) São suficientes os desafios quanto ao pilar econômico e as propostas oferecidas pela empresa em períodos de crise financeira, como a que se vive no Brasil atualmente? Quais costumam ser essas propostas?**

**12) É satisfatória a busca por estratégias e/ou medidas para a manutenção dos valores humanistas? Quais atitudes costumam ser tomadas para que a empresa sobreviva sem deixar seus valores negligenciados?**

=> PERGUNTA DE ACORDO COM O PERFIL DA EMPRESA:

*Empresa com vários anos de tradição na mudança da configuração tradicional Capitalista para a Economia de Comunhão*

**13a) Quais as facilidades e dificuldades encontradas por um empresa que já possuía uma forma de trabalho e estrutura organizacional e teve uma transformação considerável, tal como a que acontece na implementação da EdC?**

*Empresa com os valores de EdC estabelecidos desde a sua fundação*

**13b) Quais as facilidades e dificuldades encontradas por um empresa que é fundada com valores voltados para o humanismo? Na prática, o que muda na criação quando comparada a um sistema tradicional?**

## APÊNDICE B – ENTREVISTA COM EMPRESAS BRASILEIRAS PIONEIRAS NA EdC TRANSCRITAS NA ÍNTEGRA

### Entrevista 1 - Metalsul Flaje Ferramentas

O empresário iniciou descrevendo empresa, a qual é subdividida em duas unidades, uma delas localiza-se em Garuva – SC, onde é feita a fundição e a outra e principal unidade situa-se em Joinville - SC, onde é feito o beneficiamento, acabamento e usinagem das peças.

Em seguida, falou sobre a importância dos quatro aspectos da Economia de Comunhão, explicados anteriormente no Referencial Teórico dessa pesquisa, os quais tem por finalidade a redução ou eliminação dos efeitos da pobreza por meio da partilha que, dentro do Movimento dos Focolares, acontece com os membros de todas as idades. “A partilha acontece no auxílio aos mais pobres e na formação dos *homens novos*, ou seja, pessoas com uma mentalidade aberta e voltada para o bem do próximo, para a fraternidade e os valores humanos” – diz o empresário.

Celso acrescentou que na economia voltada para a comunhão a prioridade é o ser humano valorizado e também o gestor ser mais humano. A reciprocidade, segundo ele, é incentivada na família e na sociedade em geral, ou seja, o empresário deve agir de tal forma a demonstrar aos funcionários a importância de transmitirem aos outros tudo de positivo que vivem dentro da empresa e essa experiência deve ser livre e pessoal, e não acontecer como algum treinamento qualquer da empresa. Segundo ele, o homem deve saber amar e, acima de tudo, estar disposto a amar e, para que seja possível levar a gestão adiante, ele busca muito “a espiritualidade como sustentáculo”, referindo-se a ter a constância necessária por meio de sua crença e fé, além trocar muitas experiências com os outros empresários de EdC.

Quando questionado sobre como é possível manter a perseverança na prática humanista, o empresário disse que o que o auxilia é o conceito muito conhecido no Movimento dos Focolares, “A arte de amar”. Logo em seguida, ele explicou que “baseia-se em: (1) Amar a todos: amar sem excluir ninguém mesmo que tenha suas diferenças ou defeitos; (2) Amar por primeiro: ter anteriormente gestos bons, sem esperar fazê-los somente se a outra pessoa o fizer primeiro; (3) Amar como a si mesmo: tratar as outras pessoas do mesmo modo como gostaria de ser tratado por elas; (4) Fazer-se um: praticar ações solidárias referentes a tristeza ou alegria de

outra pessoa; (5) Amar Jesus no irmão: respeitar e tratar muito bem a pessoa pois o Movimento dos Focolares é cristão e, para eles, Jesus é uma figura exemplo de caridade e bondade, o “Pai de todos” e, por esse motivo, é tão profundo vê-lo em outra pessoa; (6) Amor recíproco: praticar gestos de bondade para com a outra pessoa e, mesmo não recebendo nada em troca no início, pela perseverança no gesto, chegará um momento em que ela começará a agir com caridade com os outros também; (7) Amar o inimigo: mesmo que uma pessoa tenha tido uma atitude ruim ou prejudicial, ela será respeitada e acolhida a fim de que essa seja a sua correção.

Segundo Celso, a Economia de Comunhão dentro da empresa é algo que gera resultados visíveis sem necessitar, no entanto de grandes (ou quaisquer) investimentos financeiros. Os colaboradores precisam sentir-se parte do negócio, é necessário entender como eles veem a empresa, o que consideram que é preciso melhorar nela. O resultado acontece sem força física ou capital, o que, muitas vezes, não é fácil por ser necessário um tempo maior, questão de anos até para que os frutos apareçam.

“Na Metalsul, a passagem para uma Economia voltada para a comunhão foi um processo longo e, através da coerência no agir e no falar, não apenas normas impostas. A empresa não possui nenhuma ISO, a garantia da qualidade é o próprio modo de agir da EdC”, relata o empresário.

O entrevistado citou que na dinâmica da EdC, como conhecido, há a mudança de tratamento e convivência com os colaboradores no ambiente interno da empresa, mas acrescentou que também essa transformação reverbera para as partes anterior e posterior da cadeia do negócio, ou seja, o fornecedor e também o cliente. Um exemplo do fato foi quando ele teve problemas com uma das peças que a Metalsul fabrica pois quando ele foi demonstrar o produto para um de seus clientes, um dos itens que compõe a peça se soltou fazendo com que ele ficasse em uma situação bastante constrangedora. No entanto, ao invés de ele descontar toda a sua insatisfação no fornecedor responsável, ele foi pessoalmente até a produção do fornecedor pedindo pra conversar com os funcionários do setor responsável pela produção daquele item fornecido sendo que na conversa ele demonstrou o funcionamento da peça e o quão era importante o trabalho deles e que houvesse todo o cuidado necessário para não terem falhas. O resultado foi que os funcionários demonstraram muita gratidão pela atitude de Celso e o problema do padrão de

qualidade das peças foi resolvido. Isso gerou, além de um benefício social com o bem estar dos funcionários, também o benefício financeiro de garantia e, ao mesmo tempo, melhoria da qualidade do produto.

“A cultura da EdC oferece uma “solução social” e, com isso, alcança um número bem maior de pessoas. Por exemplo, um dos funcionários contratados pela Metalsul era um ex dependente químico que teve a oportunidade que ele precisava de um emprego no momento de sua recolocação na sociedade através de uma oportunidade de emprego. Passado-se um tempo, a sua melhoria foi visível tanto pelos colegas de trabalho quanto pelos seus familiares, sendo que o próprio colaborador citou que ele havia, enfim, descoberto o que era ser um bom pai, uma marido presente, uma pessoa diferente para aqueles que ele mais amava”, contou Celso.

No momento seguinte, o proprietário foi questionado sobre o aspecto econômico dentro da empresa e a respeito da divisão de lucros, assunto tão intrigante quando fala-se em Economia de Comunhão. Segundo Celso, o financiamento na própria empresa justifica-se porque, além da sobrevivência da mesma, uma empresa mais rentável é benéfica para a própria EdC. Dessa forma, o lucro na própria empresa também tem objetivo de gerar um ambiente para que os funcionários trabalhem com qualidade.

Foi abordado o tema referente a divisão de lucros da empresa, uma das práticas da Economia de Comunhão, e como ela acontece. O proprietário explicou que a divisão em si não é o mais importante já que é uma sugestão dada pela fundadora da EdC, e não uma imposição. Essa partilha acontece segundo as possibilidades da organização havendo períodos de restrição monetária da empresa em que nem sequer é possível a parte doada aos pobres, nesses momentos todo o lucro é direcionado para a própria sobrevivência da empresa. A divisão em três partes também não acontece de forma igualitária, há alguns meses em que é mais viável a contribuição dada aos mais necessitados sendo possível que a empresa repasse uma maior quantia a ANPECOM, responsável por receber todas as doações e direcionar aos necessitados, já em outros meses a quantia doada pode ser significativamente diminuída.

A não obrigatoriedade da divisão e a liberdade para a determinação do valor a ser destinado para a ANPECOM, vem de encontro a necessidade de que a empresa seja próspera, pois uma das premissas da fundadora era a de que havia a

necessidade da contribuição com a Economia de Comunhão mas, mais ainda, era preciso ter empresas que prosperando para a própria EdC poder, de fato, acontecer.

A partilha vem a ser fazer uma doação que é transferida para o caixa da ANPECOM, a qual existe como pessoa jurídica e, dessa forma, consegue captar os recursos para repassar para os necessitados. O levantamento daqueles que precisam do auxílio é feito pela própria Associação.

A ajuda se dá através da saúde, educação e moradia. Esse fundo também é utilizado para auxiliar novos gestores que intencionam aderir a Economia de Comunhão em suas empresas. O Brasil ainda não é autossuficiente na sobrevivência dos recursos captados pela ANPECOM, dessa forma, necessita do capital vindo de Roma, país pioneiro na prática da Economia de Comunhão e origem de Chiara Lubich.

Ainda com relação ao lucro, o empresário acrescentou que a parte destinada a formação de homens novos acontece dentro da própria empresa com as mudanças de atitude e comportamento vindas do gestor e também, no caso da Metalsul, por meio da formação de seu consultor, contador e funcionários através de suas participações em treinamentos realizados pela ANPECOM e outros encontros do Movimento dos Focolares. Uma das ideias surgidas é a do consultor realizar de forma implícita uma espécie de auditoria observando nos funcionários como eles encaram e praticam a EdC em seu ambiente de trabalho.

Celso acrescentou uma experiência em que chamou um dos seus fornecedores mais antigos, representado por três funcionários com os quais ele mais tinha contato, para uma reunião em sua empresa. Quando chegaram lá era, na verdade, uma surpresa, já que o empresário fez reconhecimentos e convidou-os para jantar pois ele pagaria a conta. A justificativa da ação era o agradecimento por todo o tempo de bom serviço prestado para sua empresa com dedicação e empenho e a resposta foi que de um ato simples e sem um gasto muito alto foi possível obter a gratidão dos fornecedores que retribuíram prestando um serviço melhor ainda do que o que já era prestado.

A grande estratégia da gestão da EdC é o contato próximo com as pessoas, exemplo disso é na experiência do proprietário quando ligou para alguns de seus clientes parabenizando-os e agradecendo por comprar com a Metalsul. Contudo, Celso relatou que é preciso ter paciência e perseverança na prática e outro relato foi o de um cliente que comprava uma quantidade bastante pequenadesde a fundação



da Metalsul mas sempre foi tratado da mesma forma que os que compravam uma maior quantidade. Atualmente, o cliente foi conquistado através dos princípios da EdC e passou a ser fiel fazendo compras em maior quantidade. Foram necessários muito anos para que isso acontecesse e, por isso, Célio acrescentou que é preciso bravura, força de vontade e muita persistência.

O empresário relata pagar 30% a mais do que a média de salário normalmente oferecida por outras empresas, representando grande diferencial no tratamento dos funcionários tanto que os de chão de fábrica ganham todos na faixa de 2500,00. A formação da mentalidade diferenciada da equipe acontece na empresa de forma implícita como, por exemplo, frases em quadros nas paredes com frases motivacionais relacionadas a EdC, assim, a formação e a informação é inserida de forma natural e constante.

Os momentos de lazer também foram pautados dentro dos valores da Comunhão sendo que, em brincadeiras ou jogos internos entre os próprios funcionários, aqueles que perdem também são premiados. A busca é sempre pela não distinção das pessoas.

Quando foi falado em meio ambiente, Celso iniciou dizendo que “É diferente o que eu posso e o que eu devo fazer”, ou seja, é permitido fazer-se o que quiser mas nem tudo pode ser admitido como bom e adequado. O meio ambiente e sua preservação proporcionam uma visibilidade muito boa da empresa pelos seus clientes. Todavia, para que seja possível ele ser, de fato, preservado e restaurado, é necessário um trabalho envolvendo a consciência dos colaboradores a fim de que as atitudes sejam tomadas sem ser pedido ou imposto.

No momento seguinte, foi falado sobre o período financeiro crítico em que o país se encontra e Celso iniciou lembrando que uma crise não ocorre de repente. Ela vai sendo anunciada bem antes de acontecer de fato e, por isso, o empresário tem a oportunidade de se preparar tomando algumas medidas como, por exemplo, a diminuição do pró-labore. “São duas saídas possíveis: o aumento do capital para cobrir os gastos ou a diminuição dos custos”, disse ele. Ainda acrescentou: “É preciso muito planejamento, a estrutura da empresa precisa estar consolidada. Além do mais, em períodos de crise mais do que em qualquer outra época, é preciso o trabalho em equipe, afinal não se faz tudo sozinho”. A finalidade é que juntos, proprietário, funcionários, contador e consultor pensem em uma saída e a coloquem em prática.

O proprietário da Metalsul finalizou a entrevista explanando sobre a busca constante pela melhoria na empresa. Quando trabalhou em outras organizações sempre buscava questionar o que podia ser melhorado e isso não foi diferente em sua própria empresa já que ele sempre fez e continua buscando formação e aprimoramento por meio de congressos e cursos.

## **Entrevista 2 - Consultoria Rubi**

A entrevista foi realizada com o proprietário da Consultoria Rubi, Alcione.

O proprietário iniciou mencionando que não fala sobre EdC com seus funcionários mas deixa que a mudança de suas próprias atitudes aconteça e eles percebem isso de forma implícita. Disse ainda: “quando algo positivo é proposto é criada uma espécie de áurea diferente que é perceptível aos clientes e as outras pessoas mas eles não sabem exatamente de onde vem e o porquê daquilo mas sentem o diferencial”.

Em seguida, ele relatou algumas de suas experiências com a Economia de Comunhão. Quando teve uma funcionária que havia entrado na empresa há menos de um ano e ele permitiu que ela tirasse suas férias junto com os outros funcionários sem cobrar nada de seu salário por isso, foi um voto de confiança que resultou em uma profissional competente que prestou serviços durante muitos anos na empresa.

Um outro fato foi quando uma de suas funcionárias adoeceu ele incentivou que os colegas de trabalho fossem visita-la e prestassem sua solidariedade para a mesma e para a sua família. Na época em que ela retornou recuperada teve novo ânimo e maior dedicação ainda para desempenhar sua função, seu rendimento aumentou.

Em um episódio distinto, ele incentivou que todos os funcionários fossem fazer o cadastro para tornarem-se doadores de medula óssea já que estava acontecendo uma campanha na própria cidade de Votuporanga, cidade sede da empresa. Sendo assim, foi feito um revezamento para que cada um dos funcionários comparecesse, voluntariamente, em um horário para fazer seu cadastro.

Posteriormente, discorreu que precisava reduzir seu quadro de funcionários e, ao invés de fazer o desligamento de forma imposta ou injusta, ele comunicou a situação à equipe e deixou que eles mesmos decidissem quem seria. Uma das funcionárias se ofereceu dizendo que poderia ser ela pois recentemente estava pensando na possibilidade para atender aos planos pessoais de carreira que vinha

traçando. O resultado é que foi uma solução boa para a empresa e também para a funcionária.

A busca do proprietário é por uma equipe empenhada e isso acontece fazendo com que cada um sintam-se parte do negócio, gerando um clima de família e união, através do estabelecimento de vínculos de confiança e de reconhecimentos entre a equipe e também por meio de incentivo financeiro já que ele paga um valor maior que o piso salarial para a área. Além disso, também foi criado um vínculo de confiança com os funcionários do cartório.

Com relação a situação financeira do país, o empresário enunciou que o ramo em que a empresa encontra-se de Consultoria na área de Contabilidade é bastante estável e, por isso, há um constante crescimento e eles não tem sido afetados pela crise. O escritório, inclusive, foi pioneiro no ramo na mudança de atuação de pessoa física para pessoa jurídica. Surgiram muitos desafios e obstáculos para isso mas foram vencidos e o escritório tornou-se um dos mais requisitados da região na área.

### **Entrevista 3 - Casa das Cucas**

Segundo Milena, a prática da Economia de Comunhão varia bastante caso a caso e muitas vezes não são todos da empresa que aderem ou os funcionários nem sabem exatamente que há essa prática na empresa e ela manifesta-se de forma implícita.

A empresária iniciou contando uma experiência relacionada a Economia de Comunhão bastante intensa que pode viver tanto na empresa como em sua vida pessoal. Com dez anos de empresa, foi decidido juntamente com a sócia abrirem uma outra unidade porém no ramo de aviamentos, no entanto, foi decidido ampliar a confeitaria que de 30 m<sup>2</sup> iniciais passou para aproximadamente 120 m<sup>2</sup>, isso somente na área de venda. Milena conta que sofreu acidente grave de carro em que perdeu membros de sua família, de seis pessoas sobreviveram apenas duas e ela precisou ficar três meses em casa de recuperação. Com isso, membros do Movimento dos Focolares e da própria Economia de Comunhão fizeram rodízio tanto para auxiliá-la em sua recuperação como para ajudarem trabalhando na Confeitaria.

O local ficou bastante prejudicado sem a proprietária passando por problemas de gestão, queda no movimento de clientes e, conseqüentemente, dificuldades financeiras. O auxílio veio de diferentes modos, funcionários da Casa da Cuca disponibilizaram-se a ajudar inclusive financeiramente na recuperação do

estabelecimento, empresas de EdC de setores bastante distintos ajudaram na motivação para o negócio, enviaram reforço na mão de obra e proporcionaram empréstimos financeiros que, após sua recuperação, Milena paga atualmente de acordo com suas possibilidades. A empresária declarou que a parceria com os funcionários para levantar-se do período de dificuldades financeiras foi essencial. Segundo ela, é preciso ter competitividade, produtividade, confiança na providência – termo usado pelos membros do Movimento dos Focolares e da EdC que significa a ajuda financeira vinda sem que se espere e que é “providenciada” em resposta a boas ações que se pratica - e nas pessoas e olhar o cliente de forma diferente.

Com relação ao relacionamento com os funcionários, a proprietária diz buscar ter um tratamento diferenciado com suas funcionárias mas também elas devem ter a competência para corresponderem a confiança que é dada. A relação entre patrão e empregado, de acordo com Milena, é complexa já que existe a comparação de salários e é difícil cada uma assumir o seu lugar pois o funcionários normalmente sente-se explorado e o patrão enganado, sendo assim, é necessário que os dois constantemente recomecem e recolocem-se no diálogo e no perdão a fim de que desenvolvam um olhar justo, porém, humano. Ela também acrescenta que, normalmente, não há um giro muito grande no quadro de funcionários, já que ela prioriza por uma equipe fiel e de qualidade.

Há uma relação de confiabilidade muito grande com a cozinheira, por exemplo, que sabe usar de maneira bem aproveitada os ingredientes sem que a proprietária precise fiscalizar o tempo todo. Além disso, foi estabelecido um vínculo de confiança com a cozinheira pois ela é uma profissional de muita competência que recebeu diversas propostas para trabalhar em outros lugares mas permaneceu no estabelecimento mesmo no período em que a situação financeira não estava boa e ela não recebia o seu salário em dia. Além do mais, todas as funcionárias ganham, no mínimo, o piso salarial de sua categoria, acrescido da refeição no local, comissão por vendas e meta global, quando é alcançada.

Certa vez, Milena teve problemas com uma de suas funcionárias quanto a quebra do vínculo de confiança devido a um comportamento inadequado da mesma, procurou dar uma nova oportunidade e conversar pessoalmente e individualmente com ela, a fim de entender o que estava acontecendo e conscientiza-la sobre seu erro. O relacionamento se fortaleceu e a funcionária demonstrou muita gratidão.

No aspecto financeiro, a empresária relatou que a divisão de lucros acontece

na liberdade, nenhuma empresa é obrigada a doação e a quantia não é pré determinada ou imposta. A contribuição, em diversas ocasiões, pode ser a própria mão de obra como no caso de quando a Casa das Cucas teve problemas com a gestão e uma consultora de Economia de Comunhão prestou seus serviços de forma gratuita. Assim também, foi possível a realização de uma reforma grande na cozinha do estabelecimento em apenas 30 dias com mão de obra disponibilizada por outras empresas de EdC.

No relacionamento com os fornecedores, a proprietária disse que quando os vendedores chegam a empresa ela esforça-se que eles não fiquem muito tempo esperando - como acontece em muitos estabelecimentos - e que sejam tratados de maneira respeitosa e humana. Ademais, ela mantém a compra com alguns fornecedores mesmo que não oferecem o preço mais baixo, já que a auxiliaram no período do acidente, momento no qual ela teve dificuldades para arcar com as despesas do seu estabelecimento. A proprietária lembra uma frase que uma pessoa querida da família sempre disse: “Você pode não ter dinheiro, mas não perca o crédito”, ou seja, mesmo em períodos em que não tinha condições de pagar o seus fornecedores, ela manteve sua palavra e seu respeito perante eles.

Milena também narrou que procura, continuamente, colocar-se no lugar do fornecedor sendo que, no próprio período em que a entrevista aconteceu ela estava tendo a oportunidade de ajudar um deles, tratando-o de forma atenciosa e adiantando o pagamento do mesmo sempre que ele precisava, pois lembrava-se de quanta ajuda ela obteve quando precisou. Ainda completou que caso algum cliente chegue ao estabelecimento e não encontre o que procura naquele momento, a proprietária indica em qual estabelecimento ele pode encontrar e até liga para o local, se for preciso, para confirmar.

Com relação a vertente ambiental, durante a reforma no estabelecimento, Milena disse ter procurado fazer tudo pensando no seu lado financeiro mas também em um ambiente agradável para os clientes. Quanto ao piso, por exemplo, escolheu aquele que forneceria um maior conforto para os clientes e também para as funcionárias, mesmo ele não sendo o mais barato. Da mesma forma, as mesas adquiridas foram dispostas de forma a agradar a diversidade de públicos a ser recebido de todas as faixas etárias - mesas mais altas perto da vitrine, mesas maiores para confraternizações e assim por diante, também foi observado que houvesse um espaço adequado entre uma mesa e outra para que ninguém

precisasse ficar apertado ou incomodado, sendo que todas as mesas possuíam como base madeiras de demolição, diminuindo o impacto negativo ao meio ambiente.

A confeitaria também adequou-se a necessidade de seus clientes pois passou a servir um pequeno buffet com comidas saudáveis e caseiras a fim de que pudessem fazer uma refeição completa. A harmonia do ambiente também é buscada através da decoração, como exemplo há uma mesa em que é possível ser colocada a decoração da época - como tema do Natal ou Dia das Mães - em seu interior, assim como são disponibilizadas louças diferenciadas quando há a comemoração de algum aniversário ou data festiva pelos clientes.

Na medida do possível, há a reciclagem do óleo de cozinha e dos plásticos. A empresária procura fazer a conscientização de suas funcionárias quanto a questão ambiental, relacionando o tema com a fome mundial, por exemplo.

A empresária finalizou contando uma experiência sobre os aspectos ambiental, social e econômico que vive, todos ao mesmo tempo. Ela relatou que em diversas situações permite que suas funcionárias levem para suas casas os produtos que não foram vendidos até o final daquele dia, assim como outra inúmeras vezes fez doações desses produtos para encontros do Movimento dos Focolares instituições, quando sobravam em uma maior quantidade. Ou seja, contribui para o econômico fazendo com que as famílias dos funcionários economizem devido a doação que foi feita; colabora para o meio ambiente não desperdiçando alimentos que poderiam ser jogados no lixo e, por fim, faz com que os colaboradores sintam-se lembrados e valorizados com o gesto, favorecendo o âmbito social.

#### **Entrevista 4 – FEMAQ**

O entrevistado relatou que a empresa sempre costumou repassar 5% dos seus lucros para a ANPECOM, no entanto, atualmente o lucro está bastante prejudicado devido ao período de crise que o país está passando. Ou seja, se não há lucro, ele também não é distribuído.

Diante dos aspectos da Economia de Comunhão, citados anteriormente, quando o financeiro diminui o social também fica afetado, todavia, pode ser trabalhada um aumento na comunicação a fim da melhoria do aspecto social. Deve haver um trabalho bastante árduo, segundo Rodolfo, para se manter o equilíbrio entre os sete aspectos.

Ainda com respeito aos sete aspectos, o proprietário citou a relação deles com cada um dos pilares da sustentabilidade. A Sobrevivência financeira e o Desenvolvimento contínuo fazem referência ao econômico; a Harmonia no relacionamento interno, o Intercâmbio de experiências, os Resultados compartilhados e a Fidelidade à missão e valores referem-se ao aspecto social e o compromisso com a cidadania remetem ao ambiental.

Torna-se bastante difícil o funcionamento da EdC devido a sua divergência com o Capitalismo e a cooperação muitas vezes ausente entre os colaboradores.

Rodolfo citou que atualmente tem-se visto diversos casos na mídia de empresas que tenham uma visão extremamente voltada para o lucro e, que com isso, desmoronam devido a sua ambição desenfreada por cada vez mais poder e dinheiro.

As empresas, como a que Rodolfo administra, em períodos de restrição monetária tem funcionários e gestores muito mais tranquilos do que desesperados já que essa forma mais humanista de encarar a economia os faz ver que é uma situação da vida e não a vida em si.

Segundo o empresário, o ideal é que o dirigente faça uma reflexão pessoal dos valores da Economia de Comunhão e os viva primeiro para só então levar a empresa e aos funcionários. Disse isso acrescentando que hoje em dia ha uma grande problemática relacionada as atitudes do gestor incoerentes em sua vida pessoal e na empresa.

Quando questionado sobre o seu relacionamento com os concorrentes, Rodolfo afirma haver uma grande barreira que impede haver uma troca sadia e amigável, as tentativas de contato sempre geraram algum conflito ou resistência.

Dos 70 funcionários atuais na empresa, a maioria possui escolaridade de ensino médio completo, aproximadamente 20% com ensino superior completo e três colaboradores com pós graduação.

Com relação às práticas de caráter ambiental, a FEMAQ tinha uma parceria no fornecimento de resíduos sólidos para uma empresa que fabricava mas, infelizmente, a mesma encerrou suas atividades recentemente.

Já no que diz respeito ao aspecto social, tem sido buscado manter os valores humanistas de forma eficiente, no entanto, uma dificuldade atual é que o cenário de dificuldades financeiras em que se encontra o país e da empresa, por sua vez, tem gerado um clima de apreensão e tensão entre os funcionários. Contudo, mesmo

diante dessas dificuldades, a comunicação interna eficiente e as pesquisas por novos produtos e tecnologias tem acontecido normalmente.

Rodolfo concluiu acrescentando que a EdC amplia a visão da empresa e da própria vida já que é preciso, com toda certeza, evoluir e gerar lucro, contudo, para a empresa perseverar ela precisa de um “sentido”, algo que faça os seus colaboradores motivarem-se trabalhando como seres humanos e não como máquinas.

### **Entrevista 5 – Loppiano Pizza**

A empresa é de pequeno porte (segundo sua renda) mas conta, atualmente, com aproximadamente 50 funcionários, sendo que aproximadamente 40% deles possuem o ensino médio completo e 60% o ensino médio incompleto. Nos últimos tempos, vem crescendo bastante o número de funcionários cursando o ensino superior (5 a 7 a cada 50 deles).

Quando questionado se indicaria sua empresa para outras pessoas, Rogério disse que no conjunto: 1) Produto, 2) Atendimento e 3) Ambiente, ele recomenda. No entanto, existem peculiaridades em cada um dos três pontos.

No que refere-se a produto, Rogério disse que buscou a receita de sua massa com um colega em São Paulo, ele queria ter um padrão de pizza diferenciado, o qual possui massa leve, fina, borda de gergelin, bastante recheio e feita em forno a lenha. Além disso, há a busca do carinho para fazer, fruto do muito bom relacionamento com os colaboradores, algo muito presente na EdC.

Quanto ao atendimento, o proprietário relatou que busca um consultor para que sejam observadas as melhorias nesse aspecto. Sua pizza, declara, não é barata porém o público consumidor é mais exigente fazendo com que seja priorizada a qualidade do produto oferecido. Para atender a demanda por um bom serviço prestado aos clientes, Rogério diz que a empresa substituiu alguns funcionários, caso não estejam atendendo as necessidades da empresa. A equipe é composta de pessoas de várias idades, desde jovens até pessoas mais velhas fazendo com que haja o atendimento às exigências de todos os perfis de clientes.

Com relação ao ambiente da pizzaria, foi recentemente feita uma reforma bastante interessante na copa, tornando o local mais aconchegante e agradável aos consumidores.

Por dois anos (2006 e 2011), a Loppiano Pizza ganhou o prêmio da Veja de



melhor pizzaria. A missão da empresa trata-se de “servir com entusiasmo, inspirando momentos de felicidade”, já a Visão é querer ser referência em Gastronomia Sustentável até 2020.

Todos esses conceitos são monitorados, atualmente, por Rogério (parte de Marketing e de Treinamentos) e por sua esposa (Financeiro). A Sustentabilidade, por exemplo, é medida através dos parâmetros de Sustentabilidade da ONU, já citados anteriormente, apesar da medição ainda não ser muito criteriosa.

Uma medida de caráter ambiental que é feita é a coleta seletiva do lixo em que uma empresa especializada é paga para coletar os bags e reciclar aquilo que foi previamente separado.

Já no âmbito social, um dos maiores frutos da cultura da partilha dentro da empresa é o relacionamento entre os colaboradores. Rogério relatou que são feitas reuniões mensais na empresa sendo que as mesmas são iniciadas com a Palavra de Vida, reflexão mensal do Movimento dos Focolares universal a todas as religiões e baseada em temas que buscam melhorar o ser humano e seu relacionamento com as outras pessoas. Também no início da reunião abre-se espaço para que todos possam contar experiências que tem vivido quanto a reflexão do mês anterior e o que queiram falar algo a mais.

Exemplo desse bom relacionamento entre os funcionários é a união de todos quando, por exemplo, um deles estava esperando um filho e os outros fizeram um chá de bebê, um outro estava doente e recebeu apoio emocional dos colegas, ou quando um deles perdeu muitas coisas com uma enchente e os outros buscaram prestar auxílio. Rogério também relatou que a gerente de seu delivery é casada com o pizzaiolo e isso fez com que fosse dada uma maior atenção para os dois tirarem sua folga no mesmo dia.

Quando a pizzaria completou seus 23 anos, foi realizado um “cover social” em que o proprietário cedeu o espaço da pizzaria nesse dia e a cantora doou parte de seu ganho para um Centro Social de Manaus.

Com relação ao aspecto econômico, Rogério confirma o que foi dito por Chiara que deu como sugestão inicial a divisão dos lucros em três partes mas que, em diferentes momentos, é preciso ser feito um investimento na própria empresa devido ao momento financeiro e também a concorrência. Normalmente, a doação feita pela pizzaria a EdC é de 10% mas em alguns meses somente é possível ser repassado 5%. Existem alguns empresários que optam por fazer uma doação anual

ao invés de mensal e isso fica de fato a critério de casa empresa. Na questão 10, referente a nota atribuída ao aspecto econômico da empresa, ele considerou 5,0, já que pretende impulsionar tanto o lucro do negócio como a contribuição, direta ou indireta, para a cultura da comunhão.

O empresário declarou, sobre a pergunta relacionada ao aspecto social da empresa, que atribui uma nota igual a 7,0 mas com vontade de melhorar pelo menos para 9,0, isso porque intenciona ser referência em gastronomia sustentável. Uma das medidas para isso é, por exemplo, a instalação de ventiladores para os pizzaiolos devido a trabalharem em local muito quente e também combinou de nenhum deles fazerem hora extra para não terem a sua saúde prejudicada também pelo calor.

Rogério também declarou que fomenta a colaboração de todos e que antes a empresa não tinha a cultura de metas para foi implantada para incentivar os colaboradores a ganharem prêmios quando alcançarem, assim como, há a busca pela constante capacitação profissional dos funcionários, independente de continuarem ou não na empresa.

Ao responder a questão 6 sobre o monitoramento do aspecto ambiental dos três pilares da Sustentabilidade, ele disse que foi notado que Manaus estava sem arborização e, por esse motivo, idealizou o programa “Manaus mais verde” com plantação de árvores nas calçadas. Ademais, efetua a compra de lenha (para o fogão) certificada para que não seja incentivado o mercado ilegal de madeira. No entanto, ele considerou uma nota igual a 6,0 na questão 8, relacionada ao aspecto ambiental da empresa pois deseja ainda melhorar muitos pontos.

Sobre a questão de número 11, Rogério relatou que as pessoas em geral de Manaus estava passando por um período bastante difícil buscando muitas saídas para sair da crise, como a economia de energia ou a redução no quadro de funcionários.

O empresário discorreu sobre a questão 12 dizendo que quando estudava no Rio de Janeiro, em 1990, conheceu sua esposa em um evento do Movimento dos Focolares, denominado JPMU (Jovens Por um Mundo Unido), casaram-se e foram para Manaus. Tinham a intenção de fundar uma empresa com um “algo a mais” e a EdC encaixou-se muito bem nesse propósito, tanto que inseriram as práticas no Manual de Integração da Empresa, ressalta que é necessário ser exemplo no dia a dia desde a partilha de uma fruta (como uma vez que ele disse ter dado uma maçã

que era seu lanche para aquela manhã a um de seus funcionários que estaria também com fome) ou outros atos simples. A manutenção dos valores, segundo ele, se dá na prática, com pequenos ou grandes gestos.

Segundo a questão número 11, o proprietário entendeu que deveria, mais do que nunca, unir-se aos seus colaboradores para enfrentarem a crise. Foi preciso que 8 pessoas fossem demitidas e, por isso, precisaram de fé e de uma união muito forte, era necessário salvar a vida da empresa. Contudo, ele cita que apesar de todas as dificuldades, os valores não foram deixados para trás, a equipe procurou não falhar nos encontros mensais de reflexão e, em nenhum momento, baixar a qualidade no cardápio da alimentação dos funcionários.

Quanto a questão 10, quando é indagado de a empresa consegue fazer a divisão nos lucros, de que forma ela acontece e dificuldades enfrentadas, o empresário disse que está ok mas é preciso melhorar. Entretanto, há outras formas de contribuição como, por exemplo, no Jornal da Arquidiocese de Manaus que possui bom alcance, é feita a divulgação da pizzaria e a esposa de Rogério achou que seria melhor cortar o investimento no jornal devido ao período de contenção de despesas mas o proprietário quis continuar para não deixar de lado a contribuição a nível social que aquilo representava e acreditando que aquele dinheiro seria recompensado de outra forma.

Sobre a questão referente as facilidades e dificuldades encontradas por um empresa que é fundada com valores voltados para o humanismo e o que muda, na prática, quando comparada a um sistema tradicional, ele relatou que facilidades ele teve acreditando muito no trecho do Evangelho Cristão que diz:” Tudo concorre para o bem daqueles que amam a Deus”, ou seja, a “luz de Deus” em diversas ocasiões o inspirou a tomar decisões.

Ele contou a experiência de quando pretendiam a expansão da Loppiano Pizza, contou com uma parceira chamada Vera, que iria abrir uma nova unidade do local em outro bairro, o qual tinha possíveis clientes que ainda não eram alcançados pela primeira unidade. Na época do planejamento, Vera necessitava da resposta do dono do ponto em que a nova unidade seria instalada e, no no último momento, ela conseguiu um empréstimo e Rogério diz ter sentido que Deus havia “aberto as portas” e por essa situação e muitas outras sente estar participando de um projeto que é “vontade de Deus”.

Rogério ainda acrescentou que sempre buscou criar relacionamento verdadeiro

com os fornecedores e com os colaboradores e isso, desde a fundação no negócio, contribuiu para um ambiente de trabalho sadio e também que tenha o acesso a matérias primas de qualidade, além de ter uma parceria de transparência que auxilia muito no períodos mais difíceis.

Com relação as dificuldades encontradas na implantação da EdC desde a fundação da empresa, o proprietário disse que tinha uma dívida alta de ICMS e, nesse momento de muitos apuros, surgiu a possibilidade de buscar uma saída ilegal em um serviço prestado e a resposta de que aquilo não era bom foi a falta de paz interior que Rogério disse ter sentido, além do sumiço no profissional na época do acordo. Com isso, mesmo sendo mais difícil, ele uniu-se a sua esposa para buscar uma solução que foi o parcelamento do ICMS de forma correta e ética. Atualmente relatou que ainda recebe muitas propostas para negócios ilegais como a emissão de notas com valores diferentes do serviço que de fato foi prestado mas resiste a elas em todas as vezes.

Rogério concluiu relatando o que muda na administração de uma empresa com esses valores diferenciados em relação a uma tradicional. Segundo ele, a fundação precisa estar “escrita no céu” mas com execução de pessoas com “o pé na terra”. É preciso que, desde o início, seja definido e delimitado que não trata-se de filantropia para que assim a empresa sobreviva.

O empresário disse ainda que suas filhas promoveram, como parte da “Semana Mundo Unido” (evento anual do Movimento dos Focolares que propõe ações diferentes de bem estar social e ambiental em cada dia de uma semana determinada), uma visita a alguns venezuelanos que moravam embaixo de uma ponte de Manaus. A visita, segundo ele, acabou sendo uma espécie de aula sobre a Economia de Comunhão já que pôde vivenciar o aspecto do bem ao próximo e partilha de bens de uma só vez. Ele foram conhecer a tribo dos venezuelanos e isso foi essencial pois não tratou-se apenas de uma simples doação material mas o estabelecimento de um relacionamento sadio de amizade, inclusive, o empresário possui a intenção de encaixa-los em um emprego na própria pizzaria ou indicá-los a outro local.

“Todos os níveis da EdC podem ser beneficiados, de forma direta ou indireta”, segundo Rogério, que exemplificou contando o a presidente do projeto que foi ajudada no passado e, atualmente, dedica 70% do seu tempo a causa.

Rogério finalizou dizendo que foi muito importante e proveitosa a sua

participação na pesquisa e, além disso, declarou ter muito interesse em aprofundar-se na temática do bem estar social e da FIB, Felicidade Interna Bruta, a fim de que possa aprimorar ainda mais sua preocupação com o aspecto social de seu negócio.

### **Entrevista 6 – Realplast**

Luiz Carlos é proprietário da empresa Realplast. Formado em medicina veterinária, no final de 1985 e início de 1986 começou a trabalhar como empresário. Ele tinha uma granja em um prédio alugado, a Granja Piu Piu e ela foi uma das primeiras a enviar lucro para a EdC, mesmo sendo ainda simpatizante ao projeto e não ainda inserida.

Desde então, o empresário teve diversos ramos de empresas, desde agropecuária até outros setores bastante distintos sendo que entre os anos de 1995 e 1996, foi sugerido a ele que iniciasse na área de reciclagem de plásticos, devido à necessidade que uma das empresas do Pólo Spartaco, a Rotogine, tinha de um fornecedor no ramo. Luiz aceitou a sugestão e a primeira nota fiscal emitida pela então “Poli plast” foi em Março de 1997. Nesse período, havia duas pequenas unidades da empresa, sendo que, atualmente, ele conseguiu terreno próprio e transformou as duas unidades em um apenas, surgindo a Real plast.

A produção da empresa é de 80 toneladas por mês. Luiz explicou como funciona o processo: “nós compramos o plástico (tipo: polietileno de alta e baixa densidade) a ser reciclado dos sucateiros e das cooperativas, nossos funcionários fazem então a classificação deles por tipo, cor e densidade, os plásticos vão então para a moagem, lavagem e secagem e depois a extrusão e granulação. É feito um pelet ou um grão desse material e essa é fase de recuperação, o grão que vai para fabricação de um frasco de detergente, canos de pista, por exemplo, não serve para outras funções. Com o grão que produzimos, podem ser feitos 11 produtos diferentes e nós vendemos esse grão uma parte para clientes que fazem saco de lixo, frascos, brinquedos, etc e a outra parte para os que fabricam bobinas industriais e sacos para cama box. É feito o saco virgem tbm quando é solicitado, ele é cristal e bem branquinho e essa exigência vai de acordo com o cliente”.

Nos 20 anos de existência da empresa, houve a reciclagem de, aproximadamente, 26000 toneladas por ano em alguns períodos. Atualmente, no entanto, o valor é de 800 toneladas por ano. Diariamente, são usados 130 mil litros

de água para lavagem dos plásticos que chegam para serem reciclados, porém essa quantidade é quase que toda recuperada – mais precisamente, 129 mil litros – e reutilizada através de um retorno. Outra alternativa é o uso da água da chuva e, mesmo quando não chove, ainda há água suficiente para suprir a necessidade de 170 dias, empregando a água tratada do abastecimento da cidade apenas para uso na higiene dos funcionários. Ele complementou que há um custo para fazer corretamente o cuidado com o meio ambiente, contudo, há uma retribuição de outra forma, como o exemplo das “providências” que surgem em momentos de dificuldades.

O empresário contou a experiência de relacionamento com o cliente, quando um deles pediu a diminuição de preço do produto e aumento de prazo de pagamento, sendo assim, Luiz aceitou e estabeleceu uma parceria e atualmente a situação se normalizou e eles continuam juntos.

Ele ainda disse que tem planos para executar diversas melhorias na empresa como aumentar e otimizar o processo. Atualmente, por exemplo, são utilizados 75% dos equipamentos, diante da capacidade total de 100%.

Segundo o empresário, a Economia de Comunhão proporcionou paz, confiança, ele procura viver o ideal do evangelho e da EdC, o ajuda ele a ter consciência para fazer bem feito, agir de acordo com a lei, de forma honesta e se policia constantemente. Ele procura ser ético e honesto, é muito indicado pelas pessoas devido a sua reputação; há uma espécie de “sócio invisível” que na verdade são a solidariedade e a fraternidade e que só o ajudam. Ou seja, há todo um trabalho demandado para que a EdC dê certo mas a recompensa vem em outro formato que é o bem estar.

A relação com os concorrentes é de grande abertura. Exemplo disso foi quando, certa vez, um concorrente quis conhecer seu processo e Luiz Carlos não só permitiu como conversou declarando que queria seu bem, conscientizando-o sobre a importância do respeito entre concorrentes, da ética profissional e, além disso, aconselhou-o a ajudar outros que também precisarem, da mesma forma que ele também foi ajudado. O empresário também relatou que essa foi uma experiência bastante importante tanto por ajudar quem está precisando (e, com isso, transmitir a importância daquela tipo de ação ser passada adiante) como também porque essa foi uma estratégia de negócio inteligente já que, dificilmente, o concorrente iria “copiar” o seu processo por uma questão de respeito a forma como foi recebido.

Os funcionários da Realplast possuem uma faixa etária bastante variada. São muitos jovens mas também pessoas mais experientes e com idade mais avançada, para os quais foram dadas oportunidades de manutenção ou reinserção no mercado de trabalho. O nível de escolaridade geral é de ensino médio incompleto ou completo, sendo que um dos funcionários mais novos - e filho do funcionário mais antigo - está cursando engenharia de produção. Essa variedade é importante pois proporciona oportunidade para pessoas com pouco ensino e, ao mesmo tempo, incentiva os jovens a especializarem-se, a fim de que a empresa tenha profissionais qualificados.

A esposa do empresário é assistente social e auxilia os funcionários nas questões de âmbito social. Um exemplo é quando um deles pediu um empréstimo de um determinado valor para terminar a construção de sua casa e então, Luiz foi visitar a casa para conhecer a família e a proposta, pediu para chamarem o pedreiro e foi dado o orçamento. O empresário foi pessoalmente com o funcionário para negociar os produtos devido a ser conhecido na cidade e, por isso, possuir maior poder de negociação e o resultado foi que de um orçamento de 6000,00 passou a 1800,00.

Outras experiências são: sua ida com outro funcionário ao banco para negociar sua dívida e intermediar a divisão da mesma em parcelas viáveis; as conversas do empresário com os filhos de funcionários que estão com problemas na escola; a ajuda quando um deles foi comprar um apartamento e foi mostrar o contrato para que Luiz ajudasse nas propostas; quando há doenças em alguma das famílias, os funcionários são orientados quanto a quais medidas tomar. Ou seja, os funcionários são considerados iguais entre si e também com relação a Luiz e sua esposa. Quando falou sobre isso, o proprietário disse que nem a própria conta bancária e os seus pecados são só seus, dessa forma, ele fala para os funcionários que apenas as coisas estão em nome dele, ele não é dono de nada. Inclusive, quando alguém procura emprego na Realplast, ele diz que não quer ser patrão e sim um parceiro e um companheiro, com o propósito de terem uma relação como de irmãos em equidade e não de hierarquia.

Quando surgem conflitos, Luiz disse que tenta dialogar para buscar a origem do problema mas, em geral, o clima é muito bom, prova disso é que a empresa nunca teve greve ou ameaças, reivindicação de medidas na justiça ou algo parecido, isto é, problemas desse caráter são eliminados quase que em sua totalidade. A resposta dessas atitudes é que, muitas vezes, ele acaba sendo

chamado para ser padrinho das crianças que nascem e de também de casamentos, o clima é de uma família, a comunhão é de bens mas também de relacionamentos.

Quanto ao aspecto financeiro, algumas medidas tiveram que ser tomadas com relação a crise financeira do país. Houve a redução de de 22 funcionários para 18, isso porque a produção foi diminuída em 25%. Também foi feita a troca de máquinas menos produtivas por outras mais eficientes mas com a mão de obra sendo mantida – um exemplo é de uma máquina que produzia 60 kg por hora e passou a 100 ou 120 kg. Além disso, Diminuiu foi limitada a produção noturna da empresa já que o custo é mais alto, se um funcionário da noite trabalha 7h ela na verdade ganha 8h.

O salário dos funcionários não baseia-se muito nos pisos de cada categoria pois está acima do piso, além de contar com hora extra e com adicional noturno. A empresa tem vantagem porque compra e, conseqüentemente, revende por um preço melhor e o cliente tem certeza que vai receber o produto e que, em caso de defeito, será feita a troca, transmitindo confiança muito grande para seus clientes, para a fiscalização, para os fornecedores e para o ambiente interno também.

Já a divisão dos lucros segundo a EdC é feita na liberdade, ou seja, não é estipulado um valor fixo e sim é feito um cálculo de quanto pode ser enviado no mês corrente, sendo que há meses em que é viável enviar maior ou menor quantidade, dependendo do lucro do negócio. Ainda não foi possível que a empresa alcançasse o ideal da divisão do lucro em três partes iguais mas o essencial, segundo o empresário, é a constância e não necessariamente o valor da contribuição. Além disso, Luiz acrescentou que o auxílio não trata-se apenas do um terço que é repassado a ANPECOM mas quando ele faz um empréstimo, facilita algum valor pro funcionário ou fornece cursos para os funcionários – como os de elétrica, empilhadeira, entre outros - está ajudando da mesma forma, um exemplo é o fato de pagar a faculdade d um de seus funcionários. Igualmente, em situações em que ele acaba recebendo um preço melhor ou prazo maior do fornecedor é uma forma também de comunhão.

Luiz conclui ressaltando que para que seja possível a execução de uma Economia de Comunhão na empresa é necessário que, inicialmente, ela comece no na vida de cada empresário como, por exemplo, possuir de fato somente os bens materiais necessários sem a necessidade de querer ter tudo, o excesso ou o supérfluo.