

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

PAULO EGIDIO HOFFMEISTER

ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO NA GESTÃO DA EMPRESA

BOLSAS DALLA STRADA

São Leopoldo

2011

PAULO EGIDIO HOFFMEISTER

ECONOMIA DE COMUNHÃO: UM ESTUDO DE CASO NA GESTÃO DA EMPRESA
BOLSAS DALLA STRADA

Trabalho de Conclusão apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos como
requisito parcial para obtenção do título de
especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Faggion

São Leopoldo

2011

RESUMO

A Economia de Comunhão (EdC) é um novo paradigma de negócios. Vai na contra mão de uma cultura individualista e encontra na "cultura da partilha" e na reciprocidade seus principais pilares, com o intuito de tornar o modelo de racionalidade e utilitarismo econômico mais equilibrado. Sua raiz está no Movimento dos Focolares, movimento da Igreja Católica, cuja principal missão é a unidade e a fraternidade universal. Para análise desta forma de gestão foi realizado um estudo de caso na empresa Bolsas Dalla Strada em São Paulo, no qual buscou-se pesquisar sobre: como se caracteriza a gestão fundada nos princípios da EdC, que demonstram que ela é uma empresa inserida nas práticas de Economia de Comunhão. Os principais resultados indicaram que a empresa está inserida nas práticas da economia de comunhão e o principal foco está na inserção de jovens marginalizados através de formação profissional, humana, espiritual e trabalho. Utiliza as linhas de gestão para empresas de EdC, onde a pessoa humana está no centro. Os principais aspectos encontrados estão nas decisões participativas, o espírito de serviço, a qualidade dos produtos, os relacionamentos interpessoais, o ambiente de trabalho, a formação, o diálogo e a divisão dos lucros. Também gera a comunhão através da utilização dos *Drivers* da comunhão (pilares e instrumentos da EdC).

Palavras-chave: Economia de Comunhão. Gestão, Reciprocidade. Gratuidade. Felicidade

ABSTRACT

The Economy of Communion (EoC) is a new business paradigm. It goes against the current on a culture of individualism and its main pillars are the culture of giving and reciprocity with a view to making the model of rationality and economical utilitarianism more balanced. It is rooted in the Focolare Movement, a movement of the Catholic Church, whose primary mission is the unity and universal brotherhood. To examine this form of management was conducted a case study at Bolsas Dalla Strada, a company in São Paulo, in order to search how the management is characterized founded on (EoC) principles, showing that this company is inserted on the Practices of the Economy of Communion. The main results indicated that the company is inserted in practice of the Economy of Communion and the main focus is on inclusion of marginalized young people through professional, human, spiritual education and work. The company uses the EoC business management lines, which the human person is at the center. The main findings are the participative decision-making, the spirit of service, product quality, interpersonal relationships, work environment, education, dialogue and sharing of profits. It also generates communion through the use of the Communion Drivers (pillars and instruments of EoC).

Key Words: Economy of Communion, Management, Reciprocity, Giving, Happiness

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Definição do Problema.....	6
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Economia de Comunhão.....	13
2.1.1 O Movimento dos Focolares	14
2.1.2 O Início da EdC	15
2.1.3 A ESPRI e os pólos da EdC	17
2.1.4 Características da EdC.....	19
2.1.5 Cultura do dar	21
2.1.6 Princípio da felicidade	23
2.1.7 Princípio da Reciprocidade.....	24
2.2 A Gestão nas Empresas de Economia de Comunhão	26
2.2.1 <i>Drivers</i> da Comunhão.....	27
2.2.1.1 Os Pilares.....	27
2.2.1.2 Os Instrumentos.....	28
2.2.2 Linhas para gestão de uma empresa de EdC	30
2.2.2.1 Empresários, trabalhadores e empresa.....	30
2.2.2.2 A relação com os clientes, os fornecedores, inclusive os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos	31
2.2.2.3 Ética	32
2.2.2.4 Qualidade da vida e da produção.....	32
2.2.2.5 Harmonia no ambiente de trabalho.....	33
2.2.2.6 Formação e instrução.....	33
2.2.2.7 Comunicação	33
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	36
3.1 Delineamento da Pesquisa	36
3.2 Definição da Unidade de Análise	37
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	37
3.4 Técnicas de Análise dos Dados.....	38
3.5 Limitações do Método.....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40

4.1 Caracterização da Empresa Bolsas Dalla Strada	40
4.2 As Práticas de Gestão segundo as Características e os Princípios da Comunhão na Bolsas Dalla Strada	42
4.2.1 Empresário, trabalhador e empresa	43
4.2.2 Clientes, Fornecedores, Financiadores, Sociedade Civil e Sujeitos Externos.....	46
4.2.3 Ética.....	48
4.2.4 Qualidade da vida e da Produção	49
4.2.5 Harmonia no ambiente de trabalho.....	50
4.2.6 Formação e Instrução.....	50
4.2.7 Comunicação	54
4.2.8 Os Instrumentos da Comunhão	55
4.3 Princípio da Reciprocidade na Empresa Bolsas Dalla Strada.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS SÓCIOS DA EMPRESA	69
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS SÓCIOS E GERENTES DA EMPRESA.....	70
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO	71
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS CLIENTES DA EMPRESA	72
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FORNECEDORES DA EMPRESA	73
ANEXO A - VISTA AÉREA DO PÓLO SPARTACO	74
ANEXO B – FUNCIONÁRIOS BOLSAS DALLA STRADA.....	75
ANEXO C – PRODUTOS DALLA STRADA.....	76

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso tem a preocupação de identificar um novo tipo de economia, que busca não somente atender seus objetivos de crescimento e obtenção de lucros, mas também estar inserida na sociedade através da formação de pessoas, gerando homens novos e do combate à pobreza e miséria, construindo um novo tipo de sociedade. As organizações de hoje tem um compromisso com a sustentabilidade, mas antes disso a responsabilidade com a sociedade, principalmente as menos favorecidas.

A idéia de atividade econômica que nasce da Economia de Comunhão (EdC) é, portanto, a de uma aldeia com várias dimensões [...]. Como lembrava Durkheim, “num contrato nem tudo é contratável”. O próprio mercado para poder funcionar, tem necessidade não só de troca instrumental, mas também de uma dose de gratuidade e de formas articuladas, de várias maneiras, de redistribuição da renda. Assim, ao lado da empresa multinacional capitalista, encontramos a oficina de artesanato, a cooperativa, a empresa social, as empresas de Economia de Comunhão, as empresas civis, realidades que, com sua existência, introduzem no mercado a reciprocidade não instrumental, a equidade, a dádiva e a cooperação. (BRUNI, 2005).

O objetivo geral do trabalho é analisar o que caracteriza a gestão em uma empresa fundada nos princípios da EdC. Para isso, será abordado o surgimento da EdC, seu contexto histórico, suas principais características, as bases de gestão, além de um entendimento maior da cultura do dar, da reciprocidade e da felicidade.

A metodologia apresentará uma análise qualitativa bem como intuitiva do objeto de estudo.

1.1 Definição do Problema

Analisando um pouco o ambiente interno das organizações, altamente competitivo, não é difícil perceber funcionários infelizes, sobrecarregados, estressados, desmotivados, depressivos e pressionados cada vez mais pela redução dos custos, tudo para a maximização

do lucro. Além disso, o crescimento desenfreado da busca por “super” pessoas cada vez mais eficientes e capacitadas, competitivas, empreendedoras por parte das organizações. Para Stefano Zamagni (2011) é grave a consequência gerada por este modo esquizóide de representação da realidade econômica: o mercado identifica-se com o lugar ideal típico no qual quem atua é motivado, na sua ação, apenas pelo interesse próprio.

Neste sentido, percebe-se que as mudanças, advindas com a modernidade, aplanaram o caminho para o individualismo, o anti-social, para o egoísmo, para uma busca desmedida do interesse próprio. Para Bruni, (2002) esta dimensão produziu como fruto a cultura do ter, ou seja, uma sociedade de consumo, que torna toda a existência uma mercadoria e que tem se mostrado desastrosa tanto para a comunidade humana quanto para o meio ambiente e o ecossistema.

Na última década que precedeu o Terceiro Milênio, esteve muito em evidência o tema do desenvolvimento no âmbito do crescimento da economia mundial e da globalização. Uma série de conferências de cúpula internacionais assinalou e sublinhou este interesse e esta preocupação generalizada. De todas estas conferências, veio à tona uma convicção geral: o desenvolvimento está no centro da vida econômica, é a finalidade do agir econômico, é o objetivo da atividade econômica. Quase paralelamente, no campo da reflexão sobre a teoria econômica, nos Estados Unidos, economistas de indiscutível valor como o prêmio Nobel de 1998, o indiano Amartya Sen aperfeiçoaram um novo conceito de desenvolvimento: o desenvolvimento humano. Este conceito supera a idéia de desenvolvimento identificada apenas com o desenvolvimento econômico e concentra-se nas pessoas, nas suas necessidades (BRUNI, 2002, p.21).

Para Luigino Bruni (2002) estas considerações e reflexões convencem-nos de que, para enfrentar o problema de maneira eficaz, seria necessário ir mais fundo no diagnóstico e na terapia. Trata-se de compreender como o próprio conceito de desenvolvimento humano surge de uma nova concepção antropológica, do nascimento de um homem novo, capaz de acrescentar às suas dimensões modernas de produtor e consumidor alguma coisa, um “algo a mais” que o ajude e estimule a se abrir para a alteridade e o liberte do fechamento e do egoísmo. Poder-se-ia dizer de uma mudança de direção pragmática na cultura empresarial: a atitude de domínio, baseada no “eu”, cederia lugar a uma atitude de serviço, baseada no “outro”

Para Argiolas, (2009) o contexto atual, caracterizado por uma profunda crise cultural, pode constituir um momento privilegiado para uma pesquisa autêntica do que a empresa pode e deve ser na sua dinâmica interna e na relação com o externo. É necessário apontar para uma

gestão de empresa que não se feche numa perspectiva técnica, indispensável, mas que saiba abraçar as múltiplas dimensões do viver humano, respondendo assim ao desafio do tempo presente no qual as pessoas e suas relações sejam colocadas no centro do agir da empresa, interiorizando um estilo de gestão coerente.

E neste ponto, pode-se falar de “relação”, de cooperação entre o *eu* e o *outro*, no sentido da comunhão, segundo conceito de Gurtvitch, apud (BRUNI, 2002, p.28) onde

A comunhão representa o grau máximo de intensidade da participação, da força de atração, da profundidade de fusão do *Nós*. Os seus membros sentem apenas uma pressão mínima. Trata-se do *Nós* mais profundo, e os seus participantes o experimentam como uma libertação de todo peso social e individual. A comunhão pressupõe a plena e total, participação ao *Nós* sem reservas nem obstáculos.

Neste contexto, no ano de 1991, Chiara Lubich - fundadora do Movimento dos Focolares (do italiano: *focolare*: lar, casa), que é um movimento religioso de inspiração cristã fundado em 1943, em Trento (Itália) e, vive o Ecumenismo, com adeptos em diversas confissões religiosas, sendo seu princípio norteador a unidade - em São Paulo vendo a pobreza em torno da grande cidade, imagina um novo tipo de economia, uma Economia de Comunhão. Ela mesma em 2003 ressaltou “a finalidade da EdC está encerrada no seu próprio nome, pois é uma economia que tem a ver com a comunhão entre os homens e os bens”

Bruni afirma (BRUNI, 2005, p.31) que

A comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunhão que envolve a vida empresarial inteira. Em 1997, foi redigida uma espécie de declaração sobre o “estilo de vida empresarial” orientado para a cultura da comunhão - linhas de condução de uma empresa da EdC – que explicita as conseqüências da vida de comunhão em vários âmbitos da atividade de uma empresa: da relação com o fisco (voltada a plena legalidade), com os concorrentes, com os clientes e com os fornecedores, à atenção com o meio ambiente e a harmonia da sede e dos ambientes da empresa.

A partir da visão de uma nova economia, começaram a surgir muitas empresas, fundadas por membros do Movimento dos Focolares, que se lançaram em organizar e fundar empresas com a cultura da comunhão. Criou-se um pólo para abrigar as primeiras empresas. Este pólo deveria dar suporte e visibilidade ao projeto, pois não bastava fundar as empresas, era preciso, através da experiência destas empresas, despertar o início de uma nova era econômica onde uma nova cultura pudesse transformar o pensamento e o domínio de uma cultura econômica que não valoriza a dignidade humana e está fundamentada no privilégio e enriquecimento de um pequeno grupo de pessoas.

Uma empresa que está inserida neste contexto é a Bolsas Dalla Strada. Ela faz parte do projeto de Economia de Comunhão e foi fundada no ano de 2008 em Recife. No ano de 2010 iniciou as atividades no interior de São Paulo e desde Abril de 2010 está instalada no Pólo Spartaco, na cidade de Cotia. Neste pólo também existem outras seis empresas que também partilham as práticas da EdC.

A empresa produz cerca de 300 bolsas ao mês, possui três sócios e onze funcionários e vende seus produtos no varejo e em algumas lojas. Também exporta 250 bolsas todo mês para a Itália a uma Cooperativa de EdC, chamada EquiServ, que vende os produtos no chamado comércio eco-solidário.

A proposta da Dalla Strada é baseada na inserção de jovens - que vivem nas ruas, em abrigo de menores e também jovens de famílias pobres - dando-lhes a oportunidade de aprenderem uma profissão e depois de tornarem-se funcionários da empresa, podendo mais tarde, desempenhar uma função de liderança ou fazerem outros cursos de capacitação que aperfeiçoem o conhecimento profissional aumentando assim, as oportunidades de crescimento na empresa e na sociedade. Utiliza as práticas de gestão comuns a todas as empresas de EdC, que visam humanizar o trabalho, tornando os profissionais mais felizes e engajados nas estratégias da empresa.

Os materiais que a empresa utiliza na fabricação das bolsas também são oriundos das ruas: restos de couro, retalhos de tecido e lonas e uma diversidade de produtos visando à preservação do meio ambiente.

As empresas de mercado, em geral, procuram sempre maximizar seus lucros. Para isso, precisam enfrentar os desafios da concorrência, das leis trabalhistas, do inferno fiscal, além das exigências da modernidade. As empresas de Economia de Comunhão, em especial a Bolsas Dalla Strada, além dos desafios de qualquer empresa de mercado, também precisa estar inserida na cultura da comunhão que significa: tirar os jovens das ruas, ensiná-los uma profissão, inseri-los em um trabalho, dar formação humana e espiritual; propiciar um ambiente de trabalho agradável; administrar com a participação de todos; ter um bom relacionamento com os clientes e fornecedores; respeitar a concorrência; produzir produtos sustentáveis, com qualidade e com preços justos; pagar seus impostos corretamente e no final de tudo dividir o lucro com os necessitados para assim formar uma nova cultura. Estes aspectos fazem parte do DNA de uma empresa de EdC, do seu dever ser.

Neste sentido cabe a pergunta: como se caracteriza a gestão fundada nos princípios da EdC, na Bolsas Dalla Strada, que demonstram que ela é uma empresa inserida nas práticas de Economia de Comunhão?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o que caracteriza a gestão da Bolsas Dalla Strada enquanto empresa fundada nos princípios da Economia de Comunhão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa estudada, descrevendo os produtos e serviços oferecidos.
- Analisar as práticas de gestão segundo as características e os princípios da Economia de Comunhão na empresa Bolsas Dalla Strada.
- Analisar a reciprocidade de funcionários, clientes e fornecedores em relação às práticas de gestão envolvendo a Economia de Comunhão.

1.3 Justificativa

No contexto social da economia global, a Economia de Comunhão, apresenta-se como uma alternativa para resolver os problemas sociais emergentes dos grandes centros econômicos, porque faz uma releitura da atividade econômica, a partir do princípio da dignidade humana, abarcando na dimensão econômica aspectos ignorados pela lógica puramente instrumental e mercantil. Pretende um rompimento com os paradigmas consagrados pela sociedade de consumo, levando a uma releitura das diferentes motivações

humanas e, conseqüentemente, do verdadeiro motor das atividades econômicas. Em lugar do lucro, ela coloca a pessoa no centro. O lucro é essencial e fator importantíssimo para qualquer atividade econômica, porém raramente representa a única motivação da atividade do ser humano livre. Limitar a atividade econômica apenas à lógica do lucro é uma redução da sua dimensão humana. O ser humano possui motivações mais profundas e objetivos mais completos, que não podem ser ignorados se, o objetivo é superar a atual problemática econômica (FERRUCCI, 1992).

Molteni (2002) enquadra a EdC em uma categoria que ele intitula como empresas de “motivação ideal”, as quais, em virtude da orientação cultural de seus proprietários, tendem a conjugar as exigências de competitividade e de rentabilidade, típicas das empresas que operam numa economia de mercado, com uma profunda atenção aos próprios funcionários e ao desenvolvimento da sociedade. Seus responsáveis querem demonstrar, e demonstram que, entre as duas dimensões, não existe incompatibilidade, sendo amplamente possível realizar um efeito sinérgico, de alimentação recíproca.

Luigino Bruni (2011) afirma que a Economia de Comunhão começa a ser um projeto que está produzindo categorias diferentes, que hoje começam a ser aceitas por alguns setores, como justamente a fraternidade, a reciprocidade, gratuidade, felicidade, bens relacionais. São categorias originais, nascidas dentro da Economia de Comunhão, também categorias teóricas. Mas ainda é uma semente, ou seja, ainda está no início, porque é um projeto muito complexo.

A Bolsas Dalla Strada surgiu, justamente, pelo desejo de dar oportunidade as pessoas marginalizadas. Seu proprietário encontrou na EdC um projeto que dá sustentabilidade a sua iniciativa e ao mesmo tempo estimula através das práticas de comunhão uma nova economia, um novo tipo de empresa capaz de superar os desafios do mercado, onde proprietários, gerentes e funcionários se unem, com igual valor e interesse, na construção de uma nova idéia, um novo paradigma aliando os interesses da sociedade civil aos interesses econômicos, visando o equilíbrio e a sustentabilidade da humanidade.

Assim, esta pesquisa também possibilitará a Bolsas Dalla Strada uma análise de quanto suas práticas estão alinhadas às características de uma empresa de EdC, oportunizando uma verificação de quais são os seus pontos fortes nesse sentido e quais são os que poderia reforçar.

No capítulo 2 serão abordados, de forma sucinta, aspectos teóricos da Economia de Comunhão: um pouco da sua história (surgimento, idéia inicial, etc.), seus princípios norteadores, bem como uma breve visão do Movimento dos Focolares (que dá sustentação a este projeto). A seguir se abordará a gestão das empresas de EdC que compreende: os *drivers* da comunhão seus pilares, instrumentos e aspectos. O Capítulo 3 evidencia a metodologia utilizada neste estudo e o por fim no Capítulo 4, serão verificados e evidenciados os aspectos relativos à gestão de uma empresa de EdC e sua reciprocidade através da pesquisa realizada na empresa Bolsas Dalla Strada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os tópicos a seguir visam apresentar uma pequena idéia do que vem a ser a Economia de Comunhão, o Movimento dos Focolares de onde ela surgiu, seu início, no Brasil, no ano de 1991. A idéia principal em que está fundamentada e também, os pólos de Economia de Comunhão onde estão localizadas algumas empresas. Serão abordados conceitos tais como gratuidade, reciprocidade e felicidade. Por fim um aprofundamento a cerca da gestão das empresas de EdC, onde será feita uma análise mais detalhada da gestão na empresa Bolsas Dalla Strada, que é uma empresa inserida nas práticas e princípios da Economia de Comunhão.

2.1 Economia de Comunhão

A Economia de Comunhão (EdC) é um projeto econômico que abrange atualmente centenas de empresas. As empresas coligadas à EdC são empresas de propriedade privada em todos os sentidos, plenamente inseridas no mercado, que salvaguardam a propriedade particular dos bens, mas colocam o lucro, que a ideologia capitalista considera a finalidade da empresa, em comunhão.

Além disso, as empresas que aderem ao projeto procuram viver em suas práticas a cultura da partilha, da gratuidade e da reciprocidade. Nos 20 anos de existência, já são em torno 800 empresas participantes e estão localizadas em 40 países. Os pólos de EdC, acolhem estas empresas para serem modelo de gestão para outras empresas que aderem ao projeto. Estes pólos estão localizados próximos as cidadezinhas do Movimento do Focolares, onde os habitantes optam por um estilo de vida baseado no amor recíproco, e cujos membros, são os principais responsáveis pela difusão e propagação desta nova economia.

A gestão destas empresas é baseada na participação de todos, através do serviço, da relação com clientes, fornecedores, da ética, da produção de produtos de qualidade produzidos com dignidade visando à saúde e o bem estar dos membros da empresa. O ambiente das empresas é marcado pelo respeito, confiança e estima recíprocos. As empresas procuram formar seus membros não somente tecnicamente, mas voltados para cultura da partilha. Além

disso, os gestores procuram estabelecer uma comunicação aberta e sincera favorecendo a troca de idéias. No final colocam o lucro em comunhão visando à difusão de uma nova cultura, da fraternidade e extinção da pobreza.

2.1.1 O Movimento dos Focolares

O Movimento dos Focolares surgiu no ano de 1943, em Trento, norte da Itália. Em meio a Segunda Guerra Mundial, Chiara Lubich e suas companheiras refugiavam-se nos abrigos antiaéreos e levavam apenas o evangelho. Naquele ambiente de terror onde tudo era destruído, até mesmo seus mais íntimos sonhos, a leitura do evangelho lhes ilumina e diante da destruição geral, Chiara lê um trecho onde está a oração de Jesus antes de morrer: “Pai [...] que todos sejam um” (João 17. 11.21) e sente que aquelas palavras punham nos seus corações a certeza que haviam nascido para viver aquela página do evangelho (LUBICH, 2003).

Inspiradas pelo “que todos sejam um”, começaram imediatamente a viver pela unidade. Depois de alguns meses cerca de quinhentas pessoas de todas as idades, homens e mulheres, de todas as categorias sociais, queriam viver a mesma experiência. Tudo era posto em comum como nas primeiras comunidades cristãs.

Após a guerra, o movimento silenciosamente, espalhou-se rapidamente de norte a sul da Itália. A partir de 1950 iniciou-se a expansão pelo mundo. A inspiração inicial da unidade sempre foi o principal ideal. Em 1960 esse espírito começou a penetrar entre cristãos não católicos. Numa viagem a Alemanha, Chiara Lubich se encontra com um grupo de luteranos, que iluminados por esta forma de vida aderiram ao movimento. Em 1966 vieram os anglicanos, depois os presbiterianos e os batistas. Em 1967 os ortodoxos e em seguida o vieram as grandes religiões: budistas, muçulmanos e judeus. Atualmente o Movimento dos Focolares está presente em 182 países, conta com cerca de dois milhões de aderentes e simpatizantes, predominantemente católicos. De maneiras variadas, participam dele milhares de cristãos de 350 Igrejas e comunidades eclesiais, muitos seguidores de outras religiões, entre os quais judeus, muçulmanos, budistas, hindus, sikhs... e pessoas de convicções não

religiosas. O núcleo central do Movimento é constituído por mais de 140 mil animadores, das várias ramificações¹.

Participam do Movimento dos Focolares, jovens, crianças, adultos, famílias, homens, mulheres, religiosos e religiosas. O mesmo possui uma vasta e complexa estrutura e organização que permite diferentes formas de engajamento. Pode-se dizer, em linhas gerais, que ele constitui-se em setores e movimentos de massa.

Segundo Leite (2007 p.185),

O Movimento é composto por uma rede de dezoito ramificações: duas seções dos focolares (masculina e feminina). Os focolares são a estrutura fundamental do Movimento, em torno dos quais a vida e as atividades se organizam. No mundo, atualmente são em número de 780 e reúnem na sua totalidade 6.289 pessoas. Existem ainda 10 setores e seis movimentos de massa de amplo alcance, a saber: Famílias Novas, Humanidade Nova, Movimento Paroquial, Movimento Diocesano, Jovens por um Mundo Unido, Movimento Juvenil pela Unidade. Além do mais o Movimento encontra-se subdividido em 90 regiões. O Brasil, por exemplo, é composto por seis regiões.

A EdC é então apenas um elemento dentro desta estrutura. Ela está inserida num de seus diálogos, dentro da cultura contemporânea.

2.1.2 O Início da EdC

A EdC surgiu no ano de 1991, mais precisamente no dia 29 de maio, na cidade de Vargem Grande Paulista no estado de São Paulo, quando em visita ao Brasil, Chiara Lubich, sobrevoando a grande São Paulo, visualiza a grande metrópole com seu imensos e incontáveis arranha-céus. Também vê e se impressiona com a extrema miséria dos casebres que circundam a grande capital, como se fossem uma grande coroa de espinhos. Este contexto lhe remete ao problema social que sempre foi muito vivo nela, e chegando ao seu lugar de destino, para um encontro com a comunidade brasileira, pertencente ao Movimento do Focolares, no seu íntimo sente a necessidade de fazer algo de concreto para aquelas pessoas.

Chiara Lubich relata (LUBICH, 2003 p.43) que

¹ Fonte (www.focolares.org)

Embora eu não seja especialista em problemas econômicos, pensei que poderiam ser criadas, por pessoas do Movimento, empresas que canalizassem capacidades e recursos de todos para juntos produzirem riquezas em prol dos que se encontram em dificuldade. Sua gestão deveria ser confiada a pessoas competentes, capazes de fazê-las funcionar com eficiência a fim de obter lucros. Esses lucros deveriam ser colocados em comum. Isto é, uma parte seria empregada segundo os mesmos objetivos da primeira comunidade cristã: ajudar os pobres e dar-lhes sustento, enquanto não conseguissem um trabalho. Outra parte, para o desenvolvimento de estruturas de formação de “homens novos” (como são chamados pelo apóstolo Paulo), ou seja, pessoas formadas e animadas pelo amor, capazes de viver aquilo que chamamos de “cultura da partilha”. E sua terceira parte, obviamente, para incrementar a empresa.

Dentro desta idéia foi que surgiu a EdC, também conhecida como Economia de Comunhão na Liberdade. Primeiramente esta visão dos pobres, os pobres da comunidade do Movimento dos Focolares e os que possuem relacionamento com ela. O projeto não é meramente um auxílio financeiro aos pobres para que eles possam suprir suas necessidades, mas acima de tudo oferecer emprego, criar projetos para tirá-los da situação de pobreza.

A formação cultural se visualiza através da promoção de congressos, estruturas, bolsas de estudo e foi pensada para que as pessoas recebessem uma formação integral. Para Bruni (2005), se a comunhão não se tornar uma cultura, o futuro da EdC estará fadado a não durar no tempo, bem como a solução para o problema social.

A terceira parte do lucro permanece na empresa, ou seja, a empresa precisa se desenvolver, ter uma visão de futuro buscando o crescimento, a geração de novos empregos, novos mercados, sempre com a perspectiva de preservação do meio ambiente para que este não seja depredado, mas integrado aos objetivos e escolhas da empresa (BRUNI, 2005).

Para Zamagni (2011), Chiara Lubich, que não sendo economista, teve a coragem de fazer com que se entendesse que um modo verdadeiramente revolucionário de conceber a economia não é o de exaltar o mercado ou o Estado, mas sim o de introduzir no agir econômico formas de empresa que, mesmo sendo privadas do ponto de vista jurídico, não tenham como fim a maximização do lucro, e muito menos o fim especulativo. Qual a idéia que estava na base deste projeto? O de introduzir, no agir econômico, o princípio da reciprocidade, mostrando que se pode ser empreendedor e ter resultados positivos também respeitando o princípio da fraternidade. A questão é explicar aos outros que é possível ser empreendedor sem explorar os demais.

Segundo Benites (2009), a Economia de Comunhão, manteve sua essência focada na fraternidade e na liberdade. É um projeto delegado à iniciativa privada, de empresas já existentes e outras iniciadas por empreendedores desejosos de partilhar seus lucros. Trata-se de empresas com fins lucrativos. A idéia que perdura até hoje, é que os lucros dessas empresas deveriam atender três objetivos: manter e fazer crescer a própria empresa, socorrer pessoas em necessidade, formar pessoas com mentalidade fraterna e solidária. Além disso, segundo Pinto e Leitão (2006) tais empresas devem promover relações de abertura e confiança com seus *stakeholders*, tendo sempre em vista o interesse geral. Para que isso se realize, é necessário viver e difundir a “cultura do dar”, que significa partilhar da paz, da legalidade, além do cuidado com o meio ambiente.

Na Economia de Comunhão a divisão do lucro em três partes como idéia inicial do projeto é apenas a “ponta do iceberg”. A empresa pode distribuir sua riqueza de muitas outras formas. Além da distribuição do lucro aos sócios, ela pode oferecer boas oportunidades de trabalho, boas condições de qualidade e preço dos produtos vendidos, ou boa colocação para os produtos dos fornecedores, a relação com o fisco (voltada à plena legalidade), com os concorrentes, com os clientes e fornecedores, à atenção com o meio ambiente e a harmonia da sede e dos espaços da empresa (BRUNI 2005).

2.1.3 A ESPRI e os pólos da EdC

A ESPRI é uma sociedade anônima de capital fechado, com cerca de três mil e seiscentos acionistas, fundada em 1993 para viabilizar o pólo empresarial Spartaco, nas imediações da Mariapolis Ginetta (Vargem Grande Paulista/SP), que abriga atualmente sete empresas de EdC. Comprando ações qualquer pessoa interessada em estimular a EdC está investindo nas empresas do pólo. Estes pólos foram previstos já no lançamento do projeto EdC. Eles têm o objetivo de reunir empresas e dar visibilidade ao projeto, sendo um laboratório onde se testam e aperfeiçoam os princípios da EdC, bem como um modelo a todas empresa que queiram ingressar no projeto. (BENITES, 2009).

A Espri também mantém dentro do pólo uma associação para os funcionários das empresas. Esta associação possui um espaço para refeições, promove a integração com os

trabalhadores das empresas, organiza eventos e também mantém uma linha de crédito para os funcionários mais necessitados, na forma de micro-créditos.

Atualmente existem sete pólos empresariais constituídos no mundo e quatro em fase de implantação. O Quadro 1 mostra estes pólos e a cidade em que estão constituídos. Segundo Bruni, (2005), no início da EdC foi adotado um slogan como forma de motivação ao projeto – “*somos pobres, mas somos muitos*”.

	Nome	Cidade	País
Pólos de EdC constituídos no mundo	Pólo Spartaco	Cotia, SP	Brasil
	Pólo Ginetta	Igarassu, PE	Brasil
	Pólo Solidariedad	O`Higgins, BA	Argentina
	Pólo Lionello	Loppiano, FI	Itália
	Pólo Giosi Guella	Abrigada	Portugal
	Pólo Solidar	Rotselaar	Bélgica
	Pólos de EdC em fase de instalação	Pólo François Nevex	Benevides, PA
Pólo Ottmaring		Ottmaring, BY	Alemanha
Pólo Mariápolis Piero		Nairóbi	Quênia
Pólo Mariápolis Pace		Tagaytay	Filipinas

Quadro 1 – Pólos empresariais de EdC no mundo. Fonte: Revista Economia de Comunhão 20 anos, 2011, p.17

Os pólos empresariais de EdC são o “novo” onde se desenvolve o projeto, onde a cultura social preponderante tem um papel fundamental. A ilustração 1, no anexo A, mostra uma visão aérea do pólo Spartaco localizado em São Paulo. O desenvolvimento destes pólos será a forma com que a EdC alcançará a vida pública do projeto. Estes pólos estão localizados próximos as Mariápolis permanentes, as cidadezinhas do Movimento dos Focolares. Atualmente existem 35 Mariápolis Permanentes espalhadas pelo mundo.

Para uma empresa ser de EdC ela não precisa estar localizada num deste pólos. Existem os pólos para dar expressão e solidez à EdC. Mas existem ainda centenas de outras empresas que não estão vinculadas aos pólos e que são de Economia de Comunhão. Elas estão espalhadas pelo mundo onde estão os membros do Movimento dos Focolares e ligadas entre si formam uma grande rede de empresas de EdC.

Segundo Rodolfo Leibholz, presidente do conselho da Espri S/A, os dirigentes das empresas de EdC devem, cada vez mais, adotar uma estratégia de integração, como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto mundial (PINTO E LEITÃO, 2006).

O gráfico abaixo mostra a situação das empresas de EdC no mundo, do ponto de vista de quantidade, com dados atualizados até o ano de 2010 fornecidos pela Comissão Internacional de EdC.

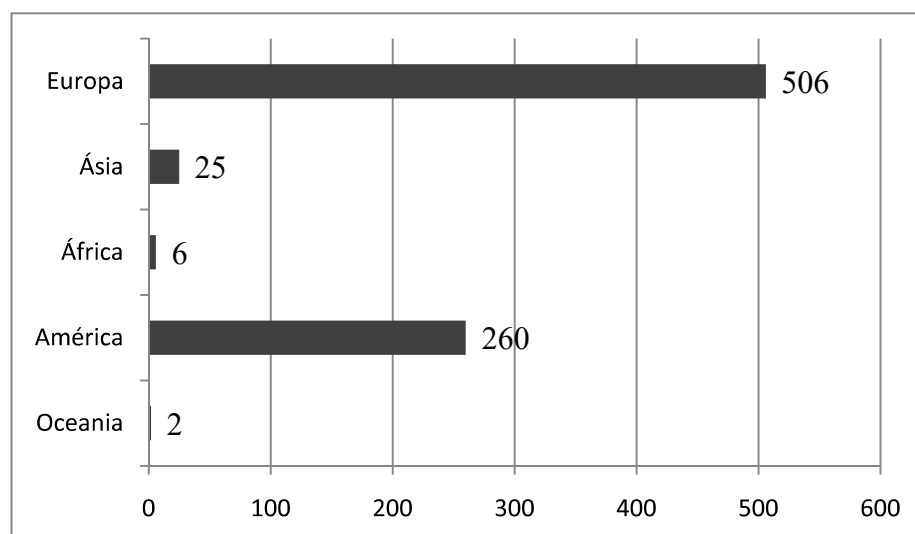


GRÁFICO 1 – Empresas de EdC no Mundo (Subdivisão por continentes)

Fonte: Revista Economia de Comunhão 20 anos, 2011, p. 14

2.1.4 Características da EdC

De acordo com Chiara Lubich (2004) as pessoas que aderem ao projeto podendo ser empresários, dirigentes, trabalhadores ou outras pessoas que se comprometem em pôr no centro das atenções, em todos os aspectos da sua atividade, as exigências e as aspirações da pessoa e os requisitos do bem comum. Em especial buscam:

- instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e colaboração com clientes, fornecedores, poder público e até mesmo com os concorrentes;
- valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas na sua gestão;

- manter uma linha de conduta da empresa inspirada na ‘cultura da ética’;
- reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, ainda que arcando com investimentos de alto custo;
- cooperar com outras entidades, ou iniciativas empresariais e sociais presentes no território, atento inclusive a comunidades internacionais, com quem se sentem solidários

Entre as características da Economia de Comunhão, Chiara Lubich (2004) cita algumas que são muito significativas:

- a) os sujeitos da empresa procuraram seguir, embora nas formas exigidas pelo contexto de uma organização produtiva, o mesmo estilo de comportamento que vivem em todas as outras esferas da vida.
- b) a EdC propõe comportamentos inspirados na gratuidade, na solidariedade e na atenção para com os excluídos: a EdC não se apresenta tanto como uma nova forma de empresa, alternativa às que já existem, mas pretende transformar intimamente as estruturas habituais das empresas, orientando todas as atividades intra e extra empresariais segundo um estilo de vida de comunhão.
- c) as empresas de EdC sentem-se parte de uma realidade mais ampla, na qual já se vive uma experiência de comunhão. Elas se desenvolvem em pequenos “pólos empresariais” nas proximidades das Mariápolis do Movimento.
- d) aqueles que se encontram em dificuldade econômica, destinatários de uma parte do lucro, não são considerados “assistidos” ou “beneficiários” da empresa, mas são também chamados a viver a “cultura da partilha”. De fato, muitos deles renunciam à ajuda que recebem tão logo recuperam um mínimo de independência econômica. E outros partilham o pouco que têm com aqueles ainda mais necessitados.
- e) na EdC, a ênfase, na verdade, não é dada à filantropia por parte de alguns, mas antes à partilha, na qual cada um dá e recebe com igual dignidade.

Chiara Lubich no ano de 1999, por ocasião do recebimento do Doutorado *honoris causa* em Economia, recebido da Universidade Católica do Sagrado Coração, finalizou sua aula com as seguintes palavras:

Quando a propus (EdC), não pensava, de certo numa teoria. Vejo, no entanto, que ela chamou a atenção de economistas, sociólogos, filósofos e estudiosos de outras disciplinas, que encontram nesta nova experiência, nas idéias e categorias que estão por trás dela, motivos de interesse que ultrapassam a esfera do Movimento no qual, historicamente, ela se desenvolveu. Em especial, na visão “trinitária” das relações interpessoais e sociais, que está na base da Economia de Comunhão, há quem vislumbre uma nova chave de leitura que poderia enriquecer também a compreensão das interações econômicas e, assim, contribuir para superar a orientação individualista que prevalece hoje na ciência econômica (LUBICH, 2003 p.351).

A EdC possui em suas bases alguns conceitos fundamentais, tais como: a Cultura do dar, o princípio da felicidade, cujo foco são os bens relacionais e o princípio da reciprocidade, os quais serão abordados a seguir.

2.1.5 Cultura do dar

A comunhão do lucro é uma expressão da crença e da vida da chamada cultura do dar. A Economia de Comunhão é a economia do dar. Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do ter, a EdC é a economia do dar. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é, porque o homem criado à imagem de Deus, que é amor, encontra sua própria realização justamente no amor, em dar. Essa exigência está no mais profundo do seu ser, quer ele tenha uma fé ou não. E é justamente nessa constatação, comprovada pela nossa experiência, que está a esperança de uma difusão universal da EdC (LUBICH 2004).

Segundo Araújo (2001), a cultura da partilha não significa generosidade, beneficência, filantropia nem, tampouco, assistencialismo. Trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e à existência da pessoa. A cultura da partilha pressupõe a vulnerabilidade da própria pessoa no seu relacionamento em todas as atitudes e comportamentos que caracterizam as relações humanas. Requer considerar os seres humanos como seres abertos à comunhão, à relação com o Absoluto-Deus, com os outros, com a natureza.

A cultura do dar é uma cultura do dar-se e da gratuidade, 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 se ter experimentado, na própria vida, sua bondade e veracidade. Somente um estilo empresarial que se torna cultura pode assegurar que a EdC se fundamenta sempre na gratuidade, naquela “vocação” que a suscitou (BRUNI 2005 p. 33).

Esse “algo a mais” de gratuidade nas relações é também o “segredo competitivo” das empresas de EdC. Gratuidade é aquela atitude interior que me conduz a me aproximar de cada pessoa, de cada ser, de mim mesmo, sabendo que aquela pessoa, aquele ser vivo, aquela atitude, eu mesmo, não somos coisas para usar, mas se deve estabelecer com elas uma relação, respeitando-as e amando-as (BRUNI, 2005).

As empresas de Economia de Comunhão valorizam a gratuidade como uma pérola preciosa. A gratuidade não está inserida em contratos sofisticados, mas é aquele “algo a mais” sem esperar algo em troca. Este princípio deve estar inserido em suas normas e procedimentos, em boas práticas, em governança de gratuidade, envolvendo o cotidiano da empresa.

A socióloga Vera Araujo (2011) na Assembléia Internacional de EdC, realizada em Vargem Grande Paulista, SP, em Maio de 2011, em seu discurso questionou “Qual a Antropologia para uma Economia de Comunhão?”. Neste sentido, referindo-se a cultura da partilha, destacou que o dom, a dádiva, se contrapõe a cultura do ter, do valor material, que emerge como liberdade. Está em andamento uma redescoberta da dádiva. Quanto mais você dá e, mesmo que você dê sempre mais, aquilo que você der, sempre receberá mais. Isso é o dom. Assim, o ser humano é capaz de doar-se e doar. Esta é uma capacidade intrínseca a sua natureza. Pela fé isso é fruto da natureza de Deus que está no homem. Já, para os que não crêem isso tem a ver com nossa natureza relacional. E o dom precisa estar presente em nossas relações privadas e públicas, para construir uma sociedade civil.

Para Araújo (2011) as características da verdadeira dádiva são: ser gratuita, altruísta, sem interesse. É alegre, é dar-se com satisfação, é generosa, é simples, é sincera e não é calculada. A dádiva é desinteressada e não utilitarista.

2.1.6 Princípio da felicidade

Na EdC, vários estudiosos se dedicam e pesquisam, há vários anos, ao tema da felicidade, pois consideram a felicidade o fim último da ação humana. As pessoas trabalham, sofrem e se alegram, por uma infinidade de motivos, que na verdade é o desejo da auto-realização, o verdadeiro impulso em busca de uma vocação irreversível, a felicidade.

A felicidade é uma palavra bastante adequada para expressar a vida e a doutrina da EdC que está diretamente vinculada aos bens relacionais. Bruni (2005) coloca que os atuais “paradoxos da felicidade” mostram, a um certo ponto, que, nesta trajetória, algo importante foi perdido. Este “algo perdido” está intimamente vinculado às relações com outros e com os bens relacionais. É verdade que podemos aceitar bens de mercado baratos, que preenchem o vazio deixado pela falta de relações humanas genuínas. A perspectiva da EdC, contudo é outra: justamente por serem cada vez mais raros, os bens relacionais se tornam cada vez mais preciosos.

Segundo Zamagni (2010), hoje, o pobre tem escassez de dinheiro e abundância de tempo; o rico tem abundância de dinheiro e escassez de tempo. O que ocorre é que hoje houve um aumento da produção de bens e uma diminuição de tempo para os bens de consumo. Para consumir bens e serviços é preciso cada vez mais de tempo. A falta de tempo incentivou o consumo dos “fast foods”, do “e-commerce”, do uso da internet, etc. O tempo dedicado ao trabalho vai sempre se estendendo, indo cada vez mais preencher o tempo das pessoas. Isso gerou um novo paradoxo, pois as pessoas têm consciência que precisam fazer mais turismo, investir mais em bens relacionais, porém têm menos tempo para fazer isso.

O Paradoxo da Felicidade ou também chamado de Paradoxo de Easterlin, relaciona a felicidade à renda, ou seja, a felicidade pode parecer estar diretamente ligada à renda, mas estudos realizados por Easterlin demonstram que as pessoas mais ricas nem sempre são mais felizes e que muitas vezes se confunde felicidade com utilidade. A teoria posicional da felicidade quer demonstrar que a felicidade de um, está relacionada com a do outro, ou seja, está mais ligada aos bens relacionais, as relações interpessoais. Por exemplo, alguém recebe um aumento de salário e fica feliz, mas no mesmo instante que percebe que seu colega de trabalho recebeu um aumento maior do que o seu, lhe provoca tristeza.

A relação entre felicidade e renda é muito complexa. Num momento isolado, aqueles que possuem mais renda são mais felizes, em média, do que aqueles que têm uma renda menor. Mas, se considerarmos o ciclo de vida em seu conjunto, a felicidade média de um grupo permanece constante, mesmo com um notável aumento da renda (EASTERLIN, 2001, p.465).

A partir disso, percebe-se que o ser humano investe demasiadamente em bens de “conforto” ao invés dos bens de “criatividade”. Luigino Bruni (2005) explica que os bens de conforto tentem a provocar estímulos imediatos, sensações agradáveis de curta duração. Estes bens podem ser um automóvel, um sofá confortável, um jantar especial etc. Este tipo de bem tem uma utilidade que decresce intensamente com o uso, gerando aborrecimento. Já os bens de criatividade têm a característica oposta. A utilidade deste bem é crescente. Quanto mais o utilizo, mais tenho a sensação de bem-estar. Exemplos deste tipo de bem, são os bens culturais.

Por fim também existem os bens relacionais. Para Carole Uhlaner os bens relacionais são bens que não podem ser produzidos, consumidos e comprados por um só indivíduo, pois dependem das formas de interação com os outros e só podem ser gozados quando compartilhados. (ZAMAGNI 2010, p. 254). Os bens relacionais também estão diretamente ligados as práticas de EdC. As empresas com a cultura da comunhão investem nestes bens que de certa forma são “bens intangíveis” procurando desenvolver “clima relacional” tornando a empresa mais agradável e conseqüentemente aumentando a felicidade dos trabalhadores, clientes e fornecedores.

2.1.7 Princípio da Reciprocidade

Outra palavra-chave da EdC é a reciprocidade. Zamagni (2011) afirma que reciprocidade é “dar sem perder e receber sem tirar” As coisas mais belas da vida são as de reciprocidade: a família, a amizade, o amor, o jogo, a festa. A economia pode também ser encarada como uma questão de reciprocidade. “Se você trata bem uma pessoa, essa pessoa lhe será recíproca deste bem. Ao contrário nas empresas tradicionais, pensa-se em obter dos funcionários, uma certa disciplina com o “chicote”, e o resultado é que eles procurarão boicotar ou evitar as solicitações e demandas do empresário”.

Bruni (2005) diz que a reciprocidade levada em conta na economia é aquela mais contratual. O contrato, na sua estrutura, é caracterizado pelo seu aspecto bidirecional: dá-se e recebe-se, entre A e B há uma troca de valores equivalentes. Além desse modo mais tradicional de se compreender a reciprocidade, também temos a reciprocidade genuína que é muito falada na atualidade pela economia e também no terceiro setor ou sem fins lucrativos, ou mais comumente na economia familiar ou de grupos. Em relação à reciprocidade contrato, a genuína possui três diferenças fundamentais: a primeira refere-se à bidirecionalidade não como um contrato, mas de forma livre (de A para B e de B para A). Espera-se que a pessoa que recebe um ato de gratuidade haja da mesma forma em relação ao que praticou a ação. A reciprocidade não existe sem o bem relacional. A segunda diferença refere-se a resposta ao ato da gratuidade. A terceira característica da reciprocidade genuína seria a não exigência, uma troca por valor equivalente ou objetiva. Um simples obrigado já pode ser considerado como resposta de reciprocidade.

Temos ainda outra forma de reciprocidade que é a de comunhão. A primeira característica é a abertura, ou seja, a resposta do outro, a atitude de reciprocidade, também pode não ser dirigida a quem desencadeou a relação de reciprocidade, mas sim, a uma terceira pessoa. Em outras palavras, A que realiza um ato de gratuidade para B, faz uma experiência de reciprocidade não só se B lhe retribui, mas também se B é recíproco para com C ($A \rightarrow B \rightarrow C$). Outra característica fundamental da reciprocidade comunhão é a não-condicionalidade. A racionalidade da reciprocidade-comunhão, na sua especificidade, necessita realmente de gratuidade. Quando falamos de cooperação típica da comunhão, vimos que é a presença da “cultura do dar” que torna possível a não-condicionalidade.

Segundo Bruni (2005 p.133),

A empresa EdC vive todas as três formas de reciprocidade: a do contrato, a genuína e a reciprocidade comunhão. Uma só não exclui a outra, como, se uma delas faltar ou predominar sobre as outras, toda EdC entra em crise. De fato, a primeira forma de reciprocidade-contrato é vivida pela empresa nas relações com os diversos fornecedores e clientes, com as quais a vantagem mútua da relação contratual é suficiente para tornar sólidas e duradouras muitas relações empresariais... a reciprocidade genuína é criada entre colegas de trabalho, nas atividades em equipes, na relação com alguns clientes ou fornecedores e, especialmente, entre os próprios sócios e com os trabalhadores...A comunhão é o resultado de escolhas individuais nas quais são decisivos elementos como ética, honestidade, lealdade, fidelidade, todas realidades que, de imediato, não parecem relacionais, uma vez que são inerentes à consciência de cada pessoa.

Após uma breve visão destes conceitos e do conhecimento das origens, de como estão organizadas e das principais características das empresas de EdC, a seguir serão abordados elementos utilizados na gestão destas empresas. São elementos fundamentais para a construção da comunhão nas organizações que querem viver este novo tipo de economia.

2.2 A Gestão nas Empresas de Economia de Comunhão

O objetivo principal desta pesquisa está na gestão das empresas de EdC. Para uma empresa de EdC a gestão deve passar necessariamente pela comunhão. Não basta ter experiência de administração e empreendedorismo. As características de um empreendedor de EdC, segundo Bruni (2011) são as seguintes: inovador, gerador de riquezas, encontra modos de produção nos quais quem é ajudado também ajuda, cria relacionamentos de reciprocidade, é humilde, é irmão, cria comunidade, cria condições para que a empresa siga adiante mesmo na sua ausência, é um pobre, segundo a pobreza do evangelho, alguém que vive a pobreza como escolha, como ideal, porque arrisca tudo, coloca em jogo a própria empresa, experimenta que também ele depende dos outros e não coloca a própria segurança no dinheiro e no poder.

Para gerar a comunhão segundo Argiolas (2009) são necessários três *Drivers*: os pilares, os instrumentos e os aspectos. Quanto ao modelo de gestão emergente na EdC, Kelen Leite (2007) explica que este modelo está baseado na colaboração entre os vários sujeitos internos e externos à empresa antes que no conflito. Do ponto de vista econômico existem dois aspectos relevantes deste modelo: o primeiro é que essas empresas devem mirar ao crescimento e a produção de lucros respeitando princípios éticos, entre os quais a honestidade e o respeito às leis e aos concorrentes. O segundo é que considera a riqueza da empresa não como um fim em si mesmo, mas como um meio.

A partir destas premissas foram elaboradas no ano de 1997 as “linhas para se conduzir uma empresa de EdC”. Estas linhas são como um manifesto e foram apresentadas no Bureau Internacional de Economia e Trabalho realizado em Roma em 23.03.1997.

2.2.1 *Drivers* da Comunhão

Para Argiolas (2009) existem três tipos diferentes de *Drivers* que ativam, desenvolvem e orientam o processo de criação da comunhão na empresa, que são: os pilares da comunhão, os instrumentos da comunhão e os aspectos da comunhão. Os aspectos da comunhão estão identificados a partir das linhas de gestão que serão abordados mais adiante. A seguir, baseado no estudo de Giuseppe Argiolas, serão abordados os pilares e os instrumentos da comunhão.

2.2.1.1 Os Pilares

Os pilares da comunhão, segundo Argiolas (2009) são três: o diálogo, a confiança e a reciprocidade.

É através do diálogo que se pode se realizar a relação entre as pessoas. Esse diálogo, não entendido como uma simples comunicação, mas como a capacidade de identificar-se no outro. Argiolas (2009) explica que o diálogo sempre é facilitado se os sujeitos dialogantes são animados pela confiança e suas ações são desenvolvidas num espírito de reciprocidade.

Pode ser uma troca de idéias ou uma conversação. Através de um profundo diálogo pode-se expressar emoções, sentimentos, motivações e aspirações e também experiências de valor e espiritualidade. O diálogo é uma arte que não se improvisa. Ele pode ser levado adiante através de duas formas de comportamento: a palavra e a escuta.

A palavra pode ser um instrumento, uma ponte entre os atores, se for em busca daquilo que une, se respeitar o outro e se for coerente com aquilo que si é. Argiolas (2009) diz que falar e escutar podem ser considerados como duas faces da mesma moeda, portanto se é importante falar, e se pode ser feito com diferentes modalidades, é também importante ter o conhecimento que dialogar é acima de tudo saber escutar.

Uma importante característica da escuta é o silêncio. Este pode ser de vários níveis. O silêncio da voz, o silêncio da mente e o silêncio da raiz cultural. O primeiro remete ao ouvir o que o outro tem a falar, já o segundo é quando se dá espaço à mente para entender o que o outro quer dizer e por fim a última modalidade remete a fazer com que o outro sinta que está

sendo escutado plenamente, não só nas palavras, mas nas idéias, valores, motivações e objetivos.

Para que um diálogo possa ser eficaz precisa que as pessoas se coloquem numa posição de abertura recíproca. E para que isso aconteça, é necessário considerar a confiança. Segundo Argiolas (2009) para que se possa estabelecer uma relação de confiança recíproca é necessário que o sujeito que põe a confiança no confronto do outro sujeito faça isso sem um objetivo escondido.

Não se pode negar que numa empresa existam várias situações de conflito, por isso, as qualidades das relações devem ser controladas periodicamente, através de uma escuta recíproca, para que os momentos de crise possam ser transformados em ocasiões de crescimento de toda a empresa. O diálogo aberto, sincero e contínuo, levado adiante com empenho, cura e constitui um significativo antídoto contra a tentação de traição da confiança. Essa forma de interação é uma expressão da relação de reciprocidade na qual se experimenta o dar e o receber, o doar-se e o receber do outro, pois a relação com o outro transforma.

Sobre a reciprocidade vimos no capítulo específico sobre reciprocidade que segundo Bruni (2005) a empresa EdC vive três formas de reciprocidade: a do contrato, a genuína e a reciprocidade comunhão.

2.2.1.2 Os Instrumentos

Argiolas (2009), para gerar a comunhão nas empresas apresenta cinco instrumentos fundamentais: o Pacto sobre a Missão da Empresa, a Comunhão de Si (La condivisione di sé), a Comunhão das Experiências, a Verificação e o Colóquio.

a) O Pacto sobre a Missão da Empresa – A missão exprime a finalidade, a razão de ser da empresa, seu papel no mercado e na sociedade. O Pacto remete à categoria bíblica da Aliança, onde junto à dimensão de direito e dever de cada parte, existe também o perdão, a misericórdia, o recomeçar. Argiolas (2009) explica que o pacto deve ser um instrumento utilizado na empresa para recordar a si mesma e aos outros a sua vocação como empresa de comunhão.

b) A Comunhão de Si (*La Condivisione de Sé*) – Ser um dom, não doar qualquer coisa, mas doar-se a si mesmo. A comunhão se alimenta do dom de si. Representa a possibilidade de dividir com os outros aquilo que se é, com suas características e capacidades, sucessos e insucessos, preocupações, dificuldades mesmo que não estejam diretamente ligadas à empresa. Para experimentar toda potencialidade da comunhão de si, é necessário que haja entre as pessoas da relação uma notável confiança. Quanto maior a confiança, maior será a possibilidade de abrir-se ao outro.

c) A Comunhão das Experiências – O fator conhecimento é parte da pessoa, porém a máxima comunhão deste conhecimento, do patrimônio cognitivo na realização dos objetivos da empresa, nem sempre é óbvia e automática. A partilha das experiências possui um papel extremamente importante no desenvolvimento da rede das relações que se desenvolvem nos vários contextos organizativos. A narração da experiência pode ser: para encorajamento de quem escuta, para superar eventuais dificuldades, para não cometer erros já cometidos ou para crescer com as experiências que tiveram sucesso.

d) Verificação – Este instrumento é orientado à verificação e ao melhoramento contínuo da pessoa, seja no modo de operar das várias áreas da empresa, seja na qualidade das relações interpessoais, evidenciando os pontos fracos pelos quais se tem que intervir e aqueles fortes (positivos) que devem crescer. Pode ser colocada em prática com um pequeno grupo de pessoas com um moderador que irá assegurar que aquilo que seja dito seja realmente benefício para a pessoa e para a empresa. Para realizar este instrumento será mais eficaz se for expressão dos pilares da comunhão através da dinâmica do diálogo, da confiança e da reciprocidade.

e) O Colóquio - Empenhar o tempo com o colaborador para o diálogo, aprofundando o conhecimento recíproco, colocando em ato a escuta recíproca. O colóquio cria condições para o florescimento humano porque de um lado favorece a liderança e do outro a livre expressão das capacidades pessoais. Também nas situações de crise onde a relação *manager* e colaborador se dá invariável, se percebe que o que importa é o relacionamento entre as pessoas. Neste sentido, vale salientar que a prática de *mentoring* é possível graças à partilha de interesses e valores entre os sujeitos desta relação.

O colóquio não será feito necessariamente com aquela pessoa que ocupa um grau acima na hierarquia, mas conforme as circunstâncias poderá ser um colega, um gerente ou um

consultor externo, alguém que tenha competência adequada à própria profissão, e também a capacidade de construir relações interpessoais harmoniosas.

2.2.2 Linhas para gestão de uma empresa de EdC

Outro *Driver* da Comunhão são os Aspectos da Comunhão. As linhas para gestão de uma empresa de EdC que foram vistas no Bureau Internacional e Economia e Trabalho (BIET, 1997), em Roma, segundo Parolin (2003) tornaram-se progressivamente o referimento para aprofundamentos operativos e teóricos. Isso evidencia sete aspectos/pontos da gestão de empresas sobre a qual a adesão ao projeto de EdC leva uma contribuição e pede uma atenção particular: empresários, trabalhadores e empresa; a relação com os clientes, os fornecedores, inclusive os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos; ética; qualidade da vida e da produção; harmonia no ambiente de trabalho; formação e instrução e comunicação.

2.2.2.1 Empresários, trabalhadores e empresa

As empresas que aderem à EdC definem a própria “missão empresarial” adotando a *comunhão* como valor fundamental da própria organização.

Os empresários que aderem à EdC, conforme (BIET 1997), formulam objetivos e planos empresariais aos níveis ético-valorativo, estratégico, tático e operativo, tendo em conta os critérios típicos de uma gestão correta e eficiente. Adotam técnicas e soluções organizativas que promovem a eficiência, a participação nas decisões e o trabalho em equipe, colocando atenção sobre a gestão dos processos e das atividades empresariais. Todas as funções e as posições organizativas, sobretudo aquelas de maior responsabilidade, são exercidas com espírito de serviço.

A direção da empresa e a responsabilidade em todos os níveis da organização são definidas com clareza. Segundo Lubich (2004), o estilo de direção é participativo e orientado para buscar objetivos específicos pré-estabelecidos, atingíveis e mensuráveis. O controle dos objetivos é efetuado de modo participativo e com ritmo constante, analisando os erros cometidos nos vários níveis e estabelecendo ações corretivas para a melhoria da condução da

empresa. Tais controles são feitos mediante um estilo de comunhão, na transparência e buscando objetivos de aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos.

A pessoa humana está no centro da empresa. Os responsáveis pela empresa procuram valorizar ao máximo os talentos de cada trabalhador, favorecendo-lhe a criatividade, a tomada de responsabilidade, o aumento das competências profissionais, as capacidades relacionais e a participação na definição e na realização dos objetivos empresariais. Adotam medidas particulares de ajuda para aqueles que atravessam momentos de necessidade (BIET, 1997).

As decisões de investimento que a empresa assume ocorrem no respeito aos planos que garantem o equilíbrio econômico e financeiro. Uma atenção particular é dedicada às iniciativas que favorecem a formação de novas atividades e novos postos de trabalho.

A empresa é gerida de modo a promover a obtenção de lucros. Os empresários/sócios, que tenham aderido ao projeto, se empenham a destiná-los em igual medida (BRUNI, 2005), (LUBICH, 2003), (BENITES 2009):

- ✓ para o crescimento da empresa
- ✓ para ajudar pessoas indigentes a sair da sua condição - iniciando aqui a cultura do dar
- ✓ para a difusão de tal cultura

A empresa presta particular atenção ao controle econômico e financeiro da gestão, adotando os instrumentos necessários a tal propósito.

2.2.2.2 A relação com os clientes, os fornecedores, inclusive os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos

A empresa usa todos os meios adequados para oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, a preços justos, prestando particular atenção às exigências explícitas e implícitas dos clientes. Os membros da empresa se empenham com profissionalismo para construir e reforçar relações boas e abertas com clientes, fornecedores e a comunidade do território no qual operam. Relacionam-se de maneira leal com os concorrentes apresentando o real valor

dos seus produtos ou serviços e evitando denegrir os produtos ou serviços dos outros. (LUBICH, 2004).

Tudo isto permite enriquecer a empresa com um capital imaterial constituído de relações de estima e de confiança com os responsáveis por empresas fornecedoras ou clientes, ou da administração pública, favorecendo assim um desenvolvimento econômico capaz de melhor interagir com a variabilidade da situação de mercado.

2.2.2.3 Ética

O trabalho da empresa é um meio de crescimento interior para todos os seus membros. Segundo Lubich (2004) e Bruni (2005) a empresa empenha-se no respeito concreto às leis e opera pela melhoria das leis que considera prejudiciais ao bem comum. Mantém um comportamento correto nos confrontos com as autoridades fiscais, com os órgãos de controle, com os sindicatos e com os órgãos institucionais. Na definição da natureza e da qualidade dos seus produtos e serviços, a empresa empenha-se não somente com respeito às suas obrigações contratuais, mas também em considerar os reflexos objetivos da natureza e da qualidade dos mesmos sobre o bem estar das pessoas a quem são destinados e sobre o ambiente.

2.2.2.4 Qualidade da vida e da produção

Um dos objetivos fundamentais de uma empresa de EdC, segundo Biet (1997) é tornar-se uma verdadeira comunidade. Com essa finalidade são programados encontros periódicos com os responsáveis pela gestão para verificar a qualidade das relações interpessoais, esforçando-se para resolver as situações difíceis, conscientes de que o empenho para a resolução dessas dificuldades pode gerar efeitos positivos sobre os membros da empresa, estimulando inovações e o crescimento da maturidade e da produtividade.

A saúde e o bem estar de cada membro da empresa são objeto de atenção, com especial consideração para quem tem necessidades particulares. As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade: são assegurados o respeito às normas de segurança, a necessária ventilação, níveis toleráveis de ruído, iluminação adequada, e assim por diante.

Procura-se evitar jornada excessiva de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstos períodos adequados de férias.

2.2.2.5 Harmonia no ambiente de trabalho

A empresa adota sistemas de gestão e estruturas organizativas adequadas para promover seja o trabalho de grupo seja o crescimento individual. O objetivo é criar um ambiente de trabalho caracterizado por um clima relacional descontraído e amigável e marcado pelo respeito, confiança e estima recíprocos. Os responsáveis, desta forma, fazem com que os espaços da empresa sejam os mais limpos, organizados e agradáveis possíveis, de modo que a sua harmonia enriqueça empresários, trabalhadores, fornecedores e clientes, para que assim todos possam assumir e difundir esse estilo. (LUBICH, 2004)

2.2.2.6 Formação e instrução

A empresa favorece entre os seus membros a instauração de uma atmosfera de apoio recíproco, de respeito e de confiança, na qual seja natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, idéias e competências em prol do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa. O empresário adotará critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores de forma a favorecer a instauração dessa atmosfera. Para propiciar que cada um alcance os objetivos, seja de interesse da empresa sejam pessoais; a empresa fornecerá oportunidades de atualização e de aprendizado contínuo (BIET, 1997).

Nos limites das possibilidades concretas, a empresa empenha-se em favorecer a formação profissional e a formação para a cultura da comunhão do próprio pessoal e dos jovens interessados no projeto (BRUNI, 2005), (LUBICH 2004).

2.2.2.7 Comunicação

Os empresários que aderem à EdC segundo Biet (1997), criam um clima de comunicação aberto e sincero, que favorece a troca de idéias entre todos os níveis de

responsabilidade. Esses são abertos seja aqueles que, valorizando o valor social da sua empresa, se colocam disponíveis para contribuir para seu desenvolvimento, seja aqueles que, interessados na cultura do dar, desejam aprofundar os vários aspectos da sua experiência concreta.

As empresas que se colocam segundo a EdC, mesmo no intento de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para coligar-se entre si seja a nível local seja a nível internacional.

Os empresários que aderem à EdC, conscientes do valor cultural e político que o sucesso do projeto comum pode comportar, mantêm sempre vivo entre eles, a nível local e internacional, um espírito de apoio recíproco e de solidariedade.

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos aspectos relativos a gestão da empresas de EdC, bem como os pontos fundamentais das linhas de gestão (BIET, 1997).

Principais Aspectos	Linhas de Gestão
Empresários, Trabalhadores e Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Missão empresarial fundamental: a Comunhão; ✓ Gestão correta e eficiente; ✓ Decisões participativas; ✓ Incentivar o trabalho em equipe; ✓ Todas as funções são exercidas com espírito de serviço; ✓ Traçar objetivos atingíveis e mensuráveis; ✓ Controle dos objetivos através do estilo comunhão; ✓ Pessoa humana no centro da empresa; ✓ Incentivar a criação de novas atividades e novos postos de trabalho; ✓ O lucro deverá ser destinado em três partes; ✓ Especial atenção no controle econômico e financeiro;
Relação com os clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferecer bens e serviços úteis e de qualidade; ✓ Praticar preços justos; ✓ Manter boas e abertas relações com clientes, fornecedores e comunidade; ✓ Respeitar os concorrentes e jamais denegrir seus produtos;
Ética	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encarar o trabalho como meio de crescimento interior; ✓ Respeitar as leis e pagar corretamente os impostos; ✓ Contribuir para melhoria das leis prejudiciais ao bem comum; ✓ Manter um bom comportamento com órgãos fiscais, órgãos de controle e sindicatos; ✓ Respeitar contratos
Qualidade da vida e da produção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerir a empresa como comunidade; ✓ Controlar a qualidade das relações interpessoais; ✓ Observar a saúde e o bem estar de cada membro; ✓ Oferecer boas condições de trabalho; ✓ Respeitar as normas de segurança ✓ Evitar jornadas excessivas de trabalho; ✓ Proporcionar períodos adequados de férias
Harmonia no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover o crescimento individual; ✓ Promover um bom ambiente de trabalho; ✓ Manter os espaços da empresa em harmonia, organizados, limpos e agradáveis
Formação e Instrução	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar talentos, idéias e competências em prol do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa; ✓ A seleção de pessoal deve privilegiar pessoas que queiram contribuir para construção da comunhão; ✓ Oportunizar e incentivar a atualização e o aprendizado contínuo dos trabalhadores; ✓ Favorecer a formação profissional e da cultura da comunhão
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar clima de comunicação sincero e aberto favorecendo a troca de idéias em todos os níveis de responsabilidade; ✓ Manter a comunicação com outras empresas de EdC; ✓ Manter espírito de apoio recíproco e de solidariedade a todas empresas de EdC.

QUADRO 2 – Linhas de gestão para empresas de EdC – Fonte - Adaptado pelo autor a partir de BIET (1997)

Após ter evidenciado os principais conceitos teóricos relacionados à EdC, no capítulo 3 apresentam-se os métodos e procedimentos de pesquisa utilizados neste trabalho.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste Capítulo delinea-se o método de pesquisa e descrevem-se as técnicas de coleta e de análise de dados empregadas para conduzir esta pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso exploratório. De acordo com Gil (1999. p.73), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

O estudo de caso vem sendo utilizado com freqüência cada vez mais pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos

Segundo Roesch (1999) a vantagem do estudo de caso é que o pesquisador pode investigar de vários ângulos diferentes.

O método de abordagem a ser utilizado é o método indutivo. Após a apresentação do contexto no qual o tema se insere, são analisadas as principais características do projeto de Economia de Comunhão, de maneira a entender e delimitar o tipo de organização que está sendo estudada. Por meio de observações da realidade das empresas de EdC, pretende-se obter uma melhor compreensão sobre as particularidades e desafios que envolvem esse projeto e os benefícios advindos da sua organização.

3.2 Definição da Unidade de Análise

Segundo Gil (1999) o estudo de caso tem uma tarefa difícil, a de delimitar a unidade que constitui o estudo de caso, isso porque exige do pesquisador certa dose de intuição para saber utilizar os dados mais apropriados, visto que no estudo de caso, as possibilidades são infinitas, no que diz respeito aos dados que se pode obter.

O estudo de caso proposto foi realizado em uma empresa de Economia de Comunhão, Bolsas Dalla Strada situada em Vargem Grande Paulista SP. O motivo da escolha desta empresa foi, conforme levantado no problema de estudo, porque esta é uma empresa com as características de uma empresa de EdC e por estar localizada em um pólo com outras empresas da mesma natureza. Também por ser uma empresa muito citada quando se trata de aplicação dos princípios de economia de comunhão. Como o propósito do trabalho é justamente entender o que, em termos de gestão, caracteriza a EdC, nada melhor do que utilizar uma empresa que é referência na utilização destes princípios.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Gil (1999) a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita através de vários procedimentos, a citar a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Já Roesch (1999) diz que é preciso definir o que pesquisar, quais fontes serão consultadas e quantas visitas serão realizadas. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, podem ser citados a observação participante ou não participante, entrevistas, questionários, análise de documentos, reuniões e conversas informais.

No estudo de caso apresentado, para coletar os dados, utilizaram-se as seguintes técnicas: entrevistas em profundidade e observação direta.

a) entrevista em profundidade:

Realizaram-se entrevistas com dois sócios, no mês de maio de 2011, segundo os roteiros do Apêndice B. Com um dos sócios foram utilizados os roteiros dos apêndices A e B.

Além destas duas entrevistas foram realizadas mais três com a gerente financeira administrativa, com o gerente de produção e com o Instrutor, conforme o apêndice B.

Também foram efetuadas mais sete entrevistas com os funcionários da produção, tendo por base o roteiro do apêndice C.

Após a realização da entrevista interna ainda foram realizadas duas entrevistas externas: uma com um cliente, que é um importador italiano e outra com um fornecedor conforme Apêndice D e E, respectivamente.

b) observação direta:

Aproveitando a ida à empresa Bolsas Dalla Strada em São Paulo, realizou-se a observação direta na unidade situada no Pólo Spartaco. Essa observação ocorreu em dois dias, na qual procurou-se verificar: O espaço físico, o relacionamento entre os funcionários, no trabalho na hora do almoço, no transporte, a relação dos chefes com os funcionários, os produtos, o ambiente, as máquinas, o pólo de EdC, a decoração e a organização da empresa de um modo geral.

3.4 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados com base na lógica da adequação ao padrão Yin (2001), a qual consiste na comparação de um padrão empírico com uma base prognóstica, geralmente oriunda da revisão teórica, ou seja, as informações foram coletadas, reunidas e sistematizadas, e sempre que possível, foram comparadas ao padrão teórico, desenvolvido no capítulo 2 sobre os princípios e as principais características de uma empresa de Economia de Comunhão.

Em síntese foi verificado o que era semelhante com a proposta da EdC e o que não estava de acordo, podendo realizar as devidas sugestões.

O capítulo do caso foi assim estruturado para a análise: características da EdC, Cultura do dar, princípio da felicidade, princípio da reciprocidade, os pilares, os instrumentos e os aspectos da comunhão, que são as bases da gestão de uma empresa de EdC.

3.5 Limitações do Método

Apesar da empresa Bolsas Dalla Strada ser considerada um bom representante das práticas de EdC, os resultados desta pesquisa não podem ser automaticamente aplicados para todas as empresas de EdC, sendo necessário analisar, caso a caso, apesar de ser possível realizar algumas generalizações teóricas.

Este capítulo delineou o método de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e análise. No capítulo seguinte apresenta-se o caso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se, inicialmente, conforme os objetivos deste trabalho, a empresa Bolsas Dalla Strada. Em seguida, são avaliados os princípios da Economia de Comunhão verificados nas práticas da empresa, por fim são indicados os princípios da reciprocidade.

4.1 Caracterização da Empresa Bolsas Dalla Strada

A empresa Bolsas Dalla Strada iniciou suas atividades no ano de 2008, conforme entrevistas. O nome escolhido significa, “da rua”, ou seja, pessoas, que vem das ruas para aprender uma profissão e receber formação humana, e também materiais, que vem das ruas como lonas, restos de tecido e retalhos de couro para serem utilizados na produção das bolsas.

O empresário e fundador, João Bosco Lima de Santana sempre quis abrir uma empresa no pólo Ginetta de EdC, em Recife. Após a realização de um curso de modelagem de bolsas na Itália, já no Brasil, encontra-se com um sacerdote italiano, padre Renato Chiera, fundador da Casa do Menor São Miguel Arcanjo do Rio de Janeiro. Neste encontro, em Maceió, João Bosco coloca ao sacerdote seu desejo de abrir uma empresa para profissionalizar jovens. Padre Chiera já profissionalizava os jovens na Casa do Menor, porém o que lhe encantou neste novo projeto, foi a possibilidade de também oferecer-lhes trabalho.

Logo depois viajaram para Recife para conhecer o pólo Ginetta. De um lado estava uma instituição de menores e de outro lado um pólo empresarial. Então levaram a idéia para um encontro de comissões de EdC na Itália, em outubro de 2008. Lá puderam expô-la, e foi de grande interesse da comissão central, já que ficou visível nela a idéia inicial de Chiara Lubich (distribuição dos lucros e geração de trabalho para os pobres ao redor dos pólos). A partir deste entendimento, dos pobres como protagonistas da EdC, teve início a empresa Bolsas Dalla Strada. A empresa conseguiu recursos na Itália e ao projeto foi dado o nome “Da Rua ao Empreendedorismo”. Começaram então oferecendo aos jovens um curso de bolsas por um período de oito meses.

A Bolsas Dalla Strada representa para EdC uma abertura aos pobres que não estão inseridos no Movimento dos Focolares, já que até então as empresas de EdC ajudavam aos pobres internos do movimento. Conforme relatou João Bosco a preocupação do padre Chiera era a do assistencialismo que a Casa do Menor praticava. Na EdC visualizava a possibilidade de engajamento em um trabalho e a formação de homens novos voltados para cultura da comunhão. “O projeto precisa ser sustentável, não é possível viver somente de doações, mas estes jovens precisam caminhar com suas próprias forças”, dizia padre Chiera.

No ano de 2009, o empresário e estilista, João Bosco, veio a São Paulo, em um congresso de EdC, contar sua experiência e Eunice Melhado ouvindo esta experiência, sente o desejo de replicá-la no bairro Jardim Margarida onde vivem muitos jovens, localizado em frente a Mariápolis Ginetta na Vargem Grande Paulista, São Paulo. Ela então, se torna uma das sócias da Bolsas Dalla Strada e inicia as instalações na cidade de Cotia, dentro do pólo empresarial de EdC Spartaco. A empresa ainda conta com mais uma sócia, a empresária Vera Turra, que além de investidora, colabora com sua experiência em planejamento e organização empresarial.

A empresa produz cerca de 300 bolsas ao mês, possui três sócios e onze funcionários conforme mostra a Tabela 1. Vende seus produtos no varejo e algumas lojas e também exporta 250 bolsas/mês para Itália a uma Cooperativa de EdC, chamada EquiServ, que vende os produtos no chamado comércio eco-solidário.

Quadro de profissionais da Bolsas Dalla Strada	
Sócios	3
Gerente Administrativo Financeiro	1
Encarregado produção	1
Corte	1
Costura	2
Montagem e acabamento	2
Serviços gerais	3
Pintura	1

Tabela 1 – Quadro de Profissionais da empresa – Fonte – Bolsas Dalla Strada

O planejamento estratégico da empresa tem como objetivo principal tornar-se uma empresa de médio porte dentro de dois anos. As estratégias principais estão no alinhamento financeiro, uso de profissionais voluntários capacitados, formação de novos jovens, contratação de pessoal mais capacitado na confecção de bolsas, busca de parcerias e abertura de franquias. Em 2012 existe a possibilidade de oferecer um curso na área de calçados, pois já possui grande parte do maquinário necessário, sendo este recebido de doação. Já existe também interesse de abrir duas franquias no exterior. Uma na Argentina e outra na África.

A ilustração 2, no anexo B mostra Bosco e alguns funcionários da Dalla Strada. Também as ilustrações 3 e 4, anexo C mostram alguns produtos produzidos pela empresa.

Conforme análise das entrevistas do Apêndice C, os funcionários são todos jovens variando as idades entre 15 e 23 anos. A maioria mora com a família e alguns moram em abrigos. Uma funcionária há pouco tempo teve que deixar o abrigo e voltou a morar com a família.

Todos os funcionários conheceram a empresa através do curso profissionalizante, que é oferecido pela empresa. Isso comprova que realmente a empresa cumpre com sua proposta de inserção de jovens de rua no mundo do trabalho, apesar de alguns morarem com as famílias.

Verificou-se que a empresa não está bem organizada ainda. No momento da coleta de dados não possuía organograma, nenhum processo definido, departamentos mais específicos e o prédio em que está instalada não é apropriado para o tipo de produto. Porém verificou-se que a empresa está aguardando a construção de um novo prédio no pólo. Sugere-se que a empresa utilize mais técnicas de administração para evitar alguns imprevistos mais adiante.

4.2 As Práticas de Gestão segundo as Características e os Princípios da Comunhão na Bolsas Dalla Strada

Um dos objetivos desta pesquisa é analisar as práticas de gestão segundo as características e os princípios da Economia de Comunhão na empresa Bolsas Dalla Strada. Consta que a empresa deve ser gerida de modo a promover a obtenção de lucros. Os empresários, sócios, que tenham aderido ao projeto EdC, como citado anteriormente, se

empenham a destiná-los em igual medida: para o crescimento da empresa, para ajudar pessoas indigentes a sair da sua condição e para a difusão desta cultura através da formação de homens novos (BIET 1997). Os itens abaixo apresentarão uma análise de como a empresa se apresenta dentro deste contexto.

4.2.1 Empresário, trabalhador e empresa

Segundo Chiara Lubich (2004), Bruni (2005), Benites (2009) as empresas de EdC são empresas de mercado que também visam lucro, porém estes lucros são colocados em comum.

O empresário João Bosco afirmou que duas partes do lucro da empresa, são enviadas, ao final do ano para a Comissão Internacional de EdC localizada na Itália. Não existe um percentual pré-definido para distribuição do lucro. Este percentual é decidido pelo empresário, deixando a cargo da comissão decidir como distribuir estes recursos aos necessitados.

Conforme observado, a Bolsas Dalla Strada de São Paulo, ainda não fez divisão de lucros como consta nas práticas comuns às empresas de EdC, devido ao seu estágio inicial. Bosco quando fala da divisão dos lucros se refere à empresa localizada em Recife, que já realiza normalmente esta prática.

Nas características da empresa de economia de comunhão segundo Lubich (2004), a empresa deve valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas na sua gestão.

Conforme Bosco, a gestão da empresa é compartilhada, tomada em conjunto com os colaboradores e sócios, todos participam. “Logicamente, depois existe um corpo de gestão que verifica qual a melhor decisão a ser tomada. Porém procuramos sempre tomar as decisões em conjunto”, complementa Bosco.

Conforme análise feita pelas entrevistas, os funcionários de maneira geral confirmam o que Bosco diz quanto à tomada de decisões em conjunto. Todos afirmaram, que de alguma forma, participam na criação, dando idéias e sugestões na produção dos produtos.

Todas as funções e posições organizativas, sobretudo aquelas de maior responsabilidade, são exercidas com espírito de serviço (BIET, 1997), (LUBICH (2004). Esta é outra orientação às empresas de EdC. Bosco afirma:

Este deve ser o grande diferencial da empresa de economia de comunhão, por que eu não me sinto como o dono, o proprietário, o capitalista que faz o investimento, mas desde o começo nós entendemos que todos devemos ser donos da empresa. No mínimo somos irmãos. Talvez eu tenha que fazer uma função que os outros não possam ainda, mas a idéia é que no futuro, de um modo ou de outro, todos possam participar da gestão da empresa.

Conforme observado, Bosco está sempre ao lado de seus funcionários, tanto instruindo quanto ajudando nas inúmeras funções. Para a gerente administrativa, espírito de serviço é estar atento ao que o outro necessita. Às vezes se faz necessário dar uma parada na sua atividade e ir de encontro à necessidade do outro. “Quando observo que a empresa está muito suja e que eles estão com muito trabalho e, para que eles não parem, eu mesmo pego a vassoura e varro”, comenta a gerente. Isto porque entende que também é importante manter o ambiente limpo para quando chegar alguém na empresa, este se sintam bem. Nesse sentido, cabe também salientar que, conforme observado, todos os funcionários, inclusive os sócios ajudam na limpeza da empresa. A gerente acrescenta que todos já estão adquirindo este espírito de serviço, procurando sempre ajudarem-se mutuamente.

Sobre o ambiente de trabalho todos os funcionários entrevistados foram unânimes em afirmar que a empresa possui um ambiente de trabalho muito bom. Todos gostam de trabalhar na empresa. Conforme observado durante a visita à empresa, os funcionários trabalham num ambiente agradável e descontraído.

O encarregado de produção disse que o ambiente de trabalho da empresa é muito bom, que o trabalho é tranquilo, que se tem liberdade, e momentos para dizer no olho, aquilo que não se gosta ou o que se tem para melhorar. Conforme observado esta prática de poder falar franca e abertamente é feita nos momentos de formação pela manhã, através dos instrumentos da comunhão conforme Argiolas (2009).

A valorização da pessoa humana é ponto fundamental nas empresas de EdC (BIET, 1997). Questionado sobre o foco nas necessidades dos membros ou nas exigências das tarefas e técnicas, Bosco afirma que as duas coisas são importantes.

Não podemos prescindir destas duas coisas: da eficiência da empresa e ao mesmo tempo do relacionamento. Uma empresa de economia de comunhão

é uma empresa de mercado como as outras, mas ao mesmo tempo ela é diferente. Então, procuramos agir com todas as técnicas de gestão normais, mas ao mesmo tempo com a prática da comunhão entre nós.

Sobre o equilíbrio destas duas práticas, Bosco diz que em 1991, quando Chiara Lubich, lançou o projeto, ela falou de homens novos. Neste sentido, a empresa foi entendendo que precisava dar uma formação moral, espiritual, da cultura da partilha e essa é uma prática que foi iniciada desde o início já no curso e que se estendeu na produção propriamente dita. “Uma experiência que a Bolsas Dalla Strada fez em Recife é de que ali, mesmo sendo jovens, não existia um chefe que dava ordens, que ficava “puxando”, já que é uma atitude intrínseca. Isso somente foi possível devido à formação diária que procuramos fazer.”, salientou Bosco e ainda acrescentou:

Outro dia, alguém me disse que passou pela empresa e percebeu que além da dignidade, existia uma fineza no tratamento entre as pessoas. Isto me comoveu porque percebi que não precisavam mais de mim, que a motivação já era realmente uma motivação interior. É isso que Chiara falava de homens novos. O que transforma é essa experiência, independente de ter um chefe, dono ou sócio que conduz.

Para a gerente Administrativa, a técnica e as necessidades do funcionário caminham paralelamente, não olhando apenas as necessidades da pessoa, mas vendo as duas coisas trabalhando juntas. É preciso verificar diariamente a formação pessoal e também a formação técnica do trabalho. “Esses dez minutos que paramos diariamente para formação pessoal para o dia é importantíssimo, pois depois o funcionário vai atuar no operacional com mais motivação”, analisa e complementa:

Como esse é o primeiro trabalho e são pessoas muito carentes, não são profissionais e ainda estão se formando, é preciso trabalhar as duas coisas. Muitas vezes tem alguém com um problema pessoal, então é melhor parar, conversar. Outro dia tive que parar meu trabalho para conversar com uma funcionária. Eu não sabia se naquele momento eu era a mãe, a psicóloga ou a amiga. E no outro dia no momento da reunião diária, ela colocou que estava feliz devido à conversa do dia anterior. Outra funcionária na semana anterior estava muito triste, na verdade estava já um mês triste e foi a única que eu não tive acesso para conversar. Então ela veio me pedir para conversar e parei um tempo com ela e o resultado disso foi que ela começou a demonstrar alegria que até na forma de vestir se percebia a diferença. Sua auto-estima melhorou e isso se manifesta no resultado do trabalho. Na verdade ela conseguia produzir, porém estava triste e os outros funcionários estavam se fechando em relação a ela.

Sobre a questão do equilíbrio entre as tarefas e as pessoas o encarregado da produção relatou que:

Uma vez escutei uma história que existiam dois cavalos. Um era o cavalo dos lucros e outro era o cavalo da fraternidade e que esses dois cavalos não podiam ir um na frente do outro, porque se você tem lucro demais, a empresa entra em decadência e se a fraternidade anda demais então você não tem lucro. Então eu acho que os donos andam em conjunto tanto com a empresa quanto com os funcionários. Agente vê que eles se preocupam muito com os funcionários, às vezes mais com a pessoa do que com a empresa. Fazer bolsas é fácil. Uma hora ou outra a pessoa vai acabar fazendo. Eu acho que a prioridade aqui dentro são as pessoas.

Os funcionários de maneira geral, conforme análise das entrevistas tem um bom relacionamento com a chefia e percebem que o foco sempre está nas pessoas e não nas tarefas. Esse parecer confere com as respostas obtidas pelos funcionários de gerência que sempre procuram dar atenção às pessoas. Porém não se podem deixar de lado as tarefas.

Percebe-se que a empresa realmente valoriza muito a pessoa humana e que esta atitude provoca um desejo natural da pessoa retribuir, pois não vê a empresa como exploradora de um serviço, mas preocupada com a sua dignidade. Analisando este aspecto é possível observar que a empresa atende praticamente a todos os requisitos vistos nos princípios da EdC.

4.2.2 Clientes, Fornecedores, Financiadores, Sociedade Civil e Sujeitos Externos

Conforme (BIET, 1997), a empresa de EdC usa todos os meios adequados para oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, a preços justos, prestando particular atenção às exigências explícitas e implícitas dos clientes. Lubich (2004), nas características das empresas de EdC diz que os membros da empresa se empenham com profissionalismo para construir e reforçar relações boas e abertas com os clientes, os fornecedores e a comunidade do território no qual operam. Relacionam-se de maneira leal com os concorrentes apresentando o real valor dos seus produtos ou serviços e evitando denegrir os produtos ou serviços dos outros.

Sobre a relação com os clientes e fornecedores, Bosco explicou que desde o começo entenderam que não bastava um bom relacionamento dentro da empresa, mas também com os clientes e fornecedores, essa parceria de confiança. Uma vez precisou ausentar-se e uma funcionária precisava de materiais, mas não tinha cheques para efetuar o pagamento. O fornecedor, sabendo que empresa era a Dalla Strada, prontamente forneceu o produto. Para que isso tenha acontecido, foi construído ao longo do tempo esta confiança recíproca em relação aos fornecedores e também com os concorrentes. Os clientes também conhecendo o

projeto da EdC, da profissionalização dos jovens, além de consumir os produtos se tornam parceiros ajudando na divulgação da idéia da EdC, da sustentabilidade, do aspecto social que tem a empresa. “Mas não basta só isso, eles estão comprando porque temos um produto de qualidade mesmo sendo produzido por meninos em condições de risco. O cliente quer um produto bom. Somente o aspecto social não vende as bolsas.”, afirma Bosco.

Um cliente importante da Bolsas Dalla Strada é a cooperativa EquiServ, com sede na Itália, que vende os produtos no comércio eco-solidário. Conforme entrevista feita com o gerente desta cooperativa, em São Paulo, na Assembléia Mundial de EdC, verificou-se que esse cliente também é uma empresa de EdC, e que iniciou essa parceria, justamente pelo projeto da Dalla Strada, cujo foco é a inserção de jovens e a utilização de materiais recicláveis na produção dos produtos. Segundo entrevista, este cliente disse que sentia a necessidade de sustentar este projeto, pois ia de acordo com a filosofia da EquiServ. Por isso percebeu que poderia ajudar importando os produtos da empresa. A partir disso foram construindo uma parceria visando à venda destes produtos no comércio eco-solidário. Também o cliente ajudou muito a Dalla Strada sugerindo a utilização de materiais mais ecológicos, na importância da qualidade na fabricação e inclusive na formação dos preços dos produtos.

Sobre o relacionamento com a comunidade e a sociedade civil, Bosco comenta que a empresa está localizada em um pólo de EdC, onde ao seu redor existem várias famílias e que dentro do princípio da distribuição dos lucros é necessário uma ajuda aos pobres que estão ao redor. Bosco diz que: “aos poucos nós estamos cada vez mais recrutando estes jovens para fazer o curso e depois trabalharem na Dalla Strada”.

O relacionamento também se dá com outros órgãos. O SEBRAE também tem dado apoio e entende o que tem por trás do projeto da Dalla Strada, proporcionando parcerias em cursos que o SEBRAE ministra sem custo para empresa.

Também foi feita entrevista com um fornecedor, mas não foi possível perceber uma relação, além daquela natural, de compra. Segundo verificado os fornecedores são distantes do pólo onde a empresa está inserida e dificilmente os fornecedores vão até o pólo. O que foi possível constatar é que um fornecedor de máquinas de costura, vendo o projeto da Dalla Strada ofereceu uma máquina de presente para colaborar no projeto.

Percebe-se que a empresa busca realizar suas atividades naquilo que é proposto nos princípios da economia de comunhão. Apesar de não ter sido possível fazer uma análise mais detalhada na comunidade e instituições das quais a empresa se relaciona.

Outro ponto positivo que foi observado foi o fato da empresa estar inserida num pólo empresarial com outras empresas e que estas se ajudam mutuamente através da troca de serviços, como transporte, consultoria e utilização de máquinas.

A empresa poderia explorar mais a parceria com empresas comerciais, para venda dos produtos, já que não possui um departamento comercial na empresa. É possível perceber que a empresa terá sérios problemas se não encontrar formas alternativas de venda dos produtos. Por isso seria bom se a empresa encontrasse parceiros no mercado interno que dessem apoio a iniciativa do projeto. Também seria interessante criar rapidamente um departamento comercial na empresa.

4.2.3 Ética

Segundo Lubich (2004) e Bruni (2005) as empresas de EdC devem manter uma linha de conduta da empresa inspirada na ‘cultura da ética’. A Dalla Strada é uma empresa de mercado como as outras e segundo Bosco está vinculada a diversos órgãos tais como INSS, Sindicatos, Receita Federal e associações. Neste sentido, Bosco salienta: “A empresa é como uma parceria, não é a figura do “Robin Wood”, que tira dos ricos para dar aos pobres. Procuramos pagar os impostos corretamente, sem se preocupar se é justo ou não, é como diz no evangelho, “dai a César o que é de César”. “Sentimos que é importante pagar os impostos, desta forma também estaremos ajudando e contribuindo com o aspecto civil da cidade”.

Outro ponto fundamental, conforme (BIET, 1997) é que a empresa deve encarar o trabalho como meio de crescimento interior. Percebe-se que essa cultura é muito forte na empresa, pois além de dar uma formação profissional ela possui uma forte preocupação com a formação humana. Também é importante esta visão da empresa do pagamento dos impostos, como uma forma de contribuir para que o governo também faça sua parte no combate à pobreza e na formação das pessoas através da construção de escolas e creches.

4.2.4 Qualidade da vida e da Produção

Outro aspecto diz respeito à qualidade da vida e da produção. As empresas de EdC tem como fundamento, ser uma verdadeira comunidade. Para isso devem organizar encontros periódicos com os responsáveis pela gestão para verificar a qualidade das relações interpessoais, buscando resolver situações difíceis, gerando efeitos positivos sobre os membros da empresa, estimulando as inovações e o crescimento da maturidade e da produtividade. (BIET, 1997).

A empresa além do curso de bolsas gratuito aos funcionários, não dispõem de nenhum outro benefício. Além do salário o funcionário recebe o transporte. Isso foi confirmado nas entrevistas com os funcionários, onde todos afirmaram que a empresa paga o transporte para ir e vir ao trabalho. A grande maioria está no seu primeiro emprego e estão felizes por estar trabalhando num ambiente bom e agradável.

Percebe-se que a empresa é muito preocupada com as relações interpessoais dos funcionários. A responsável da administração e também o Sr. Bosco procuram sempre promover o diálogo com os funcionários, visando sanar eventuais dificuldades pessoais e de relacionamento. Conforme observado a empresa, por estar instalada provisoriamente não possui a iluminação adequada conforme a legislação. Também não utiliza todos os EPIs necessários para garantir a saúde dos funcionários. Em função de um evento na cidade de São Paulo a empresa estava trabalhando além do horário normal. Mas conforme a gerente administrativa os trabalhos fora do horário normal são eventuais.

Como sugestão para garantir a saúde dos funcionários seria necessário providenciar uma iluminação adequada, bem como a utilização de EPIs, pois a empresa poderá ter problemas com órgãos reguladores e sofrer sanções devido ao trabalho insalubre. Também não foi observado o uso do cartão ponto ou outro tipo de marcação e controle de entrada e saída dos funcionários.

4.2.5 Harmonia no ambiente de trabalho

Este aspecto é relativo a um bom ambiente de trabalho, os espaços da empresa devem estar organizados limpos e agradáveis (LUBICH, 2004). Conforme observado, a organização da empresa ainda não está configurada como exige os padrões. A empresa ainda está sendo estruturada no pólo e os espaços são bem reduzidos, o que tem dificultado a disposição das máquinas, das prateleiras e das mesas de trabalho que ficam bem apertados. Também a iluminação está ainda inadequada, já que por não terem cortinas, o sol muitas vezes tem atrapalhado o andamento dos trabalhos.

Percebe-se que a empresa está focada no crescimento individual dos funcionários. Isso se manifesta através da formação oferecida. Durante a visita a empresa foi observado uma visita de cerca de 350 estrangeiros de 40 países diferentes para conhecer as instalações do pólo e da empresa. Isso com certeza acrescenta à formação do indivíduo, pois o contato com outras culturas e idiomas diferentes aumentam a auto-estima e a motivação do funcionários

Seria bom se a empresa adequasse à disposição de alguns móveis e providencia-se a instalação de cortinas.

4.2.6 Formação e Instrução

Outro aspecto de grande importância, na gestão das empresas de EdC é a questão da formação e instrução. Conforme Bruni (2005), Lubich (2004), Benites (2009), um dos princípios fundamentais na distribuição do lucro é a formação de homens novos e vimos que a formação cultural acontece através da promoção de congressos, estruturas, bolsas de estudo, etc. pensados para que as pessoas recebessem uma formação integral. Se a comunhão não se tornar uma cultura, o futuro da EdC estará fadado a não durar no tempo bem como a solução para o problema social. Segundo Bruni (2005) o problema social não existe pela falta de recursos humanos mas, em primeiro lugar, por determinadas visões e escolhas culturais. O projeto da EdC nasceu de uma espiritualidade visa à unidade através da fraternidade universal. Por isso, não se satisfaz com a redistribuição da renda, mas com a visão de transformar a cultura por um humanismo autenticamente humano e fraterno.

Considerando o aspecto formativo, a Bolsas Dalla Strada, conforme salientou Bosco, procura dar formação profissional, então paga cursos para os jovens desde o básico até modelagem e design segundo as habilidades pessoais. “Incentivamos a formação curricular normal, porque sendo jovens eles estudam à noite. Nossa intenção é que no futuro eles possam entrar numa universidade sendo ajudados pela empresa”.

A empresa é beneficiada pela própria economia de comunhão, pois enviou um projeto para a ONG, AMO, na Itália, para conseguir verbas para estes cursos de capacitação profissional. Graças à distribuição dos lucros para formação de homens novos a empresa Bolsas Dalla Strada também recebe recursos para aplicar neste curso de formação profissional de jovens necessitados.

O quadro abaixo mostra como está configurado o curso, de oito meses, na formação de produção de bolsas e também de homens novos. Paralelo ao curso de formação profissional, onde existem três módulos de ensino (costura, corte e montagem de bolsas), também há a formação destes jovens como pessoas. Para isso, vários voluntários de diversas áreas, gratuitamente, oferecem seus serviços nesta formação. São abordados aspectos como segurança do trabalho, noções de empreendedorismo, relacionamentos interpessoais, marketing pessoal, princípios e práticas da EdC, entre outros. Também diariamente, por um período de 15 a 30 minutos é feita uma formação de cunho mais espiritual através de algumas práticas inseridas pela empresa, onde é utilizado o Dado do Amor, baseado na arte de amar, a Palavra de Vida, e os instrumentos da Comunhão (ARGIOLAS, 2009).

Formação Profissional	Formação de Homens Novos
Módulo de Costura	Segurança no trabalho
	Noções de empreendedorismo
Módulo de Corte	Relacionamentos interpessoais
	✓ como conviver com o diferente
	✓ como falar em público
Módulo de montagem	✓ como se apresentar em público,
	Direitos humanos
	Marketing pessoal
	Princípios e práticas da EdC
	Dado do amor (baseado na arte de amar)
	Palavra de vida
	Instrumentos da Comunhão

Quadro 3 – Formação profissional e de homens novos (Fonte: elaborado com base nas entrevistas)

Após o curso de seis meses, ocorre um período de estágio de dois meses onde os jovens fazem suas primeiras bolsas. Depois estes produtos são vendidos num *showroom* social e o fruto destas vendas representa a primeira entrada de recursos para estes jovens.

Bosco entende que não basta a profissionalização da fabricação de bolsas, mas é necessário um “algo a mais” para formar estes jovens integralmente como pessoas e cidadãos. Por isso entende que além da formação profissional é também necessária a formação humana.

O funcionário responsável pela produção tem 20 anos de idade e começou na empresa ainda em Recife. Ele era da Casa do Menor e teve um passado bem difícil, inclusive se envolveu com tráfico e consumo de drogas. Hoje é capaz de colaborar em todas as posições da empresa e ocupa um cargo de chefia. Para ele foi muito importante conhecer a empresa e os momentos de formação que dela recebeu. Sobre a EdC ele dá o seguinte testemunho:

A EdC foi muito importante na minha vida. Eu estava em uma fase muito ruim da minha vida, envolvido com tráfico de drogas. Foram seis anos da minha vida. Eu saí de casa com 10 anos de idade. E depois que eu conheci a Economia de Comunhão, eu comecei a ver que tinha alguma coisa diferente, porque o menino que nasce na favela, só vê aquilo ali e acaba ficando por ali mesmo. Hoje em dia, se eu estou vivo é graças a essa experiência da EdC e a Casa do Menor.

Sobre a questão da formação, os funcionários acreditam na preocupação da empresa quanto a formação. Todas ganharam o curso profissionalizante da empresa.

O Instrutor da Bolsas Dalla Strada veio de Aracaju. Ele não é funcionário da empresa, mas a convite de Bosco, pois já tinha estado em Recife formando os jovens de lá, veio para ajudar neste início da empresa em São Paulo. No início, em Recife, quando tinha recebido o convite não tinha se interessado muito, mas quando conheceu o projeto, resolveu ajudar passando seu conhecimento a estes jovens. Em São Paulo, a idéia inicial era dar uma ajuda para produção de 300 bolsas diárias. Quando chegou, percebeu que aqueles jovens não tinham as mínimas condições de produzir aquela quantidade de bolsas. Mas aceitou o desafio e está encantado com a evolução dos jovens.

Conforme as entrevistas, os funcionários acreditam na preocupação da empresa quanto a formação. Todas ganharam o curso profissionalizante da empresa. A empresa, segundo os funcionários não paga nenhum curso no momento, mas incentiva a que todos estudem.

Uma funcionária disse que depois de ter conhecido a Dalla Strada, muitas coisas mudaram em sua vida. Seus sonhos mudaram. Ela queria um dia poder estudar direito, mas com o curso com o trabalho na Dalla Strada, sentiu o desejo de estudar estilismo e ser empresária. E disse que a empresa lhe ajudaria.

Conforme analisado nas entrevistas a maioria dos funcionários não tem bem claro o que é uma empresa de EdC, mas que tem interesse em conhecer. Alguns já leram a respeito e o fato de estar dentro do pólo está aos poucos fazendo com que entendam melhor sobre o que é a EdC.

Conforme observado a empresa utiliza diversos materiais de formação. Alguns livros como: o livro de Renato Chiera – Presença, contribuição para uma educação de inclusão; de Chiara Lubich, Sim, Sim – Não, Não. Também utiliza o jogo do dado do amor onde em cada face do dado é sugerida uma palavra para ser vivida. E também utiliza a palavra de vida que é um texto mensal escrito por Chiara Lubich com base no evangelho.

Durante a pesquisa não foi possível acompanhar o curso de formação, pois o curso já havia sido concluído e estes jovens que estão trabalhando na empresa são todos oriundos deste curso. A empresa está planejando outro curso, pois com a expectativa de aumento na produção irá necessitar de mais jovens.

Seria conveniente que a empresa incluísse na formação dos funcionários, alguns pontos sobre Economia de Comunhão, pois conforme verificado, os funcionários em sua maioria não tem bem claro o que vem a ser este tipo de economia.

4.2.7 Comunicação

Conforme Biet (1997) os empresários de EdC devem criar um clima de comunicação aberto e sincero, que favoreça a troca de idéias entre todos os níveis de responsabilidade. As empresas que se colocam segundo a EdC, mesmo no intento de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para coligar-se entre si seja a nível local seja a nível internacional. Os empresários que aderem à EdC, conscientes do valor cultural e político que o sucesso do projeto comum pode comportar, mantêm sempre vivo entre eles, a nível local e internacional, um espírito de apoio recíproco e de solidariedade.

A comunicação é um ponto de grande relevância na gestão. Na entrevista feita a Bolsas Dalla Strada, Bosco salientou que desde o começo procurou um formato mais participativo, conforme ele mesmo relata:

Não mudamos uma máquina de lugar sem que todos saibam e opinem, assim acontece com todas as decisões, inclusive quando precisamos repreender alguém, procuramos decidir juntos. Dizer que é de cima pra baixo e que tudo é decidido pela administração, não é nossa prática comum. Na verdade nossa forma de administração é uma inovação neste sentido.

Conforme entrevista feita com a gerente administrativa, o seu foco na gestão da empresa é o resultado, em cima das metas de produção. Porém isto se dá através do diálogo, não através da imposição. Ela salientou: “Muitas vezes, depois de uma conversa, perco minha idéia, e percebo que às vezes o outro tem razão e isso pode fazer a diferença no resultado final. Por isso é importante acolher a idéia do outro. Eu posso chegar no mesmo resultado, mas também acolhendo a idéia do outro”.

Os funcionários de maneira geral têm relacionamento com os funcionários das outras empresas do pólo. E as atividades em comum são os aniversários e alguns jogos. Também podem fazer as refeições na associação onde encontram-se com outros funcionários. Na associação também tem um espaço com computadores onde podem acessar a Internet.

Conforme observado, os sócios da empresa possuem uma comunicação com diversas empresas de EdC, não só brasileiras, mas também de outros países. Dentro do pólo as empresas se comunicam entre elas sempre procurando ajudarem se mutuamente.

4.2.8 Os Instrumentos da Comunhão

Conforme visto em Argiolas (2009) para que uma empresa de EdC possa alcançar a comunhão, ela precisa fazer uso dos instrumentos da comunhão com seus colaboradores. Bosco afirma que estes instrumentos na formação são utilizados nos primeiros minutos da manhã:

Entendemos ser algo novo para a formação pessoal, moral e até espiritual. Um dia um empresário me disse que eu perdia tempo nestes quinze, vinte minutos da manhã, podendo colocar as pessoas para produzirem. Então questionei um dos jovens sobre esta questão e ele disse que era o momento mais bonito do dia, pois além de estar se formando, ele podia se relacionar melhor com os colegas, pedindo desculpas ao colega por alguma falta cometida no dia anterior. A resposta dele confirmou o que eu disse ao empresário, que estes momentos não atrapalhavam a produção, porque os colaboradores estando felizes produziam mais.

O instrutor de bolsas, após ter conhecido a EdC, disse que mudou sua forma de ser. Antes era uma pessoa muito exigente e bruta. Através dos instrumentos da comunhão, que conheceu na empresa começou a tratar as pessoas com mais educação e paciência, passou a ser mais humilde: “esse momento em que paramos para colocar em prática os instrumentos é muito bom, faz com que as pessoas reflitam e mudem. A pessoa se abre, conta sua história, acabamos conhecendo a vida de cada um”. Relata o instrutor.

Durante a entrevista a gerente administrativa relata um fato de como procura se aproximar dos jovens e também sobre o diálogo ou colóquio que procura manter com estes jovens. Segundo Argiolas (2009) o colóquio cria condições para o florescimento humano porque de um lado favorece a liderança e do outro a livre expressão das capacidades pessoais:

Em trinta e cinco anos de trabalho eu nunca levei “marmita” para o trabalho. Para conhecer melhor o pessoal comecei a trazer marmita para almoçar com eles, conviver com eles na hora do almoço, mesmo se prá mim era muito difícil, porque a fase de filhos com essa idade já passou havia muito tempo. Vou procurar me fazer um com eles, estar junto, no almoço. Outro dia uma das funcionárias me pediu para conversar. Ela queria saber como conduzir sua vida, namoro e várias outras situações. Eu ouvi tudo e depois comecei a

orientá-la da melhor maneira possível. Não como uma chefe, mas como uma mãe que quer o melhor para filha.

Já o encarregado da produção disse que:

Todos os dias no momento de formação a gente percebe que as meninas não nos vêem (inclusive o Bosco) como responsável da produção, gerente, professor, dono, etc., mas como pai, como irmão. Então, percebo que temos um vínculo, como uma família, não como empresa. Sentimos que temos liberdade. Às vezes essas meninas falam aqui o que jamais falaria em casa. Muitas vezes chega o final de semana e as pessoas não querem nem descansar. Querem vir trabalhar no sábado, no domingo. O momento de formação matinal é o momento mais importante do dia. Não existe coisa mais bonita no mundo do que tu chegar e olhar no olho do outro e dizer olha, você está fazendo errado, mas eu posso te ajudar. A troca de experiências e a hora da verificação são momentos importantes, pois além de ouvir os meus pontos fracos, eu posso também dizer o dos outros. E isso nos enriquece mutuamente.

Através dos instrumentos da comunhão, Argiolas (2009) explica que eles desenvolvem e orientam o processo de criação da comunhão na empresa. Percebe-se que todos estão felizes com esse momento de formação, que é feito no início da manhã. Neste contexto consegue-se perceber o princípio da felicidade através dos bens relacionais. Conforme observado em suas respostas, todos trabalham mais felizes após este momento. Os pontos que mais lhe agradam são a comunhão de si onde podem expor seus sentimentos, a hora da verificação, que é um momento forte, ajuda a percepção dos pontos fracos que precisam ser melhorados. Alguns também gostam da comunhão de experiências, pois possibilita uma visão através da experiência dos outros os pontos que podem ser melhorados em si.

Uma funcionária entrevistada, falando sobre a questão dos instrumentos disse que são ótimos, pois nos momentos de tristeza pode-se falar abertamente expondo os motivos. “Não é necessário guardar para si”. E comenta que a funcionária do administrativo sempre que percebe alguém triste, chama para um colóquio, para saber o que está acontecendo. Sobre a Hora da verificação a funcionária diz que tem medo deste momento, mas que percebe pelas pessoas que já fizeram uma mudança significativa. “Quando agente fala os pontos fracos e fortes da pessoa, não é para magoar, para entristecer, mas para pessoa poder crescer, perceber e corrigir aqueles aspectos que não vão bem”, confia a funcionária.

Outra funcionária disse que gosta muito da hora da verificação. Depois daquele momento se sentiu mais “aliviada”. Através da hora da verificação pode perceber seus pontos

fracos e isto lhe ajudou a crescer. “Depois que os outros funcionários falaram dos meus pontos fracos eu percebi os pontos que precisava melhorar, que até então eu não percebia”.

Sobre esse momento de formação dos instrumentos, outra funcionária falou que esses momentos ajudam a iniciar bem o dia e que ela gosta muito do instrumento da comunhão de si, pois pode-se falar aquilo que se está sentindo, seu estado de alma. Sobre a verificação também disse que lhe está ajudando a dar os passos.

Outra funcionária entrevistada, disse que gosta muito dos instrumentos da comunhão, pois através deles é possível expor as idéias e aquilo que se está sentindo. Particularmente gosta muito da hora da verificação, pois vê um instrumento que ajuda as pessoas a crescer como pessoas e a verificar seus pontos fracos e fortes.

O instrutor comentou que gosta de colocar em comunhão sua experiência, ensinando aos jovens tudo o que aprendeu para conhecerem tudo sobre a profissão. “procuro explicar com paciência e humildade. Ser transparente e manter um bom relacionamento com os jovens, mostrando sempre os pontos positivos”.

O instrutor ainda contou uma experiência que percebeu em Recife, com o uso destes instrumentos na formação humana dos funcionários. “Havia uma pessoa lá que mal falava. Graças a essa paradinha todos os dias, pela manhã. Hoje é uma pessoa centrada, comunicativa e um grande profissional”.

Foi possível observar que dos instrumentos de comunhão, a empresa não utiliza ainda o pacto sobre a missão da empresa. Sugere-se que talvez a empresa possa utilizar também este instrumento que segundo Argiolas (2009), o pacto deve ser um instrumento utilizado na empresa para recordar a si mesma e aos outros a sua vocação como empresa de comunhão.

4.3 Princípio da Reciprocidade na Empresa Bolsas Dalla Strada

Um dos objetivos desta pesquisa é verificar nos clientes, fornecedores e funcionários a reciprocidade. Segundo Zamagni (2011) reciprocidade é “dar sem perder e receber sem tirar”. Já Bruni (2005) diz que existem três tipos de reciprocidade, a contrato, a genuína e a de comunhão.

Sobre a reciprocidade, que é uma das palavras-chave da economia de comunhão, questionamos como ela percebida pela empresa através dos clientes, fornecedores e funcionários. Bosco respondeu que os clientes são, na verdade, parceiros, eles divulgam a idéia. Para ilustrar, contou como acontece esta parceria numa das lojas que vende as bolsas: “Antes de vender uma bolsa, eles contam a história, que também está brevemente escrita num cartão anexado, ali explica um pouco do nosso trabalho, do projeto que tem por trás e isto valoriza o produto”.

Os fornecedores também são parceiros, porque entendendo o projeto procuram participar de alguma forma seja dando melhores descontos ou como lhes convém. Bosco relatou um fato bastante significativo que experimentou com um fornecedor. “Tínhamos comprado cinco máquinas, e em virtude deste bom relacionamento, eles nos doaram uma máquina nova, justamente por entender a proposta da nossa empresa. Isso cria entre nós uma relação mútua de confiança.

Segundo BRUNI (2005), a empresa EdC vive todas as três formas de reciprocidade: a do contrato, a genuína e a reciprocidade comunhão. Uma só não exclui a outra, como, se uma delas faltar ou predominar sobre as outras, toda EdC entra em crise. A reciprocidade genuína é criada entre colegas de trabalho, nas atividades em equipes, na relação com alguns clientes ou fornecedores e, especialmente, entre os próprios sócios e com os trabalhadores. A reciprocidade de comunhão é o resultado de escolhas individuais nas quais são decisivos elementos como a ética, honestidade, lealdade, fidelidade, todas as realidades que, de imediato, não parecem relacionais, uma vez que são inerentes à consciência de cada pessoa.

Nesta pesquisa foi possível avaliar a reciprocidade genuína e de comunhão. Também entre os funcionários, devido à formação da cultura da partilha, da cultura do dar, é muito perceptível o princípio da reciprocidade. Bosco conta que:

Certa vez precisando participar de um congresso de EdC, um dos jovens recebeu de providência uma passagem aérea para participar desta jornada. E tão logo que comunicamos desta passagem, ele disse que poderia colocar uma parte de seu salário para cobrir a passagem de outros jovens. Isso é uma experiência da cultura do dar. Ele poderia ficar alegre, no seu mundo, mas não, quis compartilhar uma parte do seu próprio salário para comprar a passagem dos outros jovens. Outra coisa que percebo é que, na maioria das empresas, quando chega o final de semana os funcionários não vêm a hora de ir embora. Aqui a experiência que se constrói durante a semana é tão bacana, que a alegria é a mesma desde quando chegam na segunda-feira e quando saem na sexta-feira. No final de semana se ligam para ver como vão as coisas e combinam entre si para saírem e divertirem-se juntos.

Outra forma comum de reciprocidade é a providência. Para uma empresa que não vive as práticas da EdC, isso talvez não tenha relevância, já que ela não possui os mesmos fins. A providência é um sinal de que todo o trabalho, o projeto, de alguma forma está confirmando como verdadeiro o dom da partilha, da gratuidade, porque de alguma forma está atraindo a reciprocidade de pessoas que também querem contribuir para o bem da humanidade. “A Dalla Strada não é uma filantropia. Não estamos fazendo algo só para ajudar as pessoas. A diferença é que priorizamos os jovens excluídos e esta experiência faz com que muitas pessoas nos doem diversos tipos de material”, afirma Bosco. Estas doações são colocadas na contabilidade como um dom gratuito de pessoas que querem fazer algo para melhorar o mundo e a sociedade em geral. Ele conta duas experiências do que significa a Providência:

Tivemos alguns jovens do bairro do Carmo que fizeram o curso e por isso sentimos que poderíamos de alguma forma ajudá-los. Então, fomos encontrar um empresário fabricante de jeans em São Paulo, e falamos um pouco do nosso projeto e da quantidade de jeans que ia para o lixo. Ele começou a guardar esse material e a nos doar, o que nos possibilitou fazer as mantas para serem costuradas e este trabalho destinamos aos jovens deste bairro que se caracteriza, na sua maioria, de afro descendentes, de quilombolas. Outra experiência foi do nosso site. Uma pessoa amiga de uma das sócias, tendo conhecido nosso projeto, se prontificou a desenvolver o site gratuitamente, ou seja, sem nenhum investimento da nossa parte.

Segundo Araújo (2001), a cultura da partilha não significa generosidade, beneficência, filantropia nem, tampouco, assistencialismo. Trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do doar-se e do dom aos outros como essenciais à substância e à existência da pessoa. A cultura da partilha pressupõe a vulnerabilidade da própria pessoa no seu relacionamento em todas as atitudes e comportamentos que caracterizam as relações humanas. Requer considerar os seres humanos como seres abertos à comunhão, à relação com o Absoluto-Deus, com os outros, com a natureza.

Durante a pesquisa foi possível observar que a cultura do dar, que também é um sinal de reciprocidade, já faz parte do dia-a-dia dos funcionários. Várias atitudes foram perceptíveis entre as quais pode-se citar algumas: durante a coleta de dados na empresa, na hora do almoço fui convidado para almoçar com os funcionários. Cada um pegou um pouco de sua marmita e dividiram comigo e com Bosco. Depois voltando para a empresa uma das funcionárias me ofereceu doces que havia comprado. À noite, voltando para as casas, de Kombi, com os funcionários, uma das funcionárias pegou um ovo de páscoa, abriu e ofereceu para todos, inclusive para o motorista da Kombi.

Conforme entrevista com cliente EquiServ, o mesmo disse que percebe na empresa uma abertura muito grande na hora de fazer modificações nos modelos e nos materiais para adequação ao mercado italiano.

Enfim, percebe-se que a gratuidade e a reciprocidade são um processo que precisa ser construído diariamente, mas que com a formação dos membros da empresa para cultura da comunhão, esse processo não se torna algo difícil, árduo e sem sentido, mas um sonho, uma meta possível e que graças as empresas de EdC o futuro poderá ser escrito através de uma nova economia, mais justa, mais fraterna, mais humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso buscou analisar uma forma de gestão alternativa aos padrões das grandes empresas neoliberais, cujo lucro é o principal foco e a pessoa humana nem sempre está no centro das atenções. Há 20 anos surgiu um novo tipo de economia, que além dos objetivos específicos das empresas de mercado tem uma preocupação especial com a pessoa humana. Seus lucros não visam apenas o enriquecimento dos proprietários e o crescimento da empresa, mas também são destinados ao combate à pobreza e miséria e para a formação intelectual, moral e espiritual das pessoas. Seus pilares estão na “cultura da partilha” e na reciprocidade. Esta economia é conhecida como Economia de Comunhão (EdC), que foi fundada em 1991 por Chiara Lubich, fundadora do Movimento dos Focolares.

Neste contexto, procurou-se apontar uma nova gestão de empresa que não se feche numa perspectiva técnica, indispensável, mas que saiba abraçar as múltiplas dimensões do viver humano, respondendo, assim ao desafio do tempo presente no qual, a pessoas e as suas relações sejam colocadas no centro do agir da empresa, interiorizando um estilo de gestão coerente (ARGIOLAS, 2009).

Nesta perspectiva procurou-se analisar a empresa Bolsas Dalla Strada, visando à caracterização de sua gestão fundada nos princípios da Economia de Comunhão. Para isso foram vistos os principais conceitos da EdC: cultura do dar, princípio da reciprocidade e felicidade, bem como suas principais características. Também para entender melhor a gestão destas empresas foram relatados os *drivers* geradores da comunhão, que são os pilares da comunhão, os instrumentos e os aspectos da comunhão, que estão inseridos nas linhas de gestão para as empresas de Economia de Comunhão.

A empresa Bolsas Dalla Strada foi fundada no ano de 2008 em Recife. No ano de 2010 iniciou as atividades no interior de São Paulo, onde desde abril de 2010 está instalada no pólo de EdC, denominado Pólo Spartaco, na cidade de Cotia e produz cerca de trezentas bolsas ao mês, possui três sócios e onze funcionários e vende seus produtos no varejo e em algumas lojas. Também exporta duzentas e cinquenta bolsas todo mês para a Itália a uma Cooperativa de EdC, chamada EquiServ, que vende os produtos no chamado comércio eco-solidário.

Conforme evidenciado nesta pesquisa, esta empresa busca inserir jovens marginalizados no mercado de trabalho, dando-lhes formação profissional e humana, através dos princípios da Economia de Comunhão. Além disso, representa um marco para as empresas de EdC, que desde seu início buscaram ajudar as pessoas em dificuldades pertencentes as comunidades do Movimento dos Focolares. A Dalla Strada oportuniza as comunidades pobres, localizadas próximas ao pólo de EdC, uma oportunidade de mudança de vida, através de cursos profissionalizantes, formação humana e trabalho.

A gestão da Dalla Strada, além dos princípios e características da EdC, possui sua plataforma nas linhas de gestão para empresas de EdC, com sete aspectos fundamentais. O primeiro aspecto são os empresários, trabalhadores e empresas, cujas principais características, estão as decisões participativas, o trabalho em equipe, o espírito de serviço, a visão da pessoa humana e a divisão dos lucros. A análise demonstra que a maioria dos funcionários participa da tomada das decisões. Também os gestores auxiliam nas tarefas e a pessoa humana está no foco principal da empresa. Assim como outras empresas de EdC a Dalla Strada distribui parte de seu lucro para os pobres e para formação da cultura da comunhão.

Outro aspecto são as relações com os clientes, os fornecedores e a sociedade, onde o foco está na produção de produtos sustentáveis e a na prática de preços justos. A produção das bolsas utiliza materiais recicláveis e restos de couro, tecidos. Os clientes e fornecedores também colaboram com o projeto.

A ética é um aspecto baseado na visão do trabalho como crescimento interior. É fundamental o pagamento correto dos impostos, mas também na contribuição para melhoria das leis. Conforme evidenciado na empresa o trabalho não visa o enriquecimento, mas o crescimento como pessoa. Todos os funcionários sentem-se agradecidos pelo fato da Dalla Strada ter oportunizado uma mudança em suas vidas. É impensável qualquer atitude de tirar vantagem sobre pessoas, fornecedores, clientes, órgãos reguladores e de governo.

O quarto aspecto é a qualidade da vida e da produção, que diz respeito à qualidade das relações interpessoais. Por isso é importante gerir a empresa como uma comunidade, observando a legislação trabalhista, a saúde física, mental e espiritual de todos os membros. A Dalla Strada possui um excelente nível de relacionamento interpessoal. A direção da empresa

está atenta as dificuldades de relacionamento, buscando sempre resolver situações que comprometam o ambiente interno da empresa.

A harmonia no ambiente de trabalho é um aspecto que tem a preocupação da promoção do crescimento individual, levando em consideração os talentos, o ambiente do trabalho e a organização e limpeza da mesma. Desta forma, pode-se dizer que a empresa está focada no crescimento do indivíduo, isso fica evidenciado pela formação oferecida através de cursos, orientação espiritual e psíquica e o contato com a rede internacional de pessoas e empresas que integram a Economia de Comunhão.

Outro aspecto é o da formação e instrução que visam o aprendizado contínuo, tanto profissional como pessoal. Conforme a análise desta pesquisa, as bases da empresa Dalla Strada giram em torno da formação. Os funcionários começam a trabalhar na empresa depois de um curso de seis meses e dois meses de estágio. Diariamente recebem formação humana e espiritual visando à melhoria dos relacionamentos interpessoais e à satisfação ao trabalho. O diálogo estabelecido entre direção e funcionário também busca intensificar o crescimento do indivíduo e da sua dignidade. A empresa também valoriza os dons da pessoa oferecendo cursos para aperfeiçoamento das habilidades individuais. Também oportuniza a participação em congressos de EdC.

O último aspecto é o da comunicação que busca estabelecer um excelente nível de diálogo que vai, desde a esfera interna da empresa até a relação e apoio a outras empresas de Economia de Comunhão. Por estar inserida em um Pólo de Economia de Comunhão a empresa está diretamente ligada a outras da mesma natureza, porém de diferentes segmentos. Elas interagem entre si buscando o melhoramento contínuo. Os funcionários destas empresas também interagem entre si. Internamente também evidencia o espaço dado a comunicação onde há uma busca constante em eliminar as distâncias entre direção e trabalhador.

As práticas de gestão segundo a comunhão também necessitam de pessoas que além de dominar as técnicas da administração moderna, saibam se relacionar com as pessoas a fim de que estas consigam viver o espírito da comunhão. A Bolsas Dalla Strada através do *drivers* da comunhão consegue motivar os funcionários e ao mesmo tempo promover o diálogo e a confiança, já que a motivação não é apenas um fato temporário, mas o funcionário acaba entendendo e colocando em prática o verdadeiro espírito da empresa de comunhão. Os instrumentos da comunhão: o pacto sobre a missão da empresa, a comunhão de si, a

comunicação das experiências, o colóquio e a verificação, utilizados pela Dalla Strada na verdade são ferramentas de grande valor na formação das pessoas, mas que exige pessoas preparadas para sua utilização.

Outra questão analisada na empresa foi a reciprocidade dos funcionários, clientes e fornecedores. Por parte dos funcionários evidencia-se que os mesmos não têm problemas em compartilhar suas coisas, ajudar outros funcionários que estão iniciando na empresa, pois estão mais adaptados a cultura da comunhão. Os clientes também entendendo a idéia do projeto, compram os produtos. Os fornecedores oferecem descontos e melhores condições de pagamento, vale salientar a ocasião em que inclusive concederam gratuitamente uma máquina. Também recebem doações de todos os tipos: restos de tecidos, materiais, couros e também consultoria técnica para treinamento dos funcionários e para o crescimento da empresa.

A empresa pesquisada empenha suas ações nos valores da Economia de Comunhão. Isso significa dizer que a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável através de ações éticas e socialmente responsáveis adotadas em seu modelo de gestão tanto interna quanto externamente. Essas ações éticas e socialmente responsáveis foram identificadas durante todo o processo de pesquisa.

Neste contexto percebe-se que além de inserir jovens marginalizados no mercado de trabalho a empresa busca produzir produtos de qualidade, criativos e sustentáveis. A característica fundamental deste estilo de gestão é a preocupação com a pessoa humana, nada está acima deste pensamento, nem mesmo o empresário. A cultura do dar é a resposta para este estilo de gestão. Através desta cultura esta economia se move, uma vez que gratuitamente se dá: conhecimento, educação, emprego, salário, produtos úteis, respeito, amor, dignidade, inclusive o lucro. Por outro lado está a reciprocidade, que é a resposta à cultura da partilha. Os frutos são pessoas satisfeitas e realizadas, que receberam e agora também dão através da criação de novas empresas, do combate a pobreza, da divulgação e vivência da comunhão. Enfim a EdC não é filantropia com práticas de assistencialismo, mas é partilha onde todos dão e recebem com a mesma dignidade.

Embora a empresa pesquisada utilize as técnicas de gestão propostas pela Economia de Comunhão o estudo de caso limitou sua análise considerando o tempo e estágio inicial da empresa. Seria interessante uma pesquisa com semelhante metodologia em uma empresa com

mais tempo de experiência nos princípios da EdC. Outro aspecto a ser considerado, diz respeito ao quadro funcional da Dalla Strada que é relativamente jovem e ao mesmo tempo com poucos funcionários. Talvez as linhas de gestão, bem como os *drivers* de comunhão utilizados não tenham os mesmos resultados se utilizados numa empresa com mais funcionários e com faixa etária superior.

Considerando ainda a sustentabilidade deste projeto, podemos nos perguntar: como estas empresas podem sobreviver no mercado onde o individualismo é crescente e a cultura do ter imperam nos diversos tipos de relacionamento? Talvez a resposta esteja no espírito que anima o agir da empresa atraindo a confiança e estima de clientes, fornecedores e financiadores. Além disso, o estímulo vem através dos bens relacionais, que proporcionam um bem-estar que não se encontra no atual sistema anti-social da economia neoliberal. A importância e o sucesso deste projeto estão justamente em oferecer uma alternativa ao sistema atual. Chama a atenção que nestes vinte anos de existência, a EdC vem despertando o interesse da opinião pública, empresários, governos e universidades. Ainda são poucas empresas que aderiram ao projeto talvez devido às exigências de seus princípios. Poderíamos então dizer que esta cultura é como uma semente que necessita de empreendedores de Economia de Comunhão, que garantam seu crescimento, mesmo que de forma lenta, porém, ao que tudo indica, de raízes profundas.

Luigino Bruni (2011) afirma que se olharmos para esses vinte anos, veremos um caminho. Isto é, hoje, a Economia de Comunhão começa a ser um projeto que produz categorias diferentes, que começam a ser aceitas por alguns setores, como justamente a fraternidade, a reciprocidade, a gratuidade, a felicidade e os bens relacionais. Estamos ainda nas primeiras horas de um dia, porém, já há alguma coisa. Há uma tendência importante e, sobretudo, começamos a ver interesse crescente na universidade. Só no último ano, três ou quatro universidades na África, no Chile e na Itália, inseriram Economia de Comunhão dentro do currículo de estudos. Há um movimento crescente. A tendência é muito positiva. Mas os tempos são longos, porque é um organismo muito complexo. E, quanto mais complexo é o organismo, mais longa é a infância. Por exemplo, um gato, depois de três meses, já é adulto; um homem precisa de vinte anos. O Movimento do Focolares possui um carisma muito complexo – é um carisma espiritual, religioso, que tem muitas dimensões, da arte à cultura, do esporte à política –, ele precisa de mais tempo para entender às novidades que existem, porque há uma incubação muito mais longa. (BRUNI, 2011).

O tema proposto nesse trabalho pode ainda ser abordado de diversas outras maneiras, seguindo outros objetivos de estudo e utilizando metodologias diferentes, como sugestões para pesquisas futuras propõem-se:

- comparar a gestão da Economia Neoliberal e da Economia de Comunhão medindo a satisfação dos trabalhadores e os resultados obtidos em função desta satisfação;
- avaliar o desempenho das empresas de EdC e a divisão dos lucros;
- verificar em outras empresas de EdC, até que ponto elas conseguem colocar em prática os pilares, os instrumentos e os aspectos da EdC;
- comparar, levando em conta a internacionalidade da Economia de Comunhão, uma vez que está presente em mais quarenta países, os aspectos culturais em relação à implantação das empresas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vera. Qual homem e qual sociedade para a Economia de Comunhão. *Revista ABBA*, São Paulo, n(3), v(4), pp-37-45, 2001.

_____. Que tipo de Antropologia serve para uma Economia de Comunhão? In: ASSEMBLEIA INTERNACIONAL DE EDC, Vargem Grande Paulista SP. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br.html>. Acesso em: 15 Jun. 2011.

ARGIOLAS, Giuseppe. Economia di Comunione e management: un modello di lettura, *Impresa Sociale*, Vol. 78, n. 3:122-140. 2009.

BENITES, Marcello Biella. *Pessoas que Fazem a Economia de Comunhão*. Vargem Grande Paulista / SP: Cidade Nova, 2009.

BIET, *Bureau Internacional e Economia e Trabalho*. Roma. 1997.

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

_____. Economia de comunhão: uma proposta de mudança econômica. *IHU On-line*, São Leopoldo, 2011. Entrevista concedida a Gilberto Faggion e Lucas da Luz em 11 jun. 2011. Disponível em: http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_noticias&Itemid=18&task=detalhe&id=44188 . Acesso em: 04 jul. 2011.

_____. *Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões*. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

_____. Sem inclusão o mercado não funciona. *Revista Cidade Nova*. Ano 53. V. 05 p. 22-23. Maio 2011.

EASTERLIN, R. Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *The Economic Journal*, V.III, P. 465-484. 2001.

FERRUCCI, Alberto. Et al. In: *Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho – 1999. Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas*. Coordenação Márcia Baraúna. Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1999.

LEITE, kelen Cristina. *Economia de Comunhão: a construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estado*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007.

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

_____. *Ideal e Luz: pensamento, espiritualidade, mundo unido*. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2003.

MOLTENI, Mario. *Economia de comunhão – uma cultura econômica em várias dimensões*. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

PAROLIN, Giampietro. *La Creazione di Valore Nelle Aziende EdC* Venezia, SE .003.

PINTO, Mario Couto Soares; LEITÃO, Sérgio Proença. *Economia de Comunhão: Empresas para um capitalismo transformado*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

ZAMAGNI, Stefano; BRUNI, Luigino. *Economia Civil: eficiência, equidade, felicidade pública*. Vargem Grande Paulista, SP : Cidade Nova, 2010.

_____. Eficiência e Justiça não bastam para assegurar a felicidade: O valor do princípio do dom na economia. *Revista do Instituto Humanitas Unisinos*. Ano 10 v.360 p.13-20. Maio 2011.

_____. Reciprocidade, fraternidade, justiça: Uma revolução da concepção da economia. *Revista do Instituto Humanitas Unisinos*. Ano 10 v. 364 p.31-37. Junho 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Edição, Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS SÓCIOS DA EMPRESA

1. Como surgiu a idéia de abrir a Dalla Strada? Fale um pouco da História da empresa.
2. Quais os produtos que a empresa fabrica? Volume de vendas, numero de funcionários, Vendas, filiais. Qual o ambiente e mercado que a empresa atua. Quem são seus clientes?
3. A empresa possui planejamento estratégico?
4. Como foi que a empresa resolveu migrar instalar-se no pólo Spartaco?
5. Como é ter sua empresa inserida num pólo com outras empresas de EdC.
6. Como é a relação entre as empresas e qual a vantagem de estar instalada no pólo. (cooperação)
7. Existe algum benefício/auxílio mundial para a Bolsas Dalla Strada. Como é a reciprocidade entre as empresas de EdC.
8. As empresas de Edc possuem uma característica de estar voltada para o lucro como uma empresa privada qualquer. A empresa Bolsas Dalla Strada visa o lucro ou o aspecto social possui maior peso?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS SÓCIOS E GERENTES DA EMPRESA

1. De que forma, na sua organização, ocorre a *divisão dos lucros*? Como isso é feito?
2. Quando a empresa toma *decisões* estratégicas, como produto/mercado/preço, por quem e como são tomadas?
3. Observa-se que na EdC indica-se que todas as funções e as posições organizativas, sobretudo aquelas de maior responsabilidade, são exercidas com espírito de serviço. O que seria isso na sua empresa? Teria Exemplos?
4. No dia-a-dia, na condução das atividades, como os gerentes e diretores são em seu *estilo de administração*? Centralizadores? Erros? Decisões? O chefe é fechado (cima p/ baixo) ou conversa ? Discute e depois decide-se)? Comunicação? Controle como é?
5. Em seu trabalho cotidiano, para manter a organização funcionando, procuram *focar* mais nas necessidades *da pessoa* ou nas exigências das *tarefas e técnicas*? Explique
6. Como procuram equilibrar isso?
7. Poderia descrever como a empresa relaciona-se (interage) com:
 - a. Clientes
 - b. Fornecedores
 - c. Concorrentes
 - d. Comunidade e sociedade Civil
 - e. Agências reguladoras (órgãos fiscais, INSS, sindicato, associações, ABNT, etc...)
8. Como a organização trata de questões relativas a formação de seus funcionários? Evidencie, exemplifique.
9. Como você percebe a reciprocidade (retorno) por parte dos seguintes “atores” para com a empresa?
 - a. Clientes
 - b. Fornecedores
 - c. Funcionários

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO

	Pergunta	Respostas						
		Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Funcionário 4	Funcionário 5	Funcionário 6	Funcionário 7
1	Idade?	18	15	16	17	17	23	20
2	Setor que Trabalha?	Ajudante geral	Montagem	Ajudante	Pintura	Costura	Costura	Corte
3	Mora com a Família?	Mãe e 3 irmãos	Pai e mãe	Abrigo	Abrigo/Família	Abrigo	Família	Não
4	Tem irmãos?	6	2	4	2	4	1	
5	Como conheceu a Dalla Strada?	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso	Curso
6	Como é o Ambiente da empresa?	Muito Bom	Ótimo	Muito bom	Muito bom	Bom	Família	Muito bom
7	Gosta de trabalhar aqui?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
8	A Chefia enfatiza mais Pessoas ou as Necessidades?	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Pessoas e Necessidades.	Duas
9	Como é o relacionamento com o chefe?	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom/Pai	Bom	Muito bom
10	Democrático ou autoritário?	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democráticos	Democráticos	Democrático
11	Ajudam nas atividades?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
12	Participa das tomadas de decisões?	Sim	Sim	As vezes	As vezes	Sim	Sim	Sim
13	A empresa está preocupada com a formação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
14	A empresa paga algum curso?	Curso inicial	Curso inicial	Não	Curso Inicial	Sim	Sim	Sim
15	Você gosta da formação como pessoa?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
16	Do que você mais gosta?	de Tudo	Experiências	Verificação	Comunhão de Si	Verificação	Comunhão si	Experiência e Verificação
17	Já trabalhou em outro emprego?	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim + rígidos	Sim
18	Você sabe o que é uma empresa de EdC?	Mais ou menos	Muito pouco	Não	Não	Mais ou menos	Não	Sim
19	Existe atividades comuns no pólo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
20	Você possui relacionamento com funcionários de outras empresas?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
21	Você tem algum sonho?	Comprar uma casa para mãe	Estudar Administração	Bombeiro	Não	Estilista	Continuar trabalhando na empresa	Ajudar outras pessoas

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS CLIENTES DA EMPRESA

1. Você conhece a empresa Bolsas Dalla Strada? O que levou a comprar o produto? Explique detalhes.
2. Você sabe que esta empresa tem como princípios os conceitos da EdC? Sim > Como soube? O que acha disso?
3. Você percebe algum retorno por parte da empresa por comprar dela? Como?
4. Como você percebe a relação entre o preço e a qualidade do produto?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FORNECEDORES DA EMPRESA

1. Há alguma diferença quando você chega nesta empresa das outras?
2. Como você se sente tratado nas relações com a empresa?
3. Como chegou a ser fornecedor desta empresa? Pretende continuar? Por quê?

ANEXO A - VISTA AÉREA DO PÓLO SPARTACO



Ilustração 1 – Visão aérea Pólo Spartaco – Cotia – SP (Fonte Espri S/A)

ANEXO B – FUNCIONÁRIOS BOLSAS DALLA STRADA



Ilustração 2 – João Bosco com a equipe de funcionários Dalla Strada (Fonte Espri S/A)

ANEXO C – PRODUTOS DALLA STRADA



Ilustração 3 – Bolsa Dalla Strada feita a partir de restos de tecidos - (Fonte Espri S/A)

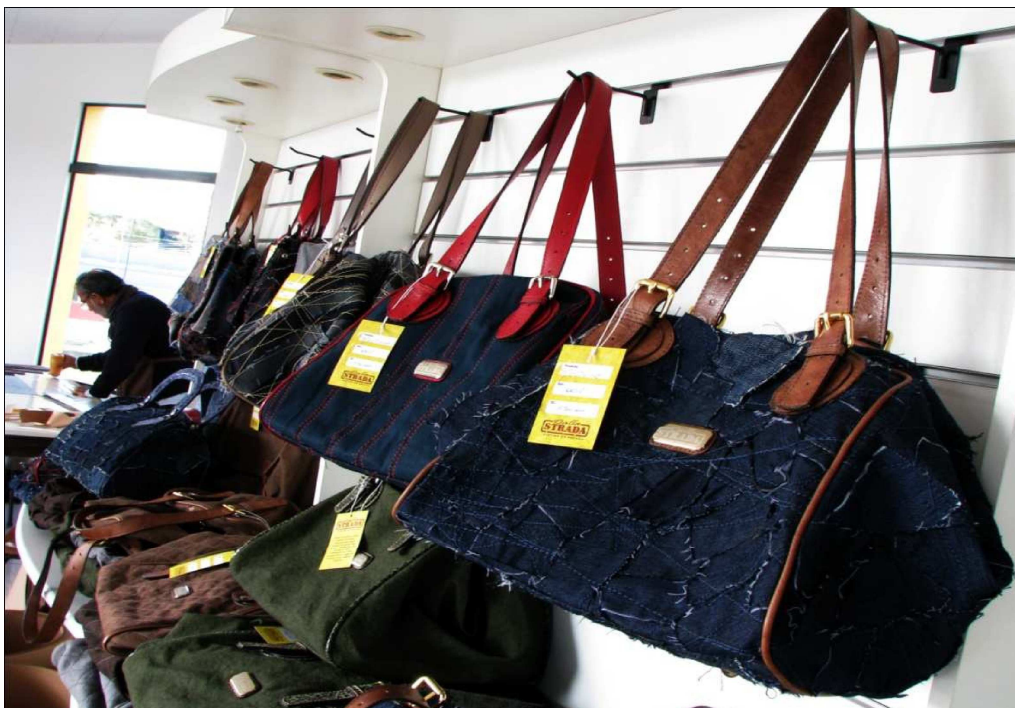


Ilustração 4 – Bolsa Dalla Strada feita a partir de restos de tecidos - (Fonte Espri S/A)