JORGE ARTURO VILLENA MEDRANO

**COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL INTEGRADA**

**ALICERCE INTRÍNSECO DA
ECONOMIA DE COMUNHÃO**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
Departamento de
Relações Públicas, Propaganda e Turismo**

São Paulo – 2007

(Aqui entra a guarda-branca)

JORGE ARTURO VILLENA MEDRANO

**COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL INTEGRADA**

**ALICERCE INTRÍNSECO DA
ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na Área de Concentração de Interfaces Sociais da Comunicação, dentro da Linha de Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch.

São Paulo – 2007

A tese de doutorado

Comunicação organizacional integrada:
Alicerce intrínseco da Economia de Comunhão,

realizada pelo aluno

Jorge Arturo Villena Medrano,

no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação,
da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo,
foi

no dia ____ de _____ de 2007,
tendo sido avaliada pela banca examinadora composta por:

Prof(a) Dr(a)

Prof(a) Dr(a)

Prof(a) Dr(a)

Prof(a) Dr(a)

Prof(a) Dr(a)

*“(...) o capital concentrado
nas mãos de alguns,
e a exploração de muitos outros.
Por que – nos questionamos –
tamanho potência não é direcionada
para a solução dos imensos
problemas do Brasil?
Porque falta o amor ao irmão
e dominam o cálculo e o egoísmo.
Mas a esperança existe,
ou melhor, a certeza”.*

Chiara Lubich,
22 maio de 1991

*A Chiara ...
A minha amada Daniele & Cia...
Aos meus pais...
Aos meus irmãos...
A meus sobrinhos e família...
Aos meus mestres na Obra...
A minha querida Bolívia...
Aos focolarinos (as) e mariapolitas...

... por hoje e por sempre.*

AGRADECIMENTO

Meus pais me ensinaram que devo ser sempre agradecidos, assim que...

Agradeço...

A Deus!

A minha professora Margarida orientadora pelo zelo, carinho, amizade.
De coração muitíssimo obrigado!

Aos professores da minha banca de Qualificação prof^a Maria Schuler e
prof Mitsuru Yanaze, por expandir as fronteiras deste trabalho.

A ECA em geral...

A Chiara, Ginetta e mariapolitas celestes...

A minha esposinha Daniele, por tantas e tantas coisas...

Aos meus pais, pelo eterno amor e apoio. Aos meus irmãos por estar
sempre por no coração. Aos bebés...

A minha família Eusébio e Raquel, Wilma e Quela.

Ao Euclidinho, longe mas “perto”.

Ao Centro Filadélfia em especial à colega Márcia Barauna

Aos da Mariápolis: Corrado, Ekke, Faro, Klaus, Bertin, Alexandre, Olavo,
Lorenzo, a Sebokada, Manoel e família, à casetinha, Germano, Filippo,
Fabrício, Munir, etc, etc.

As da Mariápolis: Gehilda, Márcia, Richelta, Libbie, Sandra, Maria do
Carmo, Carolina, etc, etc.

Ao CM e a escola Aurora.

Ao Centro de Pesquisa e Documentação da EdC e ao Centro Ginnetta.

Aos e as de Sampa: João Manoel e Margarida, Fábio e Jakie, Aloísio,
André, Marconi etc, etc.

As de Vitória: Eli (pelo sorriso), Evanilda (sabedoria), Márcia, Sheila e
Cida.

Aos bravos voluntários, aqui e acolá...

A Cíntia e Magno...

A Fernanda, Fátima, Zé, Neinho, Marilda, René, Mazinho, Gilberto, Ar-
naldo, Vidal, os e as Gen...

A minha sogrinha, cunhados e sobrinhos. A Jannottada... Tia Jeny e Jo-
ão.

A “radia” e todos os irmãos e irmãs... a FNSPES, Dom Luiz Mancilha,
Dom Mário.

A Novo Milênio e todos os colegas e alunos...

Aos empresários da EdC, os trabalhadores e aos pobres.

A galera da FEMAQ, Rodolfo, Henrique, Marcelo..... e demais

A minha querida pátria Bolívia!

OBRIGADO BRASIL!!

Ficha catalográfica

VILLENA MEDRANO, Jorge Arturo. *Comunicação organizacional integrada: Alicerce intrínseco da Economia de Comunhão*. 2007. 270 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2007.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar as formas e relações de comunicação organizacional integrada dentro da perspectiva da Economia de Comunhão numa empresa brasileira.

A Economia de Comunhão (EdC), é um projeto de caráter sócio-econômico que nasce a partir da experiência do Movimento dos Focolares, um movimento civil e eclesial. Hoje a EdC encontra-se dispersa por cerca de 40 países envolvendo quase 800 empresas.

A comunicação organizacional integrada no contexto da Economia de Comunhão apresenta características peculiares. Analisar as formas e relações de comunicação em que se desenvolvem na prática nos permite enxergar a importância dessa nova maneira de agir no campo econômico e social.

A partir do método fenomenológico e do estudo de caso penetramos na realidade da empresa com essa filosofia para constatar na prática aquilo que na concepção ideológica da proposta é apresentada.

O estudo envolve conceitos ainda pouco abordados pela academia como “Cultura do Dar”, “homem novo” e outros, que aprofundados nos revelam uma praxe comunicacional baseada na partilha.

Palavras-chave: Comunicação organizacional integrada, Economia de Comunhão, Cultura do Dar, Movimento dos Focolares, FEMAQ

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze forms and relations of integrated organizational communication into the Economy of Communion perspective, in a Brazilian organization.

The Economy of Communion (EoC) consists into a socio-economic project that had birth from the experience of Focolare Movement, a civil and ecclesiastic movement. Nowadays, EoC is dispersing around 40 countries, involving almost 800 companies.

The organizational communication integrated in the Economy of Communion context presents peculiar characteristics. Analyzing the communication's forms and relations developed in practice allow us to realize the importance of this new way of acting in the social and economic field.

Adopting the phenomenological method and case study we entered the organization reality using this philosophy to find, in practice, what is presented in the ideological conception of this proposal.

This study involves concepts not much adopted in the academy, such as "Culture of Giving", "new man" and others, that when deeply searched reveal us a communicational praxis based on sharing.

Keywords

Organizational communication integrated, Economy of Communion de Comunhão, Culture of Giving, Focolare Movement, FEMAQ

SUMÁRIO

Introdução	16
 Capítulo 1.	
Comunicação Organizacional Integrada	29
 1. A comunicação nas organizações	29
1.1 O papel da comunicação no âmbito das organizações	31
1.2. Funções da comunicação das organizações	34
2. A comunicação organizacional	35
2.1 Evolução histórica da comunicação organizacional	35
2.2 Múltiplas perspectivas e definições da comunicação organizacional	39
2.3 Características da comunicação organizacional	46
3. Comunicação organizacional integrada	48
3.1 Comunicação administrativa	50
3.1.1 Comunicação interna	51
3.2 Comunicação mercadológica	55
3.3 Comunicação institucional	60
3.4. A comunicação interpessoal nas organizações	61
3.4.1 Definição de comunicação interpessoal	62
3.4.2 Comunicação grupal nas organizações	67
3.4.3 O grupo	67
3.4.4 A comunicação no grupo	68
4. Barreiras na comunicação organizacional	69
5. Apreciações	73
 CAPÍTULO 2.	
MOVIMENTO DOS FOCOLARES	74
 1. Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares	74
2. Composição e difusão do Movimento dos Focolares	80
3. Os diálogos, caminhos da Unidade	98

4. Conscientização para o “mundo unido”	99
5. Comunhão dos bens	100

CAPÍTULO 3.	
A ECONOMIA DE COMUNHÃO	104

1. Doutrina Social da Igreja	109
2. Origem e desenvolvimento	113
3. Objetivos da Economia de Comunhão	118
4. Do homo economicus ao homem novo	123
4.1. O homo oeconomicus	129
4.2 O homem novo	130
5 O homem: autor, centro e fim	134
5.1 O autor	134
5.2. O centro	136
5.3. O objetivo	138
6. A “Cultura do Dar”	140
6.1. Características da “Cultura do Dar”	143
7. Características gerais da Economia de Comunhão	146
7.1 O aporte econômico	146
7.2 Divisão na liberdade	147
7.3 Implicação no processo produtivo	148
7.4 Conceito de empresa e sua função social	148
7.5 Uma família ampliada	149
8. Diretrizes para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão	150
9..Pólos empresariais	154
10. As empresas da EdC	157
11. Destino dos lucros	162
12. Conquistas e Apreciações	163

CAPÍTULO 4.**A PRÁXIS DA UTOPIA: FEMAQ, UMA EMPRESA DE ECONOMIA DE COMUNHÃO** 165

1. Contexto geográfico	166
2. História da FEMAQ	167
3. Áreas de atuação	170
4. Certificações e prêmios	171
5. Desempenho Produtivo	174
6. A empresa ao serviço do homem	179
7. Por uma “economia de comunhão”	184
8 Missão, Visão e Objetivos	187
9. Filosofia e solidariedade da FEMAQ	189
10. Respeito ao meio ambiente	194
11. Etapas da mudança da FEMAQ	199
12 A FEMAQ: comunicação e organização	205
13. Relacionamento com a sociedade	206
14. Principais conclusões	208

CAPÍTULO 5.**ABORDAGEM METODOLÓGICA** 210

1. Método Fenomenológico	210
2. Estudo de Caso	211
2.1. Delineamento do estudo de caso	213
2.2. Análise Bibliográfica	214
2.3. Pesquisa de campo	214
2.4. Entrevistas	215
2.5. Observação Participante	216

CAPÍTULO 6.**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA FEMAQ**

	217
1. Redes de Comunicação	218
2. Categorias de Análise	223
2.1. Comunicação interna e administrativa	224
2.1.1. Problemas de comunicação	230
2.1.2. Comunicação e participação	231
2.1.2.1. Formas de participação	232
2.1.2.2. A liderança na FEMAQ.	232
2.2. Comunicação institucional	234
2.3. Comunicação mercadológica	237
3. Estratégias de comunicação organizacional	241
4. Impressões conclusivas	249
	250

Considerações finais**Bibliografia****Anexos**

Lista de quadros

Quadro Nº 1 Variáveis conceitual e operacional	26
Quadro Nº 2 Modelo EMI-REC	27
Quadro Nº 3 A comunicação organizacional na história	37
Quadro Nº 4 Comparação da natureza da comunicação nas organizações	38
Quadro Nº 5 Etapas: Competência, tolerância, solidariedade e participação	126
Quadro Nº 6 Comparação entre Homo Oeconomicus e Homem Novo	132
Quadro Nº 7 Composição dos empreendimentos EdC	145
Quadro Nº 8 Número de empresas que aderiram à EdC	147
Quadro Nº 9 Áreas de atuação	170
Quadro Nº 10 Produtos e setores onde trabalha a FEMAQ	171
Quadro Nº 11 FEMAQ S/A: Faturamento	178
Quadro Nº 12 Relação de Benefícios na FEMAQ	180
Quadro Nº 13 Entrevistas Realizadas	216
Quadro Nº 14 Estilos de liderança	233

Lista de Gráficos

Gráfico Nº 1 Comunicação Organizacional Integrada	35
Gráfico Nº 2 Inputs, Throughputs e Outputs	43
Gráfico Nº 3 Mariápolis: Cidades-testemunho espalhadas no mundo	75
Gráfico Nº 4 Do estado possessivo ao estado egoente	111
Gráfico Nº 5 Forma jurídica das empresas EdC	159
Gráfico Nº 6 Produção acumulada em toneladas	166
Gráfico Nº 7 Certificados de qualidade para peças fundidas	172
Gráfico Nº 8 Certificados ao Mérito 1995 e 1996 General Motors Brasil	173
Gráfico Nº 9 Certificado Norma ISSO 9002	173
Gráfico Nº 10 Destaque Ambiental do Ano	174
Gráfico Nº 11 FEMAQ Faturamento em U\$	176
Gráfico Nº 12 Investimento Social – Homem/Ano	176
Gráfico Nº 13 Comparativo Faturamento Homem/Ano	176
Gráfico Nº 14 Produtividade Comparativa FEMAQ X BRASIL	177
Gráfico Nº 15 Produção comparada ano 2000	178
Gráfico Nº 16 Grau de Instrução dos Funcionários	181
Gráfico Nº 17 Valores da FEMAQ	192
Gráfico Nº 18 Refugo	195
Gráfico Nº 19 Organograma FEMAQ	205
Gráfico Nº 20 Rede de comunicação central	219
Gráfico Nº 21 Mapa de redes e relações comunicacionais da FEMAQ	221
Gráfico Nº 22 Logomarca da FEMAQ	238
Gráfico Nº 23 Logomarca comemorativa 40 anos da FEMAQ	238
Gráfico Nº 24 Site da FEMAQ	239

INTRODUÇÃO

Todas as organizações se encontram permeadas pela comunicação organizacional integrada, mas algumas fazem dela seu principal alicerce. Esse é o caso das empresas que participam do projeto econômico denominado Economia de Comunhão.

A comunicação organizacional definida pela prof^a Margarida Krohling Kunsch¹ como aquela que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, pode ser aplicada no contexto da gestão da Economia de Comunhão (EdC).

Mas antes de continuar observemos de maneira holística a atual conjuntura que se nos apresenta no nosso planeta, notemos que constantemente, somos bombardeados com informações sobre o grande dilema da má distribuição de riquezas que no nosso mundo ocasiona profundas desigualdades sociais e exibe um quadro repetitivo onde poucos acumulam muitos bens, enquanto muitos outros não têm sequer as necessidades básicas atendidas.

Assim, seis anos depois de termos ultrapassado o limiar do século XXI, o mundo ainda enfrenta mudanças numa velocidade tal que às vezes é muito difícil acompanhar e que, em consequência disso, provoca em toda a comunidade global uma sensação de grande incerteza. O mundo está mudando mais rápido do que antes e numa escala muito maior, porém das muitas transformações que estão acontecendo, muito poucas podem ser motivo de celebração. Grande parte das notícias que recebemos se refere à aceleração dos problemas globais e à desordem sócio-econômica com terrorismo, violência, degradação do meio ambiente, guerras etc., que parecem imperar no planeta,

¹ KUNSCH, Margarida, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo: Summus, 2003, p. 149.

Ainda que o desenvolvimento econômico apresente cifras de grande crescimento, pode-se facilmente constatar que nos últimos tempos ele não se traduziu em desenvolvimento social, assim como o grande desenvolvimento tecnológico, que não está sendo acompanhado de uma melhoria na caótica situação em que vive a maioria da população mundial.

No meio de uma crise social e de uma crise ambiental que se enraízam rapidamente, a humanidade enfrenta enormes desafios e adverte que se faz urgente e vital uma mudança na história da convivência humana, a fim de realizar o sonho de um mundo livre da fome, da doença, da guerra e da injustiça.

Essa triste realidade também se reflete no Brasil - segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o país, com uma população de 185 milhões de habitantes, inicia o século XXI como a 14ª economia do planeta, em 2005, porém com a mesma agenda social do século XIX, que inclui problemas básicos envolvendo alimentação, segurança, saúde, educação e saneamento.

Assim, o Relatório de Desenvolvimento Humano² (RDH) de 2005 atribui ao Brasil um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de valor 0,792, o que coloca o país em 63º lugar no “ranking” do IDH entre 177 territórios. O IDH é calculado pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Se o IDH fosse baseado não no PIB per capita, mas na renda dos 20% mais pobres, o Brasil cairia 52 posições no “ranking” - de 63 para 115.

No Índice de Pobreza Humana (IPH), elaborado desde 1997 e calculado apenas para países em desenvolvimento, o Brasil aparece na 20ª posição, num total de 103 países e territórios.

² PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, **Relatório do Desenvolvimento Humano Brasil 2005**: Cooperação Internacional Numa Encruzilhada, 2005.

A situação fica mais crítica quando o assunto é distribuição de renda, no Brasil - os 10% mais ricos da população se apropriam de 46,9% da renda nacional, enquanto os 10% mais pobres ficam com 0,7% da renda, segundo o último relatório da Organização das Nações Unidas³.

E se repararmos com o resto dos países latino-americanos percebemos que essa situação não é uma exclusividade do Brasil. Em todos os países vizinhos se convivem com situações muito similares. Pobreza, abandono, miséria, analfabetismo e fome, são o comum denominador dessa parte do planeta.

Em resumo, percebemos que tudo o que sucede no mundo é o resultado de termos definido prioridades equivocadas e de termos confundido, numa visão maquiavélica, os meios com os fins.

Mas nem tudo está perdido!

No meio dessas graves aflições, surgem alternativas e vozes que acreditam num mundo diferente. No início deste século, com as catástrofes naturais e sociais, como o Tsunami na Ásia, o terremoto no Paquistão, as guerras no Afeganistão e no Iraque, inundações, dentre outros, manifestou-se mais uma vez o caráter solidário da população mundial, consubstanciado nas mobilizações para arrecadar alimentos, roupas e remédios para essas vítimas.

Nessa corrente, até os governos dos países mais desenvolvidos participaram. Assim, o perdão da dívida externa dos 50 países mais pobres dobrou entre 1999 e 2004.

Por outro lado, em resposta aos problemas que levam inúmeras famílias a fazerem da rua seu lar, já é representativo o número de organizações não governamentais (ONG's), grupos religiosos e empresariais que realizam trabalhos voluntários, na tentativa de minimizar os graves problemas sociais decorrentes de

³ ONU, Organização das Nações Unidas, **Relatório sobre a Situação Social Mundial 2005: O Problema da Desigualdade** Nova York: ONU, 25 de agosto de 2005.

toda essa situação. Dia após dia, surgem instituições com fins altruístas, que saem ao encontro dos mais necessitados, tanto no Brasil como no mundo todo.

Fatos como esses dão evidências de que o mundo está em processo de mudança constante e que a solidariedade parece estar sendo resgatada do nível pessoal e familiar para o humanístico permeando ambientes públicos, civis e empresariais, a exemplo dos programas Bolsa Família do governo brasileiro, Criança Esperança da UNICEF com a Rede Globo e muitos outros pequenos programas que ajudam comunidades e pessoas carentes.

Ao analisar a situação social delineada pela política neoliberal adotada por quase todos os governos capitalistas, temos percebido que esta política, em curto ou médio prazo, deixará a uma parte considerável da sociedade, privada de seus direitos de liberdade, por “classificá-las” como incapazes de ser competitivas no mercado. Surge então uma pergunta: É possível que surja algum tipo de reação que apresente novos paradigmas para a economia mundial? Frente esta interrogativa Pierre Bourdieu⁴, propõe:

“historicamente, o Estado foi uma força de racionalização, porém que foi posto a serviço das forças dominantes. Para evitar que assim seja, não basta sublevar-se contra os tecnocratas de Bruxelas. Seria necessário inventar um novo internacionalismo, pelo menos na escala regional da Europa, capaz de oferecer uma alternativa à regressão nacionalista que, graças à crise, ameaça mais ou menos a todos os países europeus. Tratar-se-ia de criar instituições capazes de controlar essas forças do mercado financeiro (...) É preciso, portanto, tentar criar bases organizacionais de um verdadeiro internacionalismo crítico, capaz de opor-se verdadeiramente ao neoliberalismo”.

Com esta observação, Bourdieu, refere-se à necessidade de uma resistência à política neoliberal. Mas, essas oposições, não podem se reduzir a simples reação de protestos e violência, para conseguir manchetes na mídia, que geralmente são boicotados por essa. Movimentos dessa natureza, não chegaram a nada, cabe

⁴ BOURDIEU Pierre, **Contrafogos. Tácticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998, pp. 57.

lembrar dos motins na Inglaterra da Revolução Industrial, as máquinas foram sabotadas e quebradas, mas não desapareceram.

As ciências sociais buscam a qualquer custo o paradigma que as permita neste princípio de século suplantar a cultura de incremento das ambições individuais, de excesso da autonomia do indivíduo e dos grupos de elite que não levam em consideração o bem estar social das outras pessoas; da rivalidade crônica que freqüentemente é motivo de comportamentos agressivos; da desproporção crescente entre um pequeno grupo de pessoas que se enriquece de maneira injusta e outras que são lançadas às margens da miséria, desocupação e falta de recursos econômicos.

Comportamentos desse tipo conduzem inevitavelmente a uma patologia social ou a conflitos latentes nas sociedades locais, que tanto em escala regional e internacional, conduzem a guerras que trazem consigo mortes e novos exemplos de genocídios⁵.

Quando não se tem uma “estratégia” ou “proposta” econômica e social, claramente definida, a violência é inevitável. As autênticas mudanças e revoluções que conquistaram e envolveram as massas, iniciaram-se com novas idéias que propunham saídas para os problemas sociais, mesmo que pareciam utópicos.

É nesta discussão que se suscita o desenvolvimento da Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) que é uma destas tentativas de resposta a esse desafio. Trata-se de um projeto de dimensões mundiais (atualmente envolve mais de 30 países), surgido em 1991, a partir da experiência do Movimento dos Focolares⁶.

⁵ BIELA, Adam, **Economia de Comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. “Uma Revolução ‘Copernicana’ para as ciências sociais”. Vargem Grande Paulista: Ed Cidade Nova, 1998. p. 21.

⁶ O Movimento dos Focolares ou Obra de Maria foi fundado por Chiara Lubich em 1943, em Trento, Itália. Está presente em mais de 180 nações e conta com cerca de 7 milhões de membros de diferentes raças, culturas e religiões. A este Movimento aderem pessoas de todas as idades e vocações e está composto essencialmente por leigos. Atualmente se destacam 18 ramificações que têm como objetivo, contribuir, mediante as mais diversas iniciativas, para a construção de um mundo mais justo e solidário.

Sinteticamente a EdC é formada por empresas que procuram desenvolver-se com competência para enfrentar o mercado, mas que têm como objetivo primordial o “bem-estar social”, mediante a divisão dos seus lucros em três partes: uma parte deve ser utilizada para investimentos na própria empresa; outra parte para investimentos em estruturas destinadas à formação de uma nova mentalidade na qual o “dar” reproduzida na *cultura do dar*, e a preocupação com o “outro” que também adquirem valor e se tornam os objetivos de toda a sociedade; e uma terceira parte é destinada diretamente para atender as necessidades de pessoas e famílias que se encontram em situação de pobreza.

Este projeto de impacto econômico-social, propõe fundamentalmente uma economia que antes de tudo é uma opção de vida, na qual se prevê a partilha do fruto do trabalho, da criatividade econômica, não só entre aqueles que trabalham juntos, mas também com os que estão ao redor e precisam de ajuda.

Tal conceito, tenta integrar o direito a propriedade privada, a iniciativa pessoal, a defesa dos direitos humanos e a solidariedade, de maneira que através da atividade econômica propõe que se gere a realização individual e a harmonia social em uma sociedade interdependente.

Até 2003, 797 empresas em todo o mundo participavam da EdC, das mais variadas atividades⁷, o que nos dá uma idéia de que é um projeto viável, e que sua expansão está em progressão, apesar de que o mundo em geral está vivendo uma forte recessão econômica.

Um aspecto que é priorizado na EdC porque tem a ver com sua razão de ser é o conceito de responsabilidade social. Percebemos que o espetacular avanço tecnológico pareceria causar um efeito inverso na consciência das empresas em relação ao seu papel na sociedade. Agora a moda é dar preferência ao enfoque humanitário e social e ser uma empresa cidadã.

⁷ Dados proporcionados pelo Escritório Central de Economia de Comunhão em Roma em junho de 2005.

Uma empresa cidadã ou socialmente responsável, não se caracteriza apenas por ações filantrópicas, mas por levar em conta os problemas sociais existentes no país em que opera; preocupar-se com o bem-estar dos seus funcionários; criar práticas que reflitam as preocupações e os valores da empresa com todos os seus “*stakeholders*”⁸; respeitar o consumidor, fabricando produtos com qualidade, seguros e preservar os recursos naturais.

As organizações em geral, muito sutilmente, estão se conscientizando de que, integrando-se às causas sociais, sejam elas de proteção ao meio ambiente, marketing esportivo, marketing cultural, educação ou saúde, elas melhoram suas relações com os empregados, clientes e fornecedores.

É neste contexto que a comunicação organizacional é fundamental para o desenvolvimento deste projeto, já que consideramos eqüidistante a relação existente entre comunicação e economia, tanto para a difusão do projeto no interior das empresas que aderiram ao mesmo, como para sua projeção social.

E voltando ao segundo parágrafo deste trabalho, poderíamos partir da definição de Lee Osborne Thayer⁹ que afirma que comunicação organizacional se refere: *"a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização"*. Mas a comunicação organizacional é sem dúvida mais abrangente, estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, e é esta definição da prof^a Margarida Krohling Kunsch¹⁰ que norteou nossa pesquisa.

⁸ Palavra em inglês que define os públicos estratégicos de uma organização.

⁹ THAYER Lee, Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. Trad. Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. Ed. Atlas, São Paulo, 1976, p. 120. In: KUNSCH, Margarida, **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, São Paulo: Summus, 2003, p. 149.

¹⁰ Ibid.

Também consideramos importante abordar os aportes de Katheleen Krone, Fredric Jablin e Linda Putman¹¹, quem enfatizam a importância do conhecimento do que e de como as perspectivas em comunicação humana afetam o fenômeno da comunicação organizacional. Estes autores trabalham as perspectivas: mecânica, fisiológica, interpretativa-simbólica e de interação de sistemas, que serão importantes na nossa abordagem do processo comunicacional dentro das organizações.

Gostaríamos de sublinhar que o interesse nesta pesquisa começou quando conhecemos o Movimento dos Focolares na Bolívia, e ficamos fortemente impressionados fundamentalmente com o trabalho desenvolvido na área social no Brasil, que teve como corolário a EdC. Todo esse processo e contexto nos seduziram para encarar o desafio de estudar esse novo fenômeno social à luz da comunicação.

A pesquisa começou no ano de 2000 quando apresentamos nosso projeto de investigação no Mestrado em Comunicação e Desenvolvimento da Universidad Andina “Simon Bolívar” (La Paz–Bolívia), com o intuito de encontrar novos processos e paradigmas que norteiem o desenvolvimento social e econômico de países que como os nossos sucumbem perante os dogmas e receitas que se produzem em lugares alheios à nossa realidade latino-americana.

Este projeto é a continuação coerente e lógica dessa primeira pesquisa, e pretende aprofundar-se numa perspectiva muito mais ampla, colocando o estudo de caso em profundidade de uma empresa brasileira.

É importante ressaltar que a EdC nasceu como uma inspiração empírica de sua fundadora, Chiara Lubich, e que por isso representa um desafio duplo, porque partimos de um fenômeno já existente e encaminhado, e não do resultado de um processo de reflexão científica, e assim a teorização deste fenômeno pode-nos

¹¹ KRONE, Katheleen; JABLIN, Fredric e PUTNAM, Linda, Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M et. alli (orgs). **Handbook of organizational communication. in interdisciplinary perspective**. Newbury Parky: Sage Publications, 1987, pp. 18-38 (Tradução nossa)

resultar pouco amplo perante o grau de importância que tem alcançado a EdC em diferentes contextos.

Na nossa perspectiva, uma das principais rupturas epistemológicas que esta investigação oferece é aquela que põe a economia liberal, baseada no “ter”, em contraposição a um novo paradigma econômico, baseado no “dar”, que neste contexto se denomina *cultura do dar*, e como afirmamos numa primeira aproximação, tem na comunicação organizacional seu principal recurso. É fundamentalmente por esta apreciação que consideramos importante realizar esta pesquisa.

Caminhos metodológicos percorridos

Devido à peculiaridade da nossa pesquisa utilizamos o método fenomenológico a partir do estudo de Daniel Augusto Moreira, porém na medida que nosso trabalho se sustenta no Estudo de Caso, recorreremos à pesquisa que Robert Yin faz sobre o assunto, como explicitaremos num capítulo posterior.

Para eleger esses dos caminhos nos baseamos na necessidade de conhecer e estudar o fenômeno e para essa aproximação o Estudo de Caso nos ofereceu as melhores ferramentas metodológicas.

Nosso ponto de partida foi a formulação do problema de pesquisa, posteriormente definimos dos objetivos a partir dos quais propusemos a hipótese da pesquisa e finalmente estabelecemos as formas e relações de comunicação organizacional como variáveis determinantes do estudo.

1. Formulação do Problema de Pesquisa

Como se desenvolve a comunicação organizacional integrada a partir da análise das formas e relações de dentro da perspectiva da Economia de Comunhão tendo como estudo de caso a empresa FEMAQ S.A., de Piracicaba (São Paulo), no período de 2002-2005?

2. Definição dos objetivos:

➤ Objetivos principais

Apresentar as formas e relações de comunicação organizacional integrada dentro da perspectiva da Economia de Comunhão numa empresa brasileira.

Pesquisar as relações entre a comunicação organizacional integrada e a Economia de Comunhão tendo como estudo de caso a empresa FUNDIÇÃO E MAQUINAS S.A. (FEMAQ), de Piracicaba (São Paulo), no período de 2002-2005.

➤ Objetivos específicos

- Identificar as formas e as relações de comunicação organizacional que se desenvolvem dentro de uma empresa de EdC.
- Apresentar os princípios constitutivos da EdC e identificar as características de uma empresa de EdC para entender suas implicações sociais.
- Apresentar os fundamentos do Movimento dos Focolares, para entender sua importância no contexto da EdC.

3. Hipótese da Pesquisa

As formas e relações da comunicação organizacional integrada nas empresas de Economia de Comunhão são os alicerces intrínsecos do seu desenvolvimento integral. Sem a comunicação não existiria a Economia de Comunhão.

4. Formas e relações de comunicação organizacional como variáveis determinantes do estudo

Para abordar o Objeto de Estudo explicitamos as variáveis propostas nesta pesquisa em função formas e relações da comunicação organizacional:

Quadro Nº 1

Variáveis conceitual e operacional

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO CONCEITUAL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Formas de Comunicação Organizacional	<p>Por <i>formas</i> entenderemos às maneiras ou tipos de comunicação que se dão dentro da empresa, desde a perspectiva da Comunicação Organizacional, que abarca a comunicação interpessoal, grupal e massiva.</p> <p>As <i>formas</i> (interpessoal, grupal e massiva) se baseiam no modelo comunicacional, proposto por Mario Kaplún, conhecido como EMI-REC.</p>	<p>Estas três <i>formas</i> de comunicação se circunscrevem dentro do enfoque da <i>comunicação organizacional</i>, e assim:</p> <p>Por <i>comunicação interpessoal</i>, entenderemos aquela que se dá entre duas ou mais pessoas fisicamente próximas com retroalimentação imediata.</p> <p>A <i>comunicação grupal</i> tem uma definição similar à anterior, porém varia no grau de pertença a determinado grupo, neste caso seção ou departamento.</p> <p>A <i>comunicação massiva</i>, é aquela relacionada com a utilização dos meios massivos de comunicação.</p>
Relações de Comunicação Organizacional	<p>Por <i>relações</i> entenderemos à maneira que se dirige a comunicação entre pessoas de espaços e estratos laborais similares ou diferentes.</p> <p>Analisaremos as <i>relações</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Horizontais</i> e • <i>Verticais</i> <p>Neste sentido, partimos do que Antonio Pasquali¹², propõe no que a relação comunicacional se refere, uma interação biunívoca, do tipo do com-saber.</p>	<p>As <i>relações</i> que operativamente analisamos foram:</p> <p>*<i>Horizontais</i>: aquelas que se estabelecem entre pares, quer dizer, entre seções, entre responsáveis de seção, entre departamentos, entre funcionários, entre diretores, entre empresas.</p> <p>*<i>Verticais</i> (chefes - subordinados): aquelas que se dão entre os funcionários a partir do organograma da empresa, quer dizer de cima até abaixo. Levando em conta que seja na empresa em geral como em cada departamento, existem chefes e subordinados.</p>

¹² Pasquali no seu livro *Comunicación y cultura de masas* (Caracas: Monte Ávila, 1986, p. 49), fala de uma relação que produz uma inter-ação biunívoca, do tipo do com-saber: “que somente é possível quando entre os dois pólos da estrutura relacional rege uma lei de bi valência: todo transmissor pode ser receptor, todo receptor pode ser transmissor”.

No *Comprender la comunicación* (Caracas: Monte Ávila, 1985, p. 47), manifesta também que: “A relação de comunicação soberana e por excelência eis o diálogo (...) o verdadeiro diálogo interpares, na plena liberdade, sem prevaricações ocultas ou evidentes nem argumentos proibidos: entre interlocutores não programados para respostas padronizadas, dispostos a alcançar dialeticamente uma verdade superior à de seus respectivos pontos de vista iniciais”.

Tudo isto tem estreita relação com o caráter filosófico - doutrinal da Economia de Comunhão, que se supõe deve existir nas relações comunicacionais que se desenvolvem nas suas empresas.

Apresentamos a continuação o modelo de comunicação EMI-REC, que consideramos estar presente na comunicação organizacional das empresas de EdC.

Segundo Maria Teresa Watson¹³ o modelo de comunicação EMI-REC foi formulado em primeira instância por Clutier, quem afirma que “todo homem é ‘emirec’, isto é um Emissor-Receptor (E-R) dotado de faculdades para ambas funções”. Posteriormente Mario Kaplún sinaliza que todos os seres humanos, grupos, comunidades e setores da sociedade tem direito a participar no processo de comunicação atuando alternadamente como Emissor e Receptor. O modelo comunicacional poderia ser expressado pelos ‘emi-rec’ intercambiando mensagens, como evidenciamos no seguinte quadro.

Quadro Nº 2

Modelo EMI-REC

Fonte: Mario Kaplún em Watson – (Elaboração e tradução nossa)

A fluidez comunicacional, baseada na solidariedade, que podemos apreciar a partir deste modelo, acreditamos que se encontra presente nas empresas de Economia de Comunhão. Desde uma primeira aproximação a este tipo de empresas, pode-se evidenciar que as formas e as relações comunicacionais que existem pareceriam ser as mesmas que se dão em qualquer outro tipo de empresa porém elas possuem um conteúdo baseado na solidariedade.

¹³ WATSON, Maria Teresa, Enfoques conceptuales de la Comunicación y de la Educación, 1986. In: FUENZALIDA, Valerio, **Educación para la comunicación televisiva**. Santiago (Chile): Editorial Universitaria, p. 150

Descrição dos capítulos da pesquisa

Num primeiro capítulo abordamos a questão teórica da comunicação organizacional integrada, seus conceitos, suas perspectivas e sua evolução científica, tendo como base os estudos realizados pela prof^a Margarida Krohling Kunsch entre 1997 e 2006.

No segundo capítulo apresentamos o Movimento dos Focolares. A partir do pensamento e intuição da sua fundadora, Chiara Lubich, surgiu esse Movimento que alcançou dimensões mundiais em diversas áreas de atuação. Como é a Economia de Comunhão, caso específico desta pesquisa. Apresentamos de forma descritiva o que é a EdC como práxis econômica e cultural do carisma do Movimento dos Focolares.

No terceiro capítulo descrevemos amplamente a Economia de Comunhão. Surgimento, evolução, alcances. Tentamos expor como esta práxis vem se desenvolvendo no mundo, sendo aos poucos difundida em diversos foros de discussão tanto acadêmicos como empresariais.

O estudo de caso em profundidade é apresentado no quarto capítulo. A empresa escolhida foi a FEMAQ S.A. localizada em Piracicaba (São Paulo), por ser uma das principais expoentes desse novo tipo de gestão e que incorpora dentro das suas inovações à comunicação organizacional.

No quinto capítulo apresentamos o quadro metodológico utilizado na nossa pesquisa, mostrando quais foram as técnicas e instrumentos utilizados para a obtenção dos dados e a concretização da pesquisa.

No sexto capítulo apresentamos os resultados da nossa pesquisa, onde são identificadas as formas e relações de comunicação organizacional integrada presentes na empresa foco do nosso objeto de estudo pesquisa. Neste capítulo vinculamos diretamente os conceitos teóricos expostos no início com a realidade presente na Economia de Comunhão.

Finalmente enunciamos nossas conclusões da pesquisa.

CAPÍTULO 1

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Neste capítulo abordaremos como se percebe na atualidade a Comunicação Organizacional Integrada, procurando resgatar o pensamento dos mais conceituados pesquisadores sobre o tema. Este capítulo representa o marco teórico da pesquisa aqui apresentada, navegaremos nos conceitos de comunicação nas organizações, sua importância no contexto atual, o significado da comunicação organizacional, sua evolução histórica, assim como as modalidades comunicacionais que na comunicação organizacional se desenvolvem.

1. A comunicação nas organizações

A comunicação representa um fator relevante em toda e qualquer organização humana. É por ela que os homens relacionam-se entre si. Representa a interação humana, realizada através do uso de sinais, de símbolos e do intercâmbio de vivências.

Sem dúvida a comunicação está na base de todas as relações entre os seres humanos: entre estados, organizações etc, e constitui o verdadeiro ponto de apoio de toda atividade pensante. Ela só tem sentido e significado dentro das relações sociais que a originam, nas quais ela se integra e sobre as quais influencia.

A comunicação é um processo natural, ligado a uma arte, a uma tecnologia, a um sistema e a uma ciência social. Ela pode ser um instrumento de legitimação de estruturas sociais e governos, como uma força que os contesta e transtorna. A comunicação ensina, vende, distrai, entusiasma, chega a dar status, constrói mitos, destrói reputações, faz rir, faz chorar, reduz a solidão etc.

Comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no

ambiente das organizações, a dimensão comunicacional quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e controle.

No prólogo do livro organizado por Fernández Collado¹⁵, Javier Arnau e Horacio Andrade se perguntam quando é que nasceu a comunicação organizacional, e afirmam que ela apareceu quando surgiu a primeira organização do mundo. Portanto, o processo comunicativo é consubstancial a qualquer grupo, organização ou sociedade humana.

Estes autores afirmam que ainda que o termo se cunhou só há algumas décadas, foi a partir do interesse de um grupo de pesquisadores pelo estudo de maneira sistemática da forma em que se dá a comunicação nas organizações modernas que os avanços registrados desde então têm sido satisfatórios, ainda que falta muito por fazer. A comunicação é um fenômeno complexo no qual intervêm uma grande quantidade de variáveis que se relacionam entre si, a maioria das vezes de maneira simultânea. Se a isto se agregam as inúmeras possibilidades de análises que oferecem a organização é possível cair em conta do rico, vasto e complexo que é o campo da comunicação organizacional.

Por outro lado, o conhecimento dos múltiplos fatores que envolvem a comunicação dentro do contexto organizacional, seria inútil se não tivera como objetivo melhorar a qualidade e a oportunidade das mensagens que se intercambiam entre os membros da organização, assim como entre esta e seus públicos externos.

Para a pesquisadora Mariluz Restrepo¹⁶ a comunicação em e das organizações deve de se entender de uma maneira integral, reconhecendo como ela atravessa todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por isso, suas formas de se projetar ao exterior.

¹⁵ ARNAU Javier e ANDRADE Horacio, Prólogo In: FERNÁNDEZ Carlos (coord.) **La comunicación en las organizaciones**, 4ta Ed. México: TRILLAS, S.A., 1998. p. 5 (Tradução nossa)

¹⁶ RESTREPO Mariluz, Comunicación para la dinámica organizacional In: **Revista Signo y pensamiento Nº 26** (XIV) Universidad Javieriana: Facultad de Comunicación y lenguaje, 1995, p. 92. (Tradução nossa)

É cada vez é mais claro como os processos de comunicação contribuem a desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, por tanto mais comprometidas, para dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação, e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem e desenvolvem para configurar com maior sentido nossa sociedade.

Ao destacar a importância da comunicação nas organizações, Kunsch, afirma¹⁷:

"Interdependentes, as organizações têm de ser comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará em um processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social".

Assim trabalhar esses aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização. Ao acercar-se às organizações desde uma perspectiva comunicacional se reconhecem novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e aos diversos processos de interação com seus diversos públicos externos.

1.1. O papel da comunicação no âmbito das organizações

Na tentativa de definir o papel da comunicação no âmbito das organizações, Annie Bartoli¹⁸ expressa que a organização e a comunicação se encontram estritamente vinculadas para o funcionamento da empresa que busca resultados.

Afirma também que esse vínculo possui dois componentes: o político (são médios de uma estratégia global no qual influenciam) e o sociocultural (os valores, as representações e fenômenos de poder pesam para a organização e a comunicação).

¹⁷ KUNSCH, 2003, p. 69.

¹⁸ BARTOLI Annie, **Comunicación y organización**: la organización comunicante y la comunicación organizada [tradução de Stella Maris Garcia], Barcelona: Ed. Paidós, 1992, p. 159. (Tradução nossa)

Agrega que a comunicação implica realizações concretas a definir em função do objetivo que se tem.

O conceito de comunicação ligado ao de organização de acordo com essa autora e tal como enfatiza que: "*para o funcionamento da empresa que busca resultados*", pressupõe que na comunicação: determinados estímulos geram determinadas condutas ou respostas. Isto se remarca quando destaca o componente político do vínculo entre organização e comunicação, e formula a influência desses na estratégia global da organização.

Tais características ficam plasmadas na anterior asseveração de Bartoli sobre a idéia de comunicação inclusa na problemática da direção da empresa: uma comunicação que facilite um controle que permita prevenir o regular comportamentos disfuncionais.

Já para François Eldin¹⁹, na sua tentativa de dar conta de um conceito da comunicação nas organizações, afirma que as intervenções na empresa requerem de uma comunicação com um ou vários interlocutores internos ou externos. Para ele, a comunicação está onipresente na empresa. Assim, toda insuficiência nos atos de comunicação incide sobre a qualidade e o custo do processo de produção e vice-versa.

É importante, identificar aos atores que estão imersos na organização, que vão desde a empresa como pessoa jurídica, passando pelos clientes e as distintas organizações, até chegar aos meios e a opinião pública.

O esquema de comunicação que se reconhece na formulação de Eldin é unidirecional. Aponta a controlar a eficácia do processo por meio de relações reguladas. As políticas são propostas pela fonte, os interlocutores cobram importância com relação ao alcance dos objetivos da fonte.

¹⁹ ELDIN François, **El Management de la comunicación**, De la comunicación personal a la comunicación empresarial, Buenos Aires: Edicial, 1998, p. 22. (Tradução nossa)

Para Eldin, a comunicação está relacionada entre outras coisas com os mecanismos de controle que asseguram a eficácia da empresa. Um processo de comunicação que facilita o controle no acionar institucional remite à resposta esperada e desejada, ao *feedback* do enfoque funcionalista da comunicação.

Assim a *comunicação organizacional* serve para uma função crucial de coleta de dados para os membros da organização ao proporcionar-lhes informação com sentido. A comunicação humana é também para o autor o veículo primário através do qual os membros da organização podem ajudar a dirigir as mudanças da mesma, ao influenciar nas atividades de outros indivíduos dentro da organização.

Esta função incluída na estrutura orgânica é uma área ou departamento para otimizar os fluxos de comunicação interna ou externa dentro da organização e entre esta e seu entorno: as pessoas ou grupos com ela.

Esta perspectiva sistêmica, segundo Dionisio Egidos e Lilian Páez²⁰, permitiu ampliar as possibilidades conceituais para as análises dos fenômenos sociais que não os considera lineares, senão processais, fatos sem princípio nem fim. A lógica desta teoria poderia se resumir em: "Todas as partes afetam ao todo; toda ação tem repercussões na organização".

Quer dizer, a organização é um sistema que opera para lograr um objetivo comum e necessita da comunicação como subsistema que estabeleça relações, as organize, ordene, coordene e facilite ações eficientes e eficazes possibilitando à instituição realizar seus propósitos.

Segundo José Piñuel Raigada²¹:

²⁰ PÁEZ Lilian e EGIDOS Dionisio, Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual en **Revista Latina de Comunicación Social**, nº 35, noviembre de 2000, España (Tenerife): <http://www.infoamerica.org/articulos/p/paez_lilian.htm> (acesso maio de 2005) (Tradução nossa)

²¹ PIÑUEL José, **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**, Madrid: Síntesis, 1997 p. 94 (Tradução nossa).

"(...) o conceito de comunicação social, aplicado às organizações (...) denota um sistema peculiar de comunicação no qual o intercâmbio de expressões entre atores coletivos (como emissores, as organizações e como receptores seus públicos ou audiências) se submete aos processos de produção e consumo de um serviço convertido em mercancia profissional. Este serviço consiste em facilitar (por o intercâmbio de dados codificados e decodificados pelos atores-agentes sociais) a reprodução de conhecimentos a propósito do acontecer social e material que compromete à organização. Tais conhecimentos constituem um universo de objetos de referência frente ao qual os membros da organização e da coletividade social necessitam ajustar suas condutas como agentes e como sujeitos com aspirações sociais e materiais".

Estas conceituações que temos analisado sobre a comunicação nas organizações, depositam suas práticas comunicacionais no setor privado e mais especificamente na empresa. Ocupam-se tanto das atividades de comunicação interna como das de comunicação externa, ainda que com alguns matizes distintivos quanto à importância de tais âmbitos.

1.2. Funções da comunicação das organizações

Segundo Carlos Fernández Collado²², a comunicação tem três funções nas organizações:

1. *Função de produção*, indicativa e necessária para estabelecer os papéis que cada um cumprirá na organização.
2. *Função de inovação*, a criação de novas idéias ou iniciativas dentro da organização. Divide-se em:
 - Inovações da organização mudança de produtos ou serviços.
 - Inovações na organização mudança de comportamento.
3. *Função de manutenção*, afeta as funções de produção e inovação. Esta função está dedicada à socialização da gente. Ocupa-se de recompensar e motivar as pessoas para integrar as metas individuais e coletivas.

²² FERNÁNDEZ Carlos. **Organización, información y comunicación** In: Fernández, 1998. p 13.

Como manifestamos, a comunicação é consubstancial a qualquer forma de relação humana e, portanto, também com a organização. Não é só agora é impossível imaginar uma organização sem comunicação.

Hoje em dia existe uma corrente de estudiosos que defende que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza com a e graças à comunicação.

Conforme James Taylor²³ afirma: *“As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”*.

Esta perspectiva vem ao encontro da conjuntura das organizações modernas que entendem a importância da comunicação e que ao redor dela se auto-organizam para descobrir-se como mais coesas perante o contexto econômico e social no qual desenvolvem suas atividades.

2. A comunicação organizacional

A seguir começaremos a nos introduzir no contexto da Comunicação Organizacional, iniciaremos nosso percurso apresentado à evolução histórica do conceito desse conceito, suas principais definições a partir de diversas perspectivas. Os autores aqui utilizados de alguma maneira representam o trabalho desenvolvido em diferentes partes do planeta.

2.1. Evolução histórica da comunicação organizacional

Ao longo da história existiram, segundo Martínez de Velasco²⁴, escolas de comportamento organizacional, e que no estudo das organizações se podem resumir

²³ TAYLOR, James **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 215.

²⁴ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto **Escuelas de comportamiento organizacional** In: FERNÁNDEZ, 1998, pp. 35 - 60

em quatro teorias: a teoria clássica, a teoria humanista, a teoria de sistemas e a teoria das contingências.

Podemos partir com a idéia de que é praticamente impossível compreender o homem como ser social sem considerar sua inter-relação com as organizações.

Os seres humanos pertenceram a grupos e organizações formais e informais desde suas origens, de tal forma que seria impossível tratar de separar uns dos outros. Podemos pensar em uma organização tribal ou em uma família.

Desde o momento em que o homem se une com outros para desenvolver-se e diferenciar roles, funções ou tarefas em benefício mútuo, falamos de uma organização.

Desde há vários milênios estava presente o interesse por delimitar e compreender que tipo de elementos ou características podem ser as mais úteis para o bom funcionamento das organizações.

Para sua maior compreensão, realizou-se o seguinte quadro:

Quadro Nº 3
A comunicação organizacional na história

TEORIA CLÁSSICA Max Weber, Frederick W. Taylor, Henri Fayol	TEORIA HUMANISTA Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chis Argyris	TEORIA DE SISTEMAS E. Trist, Daniel Katz E Robert Kahn	TEORIA DA CONTINGÊNCIA Joan Woodward, Tom Burns y G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jae Lorsch
<ul style="list-style-type: none"> * Comunicação muito formal. * Preponderância escrita. * Vertical Descendente. * Muito regulada. * Conteúdo básico de normas e procedimentos. * Centralização das decisões. * Supervisão próxima e controle. * Não leva em consideração as necessidades dos empregados. * Nível organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicação formal e informal * Oral e escrita * Horizontal , vertical e ascendente e vertical descendente *Flexível *Conteúdo básico grupal (padrões de necessidades) e interno. *Alta Descentralização na tomada de decisões * Flexibilidade interna sem considerar elementos externos * Alta consideração das necessidades dos empregados * Nível individual, díadas e grupal 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicação formal e informal entre sistemas e subsistemas * Oral e escrita * Horizontal e vertical * Regulação variável *Conteúdo básico organizacional interno e externo *Descentralização variável buscando equilíbrio interno / externo. *Importância da retroalimentação *Consideração das necessidades individuais. *Nível individual, subsistemas e sistemas sem ênfases na informação de entrada e saída. 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicação básica formal dentro de e entre sistemas e subsistemas *Oral e escrita * Horizontal e vertical, interna e externa *Regulação variável segundo demandas do entorno (situacional) *Conteúdo básico organizacional e externo *Descentralização variável segundo as demandas do contexto *Comunicação como elemento integrador *Necessidades totais ou parciais segundo demanda do contexto * Nível organizacional ou parcial, segundo demanda do contexto.
<p>Resgate A estruturação e a definição precisa. E a comunicação dentro dela é preponderante mente formal, oficial e vertical; com pouca liberdade no que se refere a questões fora do estipulado.</p>	<p>Resgate Os fatores sociológicos e psicológicos. Considera-se a resposta ao descuido da teoria clássica respeito ao elemento humano e as organizações. Existe uma maior comunicação e participação do recurso humano na organização a todo nível. A Comunicação Organizacional é o elemento central e definitivo.</p>	<p>Resgate A abertura ao meio e interação das partes. A escola de sistemas considera relevante para a compreensão organizacional. Aspectos como a abertura ao médio e a influência do contexto, não só tendo uma orientação interna senão externa. A comunicação é mais complexa e complementa às duas anteriores. Leva à comunicação aos planos interiores e exteriores e toma o papel fundamental da retroalimentação para a homeostase e a evolução.</p>	<p>Resgate É o impacto do contexto. Na comunicação está dado o impacto que tem o contexto na organização e atua como determinante para as mudanças organizacionais.</p>

Fonte: Elaboração própria

No intuito de aprofundar a análise do pensamento organizacional nas três escolas de conduta organizativa apresentamos a comparação da natureza da comunicação nas organizações nas três escolas de conduta organizativa de Antonio Lucas Marín²⁵.

Quadro Nº 4

Comparação da natureza da comunicação nas organizações

	Escola Clássica	Escola de Relaciones Humanas	Escola Sistemica
Importância da comunicação	Relativamente pouco importante, e bastante restringida à comunicação descendente dos diretivos	Relativamente importante, mas principalmente limitada à comunicação entre iguais; alguma atenção à comunicação de necessidades dos trabalhadores à direção.	Muito importante; a comunicação está considerada como o cimento que mantém unidas as unidades numa organização.
Propósito da comunicação	Para retransmitir ordens e informação sobre tarefas laborais e para lograr obediência e coordenação para efetuar esse trabalho.	Para satisfazer as necessidades dos trabalhadores, para conseguir interação lateral entre iguais em grupos de trabalho, e para facilitar a participação dos membros na toma de decisões organizacional. Um alto grau de orientação receptora na comunicação de parte da direção.	Para controlar e coordenar, e para dar informação aos que tomam as decisões; e para ajustar a organização aos câmbios no seu entorno.
Direção dos fluxos de comunicação	Para abaixo (vertical), da direção aos trabalhadores, para persuadi-los ou convencê-los para seguir as instruções.	Horizontal entre iguais que pertencem a grupos de trabalho informais; vertical entre os trabalhadores e a direção para ponderar as necessidades dos trabalhadores, e para fazer possível a participação na tomada de decisões.	Em todas as direções do sistema, incluindo de abaixo para cima através dos níveis hierárquicos, e através dos limites da organização com seu entorno.
Principais problemas de comunicação	Rupturas, em comunicação devidas a saltos de nível hierárquico, e uma extensão de controle demasiado ampla.	Rumores, que são comunicados de maneira informal; uma estrutura de comunicação formal parcialmente ineficaz que é dessa maneira suprida pela comunicação informal.	Sobrecarga, distorção e omissão; irresponsabilidade para o feedback negativo.

Fonte: Antonio Marín

²⁵ MARÍN Antonio, **La comunicación en la empresa y en las organizaciones** Barcelona: Bosch Comunicación, 1997. p. 66

Este quadro nos permite esclarecer a análise da evolução histórica da comunicação organizacional. Vemos que cada escola tem diferentes perspectivas em relação à comunicação nas organizações.

2.2. Múltiplas perspectivas e definições da comunicação organizacional

A comunicação organizacional possui diversas definições, mas como afirma Fredric M. Jablin citado por Maria Del Pozo Lite, é considerada pela maioria dos pesquisadores, de forma abrangente e de maneira simples, como *“um processo que ocorre, que tem lugar, entre os membros de uma coletividade social”*.²⁶

Já Krone, Jablin e Linda Putman²⁷, afirmam que talvez mais do que qualquer outra área da pesquisa em comunicação, a comunicação organizacional encontra-se indefesa contra alegações que pesquisadores falham ao articular estruturas teóricas em relação ao uso de modelos para integrar resultados de pesquisa envolvendo numerosas variáveis e geralmente desiguais. Além disso, entendidos da área freqüentemente percebem a essência da comunicação diferentemente de certa forma.

Esses autores adotam as seguintes perspectivas:

- *A perspectiva mecânica*, que percebe a comunicação organizacional como um processo no qual as mensagens passam por um canal de um ponto a outro. Assim, a partir desta perspectiva, a comunicação é mas bem entendida como um “conduto”, que enfoca (1) o canal do veículo transmissor de mensagens; (2) um relacionamento linear e casual entre as partes do processo; (3) os efeitos da fonte no receptor; (4) a natureza concreta e física das mensagens; e (5) o papel do ruído do “porteiro” ao prevenirem quebras e ao alcançarem fidelidade de mensagem.

²⁶ LITE Maria Del Pozo, **Cultura empresarial y comunicación externa** Madrid: Fragua, 1997. p 19

²⁷ KRONE, JABLIN, e PUTNAM, 1987, pp. 22-36

- A *perspectiva psicológica* da comunicação organizacional enfoca especificamente a forma como as características dos indivíduos afetam em sua comunicação. Sob um ponto de vista psicológico, comunicadores individuais estão num ambiente informacional que inclui vários estímulos para o processo. Conseqüentemente, os “filtros conceituais” dos indivíduos tornam-se o lugar do processo de comunicação a partir do modo que eles atuam num campo de estímulo potencialmente caótico da estrutura. Concentra-se na explicação dos ambientes onde se geram as informações, nos quais os indivíduos estão localizados e a quantidade de estímulos aos quais eles respondem usando uma variedade de filtros conceituais. Além disso, a perspectiva psicológica na comunicação difere de alguma forma dos modelos psicológicos de outros comportamentos nos quais a situação comunicativa implica num certo grau de propositalidade ou instrumentalidade por parte dos estímulos comportamentais produzidos pelos comunicadores, e esta propositalidade é orientada por um outro comunicador.
- A *perspectiva interpretativa-simbólica* é provavelmente a mais humanística das quatro perspectivas. Esta adota uma visão da comunicação humana que se assemelha ao interacionismo simbólico nas hipóteses que faz sobre si, significados compartilhados e comportamento social. O local da comunicação na perspectiva interpretativa-simbólica é onde se torna o papel e compartilha-se significados. Esta perspectiva procura explicar a comunicação do ponto de vista dos membros da organização. Enfoca a tomada de papéis e significados compartilhados. Além disso, dissolvem as organizações. Os indivíduos respondem aos outros baseados na tomada de papéis e nos significados compartilhados para palavras e ações. Estes significados são derivados simbolicamente da mutualidade de experiência de interpretação e de negociação das interpretações consensuais de fatos e atividades organizacionais. A cultura organizacional desenvolve-se e forma atividades consensuais; esta cultura é o que a organização é mais do que ela tem.

- Os estudos da *perspectiva de interação de sistemas* concentram-se nos comportamentos externos como as unidades fundamentais de análise. Em contraste com a visão psicológica, o sistema total de comunicação mais do que os filtros conceituais determina o comportamento organizacional. O local da comunicação na perspectiva de interação de sistemas é denominado comportamento seqüencial. Nesta perspectiva, a comunicação é examinada através de um método qualitativo conhecido como análise de interação que ocorre em seqüências de atos contíguos ou interage no tempo. O local da comunicação nesta perspectiva são os modelos de comportamentos seqüenciais ou da ocorrência de atos e interatos contíguos. Esta perspectiva enfatiza: (1) tempo; (2) atos comunicativos, interatos e interatos duplos; (3) as probabilidades com as quais as seqüências de interatos e duplos interatos ocorrem na interação social e (4) fases ou modelos de interação e ciclos ocorridos. Em essência, enquanto as perspectivas mecânicas e psicológicas conceituam a comunicação como algo que uma pessoa faz, a visão de interação de sistemas a trata como um lado de participação.

Sendo assim, a partir do trabalho de Kunsch²⁸ vemos que o pensamento comunicacional dos Estados Unidos, numa perspectiva tradicional, tinha como foco ver a comunicação organizacional mais no âmbito interno e nos processos informativos de gestão. Assim, Linda Putnam (uma das autoras supracitadas) e George Cheney em 1990 identificaram cinco tradições de pesquisa no período de 1960 a 1980: (1) O estudo da comunicação como meio-mensagem; (2) Estudos de canais de comunicação; (3) Estudos de clima; (4) Análise das redes formal e informal de comunicação; (5) Comunicação superior-subordinado.

Kunsch afirma então que a partir dos anos 1980 há uma reviravolta nas pesquisas e começam a ser incorporados os estudos interpretativos que procuram priorizar outros aspectos, como a ênfase nas práticas cotidianas, nas interações

²⁸ KUNSCH, M. M.. Krohling. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

sociais, nos processos simbólicos etc. Hoje, segundo essa autora, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos, como análise de discurso, tomada de decisão e poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Kunsch no seu trabalho, aponta também uma singularidade em todo esse contexto que pode ser encontrado no Canadá, onde a Escola de Montreal apresenta uma visão mais ousada da comunicação organizacional. Para essa autora, o pensamento dessa Escola pode ser considerado uma mescla do pragmatismo norte-americano com o pensamento francês, tendo como um de seus principais expoentes James Taylor da Universidade de Montreal, que tem trabalhado a comunicação organizacional numa perspectiva interpretativa/crítica, vendo a comunicação *como* organização, em vez da comunicação *nas* organizações.

Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações. As relações ocorrem entre *peessoas* com diferentes visões de mundo e estas *peessoas*, para que haja sucesso da organização, devem ser capazes de agregar seus *accounts* (experiências e perspectivas) ao *account* maior da organização (uma espécie de razão de ser). A questão da diversidade nas organizações é bastante abordada por Taylor em sua teoria da co-orientação, na qual ele admite que cada membro da organização é influenciado por todos os outros, partindo sempre de um plano simbólico realizado na linguagem e nas narrativas. Esta visão, portanto, deixa de conceber a comunicação como instrumental ou como um contêiner ou depósito para viabilizar os fluxos informativos e a vê numa dimensão muito mais humana e de interação entre os indivíduos dentro das organizações.

O argumento de Taylor é que os processos organizacionais, empiricamente estabelecidos e auto-organizantes, são explicados comunicacionalmente por uma propriedade única da linguagem que opera tanto como meio de conversação, quanto como local de produção de significado individual.

A labor de Taylor e da Escola de Montreal vêm sendo disseminada no Brasil, pelos trabalhos da Adriana Machado Casali, da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Ainda destacando o trabalho de Kunsch, o espanhol Joan Costa²⁹, um dos especialistas mais conceituados no assunto da Europa, apresenta uma visão abrangente da comunicação como estratégia nas organizações, dando importância às questões de imagem e da identidade corporativa:

“A comunicação se transformou em ‘corporativa’. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização” (Costa, 1995, p. 95).

Para Costa, a comunicação corporativa nasce de uma nova estratégia das organizações e leva em conta o total da comunicação de marketing, as várias formas de comunicação organizacional e da comunicação administrativa. Trata-se de uma abordagem, segundo ele, que especialistas desta área trabalham para dinamizar suas próprias atividades de comunicação.

Já o holandês Cees B. M van Riel³⁰, diretor do Centro de comunicação Corporativa da Erasmus University, apresenta uma visão da comunicação corporativa e estratégica com forte ênfase aos estudos de reputação e imagem corporativa. Ele conceitua a comunicação organizacional como:

“um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo”.

²⁹ COSTA, Joan. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ed. de las Ciencias Sociales, 1995.

³⁰ RIEL, Cees van B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995. p. 12

Kunsch também nos apresenta a perspectiva colombiana que contempla uma visão ampla e social da comunicação nas organizações, entendendo-a como processos, mensagens e redes e analisando sua gestão por meio da cultura e identidade organizacional. Enfatiza, também, a comunicação estratégica e corporativa. Mariluz Restrepo³¹, por exemplo, valoriza muito os aspectos da cultura e da identidade na dinâmica organizacional. Escreve ela:

“A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. Trabalhar estes aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização. Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externo”.

É importante sublinhar como Restrepo aborda o desenvolvimento cultural dentro das organizações e a importância da comunicação organizacional para facilitar a interação social dos envolvidos nesses processos.

Para a mexicana Maria Antonieta Rebeil Corella³², numa maneira mais abrangente, a comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que o integram operativa e tangencialmente e busca abrir espaços para a discussão dos problemas da empresa ou instituição se esforçando por lograr soluções coletivas que beneficiam ao sistema e que o fazem mais produtivo. A comunicação organizacional integrada possui três modalidades

³¹ RESTREPO, Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. Revista Signo y pensamiento. Bogotá: Universidad Javeriana, n. 26 (XIV), 1995, p. 92

³² REBEIL CORELLA, Maria Antonieta. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. In: REBEIL CORELLA, Maria Antonieta, ANDOVAL RESENDIZ, Célia Ruiz (orgs). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México: Valdés Editores / Universidad Iberoamericana, 1998. p. 177.

essenciais: a comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade).

E chegamos ao Brasil, onde os estudiosos da comunicação organizacional a abordam dentro de uma visão ampla e estratégica, considerando-a numa perspectiva integrada.

Nesse sentido Gaudêncio Torquato é um dos pioneiros dessa concepção. Kunsch afirma que Torquato arrola sob esse conceito as subáreas da comunicação social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração etc.), a assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial, a comunicação interna, a comunicação institucional, o marketing cultural e social, entre outras, todas elas amplamente trabalhadas em suas obras.

Já Wilson da Costa Bueno³³ procura conciliar o institucional e o mercadológico, destacando a função social das empresas. O autor continua adotando até hoje a terminologia “comunicação empresarial”. Escreve ele:

“A comunicação empresarial afina-se com o processo de gestão organizacional e tem sido pouco a pouco afetada pelas pressões do mercado, sobretudo quando ele se orienta por objetivos estritamente comerciais, relegando a segundo plano o seu caráter institucional. Felizmente, por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer, em sua plenitude, sua função social. A indústria da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. A comunicação empresarial precisa conciliar estas duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis”.

Ponto alto na visão de Bueno é colocar em discussão a questão da responsabilidade social das organizações frente aos embates do mercado, apresentado assim à cidadania como um exercício fundamental das organizações.

³³ BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003, pp 31 - 32

Finalmente arribamos a conceitualização que Kunsch³⁴ faz da “comunicação organizacional integrada”:

“Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa”.

Segundo a mesma autora esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental. Na verdade, o que se defende é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação.

Acreditamos termos percorrido as mais importantes conceitualizações sobre a comunicação organizacional. Como manifestamos logo no início desta pesquisa, nosso fio condutor será o estudo de Kunsch que vem sendo realizado desde 1980 e que continua em curso, porque essa autora busca sempre fundamentar e aperfeiçoar os pontos mais relevantes para construção de uma teoria numa perspectiva do pensamento comunicacional brasileiro dessa área do conhecimento.

2.3. Características da comunicação organizacional

A *comunicação organizacional* se propõe a combater o desconhecimento a respeito da empresa, a falta de informação sobre seus produtos e serviços. Cuida da integração entre os públicos ligados a ela, a fim de que, internamente, assegure uma

³⁴ Kunsch, 2003, p. 149.

boa produtividade e, externamente, consiga aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros.

Para a empresa já não é suficiente “saber fazer”, faz falta sobretudo “fazer saber”, ou seja fazer conhecer a própria capacidade, ressaltá-la frente à competência, fazendo visível sua qualidade e seu valor. Nesta ótica, a empresa se comunica para conseguir credibilidade, confiança, fidelidade e transmitir seriedade e confiabilidade.

Como vimos, tradicionalmente, a *comunicação organizacional* foi definida como: aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuando as organizações sociais. Por isso, pertencem ao âmbito da *comunicação organizacional* todas as atividades comunicativas que utilizam os responsáveis de uma organização para que ela exista e cumpra seu papel, como afirma Meneleu Almeida³⁵.

Os termos comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional que são usados indistintamente para designar o tipo de comunicação que se desenvolve ao interior das organizações, têm merecido por parte dos estudiosos várias concepções e uso de diversas terminologias.

Pablo Múnera e Uriel Sánchez³⁶, vêem a comunicação corporativa como é a integração de todas as formas de comunicação de uma organização, com o propósito de fortalecer e fomentar sua identidade assim como melhorar sua imagem corporativa.

Quer dizer, que envolve todas as formas de apresentação e representação (simbolismo) de uma empresa: suas ações e seus atos voluntários; os tipos de comunicação com suas polaridades e matizes, entre os quais se podem enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de

³⁵ ALMEIDA Meleneu, **Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Instituição Brasileira de Crédito**, UNB, Brasília, 1981, p. 82.

³⁶ MÚNERA Pablo e SÁNCHEZ Uriel, **Comunicación empresarial: una mirada corporativa**. Medellín: AICE, 2003, p. 107.(Tradução nossa)

difusão, a massiva e a seletiva, a instantânea e a diferida, a direta e a indireta, a unidirecional e a bidirecional, em fim todas as manifestações comunicacionais que possam existir dentro da empresa.

Já Costa Bueno³⁷ refere-se a Comunicação Empresarial com as seguintes conceituações:

“A Comunicação Empresarial encerra, agora, um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. Com isso, as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque estão umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização”.

A abordagem defendida por Margarida Krohling Kunsch³⁸ é a comunicação organizacional integrada. Esta compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, conforme diagrama demonstrativo seguinte.

3. Comunicação organizacional integrada

Segundo essa autora, a comunicação organizacional integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.

³⁷ BUENO, Wilson da Costa, **Comunicación empresarial**. Teoria e pesquisa, Barueri: Manole, 2003, p.8.

³⁸ KUNSCH, 2003, pp. 149-165.

Comunicação Organizacional Integrada

Gráfico N° 1

Fonte: Margarida Kunsch

Este desenho é defendido pela autora que nós apresenta as três grandes áreas da comunicação organizacional integrada que são: as Relações Públicas (comunicação institucional), a Comunicação Interna (comunicação administrativa) e o Marketing (comunicação mercadológica). Essas são as formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Sendo assim, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. Resulta necessário que exista uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.

Essas modalidades comunicacionais podem ser entendidas como uma forma de descrever o desenvolvimento da comunicação organizacional na prática cotidiana de uma organização se relacionar com os seus públicos estratégicos.

A continuação vamos a definir cada uma das partes desta perspectiva de comunicação organizacional.

3.1. Comunicação administrativa

A comunicação administrativa é aquela que se preocupa pelo processo de comunicação que envolve a administração da organização, é aquela que se ocupa da questão empreendedora e burocrática da organização.

Segundo Kunsch³⁹, a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.

“Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que organiza o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto”.

Este tipo de comunicação geralmente é executada pelo setor administrativo, mas que atinge todos os relacionamentos dentro e fora da organização.

³⁹ Ibidem.

3.1.1. Comunicação interna

Para começar a desenhar o mapa de conhecimentos teóricos que dão origem à comunicação interna, começamos com o pensamento Ricardo Sotillo⁴⁰ quem afirma que para conhecer os primórdios da comunicação interna podemos nos remontar brevemente até Atenas, século V a.C., onde as decisões de caráter político eram tomadas em Assembléia, que compunha a cidadania livre, na qual se intervêm e se debate de maneira similar à que tinha sido adotado nos Parlamentos da democracia atual.

Também nos litígios e causas judiciais a decisão era tomada por um amplo número de cidadãos que formavam o júri. Em ambos cenários, além de caracterizar-se por uma prática ausência de políticos e juízes profissionais, a influência exercida nas pessoas dependiam em grande parte da capacidade de convicção dos proponentes, o que se fazia especialmente importante conhecer e empregar determinadas técnicas comunicacionais para poder influenciar em importantes decisões da vida pública do dia-a-dia da Grécia Clássica.

Situados agora no mundo empresarial moderno, podemos afirmar que a *comunicação interna* é inseparável da própria atividade produtiva de qualquer organização.

Não havia passado ainda a segunda metade do século XX quando as organizações começam a entender que essa transmissão de instruções (comunicação descendente) não era suficiente e se começa a analisar um novo campo de trabalho, entre os que se acrescenta a comunicação ao repertório de habilidades diretivas.

Neste ponto percebemos que alguns autores começaram a definir à comunicação interna simplesmente como um conjunto de atividades efetuadas por

⁴⁰ SOTILLO, Ricardo **Comunicación interna, ¿para qué?**. Ser Humano y trabajo. Disponível em: <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/interna.htm#Autor>>. Acesso em: 17 de jul. 2005. (Tradução nossa)

qualquer organização para a criação e manutenção das boas relações com e entre seus membros, para isso as organizações utilizavam diferentes meios de comunicação que tinham o objetivo de informar, integrar e motivar aos membros da organização, e assim esse contribuíam com seu trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Esta aproximação foi amplamente superada pelos estudos de comunicação interna, dentre esses podemos mencionar o trabalho de Marlene Marchiori⁴¹, quem entende que:

“a comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização”.

Assim sendo, este conceito passa a visualizar a comunicação interna de uma forma global, que envolve a própria comunicação administrativa. Dessa maneira, a comunicação interna é, sem sombra de dúvida, a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba, portanto, todas as demais posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, a comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação.

Este conceito de Marchiori é fruto de um pensamento mais abrangente da comunicação interna, que ultrapassa a toda a organização.

Nessa mesma lógica para Kunsch⁴² a comunicação interna:

“(...) seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando

⁴¹ MARCHIORI, Marlene **Comunicação interna:** a organização como um sistema de significados compartilhados In: Faces da cultura e da comunicação organizacional , Marchiori Marlene (org), São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006 pp. 207 – 220.

⁴² KUNSCH, 2003, p. 154

ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (...) Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita”.

Desde a nossa perspectiva apresentamos esta nova *comunicação interna* como uma estratégia fundamental na organização. Ampliar o horizonte da *comunicação interna* à dimensão do conhecimento compartilhado e das relações humanas, constitui uma abertura e, sobretudo, uma resposta à demanda e às necessidades que têm as novas organizações e pessoas que as constroem.

A integração de elementos de *comunicação interna* na atividade de trabalho cotidiana, unida a uma aposta firme desde os mais altos níveis da Direção, são premissas básicas que se complementam com um suporte tecnológico adequado e proporcional a nossos objetivos, junto a uma preparação do entorno social onde se irá desenvolver.

É importante enfrentar de modo adequado às transformações ambientais, as novas necessidades dos indivíduos, a globalização dos mercados, as diferentes dinâmicas dos negócios. Mas para a plena eficiência de uma empresa, faz falta na realidade, um contínuo esforço pela flexibilidade, a prontidão em responder às variações do mercado, a atenção em personalizar objetos, produtos e serviços para satisfazer o mais possível ao consumidor.

Nesse sentido Giovanni Quaglino⁴³, afirma que a:

“Implicação e participação se fizeram sinônimos de qualidade e êxito da empresa e nesta ótica, a comunicação se converte em expressão da possibilidade de criar relações, compartilhar empenhos e riscos, trabalhar juntos para alcançar objetivos e soluções”.

⁴³ QUAGLINO Gian Pietro Azienda e comunicazione interna, Rapporto di ricerca, Roma: ASCAI, 1992
In: RIZZOLO Elena, **Informazione e comunicazione d'impresa nel progetto di Economia di Comunità**. Università degli Studi di Torino. Facoltà di Economia, 2000. p. 64. (Tradução nossa)

As empresas buscam, portanto, pôr-se em dia e utilizar em tempo completo os vários meios que a tecnologia oferece e que procura melhorar sua performance⁴⁴ no panorama organizacional.

Agora, se está desenvolvendo um novo interesse entre os trabalhadores das organizações que se refere a tomar consciência de que só a partir de uma harmoniosa relação dentro do ambiente organizacional se torna possível transmitir ao exterior uma imagem que seja capaz de reforçar e incrementar ações exitosas.

A vantagem competitiva atual depende, cada vez mais das capacidades do fator humano; as decisões da direção que alcançam maior êxito são as que consideram o homem como protagonista da organização e, por outro lado, as mudanças organizacionais o demonstram, tornando-se cada vez menos passiva e mais comunicativa a presença do indivíduo no contexto empresarial. Cada trabalhador, de fato, enquanto ser humano, necessita sentir-se apreciado, estimado e, em certo sentido indispensável para a empresa.

Somente desta maneira, o indivíduo dá realmente o melhor de si e seu rendimento é ótimo. Isto tudo porque ele já não trabalha exclusivamente por seu salário, mas porque crê na empresa e na importante contribuição que ele pode dar para seu melhor funcionamento.

O clima empresarial se transforma e se enriquece de valores humanos como os de integração, reciprocidade, respeito, confiança, colaboração, entre todos os seus membros, muito além da posição que cada um ocupa.

Tudo isto se evidencia, portanto, positivamente no trabalho desenvolvido: o sentido de responsabilidade de cada um aumenta, em toda a empresa, e o que é produzido, e portanto transmitido ao exterior, adquire maior qualidade e competitividade.

⁴⁴ DI RACO A. e SANTORO G. M., **Il manuale di comunicazione interna**, Milan: Guerini, 1996 apud RIZZOLO, 2000, p. 64 (Tradução nossa)

Tais considerações confirmam a vital importância, para uma empresa, de contar com um eficiente sistema de comunicação interna: este pode ser, de fato, o ponto de partida para consolidar-se externamente como uma empresa estável, completa, funcional, forte, enquanto se vê constituída não só por sujeitos individuais, mas por um corpo que atua pelo bem de todos.

3.2. Comunicação mercadológica

Entramos a seguir num outro composto do mix da Comunicação nas Organizações, que sem sombra de dúvida, nas relações organizacionais contemporâneas é um dos mais relevantes devido à importância que na atualidade o marketing e as relações mercadológicas possuem.

Para Kunsch⁴⁵, esta comunicação é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, visando a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Encontra-se vinculada diretamente ao marketing de negócios.

A área de marketing deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações.

Logo a autora afirma que assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as outras subáreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. E, no desenvolvimento do seu processo, deve definir a utilização de todo o mix de comunicação que o compõe e convém em cada caso.

Devido à relevância que o marketing alcançou nos últimos tempos, é quase impossível não pensar nas organizações sem pensar no composto mercadológico.

⁴⁵ KUNSCH, 2003, p. 154

Dia após dia a consolidação da percepção nas organizações em função do mercado e como atingi-lo se faz mais evidente, e tudo é perpassado pela comunicação.

Nesse sentido Gaudêncio Torquato⁴⁶ aponta que:

A comunicação mercadológica objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional.

Vemos então que este tipo de comunicação se centra parte mercadológica do processo comunicacional ao interno das organizações.

Neste contexto Mitsuru Higuchi Yanaze aborda o conceito do Marketing, a partir da Teoria dos Sistemas, por meio dos conceitos de: **Inputs, Throughputs e Outputs.**

Yanaze trabalha o conceito do “mix” de Marketing a partir de uma definição mas atualizada e abrangente dos “4 P’s” que foram apresentados por Jerome McCarthy no início da década de 1960: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Lugar ou Ponto de Venda) e *Promotion* (Promoção), para caracterizar o “mix” de Marketing. Ou seja, os 4 Ps foram introduzidos como quatro variáveis básicas que comporiam a estratégia de mercado de uma empresa.

Assim, todas as organizações, sejam elas constituídas com ou sem fins lucrativos, têm nos 4 P’s sua base de interação com o mercado. As adequações de Produto/Serviço, de Preço/Remuneração, dos Pontos de Venda/Distribuição e da Promoção/Propaganda às demandas e expectativas do mercado e seus segmentos são preocupações fundamentais de qualquer organização.

⁴⁶ TORQUATO, Gaudêncio **Estratégias de comunicação nas empresas modernas.** In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: Aberje, 1985. Mimeo. apud KUNSCH, 2003, p. 163.

Yanaze passa a definir os 4 P's como: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

“(...) Essa adaptação decorreu dos processos de transformação do campo sociocultural em mercado, particularmente a partir dos anos 80, com a proposição neoliberal de Reagan e Thatcher, que levou à um recuo das polêmicas culturais e políticas a favor dos determinantes econômicos, com a conseqüente deriva e esvaziamento das questões ideológicas e divisões partidárias direita/esquerda.(...)”⁴⁷

A competitividade econômica e a aplicação do modelo neoliberal de mercado cresceram, cuja atuação diluiu limites e fronteiras nacionais o qual chamamos de globalização, absorveram os conflitos dos anos de 1960 e 1970. Se estes fatores geraram o desenvolvimento da gestão empresarial, em contrapartida, abriu espaços para o uso inadequado da expressão Marketing.

No diagrama a seguir vemos claramente como se articulam estes conceitos. De maneira bem geral, podemos dizer que tudo aquilo que “entra” dentro da organização são os *inputs*, logo temos aquilo que se “processa” que são “throughputs” para finalmente termos os “outputs” que são os componentes do composto de marketing.

Gráfico N° 2
Inputs, Throughputs e Outputs

* Produto/ Preço/ Lugar (place)/ Promoção.

Fonte: Mitsuru Yanaze

⁴⁷ YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Esqueça o Marketing**, Revista Acadêmica de Pós-Graduação da Faculdade de comunicação social Cásper Libero. Ano III – nº 5 Comunicação & Pós-Modernidade. Fundação Casper Libero págs. 88 a 93

Para este autor, os **inputs** compreendem todos os elementos que são incorporados à organização para viabilizar suas operações. Já os **Throughputs**, indicam a maneira como esses elementos são trabalhados internamente pela organização. Finalmente os **Outputs** são os resultados obtidos dos processos anteriores.

Não é difícil perceber no fluxograma acima, que quaisquer problemas que ocorram nos *inputs* ou nos *throughputs* acabam influenciando um ou mais elementos dos *outputs*, o que, segundo Yanaze, nos leva a uma conclusão importante: torna-se claro que a atribuição de produzir *outputs* adequados é de toda a organização. Assim entende-se que Marketing, longe de ser uma atividade do departamento de marketing da empresa, é uma responsabilidade que envolve a todos os que compõem a organização.

Percebemos que com todos setores dos *Inputs* e *Throughputs* integrados na comunicação interna, é possível obter uma maior participação de todos na busca da melhoria de seus produtos ou serviços que venham a fazer, ou até solucionar problemas antes mesmo de se necessitar utilizar uma estratégia de Marketing, otimizando tempo e dinheiro.

Os **Inputs** englobam, os recursos humanos da organização, assim como os recursos financeiros, recursos materiais, informações e tecnologia, são indispensáveis para o bom desempenho e até existência de uma empresa.

Para integrar a todos os membros da organização é que se utiliza a comunicação interna, através dela é possível solucionar qualquer problema detectado no planejamento.

Os **Throughputs** por sua vez, englobam o processo de produção, os sistemas administrativos, política da empresa, cultura e logística, fazem parte da comunicação integrada, para que juntamente com os **Inputs**, se otimizem ações e estratégias de Marketing, em busca da solução dos problemas.

Esta “Teoria dos 3 Puts”: Inputs, Throughputs e Outputs, de acordo com Yanaze⁴⁸, tem por objetivo administrar o equilíbrio das potenciais, necessidades e expectativas de uma organização.

Podemos resumir os três Puts da seguinte forma:

Inputs: Todos os recursos críticos da organização antes da produção, como recursos humanos, equipamento, materiais, instalações, stakeholders chave.

Throughputs: Os métodos e mecanismos utilizados pela organização para cumprir sua missão.

Outputs: Os efeitos diretos imediatos para a população, a partir do mix de marketing, que é o resultado de aplicar suas atividades no mercado.

Esta teoria está baseada na abordagem sistêmica de uma organização, isto é, com ênfase nos seus processos, apoiada por um conjunto de ferramentas e metodologias de gestão organizacional. É uma via sustentada para o sucesso de qualquer organização.

Dessa forma, para José Vara⁴⁹ a organização deve ser vista como um conjunto de ou processos que trabalham coordenadamente como um único sistema global, para atingir os objetivos do negócio.

Assim para a organização repousa sobre vários pressupostos:

- As organizações criam e fornecem um produto, bem ou serviço (output), ao sistema destinatário (mercado);

⁴⁸ YANAZE, Mitsuru, **Gestão de Marketing e Comunicação** - Avanços e Aplicações, São Paulo: Saraiva, 2006.

⁴⁹ VARA, José. **A abordagem sistêmica na gestão da qualidade** Revista "Qualidade", Nº 3 - Outono 2001, Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), In: Revista “Qualidade em Saúde”, Lisboa: Instituto de Qualidade em Saúde, 2001. pp.36- 37.

- As organizações funcionam como sistema processador, convertendo inputs (encomendas, tecnologia, matérias-primas, capital, recursos humanos) em outputs desejados pelo mercado;
- As funções, departamentos ou serviços são subsistemas, cuja única razão de ser é de contribuir para o processo base da organização, ou seja: transformar inputs em outputs para o mercado;
- As organizações são sistemas abertos e adaptativos, isto é: ou se adaptam ao feedback do mercado, ou cessam de existir;
- As organizações fazem parte de um sistema mais amplo que compreende, entre outros, os fornecedores, concorrentes, sistema público e social, valores culturais e a economia.

A Teoria dos 3 Puts de Yanaze vem de encontro à proposta de comunicação organizacional apresentada nesta pesquisa. Esta teoria é sem dúvida alguma revolucionaria enquanto à abrangência que propõe, porque nos permite apreciar que todos os processos que se desenvolvem ao interno da organização são perpassados pela perspectiva desta teoria.

3.3 Comunicação institucional

A seguir abordaremos a relação existente entre a comunicação organizacional e as relações públicas, que têm na comunicação institucional seu principal fio condutor. Uma das características mais importantes desta relação é aquela de apresentar à organização perante a sociedade em geral. A construção desta imagem pública se faz a partir de outras ferramentas que dão visibilidade à organização.

Para Margarida K. Kunsch⁵⁰ a comunicação institucional é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

⁵⁰ KUNSCH, 2003, p. 164.

Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta.

Segundo Abílio da Fonseca⁵¹, a designa "como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas"

3.4. A comunicação interpessoal nas organizações

A comunicação interpessoal é fundamental nas organizações enquanto a maior parte dos fluxos interativos se realizam baixo estes termos, assim, conhecer seus elementos, dimensões e objetivos se convertem também em peça chave para a eficácia e logro dos objetivos da organização.

Segundo Salvador Sánchez⁵², as organizações dependem da comunicação para coordenar as atividades dos seus membros, sobre tudo quando o entorno cambia imprevisivelmente. Os comentários que se escutam com freqüência nas empresas sobre os "problemas de comunicação" são prova da sua preponderância na vida trabalhista. Senão fosse importante coordenar as atividades, a comunicação seria relegada a uma posição muito mais periférica na operacionalização das organizações.

A comunicação interpessoal: "é também um ingrediente principal nas poucas relações chave que determinam, em grande medida, nossas percepções sobre a qualidade de nossas vidas⁵³".

⁵¹ FONSECA, Abílio da **Comunicação institucional**: contributo das relações públicas Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999. p. 140. apud KUNSCH, 2003, p. 163.

⁵² SÁNCHEZ, Salvador, **La comunicación interpersonal en las organizaciones** In: FERNÁNDEZ (org), 1998. p. 61 (Tradução nossa)

⁵³ Ibid p. 62.

Devemos destacar que quando falamos de comunicação organizacional, sempre temos que primeiramente pensar em comunicação humana e como explicitamos antes, é na comunicação interpessoal que se apresentam às múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Assim, desde a visão de Kunsch, quando analisamos para analisarmos a comunicação organizacional em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar.

Gary Kreps⁵⁴, ao defender a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, afirma:

“A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral”.

Sendo assim quando tratamos de comunicação e organizações e/ou de comunicação organizacional, não podemos dissociar este agrupamento de pessoas com o verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de idéias em comum.

3.4.1. Definição de comunicação interpessoal

Sánchez Gutierrez evidencia que se referir à *comunicação interpessoal* nos formula um problema de delimitação. Se interpretarmos o conceito no sentido literal,

⁵⁴ KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. p. 28

trata-se da comunicação entre pessoas; porém, isto resulta ambíguo. Blake e Haroldsen a definem como a interação “que tem lugar em forma direta entre duas ou mais pessoas fisicamente próximas, e na que podem se utilizar os cinco sentidos, com retroalimentação imediata⁵⁵”.

Em outras palavras, quando falamos de *comunicação interpessoal*, falamos da comunicação face a face. Fazer uma ligação telefônica ou manter uma relação por correspondência também são formas de comunicação interpessoal, mas quase sempre tem como prelúdio, consequência ou objetivo final a relação face a face.

O autor menciona as principais características deste tipo de atividade comunicativa⁵⁶:

1. O contato prévio permite “entrar em sintonia”, ou seja, iniciar o intercâmbio de mensagens em volta a um ponto focal de atenção compartilhado (uma temática em comum).
2. Todas as pessoas que intervirem na comunicação interpessoal são, de Como condição inicial se precisa de um contato prévio entre duas ou mais pessoas fisicamente próximas. O resultado desse contato é a entrada de cada um dos envolvidos no marco perceptual dos outros.
3. Não há um número preestabelecido de participantes, além do qual a interação deixe de ser interpessoal, mas se precisa pelo menos de duas pessoas.
4. Uma ou outra maneira, participantes ativos. Trata-se, assim, de uma relação de reciprocidade na qual os interlocutores assumem diferentes funções.
5. A interação se leva a efeito mediante um intercâmbio de mensagens, no qual cada participante oferece aos demais um conjunto de sinais para

⁵⁵ Ibid p. 63.

⁵⁶ Segundo o esquema proposto por Dean C. Barnlund em *Interpersonal Communication, Survee and Studies*, citado por Blake e Haroldsen. *op. cit.*, pp. 30 e 31; e Huseman, Lahíff e Hatfield, **Interpersonal Communication in Organizations**, p. 5. In: FERNÁNDEZ (org), 1998, p. 63. (Tradução nossa)

serem interpretadas.

6. Ao se tratar de uma interação face a face os participantes podem recorrer a todos seus sentidos, por tanto, é necessário que estejam o suficientemente próximos para conversar; a modalidade, o estilo e os matizes pessoais de cada um serão percebidos pelos demais.
7. Aparentemente, o contexto interpessoal está pouco estruturado, pelo qual pode-se pensar que a frequência, a forma ou o conteúdo das mensagens se regem por poucas regras, mas não é sempre assim.

De acordo com o anterior, segundo Sánchez⁵⁷, pode-se dizer que a *comunicação interpessoal* é “uma interação de natureza conversacional que implica o intercâmbio de informação verbal e não verbal entre duas ou mais participantes, em um contexto face a face”.

Até aqui se tratou de definir a *comunicação interpessoal* desde a perspectiva situacional, quer dizer, ponderando unicamente critérios de situação.

Em relação à perspectiva do desenvolvimento, as relações entre as pessoas se concebem em um contínuo que vai do impessoal ao interpessoal. Neste contexto a *comunicação interpessoal* também pode ser compreendida como uma atividade que elabora predições, ou seja, que os participantes inferem os resultados prováveis de suas estratégias de interação, com base nos dados disponíveis sobre os demais.

As predições se fundamentam em três tipos de informação, *cultural* (características atribuídos às pessoas com base em estereótipos de raça, nacionalidade, classe social etc.), *sociológica* (baseada nos grupos de membros e de referência) e *psicológica* (as características que distinguem a uns indivíduos de outros).

⁵⁷ Ibid. p. 64

Seguindo com a posição de Sánchez⁵⁸, a informação disponível permite a orientação em um de três níveis de conhecimento dos interlocutores:

1. *Conhecimento descritivo*: características físicas exteriores.
2. *Conhecimento preditivo*: sobre os valores, crenças, e modos de comportar-se.
3. *Conhecimento explicativo*: razões de comportamento dos demais.

Vemos que os níveis de conhecimento são fases sucessivas e acumulativas no processo de uma relação interpessoal. Partindo da perspectiva de desenvolvimento, pode afirmar-se que as relações de trabalho, sobretudo nas grandes organizações, parecem orientar-se entre os planos descritivos e preditivos. O que significaria que normalmente não se estabelece uma verdadeira comunicação interpessoal com quem nos rodeiam.

Para Sánchez⁵⁹, existem algumas metas ou busca de objetivos para a comunicação interpessoal :

1. Prazer, buscar a companhia de outras pessoas para satisfazer-nos.
2. Catarses, processo libertador de tensões mediante a expressão verbal e a manifestação de sentimentos.
3. Resposta manifesta, com a provocação de resposta observável por parte do receptor.
4. Resposta encoberta, é mais sutil.

Dentro da comunicação interpessoal a partir do Maria Schuler⁶⁰ percebemos a importância do canal de comunicação que for escolhido porque pode determinar as condições ambientais nas quais ocorrerá o contato entre emissor e receptor. Ela cita um exemplo para explicar essa questão:

⁵⁸ Ibid. p. 65

⁵⁹ Ibid. FERNÁNDEZ, 1998, p. 66

⁶⁰ SCHULER Maria (coord) **Comunicação Estratégica** São Paulo: Atlas, 2004 pp. 80 – 81.

“Quando escolhemos um outdoor para levar uma mensagem a nossos receptores, sabemos de antemão que o receptor fará contato com a mensagem num ambiente cheio de movimento e informação (o movimento da rua), com um fundo confuso e poluído (paisagem de prédios, fios, copas de árvores) e muito rapidamente, pois estará frente à placa por apenas alguns segundos, de passagem para outro lugar. É importante saber isso, para poder-se projetar uma comunicação atrativa, capaz de competir pela atenção do receptor com tudo o que a circunda, além de capaz de deixar no receptor uma informação mínima, básica, mesmo que este olhe para a placa somente de passagem, sem nela se ater mais de um segundo”.

A autora ainda afirma que a disposição dos protagonistas, um em relação ao outro, é seguidamente sujeita a diferentes interpretações e pode apresentar efeitos muito variados sobre pessoas de culturas distintas. Schuler cita os estudos sobre a proxêmica, principalmente os trabalhos de Eduard Hall (1959 e 1966), que podem fornecer informações úteis para a compreensão da complexidade de uma situação de comunicação interpessoal.

É interessante percebermos o aponte que Schuler faz em função do posicionamento dos participantes do processo comunicacional, assim o fato de ter que olhar para cima, para falar com o interlocutor, pode dar ao que está em baixo uma impressão de inferioridade, e ao que está em cima uma impressão de domínio sobre a situação. Essa impressão não corresponde exatamente à realidade e pode perturbar o contato. A melhor maneira de evitar os efeitos dessa impressão é estar consciente dela e poder encará-la racionalmente.

Schuler também aborda a influência do *clima interpessoal* na comunicação e afirma que esse compõe-se da confiança mútua e da percepção que um protagonista tem do outro (exemplo: se consideram-se como adversários ou como parceiros). Ele é influenciado pelas relações de poder e de dependência e pela consideração que um protagonista tem pelo outro.

Assim a *credibilidade* dependerá, em geral, da impressão de competência que o emissor produz, das informações de que o receptor dispõe sobre ele e da interação que o receptor fará desse conjunto.

3.4.2. Comunicação grupal nas organizações

Para compreender os fenômenos comunicacionais em uma organização como grupo social é necessário referir-se à *comunicação grupal* cujas normas dirigem as relações interpessoais.

As comunicações podem ser classificadas, segundo o número de pessoas que intervêm nas mesmas, como comunicação interpessoal, grupal e massiva. Sem dúvida, não é tão pouco o número de pessoas o que as caracteriza e as distingue; desta maneira, a comunicação interpessoal e a comunicação grupal, que são as mais freqüentes na vida cotidiana e sobretudo nas organizações sociais, não requerem geralmente de uma mediação artificial e se orientam de acordo a normas vigentes que definem expectativas recíprocas de comportamento e que tem que ser entendidas e reconhecidas, pelo menos por dois sujeitos.

3.4.3. O grupo

Em uma definição de George Caspar Homans⁶¹, grupo é:

“uma certa quantidade de pessoas que se comunicam constantemente entre si, durante certo tempo, e que são suficientemente poucas para que cada uma delas possa comunicar-se com todas as demais, não em forma indireta, através de outras pessoas, se não cara a cara”.

Temos visto que o indivíduo na empresa não é um ser isolado, é alguém que por sua natureza social compõe grupos. Neste sentido, Jean-Claude Filloux afirma que⁶²:

“O grupo não é uma soma de membros; é uma estrutura que emerge da interação dos indivíduos e que induz ela mesma mudança nos indivíduos (...) a interação psico-social (comunicacional) está na base da evolução dos

⁶¹ HOMANS, G.C., El grupo humano, Buenos Aires: Eudeba, 1963, p. 29 In: MARTINEZ Raynell Comportamiento Organizacional. Disponível em: **RRPPnet Portal de Relaciones Públicas** <<http://www.rrppnet.com.ar/comportamientoorganizacional.htm>> Acessado: 5 de agosto de 2005. (Tradução nossa)

⁶² FILLOUX J-C., **Los pequeños grupos**, Buenos Aires: Libros de Tierra Firme, 1980, p. 1-17. (Tradução nossa)

grupos e de seus movimentos; dito de outro modo, entre os indivíduos que formam o grupo se produzem múltiplos fenômenos (atração, repulsão, tensão, compulsão, etc.): as correntes que se estabelecem entre os elementos do grupo e entre os elementos e o grupo, determinam um movimento, uma dinâmica, que projeta de certo modo ao grupo para frente, como se possuísse a faculdade de criar seu próprio movimento (...) A evolução dinâmica do grupo conta como substrato uma sorte de espaço, que resulta ser o lugar das interações, um verdadeiro campo de força social”.

Podemos afirmar que o fenômeno de grupo é possível somente através da interação, ou seja, da comunicação.

Por outra parte, em relação à conformidade entre o pensamento e os sentimentos ao interior de um grupo se reflete em normas de comportamento, Freeman Stoner⁶³, assegura que estas normas são o reflexo das expectativas de como se comportaram seus membros, como se relacionaram entre eles e com outras pessoas; algumas são equivalentes às normas sociais, outras, ao contrário, são particulares do grupo e de seus fins especiais: “A conformidade com as normas pode ser extremamente útil; resolve muitas perguntas sobre como devemos nos comportar diante dos demais cotidianamente, nos da liberdade para concentrarmos em outras atividades”.

3.4.4. A comunicação no grupo

Stoner define quatro funções dos grupos⁶⁴:

“1ª A conservação e o fortalecimento das normas e valores que seus membros têm em comum. (...) 2ª Brindam a seus membros o sentimento de satisfação social, estabilidade e segurança. os grupos informais satisfazem a necessidade humana de fazer amizades e obter apoio e segurança (...) 3ª Os grupos informais, mantêm a seus membros em comunicação. Os membros dos grupos informais aprendem sobre assuntos que os afetam mediante o desenvolvimento de seus próprios canais informais de comunicação que complementam os canais mais formais (...) 4ª Os grupos informais ajudam a resolver problemas. Frequentemente, as soluções aos problemas de grupo ajudam à organização”.

⁶³ STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel, **Administración**, 6º ed México: Prentice Hall, 1996, Cap. 18 p. 546 (Tradução nossa)

⁶⁴ Ibid., p. 544.

A conjunção existente entre comunicação e grupo é uma relação dinâmica e a que para a existência de um grupo é imprescindível à interação e consciência deste relacionamento que unicamente se pode dar através da comunicação.

Isto é mais evidente quando se entende que todo grupo se desenvolve em duas áreas: no trabalho de grupo e na estrutura social do mesmo.

A primeira, é mais evidente, e a segunda se desenvolve paralelamente é na qual os participantes vão moldando suas relações interpessoais, é no como das comunicações onde se negociam os interesses pessoais sobre o grupo e o rol que se ocupa.

A comunicação, que é a interação de suas dimensões de conteúdo e de relações, não só é essencial para a conformação do grupo, senão que também, permite evolucionar, manter-se vigente ou modificar as normas de conduta de seus membros, sua dinâmica e suas percepções.

4. Barreiras na comunicação organizacional

Possuidora de um clássico papel integrador e harmonizador, outra característica da *comunicação organizacional* foi o fato de colaborar para criar o que Amitai Etzioni⁶⁵ denominou como "*quadro irreal de felicidade*". A organização era descrita como uma família ideal, onde não havia luta de poder entre grupos com valores e interesses conflitantes. E mais: os comunicados organizacionais, vendiam a idéia de que a organização era o único espaço no qual o indivíduo poderia crescer, era a única referência, o único ponto de apoio.

Segundo Kunsch⁶⁶, existem muitas maneiras de classificar as barreiras na comunicação nas organizações, e faz o análise de quatro classes de barreiras:

⁶⁵ ETZIONI Amitai, **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 6 Ed., 1980, p. 70

⁶⁶ KUNSCH, 2003, p. 74 – 76.

- Pessoais
- Administrativas/burocráticas
- O excesso de informações.
- Comunicações incompletas e parciais.

Percebe-se que apesar da crescente importância atribuída à comunicação, são muitas as barreiras organizacionais para um livre fluxo de idéias e opiniões, as primeiras podem ser encontradas nas próprias contradições inerentes ao trabalho.

Essas contradições internas, segundo Omar Aktouf⁶⁷, se produziram na separação produtor-produto do trabalho, na perda do sentido do trabalho (separação trabalhador-ação), no corte com a natureza (o tempo de trabalho ser somente o tempo biológico) e na separação trabalhador / proprietário.

Sánchez⁶⁸, por exemplo, faz menção dos conflitos e as barreiras na *comunicação interpessoal*:

- *Distorção semântica*, que é a atribuição de significados diferentes.
- *Distorção serial*, na qual cada um tem uma idéia diferente.
- *Sobrecarga de informação*, excesso de informação.
- *Escassez de informação*, o contrário do anterior.

Neste sentido parece-nos importante acrescentar uma outra causa de conflito e/ou barreira, que consideramos muito importante, na comunicação organizacional: o *rumor*.

Stoner⁶⁹ caracteriza da seguinte maneira o processo de rumor:

“Outro tipo de comunicação informal, que não conta com sanção oficial, é o rumor. Os rumores em uma organização se compõem de várias redes de comunicação informal, as quais se combinam e interceptam em vários

⁶⁷ AKTOUF Omar, **A administração entre a tradição e a renovação**, São Paulo: Atlas, 1996 pp. 122-127

⁶⁸ FERNÁNDEZ, 1998, p. 84

⁶⁹ STONER, 1994, p. 582

pontos (ou seja, algumas pessoas bem informadas tendem a pertencer a mais de uma rede informal). (...) Além do mais das funções social e informal de comunicação, os rumores têm várias funções relacionadas com o trabalho. Por exemplo, mesmo que os rumores são difíceis de controlar com precisão, com frequência funcionam muito mais rapidamente que os canais formais de comunicação. Os administradores podem utilizá-los para distribuir informação através de filtrações planejadas ou comentários confidenciais estrategicamente colocados”.

Por sua parte Stephen Robbins⁷⁰, acena alguns propósitos das pessoas para expandir um rumor:

“Estruturar e reduzir a ansiedade; interpretar a informação escassa ou fragmentária; servir de veículo para organizar aos membros de um grupo... ; e dar a conhecer o status do emissor (‘Eu pertenço ao grupo e, no tocante a este rumor, você é pessoa alheia’) ou seu poder (‘tenho a autoridade para fazer de ti um intruso’). A investigação revela que os rumores nascem diante de situações que são importantes para nós, nas quais há ambigüidade, e diante de circunstâncias que provocam ansiedade”.

Outra variável importante é a que se refere a como as empresas lidam com a questão da comunicação como ideologia gerencial, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, na qual toda decisão é valorizada a partir da perspectiva da racionalidade econômica, através da otimização dos meios, em busca da eficácia.

Segundo Alain Chanlat e Rennese Bedard⁷¹: “Essa racionalidade, aliada às estruturas burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informações. Somente circulam livremente aquelas informações e idéias dirigidas á produtividade. Todo o resto é visto como desperdício”.

A própria língua administrativa, caracterizada pela predominância do modo imperativo, pela normativa, e pela linguagem altamente especializada constituem outra barreira. As estruturas burocráticas, que ainda domina o cenário organizacional, é talvez a maior das barreiras, por impor canais e interlocutores, definindo-os previamente a partir da hierarquia funcional.

⁷⁰ ROBBINS Stephen, **Comportamiento organizacional conceptos**. *Controversias y Aplicaciones*, 3ª Ed., México: Prentice - Hall Hispanoamérica S.A., 1987, p. 222 (Tradução nossa)

⁷¹ CHANLAT Alain e BEDARD Rennese, Palavras: a ferramenta do executivo In: CHANLAT, Jean F. (coord), **O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, pp. 137-143.

Outros obstáculos são as culturas organizacionais baseadas na autoridade e na normativa e o excesso ou a falta de objetividade.

Também podem ser vistas como barreiras à comunicação a existência de algumas idéias preconcebidas sobre a figura do executivo ou administrador, que segundo Aktouf⁷² são as *verdades definitivas*.

A primeira destas *verdades* seria a noção de propriedade privada, baseada na legitimação da detenção do poder e do exercício da dominação, tratada como um instinto ou algo natural, na realidade, é fruto das relações sociais e das culturas. A outra *verdade* fala a respeito dos *direitos do chefe*, como: "*o poder, os privilégios reservados, o direito de usar em primeiro lugar, de dar ordens, de fazer-se obedecer, de decidir...*"⁷³

Outra estaria associada à idéia de que a busca de produtividade, do prazer máximo e da ganância sistemática seriam também qualidades naturais da espécie humana. Estas visões justificam a postura autoritária de administradores, que acreditam cegamente haver sido *naturalmente* escolhidos para os altos postos da hierarquia.

Alem dos obstáculos enunciados é interessante citar Aktouf⁷⁴ quem afirma: "a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, se aproxima muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados mais que colocar em comum".

Essa percepção dominadora da comunicação organizacional não se encontra na perspectiva da comunicação organizacional integrada.

⁷² AKTOUF, 1996, p.123.

⁷³ Ibid. p. 124.

⁷⁴ Ibid., p. 136.

5. Apreciações

Para finalizar o presente capítulo, podemos afirmar que no percurso realizado entendemos a organização desde uma perspectiva muito abrangente, perpassamos a conceitualização para nos deparar com o principal composto da própria instituição: o homem.

Por isso, a partir da abordagem da comunicação organizacional integrada reencontramos nela a valorização do ser humano e suas relações dialéticas. É reconfortante pensar que neste tipo de visão da comunicação se saliente o resgate da natureza do homem como sujeito atuante na organização.

A organização não existe sem antes existir o homem, e está composta por seres pensantes e atuantes, que dependendo do grau de motivação e compenetração alavancaram à organização ou não. Sendo assim, resulta fundamental a interação e conhecimento desses seres.

A seguir apresentaremos uma dessas organizações que como veremos logo no estudo de caso numa empresa de EdC, parte dessa filosofia incluínte do ser humano, que será evidenciada no Movimento dos Focolares, que aborda à comunicação desde uma perspectiva cristã.

CAPÍTULO 2

MOVIMENTO DOS FOCOLARES

Nada acontece por acaso. E na história da Economia de Comunhão não é diferente. É possível perceber nos primórdios do Movimento dos Focolares o gérmen da EdC.

Assim para entender a natureza e como é que surge e se desenvolve a Economia de Comunhão, é fundamental conhecer o Movimento do Focolares. Essa história marcada por testemunhos de amor e força de vontade, de entrega e sacrifício é apresentada a seguir.

1. Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares

A fundadora do Movimento dos Focolares, Chiara Lubich, nasceu no dia 22 de janeiro em 1920 em Trento (Itália). Esta histórica cidade surgiu na época dos romanos, se encontra entre as montanhas Dolomitas e três vales de onde se origina o seu nome *Tridentum*. Localiza-se quase na fronteira entre a Áustria e Alemanha.

De família simples, Lubich era a segunda de quatro filhos. Sua mãe era uma cristã fervorosa e seu pai um socialista convicto. Eles se conheceram, quando trabalhavam na tipografia do jornal *Il Popolo*. Luigi Lubich, o pai, era chefe da seção de tipografia. A mãe era tipógrafa.

Luigi Lubich, logo após a Primeira Guerra Mundial, na qual esteve em primeira linha, se dedicava ao comércio de vinhos, mas na crise dos anos 1930, foi a falência. Ficou desempregado por ter se mantido fiel à suas convicções antifascistas recusando-se a receber a carteira do partido do ditador Mussolini.

Para Kelen Leite⁷⁵, no período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial a família Lubich chegou a passar fome, assim Chiara, já aos treze anos de idade (1933), começou a dar aulas para crianças a fim de auxiliar no sustento familiar. Ensinava, sobretudo, a língua italiana, matemática e geografia, mais tarde acabou tornando-se professora primária, alimentando o sonho de ir para a Universidade estudar Filosofia.

Entre as duas guerras mundiais, a Igreja Católica em Trento viveu uma grande vivacidade associativa, que se concentrava, em particular, na Ação Católica e na Terceira Ordem Franciscana. Não é, portanto, um caso fortuito que Lubich tenha crescido justamente nesses dois ambientes associativos, ela era membro ativo e líder das duas associações leigas.

Assim, segundo narra Jim Galhager⁷⁶, em 1939 em meio à Segunda Guerra Mundial, enquanto a cidade de Trento era destruída pelos bombardeios aéreos, Lubich e um grupo de amigas entendiam que tudo é, como está escrito no evangelho dos cristãos católicos: “Tudo é vaidade das vaidades tudo passa” (Cf. Ecl.1, 2)⁷⁷. Uma delas se preparava para o casamento, mas o noivo não voltou da guerra; uma outra queria terminar de construir sua casa, mas esta foi destruída, e a própria Lubich foi impedida de continuar seus estudos.

Trento, localiza-se quase na fronteira entre a Áustria e Alemanha para onde as forças aliadas empurravam de volta as tropas alemãs que, apoiadas por Mussolini, haviam ocupado, até então, toda a Itália. De fato, na noite de 13 de maio de 1944, os bombardeios americanos das forças aliadas despejam, pela primeira vez, suas bombas, destruindo a cidade, obrigando a população a procurar refúgio nas cidades, montanhas e aldeias vizinhas.

⁷⁵ LEITE Kelen, **Economia de Comunhão**, Uma mudança cultural e política na construção do princípio da reciprocidade nas relações econômicas, tese de doutorado Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos (SP), julho de 2005.

⁷⁶ GALLAGHER Jim, **Chiara Lubich**. Uma mulher e sua obra, São Paulo: Cidade Nova, 1998, p. 20

⁷⁷ BÍBLIA, Português. **Bíblia sagrada** Edição Pastoral [Tradução de Ivo Storniolo e Euclides Martins Balacin] São Paulo: Paulus, 1990, p. 860.

Entre bombas, destroços e mortos, estas jovens se questionavam se poderia existir um ideal de vida pelo qual valeria a pena dedicar a própria vida, um ideal menos vulnerável e que nenhuma bomba pudesse destruir.

Lubich⁷⁸ descreve a seguir como surgiu o Movimento que ela fundou:

Eram tempos de guerra e víamos desmoronarem todos os nossos ideais. Diante disso, eu e algumas companheiras decidimos viver por um ideal que não passa: Deus. Passaram-se alguns meses e, no dia 13 de maio de 1944, houve um grande bombardeio em Trento. A minha família resolveu ir para um bosque, em busca de abrigo, e durante a noite vimos os aviões sobrevoarem a cidade e bombardearem também o bairro onde ficava a nossa casa. Para mim aquela noite foi decisiva (...) sentia que não poderia sair da cidade de Trento, porque tinha construído um forte vínculo com as minhas companheiras, já havia os primeiros sinais do que viria a ser o Movimento e, portanto, eu me sentia no dever de ficar em Trento, mas como eu poderia deixar a minha família sem ao menos um teto? (...) Tomar essa decisão foi um drama para mim, um drama porque eu amava meus pais e meus irmãos (...) e, naquela época, eu era a única pessoa que os ajudava economicamente. Ao amanhecer, voltamos para a casa a fim de recolher o que restava. Em seguida, despedi-me deles e encaminhei-me para o centro da cidade totalmente destruído, as ruas estavam vazias, as árvores arrancadas, tudo revirado (...) Pelo caminho veio ao meu encontro uma mulher que parecia enlouquecida pelo sofrimento, e segurando-me disse: 'quatro da minha família morreram'. Naquela ocasião compreendi que deveria me abrir aos sofrimentos dos outros.

Segundo Leite⁷⁹, a descoberta desse Deus Amor, feita por Lubich e suas primeiras companheiras, que se pode definir como uma experiência pessoal e espiritual não se limitou, para as jovens de Trento, a um sentimentalismo, a um idealismo ou a uma contemplação, mas as conduziu imediatamente a ação social, a *práxis* social uma vez que imediatamente saíram à cidade com intuito de ajudar a resolver o problema social de Trento.

A decisão de Lubich, em permanecer na cidade bombardeada, foi uma decisão advinda da sua escolha de Deus como Ideal de sua vida, porém foi também, uma decisão com fortes elementos políticos e sociais.

⁷⁸ LUBICH, Chiara "Discurso por ocasião do Prêmio Europeu pela Promoção dos Direitos do Homem". v. III, n. 1, 2000.

⁷⁹ Ibid.

Lubich em 1944 afirma⁸⁰:

"Em um refúgio anti-aéreo abrimos ao acaso o Evangelho na página do Testamento de Jesus: ***“Pai, que todos sejam um, como eu e tu”***. Aquelas palavras pareciam iluminar-se uma a uma. Aquele "todos" foi o nosso horizonte. Aquele Projeto de Unidade a razão da nossa vida".

A fraternidade vivida pelas primeiras focolarinas⁸¹ reconstruía o tecido social, tornando as pessoas cidadãos. Essa decisão de Lubich em permanecer na cidade bombardeada se soma à responsabilidade em relação ao pequeno grupo que se formava ao seu redor.

Estas jovens iam aos refúgios anti-aéreos levando somente o Evangelho, descobrem “como” responder ao Amor. É a própria Lubich que escreve naquele tempo: *"Cada dia novas descobertas: o Evangelho tornava-se o nosso único livro, única luz de vida"*. No mandamento do amor recíproco, elas descobrem a lei para recompor, através da fraternidade, a sociedade desagregada. *"Colocávamos tudo em comum: utensílios, casas, ajuda, dinheiro. Era uma outra vida"*.

Com admiração, aquele primeiro grupo experimenta a luz, a força, a coragem, o amor, frutos da presença de Jesus, prometidos por Ele quando *dois ou três estão reunidos no Seu nome*. Uma luz que ilumina a última oração de Jesus ao Pai: *que todos sejam um*. Este projeto divino sobre a família humana, torna-se o programa da vida delas: *"Façamos da unidade entre nós um trampolim para correr onde não há unidade e realizá-la"*.

Como resultado desta experiência Lubich descreve que *"Cada dia aumentam ao nosso redor pessoas de todas as idades e condições sociais. Ódio e rancor são apagados. Muitas famílias se recompõe em paz"*. Nasce a certeza que no Evangelho está a solução de todos os problemas individuais e sociais.

⁸⁰ MOVIMENTO DOS FOCOLARES Disponível em: <<http://www.focolare.org>> Acesso em: 07 de outubro de 2006.

⁸¹ Focolarinas (os) são aqueles que vivem em focolare, este por sua vez designa pequenas comunidades (femininas ou masculinas) compostos por leigos consagrados. Fazem parte dos focolares também pessoas casadas que mesmo morando com suas famílias sentem a exigência de consagrarem-se pessoalmente a Deus segundo o próprio estado.

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

Nasce assim uma nova espiritualidade, a espiritualidade da unidade. Hoje pode-se dizer que este estilo de vida teve e tem uma incidência notável no campo eclesial, civil, político, econômico, social, etc.

Baseado em Lubich⁸², nasce e se difunde a convicção de que no evangelho se encontra a resposta a cada problema individual e social. E foi através do amor evangélico personificado em ações concretas em favor do outro, simplificado nas premissas: *amar a todos, amar por primeiro, amar como a si mesmo, ver Jesus no outro, amar aos inimigos...* que o espírito do Movimento dos Focolares penetrou entre os cristãos de outras Igrejas. Ainda, foi desta forma que se promoveu o diálogo com judeus, muçulmanos, budistas, xintoísta, ateus, fiéis de outras religiões tradicionais, e é por esta via que muitas pessoas de outras culturas compartilham o ideal da unidade, trabalhando como parte do mesmo corpo, salvaguardando os valores universais como a unidade, o amor, a paz, a legalidade, os direitos humanos, a solidariedade, etc.

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

Há mais de 50 anos, suscitou uma renovação espiritual e social entre mais de dois milhões de pessoas de todas as idades, raça, cultura: entre os jovens, nas famílias, no mundo da economia, política, cultura e arte, no mundo eclesial entre

⁸² LUBICH Chiara, Resurrezione di Roma, en **Nuova Umanità**, XVII 1995, pp. 5-8. (Tradução nossa)

sacerdotes, religiosos e bispos. Em 182 países aglutina não somente a católicos, mas também a cristãos de 300 Igrejas, fiéis de outras religiões e pessoas de convicções diferentes.

O termo focolar é um termo italiano que quer dizer lareira, fogo ao redor do qual a família se reúne. Esse estilo de vida, numa perspectiva da fraternidade universal, gera uma grande família. O Movimento dos Focolares hoje conta com cerca de 7 milhões de membros dentre esses, crianças, adolescentes, jovens e adultos, de centenas de países, segundo Michael Vadeleene⁸³.

O Movimento dos Focolares tem quatro dimensões específicas, que merecem destaque, como explica Adam Biela⁸⁴, Decano da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica de Lublino, no seu Laudatio proferido por ocasião da atribuição do Título de Doutor Honoris Causa a Chiara Lubich, a dimensão social, econômica, moral e religiosa.

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

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

⁸³ LUBICH Chiara, **Ideal e luz**: pensamento, espiritualidade. Apresentação de André Franco Montoro (tradução de Irami B. Silva com colaboração José Maria de Almeida e Iracema do Amaral). São Paulo, Brasiliense e Vargem Grande Paulista-SP, Cidade Nova, 2003. p. 12.

⁸⁴ BIELA, 1998, p. 4

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

Desde o nascimento deste Movimento uma prática comum é a *cultura do dar*, seguindo o modelo dos primeiros cristãos que, como cita a Bíblia, “tinham tudo em comum, não havia indigente entre eles” (cf. At 4,32-34)⁸⁵. Esta sempre foi uma prática entre os membros deste Movimento: colocar em comum o supérfluo para que ninguém passe necessidade enquanto outros têm demais. Como reforça Lubich⁸⁶: “Tínhamos o objetivo de pôr em prática uma certa comunhão de bens, com o máximo alcance que se pudesse pensar; não se tratava, porém de amar os pobres pelos pobres, queríamos resolver o problema social”.

Pouco a pouco se desenvolvem, dentro do movimento, 22 ramificações e múltiplas realizações entre as quais se encontra o projeto Economia de Comunhão com mais de 700 empresas empenhadas, cidadezinhas – testemunho (sobre as quais nos referiremos mais adiante), editoras, jornais de diversas edições em vários idiomas, mais que 750 obras sociais.

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

2. Composição e difusão do Movimento dos Focolares

Pela variedade das pessoas que compõem: jovens, adultos, crianças e adolescentes, famílias e sacerdotes, religiosos e religiosas de distintas congregações, bispos, empresários e políticos de vários partidos, mesmo que sendo

⁸⁵ BÍBLIA, 1982, pp. 1395-1396.

⁸⁶ LUBICH, Chiara. **A Aventura da Unidade** São Paulo: Cidade Nova, 1990, p. 11.

uma única realidade se encontram articulados em 22 ramos entre os quais se encontram alguns Movimentos de amplo alcance que são:

Humanidade Nova - É a expressão de todo o Movimento no aspecto social. Os principais responsáveis são leigos das mais diversas categorias sociais e profissionais, denominados "*Voluntários*", responsáveis pela renovação dos vários campos da sociedade, como a política, a economia, a arte, a educação, o direito e a comunicação.

Os Voluntários surgiram em 1956, logo depois da invasão soviética na Hungria. Responderam ao apelo de Chiara que, atendendo ao pedido do Papa Pio XII, expressa nas páginas da revista Cidade Nova a urgência do surgimento de "*autênticos discípulos de Jesus, que voluntariamente o sigam. Um exército de voluntários – porque o amor é livre – capaz de construir uma sociedade nova*".

Famílias Novas – É animado pelos focolarinos casados. Abre um novo caminho para as crises familiares e transforma a família na célula-base que contribui para a recomposição da unidade na sociedade.

O amor é revitalizado. Casais em crise recobram forças para voltar ao diálogo. A família se abre à dimensão social. Promove uma cultura inovadora, baseada na educação, formação, socialização e solidariedade. São realizadas adoções, tutela de menores e sustento à distância em países do hemisfério Sul e no Leste Europeu.

Jovens por um Mundo Unido - Propõe aos jovens serem protagonistas de um mundo novo, com numerosas atividades de solidariedade e paz em nível nacional e internacional.

É animado pelos jovens mais comprometidos, os "*Gen 2*", "*geração nova*", a segunda geração do Movimento. Em resposta às exigências de profundas transformações por que passavam as novas gerações, em 1967 Chiara propôs aos jovens o caminho do radicalismo evangélico.

Movimento Juvenil pela Unidade – Tem por objetivo realizar a fraternidade universal, começando nas próprias cidades e nos ambientes nos quais vivem. Percorrem todos os caminhos possíveis a fim de superar barreiras e divisões.

Sustentado pelos "*Gen 3*", *terceira geração*, os adolescentes tornam-se promotores de manifestações internacionais, de micro-projetos de solidariedade e se enriquecem reciprocamente através do intercâmbio dos valores culturais que encontram.

Muitos destes adolescentes provém dos "*gen 4*", as crianças do Movimento, que têm entre quatro e oito anos de idade.

Movimento sacerdotal – Em conformidade como o Concílio Vaticano II, pretende contribuir, através da Espiritualidade da Unidade, para a renovação das estruturas eclesiais. É animado pelos sacerdotes diocesanos membros do Movimento.

Movimento Paroquial – Propõe fazer da Paróquia uma "casa e escola de comunhão", suscitando vitalidade e força evangelizadoras novas. Seus animadores são sacerdotes, religiosos e leigos do Movimento. É uma ação que se está desenvolvendo também em nível diocesano em algumas igrejas locais italianas.

No coração do Movimento estão os *focolares* (masculinos e femininos), que de acordo com o Estatuto do Movimento dos Focolares⁸⁷, são pequenas comunidades com um estilo novo, compostas por leigos, também casados, totalmente doados a uma experiência concreta de Deus, através do serviço ao irmão.

É uma pequena comunidade com um novo estilo de vida, que tem como modelo a Família de Nazaré. É composta por leigos, virgens (distintamente homens e mulheres) e pessoas casadas que, vivendo na própria família, doam-se totalmente a Deus. O principal compromisso dos membros é viver com radicalismo o

⁸⁷ **Como un Arco Iris**, Buenos Aires: Ed. Ciudad Nueva, p. 40

mandamento do amor recíproco, para que se mantenha sempre viva aquela presença de Jesus que Ele mesmo prometeu a quem estiver unido em Seu nome. (Mt 18.20).

O primeiro focolare surgiu em Trento, com Chiara Lubich e as suas primeiras companheiras, em 1944.

Os focolares são também centros de irradiação e de convergência da família do Movimento, coração do Movimento nas cidades onde se encontram. São centenas os focolares espalhados pelo mundo, são cerca de 780 em 87 países e reúnem mais de 6.300 pessoas.

As formas de inserção se dão a partir do grau de compromisso de cada pessoa. Consideram-se *membros* aos que optam por uma participação efetiva assumindo, inclusive, responsabilidades no Movimento.

Desde o ponto de vista diretivo, o Movimento conta com uma Assembléia Geral e um Centro Mundial e se articula nas regiões presentes nos diferentes países, com órgãos diretivos próprios.

Como Gallagher⁸⁸ constata, o Movimento dos Focolares é reconhecido e aprovado pela Igreja católica como uma associação privada e universal de fiéis, ligado ao Pontifício Concílio para os Leigos.

A primeira aprovação foi outorgada pelo Bispo de Trento, Mons. Carlo De Ferrari, em 1947: *“Aqui existe o dedo de Deus”*. Seguem-se as aprovações pontifícias: a primeira em 1962; a mais recente, para os desenvolvimentos ulteriores, em 1990.

O Movimento dos Focolares foi aprovado oficialmente pela Igreja Católica com a denominação "Obra de Maria".

Traz este nome porque:

⁸⁸ GALLAGHER, 1998, p. 98.

"A sua típica espiritualidade, a sua fisionomia eclesial, a variedade de sua composição, a sua difusão universal, as suas relações de colaboração e amizade com cristãos de diferentes Igrejas e comunidades eclesiais, pessoas de diferentes credos e de boa vontade, e a sua presidência leiga e feminina, demonstram o particular vínculo existente entre a Obra e Maria Santíssima, Mãe de Cristo e de cada homem". (Estatutos Gerais, art. 2)

Por causa da diversidade da sua composição, com os anos o Movimento assume as dimensões de um pequeno povo, como o definiu o Papa João Paulo II: abraça não só católicos, mas também cristãos de diferentes Igrejas e Comunidades Eclesiais, além dos hebreus. Aos poucos vão fazendo parte do Movimento, seguidores das grandes religiões e até pessoas sem uma referência religiosa. A adesão ao Movimento acontece sem sincretismos, na plena fidelidade à própria identidade.

A partir de 1943, em Trento, esta experiência se difundiu em primeiro lugar na Itália e depois: desde 1952 na Europa, desde 1959 na América Latina e América do Norte, desde 1966 na África e na Ásia e desde 1967 na Austrália.

Os Centros do Movimento estão presentes nos seguintes continentes e países:

África: (Angola, Burkina Faso, Burundi, Camarões, Congo, Costa de Marfim, Egito, Quênia, Madagascar, Nigéria, Sul da África, Uganda); América: (Argentina, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, EUA, Guatemala, México, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai, Venezuela); Ásia: (China, Hong Kong, Coreia, Filipinas, Índia, Israel, Japão, Líbano, Macau, Paquistão, Tailândia, Taiwan, Turquia) Austrália e Oceania: (Austrália, Nova Zelândia) e Europa: (Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Croácia, Dinamarca, Escócia, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, França, Grã Bretanha, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Malta, Grécia, Lituânia, Luxemburgo, Noruega, Polônia, Portugal, República Checa, República Iugoslava, Romênia, Rússia, Suécia e Suíça).

A seguir, procurar-se-á explicar algumas das expressões concretas que o Movimento dos Focolares tem no mundo, entre as numerosas concretizações se destacam⁸⁹:

Na cultura:

A Escola Abbá: A partir da espiritualidade da unidade estão se esboçando linhas novas de pensamento teológico, filosófico e social, que colocam as bases para uma cultura renovada como resposta à grande crise cultural que não só o Ocidente, mas também todas as culturas orientais estão atravessando nesta mudança de época.

As linhas desta cultura renovada estão emergindo da *Escola Abbá*, que, nasceu em 1990, está composta por Chiara Lubich e mais de 20 expertos de várias disciplinas, desde a Teologia em suas várias especializações, à Filosofia, ao Ecumenismo, à Política; das Ciências Naturais à Economia; da Psicologia à Sociologia.

Desde 1998 participam também trezentos docentes e expertos em distintas matérias, de vários países. Esta colaboração se apóia sobre sua experiência espiritual do carisma da unidade e sobre sua experiência profissional.

Os primeiros ensaios destas novas linhas culturais são publicados na revista de cultura do Movimento, *Nova Humanidade*.

Conjuntos Musicais Gen Rosso e Gen Verde: Dois conjuntos musicais, que têm sua sede em Itália e realizam espetáculos no mundo inteiro levando, antes de tudo divulgar esta mensagem da unidade, carisma deste Movimento. Compostos por integrantes do mundo todo e para cada país que vão em turnê procuram realizar o espetáculo na língua oficial daquele povo.

⁸⁹ MOVIMENTO DOS FOCOLARES Disponível em: <<http://www.focolare.org>> Aceso em: 15 de dezembro de 2006.

O Gen Verde, conjunto feminino, esteve no Brasil em 2001 realizou shows em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

De março a maio de 2006, após vinte e um anos de ausência, o Gen Rosso voltou ao Brasil, se apresentou em 17 capitais e realizou 28 shows com o espetáculo Streetlight, que é um musical que conta a história e o sonho de dois jovens, Charles e Jordan, com destaque para a luta que o primeiro realiza para vencer a violência do 'The Hole', bairro de Chicago (EUA) onde nasceu. Nessa luta, Charles não está sozinho. Ele conta com companheiros músicos da 'Streetlight Band', cujo testemunho chama a atenção do amigo Jordan, membro de uma das gangues que lutam para se impor no controle daquela região da cidade. 'Streetlight' é inspirado na história real do jovem afro-americano, Charles Moats, que nos anos 60 pagou com a vida, por sua fé num mundo sem barreiras, sem opressão e sem divisões. O espetáculo foi apresentado mais de 300 vezes antes de chegar ao Brasil.

Editoras e revistas

As editoras:

Città Nuova foi a primeira editora. Surgiu na Itália, durante os anos '50, para difundir a espiritualidade da unidade. Esta expressão editorial do Movimento dos Focolares foi, pouco a pouco, afirmando-se no mundo inteiro.

Abriram-se outras editoras com o mesmo nome no mundo inteiro, todos comprometidos a difundir os valores propostos pelo Movimento: buscar a fraternidade universal, dar atenção ao que leva a humanidade a progredir rumo a um mundo mais unido, divulgação da espiritualidade da unidade e de suas propostas culturais.

As editoras estão presentes em 26 países e, em seu conjunto, publicam 300 títulos por ano.

No Brasil a Editora Cidade Nova, segundo seu Diretor-Presidente Ekkehard Shneider⁹⁰, tem um compromisso: mediante suas publicações, contribuir para que todas as pessoas componham uma única família humana e para que o mundo seja mais unido. Esse compromisso implica a defesa e valores como a paz, a solidariedade, a justiça, a dignidade, o respeito à diversidade, o diálogo, a tolerância, a partilha, a vida e os direitos humanos. Fundamenta-se na convicção de que a pessoa é chamada a amar, isto é, a descobrir o outro, a viver com o outro, para o outro, enfim, viver o outro. E de que a história, em meio a seus conflitos e a suas contradições, trilha um caminho rumo à unidade.

A linha editorial de Cidade Nova tem sua origem na Espiritualidade da Unidade. As publicações de Cidade Nova oferecem instrumentos de vida e de reflexão, difundem uma cultura de fraternidade, propiciando o encontro de homens e mulheres de todas as idades, condições sociais, confissões religiosas, entre elas e com o que elas têm de verdadeiro, de bom e de belo.

Constatar isso, ou melhor, vivenciar isso, inclusive por meio da leitura, é o convite que a Editora Cidade Nova faz a seus leitores.

As publicações:

Città Nuova (*Ciudad Nueva*, *Cidade Nova*, *New City* etc.): Revista de opinião com 38 edições em 27 idiomas. A primeira das revistas foi a *Città Nuova*, italiana, que tem uma periodicidade quinzenal.

A Revista Cidade Nova no Brasil é um veículo de comunicação inteiramente a serviço da cultura da fraternidade que já tem 43 anos de publicação. Cidade Nova se interessa por todos os âmbitos - economia, política, cultura, educação, religião, arte, saúde, psicologia, esporte etc. - porque todos eles podem e devem ser renovados pelo amor para se fazer do mundo uma grande família.

⁹⁰ EDITORA CIDADE NOVA, uma editora pelo mundo unido. Disponível em: <<http://www.cidadenova.org.br>> Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

Abba - Revista de Cultura: Com uma periodicidade de três números por ano permite manter seus artigos na perspectiva da “Espiritualidade da Unidade”. O objetivo da Revista é justamente oferecer ao público estudos e reflexões, que estão sendo elaborados no âmago do Carisma da Unidade, e a difusão dos aspectos culturais que, paulatinamente, estão nascendo a partir da luz que emana desta espiritualidade.

Nova Humanidade: Revista bimestral de cultura, enraizada na mensagem cristã. Contribui para o debate cultural contemporâneo nos campos da teologia, filosofia, espiritualidade, etc.

Mondo unito: Revista trimestral destinada aos jovens.

Gen's: Revista bimestral de base pastoral dirigida especialmente aos sacerdotes e seminaristas, com edições em várias línguas. No Brasil, se conhece como a revista *Perspectivas de Comunhão*.

Unità e carismi: Revista bimestral dirigida especialmente aos religiosos, publicada em várias línguas. No Brasil é editada como *Unidade e Carismas*.

As cidades - testemunho

São pequenas cidades-modelo de uma sociedade nova, conhecidas como Mariápolis, que significa cidade de Maria, com casas, escolas, empresas, cuja *lei é o amor recíproco*, a lei do evangelho, com uma conseqüente comunhão plena de todas suas riquezas: culturais, espirituais e materiais. Cada ano são dezenas de milhares os visitantes.

Estas cidades são 35 nos 5 continentes, cada uma com suas características singulares:

Gráfico 3

Mariápolis: Cidades-testemunho espalhadas no mundo

Fonte: Site oficial do Movimento dos Focolares⁹¹

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

No Camarões, Quênia e Costa de Marfim existem cidades-modelo nas quais se vive a inculturação do evangelho nas sociedades africanas. No Brasil e Argentina com seus nascentes pólos industriais, são modelos-piloto da nova "Economia de comunhão na liberdade". Nas Filipinas se caracteriza pelo diálogo com as grandes religiões orientais. Na Alemanha é ecumênica: onde convivem luteranos e católicos. Na Polônia, no leste da Europa, é um modelo de sociedade nova. Nos arredores da

⁹¹ MOVIMENTO DOS FOCOLARES, Disponível em: <<http://www.focolare.org/br/>> Acesso em: 9 de agosto de 2005.

cidade de Nova York, é uma cidade-modelo de diálogo entre raças e culturas diferentes.

Na política

O Movimento dos Focolares promoveu a criação do Movimento político pela unidade (MPPU), que consiste em uma rede mundial composta por cidadãos ativos, políticos eleitos nos vários níveis institucionais ou militantes de vários partidos e movimentos políticos, funcionários públicos, jovens interessados nas grandes questões mundiais e na vida da própria cidade e estudiosos da ciência política, coordenada por uma secretaria internacional.

Nasceu em Nápoles (Itália), em 2 de maio de 1996, por ocasião de um encontro entre Lubich e um grupo de expoentes de diferentes funções e várias matrizes políticas. Logo tornou-se conhecido no mundo inteiro.

Seu objetivo é contribuir politicamente para uma história de paz e de unidade entre os povos da terra, comprometendo-se, com um estilo coerente e competente, em fazer da fraternidade universal uma categoria política fundamental, traduzindo-a em fatos, em direitos e deveres, substanciando a participação democrática, revendo nesta luz as disposições institucionais locais, nacionais e internacionais.

O MPPU propõe escolas de formação cívica e política, encontros nas sedes parlamentares, em nível federal, estadual e municipal, convênios e seminários de estudo, grandes manifestações. São lugares nos quais, a vida prática e pensamento se encontram: a experiência de quem trabalha pela fraternidade universal e a cultura da unidade; espaços de diálogo profundo e aberto, onde encontram acolhida todos os passos positivos realizados pela humanidade, já feitos ou em realização.

No direito

Comunhão e Direito é constituída por grupos de estudiosos e profissionais do direito, presentes em diversas partes do mundo, que se inspiram nas finalidades

citadas. Eles procuram trabalhar para uma atuação da justiça e uma renovação profunda no campo jurídico, legal e judicial, instaurando novos modos de comportamento e de relações jurídicas, inspirados na fraternidade. Procurando viver a fraternidade nos comportamentos e nas relações jurídicas, percorrem um caminho que consente sanar as múltiplas rupturas que agredem os relacionamentos e, ao mesmo tempo, garantir a comunhão, salvaguardando a identidade dos indivíduos.

Os grupos de *Comunhão e Direito* se encontram periodicamente para uma troca de idéias, experiências e novas compreensões, num clima de amizade, respeito recíproco e partilha.

Os crescentes conflitos que marcam a convivência humana em vários níveis exigem a busca de novas formas de relações entre as pessoas, que favoreçam a comunhão. A iniciativa de *Comunhão e Direito* se desenvolve em dois níveis. O primeiro se refere ao empenho no plano concreto das atividades dos profissionais do direito, nos diversos âmbitos jurídicos, legais e judiciais, para instaurar nelas uma práxis das relações inspirada pela fraternidade. O outro nível é o do estudo e da pesquisa no plano doutrinal, voltados aos fins previstos e conduzidos em espírito de diálogo com as diversas instâncias da atual cultura jurídica.

Das experiências e das idéias amadurecidas nos grupos de Comunhão e Direito desabrochou o Congresso internacional “Relacionamento no direito: qual é o espaço da fraternidade?”, realizado em Castelgandolfo (Itália), em novembro de 2005. O Congresso, do qual participaram mais de 700 estudiosos e profissionais do direito, de 35 países dos vários continentes, percorreu os vários campos do direito e fomentou inúmeras intuições sobre o caminho da redescoberta do relacionamento e da fraternidade enquanto dimensões imanentes ao direito.

A partir do Congresso se estabeleceu uma rede de relacionamentos, ainda ativa em nível mundial, com um intercâmbio de experiências, reflexões e elaborações.

Na medicina e saúde

Dando prosseguimento às inúmeras iniciativas desenvolvidas no decorrer dos anos, nos mais variados âmbitos, nos sistemas de saúde mais e menos evoluídos, em 2003 sentiu-se a exigência de constituir uma associação: Medicina Diálogo Comunhão (M.D.C), interdisciplinar e intercultural, sem fins lucrativos, coordenada por uma secretaria internacional.

Esta Associação quer contribuir para a elaboração de uma antropologia médica inspirada nos princípios contidos na espiritualidade da unidade, do Movimento dos Focolares, redefinindo nesta perspectiva o sentido da vida do homem, a sua dignidade, o valor da pessoa, a relação saúde-doença, tanto na dimensão pessoal como na dimensão social. A MDC quer contribuir – junto a muitas outras iniciativas já existentes – para um humanismo científico que saiba promover uma concepção da ciência e da medicina baseada num constante respeito ao homem, à sua dignidade e integridade, à sua corporeidade, ao seu espírito, à sua cultura.

A MDC se propõe a favorecer o intercambio de experiências realizadas em nível internacional, atinente ao âmbito profissional, e promover iniciativas de caráter cultural, como encontros, convênios, exposições, atividade editorial e outros, em nível regional, nacional e internacional, só ou com a colaboração de outros órgãos e entidades, que se inspiram nessa visão antropológica.

No esporte

Sportmeet é uma rede mundial de esportistas, agentes e profissionais do esporte, cujo principal empenho é a promoção de uma cultura do esporte capaz de contribuir para a paz e para a fraternidade universal em todos os níveis: entre pessoas, povos, culturas, etnias e religiões. *Spormeeet* é a expressão, no mundo do esporte, daquela renovação espiritual e social que constitui a base da experiência do Movimento dos Focolares. Um projeto que se fundamenta na difusão de uma “cultura

da partilha” sustentada pela “regra de ouro”, presente em todas as culturas: “Faça aos outros, o que desejaria que fosse feito a você”.

Promove a própria cultura esportiva através de cursos de formação e congressos nacionais e internacionais como:

Sport&Joy (Esporte e alegria) - “Com o esporte autêntico a alegria corre”. Foi o tema do Congresso 2005, realizado em Trento, sob o patrocínio da Unesco, como parte dos eventos do Ano Internacional do Esporte e da Educação Física, promovido pela ONU em 2005. Dialogaram sobre este tema esportistas que representavam 21 países, relatores e testemunhas renomadas.

Mesa-redonda das Nações Unidas em Genebra, sempre no contexto dos eventos da ONU (27 maio 2005), para apresentar a cultura e projetos de esporte para o desenvolvimento e a paz.

“Educar-se e educar através do esporte” foi o tema central do Congresso 2004, em consonância com o Ano Europeu da Educação através do Esporte, promovido pela união Européia, realizado em Viena.

“Uma cultura da derrota, por uma nova cultura de vitória” foi o provocante tema do congresso 2003, realizado na Mariápolis permanente de Loppiano (Florença – Itália).

Entre seus projetos se destacam:

Sports4Peace (Esportes para a paz) – um projeto de educação para a paz através do esporte, realizado na Áustria e hoje difundido em diversos países, também graças a *Sportmeet*. As seis regras ilustradas no dado inflável colorido de Sport4Peace: Play Hard (Jogue bem) – Do you best (faça o melhor que puder) – Play Fair (Jogue limpo) – Hang in (Persevere) – Take care of (seja responsável pelos outros) – Make a Difference (faça a diferença), oferecem a oportunidade de vivenciar gestos de paz entre adolescentes e jovens de diversas culturas, raças e religiões,

tanto na escola quanto no esporte. Apóiam o projeto: os esquiadores Hermann Maier e Michael Walchhofer, o piloto Ralf Schumacher, o campeão mundial de vôo livre em asa delta Christian Ciech, os jogadores Gianni Rivera e Johann Crujff, o maratonista olímpico Stefano Baldini.

Esporte, paz e desenvolvimento - Reconhecendo que a atividade esportiva tem um papel significativo no crescimento integral da pessoa humana e no progresso do tecido social, *Sportmeet* mantém projetos esportivos em diversos países em desenvolvimento: República dos Camarões, República Democrática do Congo, República Dominicana, Argentina, Brasil, Colômbia, Romênia e Polônia.

No social

Foi fundado o *Social One* que reúne sociólogos, agentes e estudiosos de ações sociais, há alguns anos envolvidos na pesquisa, reflexão e interação através de uma dinâmica dialógica, na qual a escuta e a reciprocidade facilitam e constroem a integração intelectual e espiritual. *Social One* é constituído por uma secretaria internacional e, nos vários continentes, está se compondo uma rede internacional, formada por pequenos círculos de estudo e reflexão, a fim de buscar juntos perspectivas para o futuro no âmbito das doutrinas sociológicas (novas categorias conceituais) e de experiências concretas no seio da sociedade.

Tem como objetivo recolher idéias, orientações e percursos para a pesquisa, para a chave de leitura e interpretação da realidade e da ação no social, haurindo do patrimônio espiritual e cultural do carisma da unidade que anima o Movimento dos Focolares. Este trabalho está evidenciando perspectivas inéditas e uma contribuição peculiar e original no conteúdo e no modo de pensar, analisar, compreender e agir.

Estas propostas foram objeto de três Congressos Internacionais realizados respectivamente em 2002, 2003 e 2005. O primeiro sobre “As relações sociais”, o segundo sobre “O conflito nas relações sociais”. O de 2005, que contou com uma participação mais ampla e internacional em relação aos precedentes, teve como

tema: “Relações sociais e fraternidade: paradoxo ou modelo sustentável? Uma perspectiva a partir das ciências sociais”.

Na arte

Foi criado o CLARTÉ a partir de artistas em diálogo do mundo inteiro, que se interrogam sobre o significado de seu trabalho e exprimem a própria exigência de exprimir de forma teórica o diálogo vital que nasce da espiritualidade da unidade, são representados numa Comissão internacional de arte que tem sede em Grottaferrata (Roma/ Itália).

Em 2005, músicos de vários gêneros iniciaram o *One-beat*, um trabalho de pesquisa sobre estética e prática musical.

CLARTÉ interpela e impulsiona a sonhar com uma arte que descubra a sua vocação social, que seja verdadeiramente “popular”, um momento de elevação para muitos, uma arte que seja verdadeira recreação para quem dela se aproxima, que dilate a alma ao mistério da beleza, que lhe estimule o pensamento, a profecia, que contribua ao grande desafio do futuro: a unidade de povos e culturas.

CLARTÉ nasceu após o Congresso internacional sobre “Deus Beleza e o Movimento dos Focolares” que aconteceu no Centro Mariápolis de Castelgandolfo, em 1999. Em 2002, em Trento e em Palermo (Itália), realizaram-se os primeiros “encontros-escola” promovidos pelo CLARTÉ sobre a relação entre o trabalho artístico e a espiritualidade da unidade. Seguiram-se congressos anuais para jovens de diversos países sobre o tema da vocação artística.

Na pedagogia

EdU - Educação Unidade se propõe a promover e coordenar em nível mundial, através de uma secretaria internacional, o estudo e a pesquisa pedagógica, a fim de nuclear uma teoria sobre a educação que emerge da experiência espiritual – pensamento-Vida – de Lubich e do Movimento dos Focolares.

Seu objetivo é implantar a pesquisa sobre as razões fundamentais da educação, para alcançar progressivamente uma síntese teórica, em função das ações. Trata-se, portanto, de dar impulso a um modelo unitário de pesquisa da qual emerge a necessidade da relação estreita entre teoria e práxis, entre palavra e vida. Em particular a pesquisa quer valorizar a importância fundamental da dimensão dos relacionamentos para a educação, baseada no mandamento novo de Jesus “Amai-vos uns aos outros como eu vos amei”, na perspectiva do “que todos sejam um”. EdU tem, portanto, o objetivo de exprimir as linhas estruturais de uma Pedagogia da Unidade através das formas e categorias específicas, próprias da pesquisa e da reflexão no campo educacional.

Pedagogos, especialistas na ciência da educação e educadores, na busca comum de uma cultura fundamentada no amor recíproco e na unidade entre as pessoas, grupos e povos, estão empenhados a confrontar-se na pesquisa sobre a finalidade, os métodos e os resultados pedagógicos, através de congressos, grupos de trabalho científico, fóruns, seminários e publicações de artigos e ensaios.

Na comunicação

NetOne, é uma rede de especialistas, estudantes e profissionais da mídia, de cinco continentes, que trabalham ou estudam nesse campo, na perspectiva de um mundo unido. É coordenada por uma secretaria internacional e conta grupos regionais ou nacionais. Deseja ser um espaço aberto para quem trabalha ou estuda no campo da comunicação, criando oportunidade de contato e de intercâmbio de experiências profissionais, idéias, projetos, cursos de formação, aprofundamentos culturais.

NetOne nasceu na Itália, em junho de 2000, depois de um congresso internacional de New Humanity cujo título era “Comunicação e unidade – a mídia na perspectiva de um mundo unido” O fato de constituir-se como uma rede, típica de *NetOne*, relembra uma idéia já presente há mais de 60 anos no Movimento dos Focolares, do qual *NetOne* é uma expressão. Naquela época já se falava de uma

“rede de unidade” que envolveria o mundo, não tanto uma organização, portanto, mas uma arquitetura de relacionamentos autênticos.

NetOne fomenta uma comunicação que possa suscitar fraternidade, a fim de que a globalização não sufoque os povos, mas se transforme numa enriquecedora e estimulante oportunidade de comunhão mundial entre as civilizações e as culturas, com propostas inovadoras.

As trajetórias de estudo e aplicação:

“Unidade e pessoa” - O primeiro e mais válido meio de comunicação é a pessoa que se comunica, doando algo de si mesma;

“Unidade e verdade” - evidenciar e difundir idéias que levem a humanidade a progredir rumo à sua realização: a fraternidade;

“Unidade e diversidade” - Valorizar as diversidades culturais, favorecer um diálogo atento e respeitoso;

“Unidade e reciprocidade” - Promover uma comunicação que ajude a compreensão entre as partes, enriqueça o pensamento, crie idéias e aplicações novas e partilhadas por todos, promova solidariedade e paz;

“Unidade e universalidade” - Trabalhar para que o uso da mídia seja acessível a todos, sem discriminações.

O primeiro congresso internacional promovido por *NetOne* aconteceu em novembro de 2004, com o tema: “O silêncio e a palavra. A luz. Comunicação e diálogo nas artes e nos ofícios da mídia: idéias e experiências. O comunicador pode ser construtor positivo da sociedade?”

Em nível regional realizam-se encontros periódicos de diálogo e aprofundamento profissional e ético com o título: “Comunicar para um mundo unido”.

Alternam-se com os “encontros de NetOne”, ou seja, reuniões com profissionais de destaque, para uma troca de experiências e diálogo sobre temas atuais relacionados ao mundo da mídia.

No Brasil o NetOne vem desenvolvendo reuniões de profissionais da comunicação especialmente na cidade de São Paulo, e já se começa a trabalhar a idéia de realizar um encontro nacional de comunicadores para 2008.

3. Os diálogos, caminhos da Unidade

Com a difusão do Movimento para além dos confins da Itália e da Europa, em cinco continentes e, por meio de circunstâncias bem definidas, abrem-se os diálogos, em nível individual, com personalidades, Movimentos e instituições, na fidelidade à própria identidade, com o testemunho da própria crença religiosa, na abertura e respeito para com a fé ou convicções alheias, evitando qualquer forma de sincretismo:

No seio da própria Igreja: entre Movimentos eclesiais, novas comunidades e associações leigas, com carismas antigos e novos das congregações religiosas, a fim de aprofundar a comunhão;

Entre as diversas Igrejas cristãs: para tecer relações de comunhão fraterna e de testemunho comum, que fazem desmoronar preconceitos e abrem o diálogo da vida, do povo, como um fermento que pode acelerar o caminho da unidade visível entre os cristãos;

Com os judeus: para sanar feridas seculares e redescobrir patrimônios e raízes comuns;

Entre seguidores de diferentes religiões: para construir um mundo fraterno, fundamentado nos valores do espírito;

Com pessoas de convicções não religiosas: para trabalhar juntos - tendo por fundamento os valores universais compartilhados - no âmbito da solidariedade, da paz e da justiça, pela fraternidade universal.

4. Conscientização para o “mundo unido”

Esta conscientização é realizada através de *Congressos mundiais*, que, normalmente acontecem em Roma, e são transmitidos ao vivo, via satélite, por centenas de canais de televisão nacionais e regionais:

- *"Genfest"*: é um Festival Mundial da Juventude realizado a cada cinco anos, desde 1975, reunindo jovens de todos os continentes com o objetivo de *"Ser protagonistas do mundo unido"*, através do intercâmbio de experiências de vida e o lançamento de projetos concretos. Em 1993, os Genfest's nacionais em diversos países reuniram um total de 100.000 jovens. Patrocinado pela UNESCO, o Genfest 1995 (14.000 jovens de 80 países), foi difundido por 350 canais de televisão e deu uma contribuição importante à campanha anti-racista lançada pelo Conselho de Europa e ao ano internacional da Tolerância.

O Genfest 2000, contou com a presença de 25.000 jovens de mais 200 países, presentes no estádio Flaminio em Roma, este evento realizou-se como parte do Jubileu da Juventude do qual participaram 2 milhões de jovens. Neste Genfest foi lançado o *Projeto África II*, que propõe fazer uma nova comunhão de bens a nível mundial para ajudar concretamente a esse continente.

- *"Familyfest"*: para as famílias, houve em 1993 (14 mil participantes, de 87 países) com o patrocínio da ONU. Através desta manifestação, Chiara Lubich impulsionou as famílias a serem educadoras da paz e a se tornarem modelos para a inteira família humana. O último foi realizado no 16 de abril de 2005, com o lema "O Amor constrói a Paz", o palco foi o mundo, aconteceram simultaneamente, ao redor do mundo 193 Familyfest's, com a participação direta de cerca de 200 mil pessoas e outras milhões conectadas pela Internet ou via satélite pelas emissoras de televisão.

- "*Supercongresso Gen 3*": para os adolescentes, o último, em maio de 2002, reuniu cerca de 16 mil adolescentes, de mais de 180 países, com manifestações públicas em favor da paz, na cidade de Roma e transmitidas para o mundo através do canal RAI internacional.

- "*Voluntarifest*". Em setembro de 2006 se realizou o encontro intitulado "50 anos de serviço à humanidade", que reuniu a 9.000 voluntários de todo o mundo no moderníssimo ginásio "SportArena", em Budapest (Hungria), para um retorno às raízes da sua história e um novo incentivo ao compromisso deles na renovação da sociedade. Os "*voluntários de Deus*" (ramificação do Movimento dos Focolares) estão empenhados na renovação da sociedade.

5. Comunhão dos bens

Para terminar a abordagem ao Movimento dos Focolares, gostaríamos de apresentar uma das características inatas deste Movimento que dará lugar ao objeto da nossa pesquisa: a *Comunhão de Bens*.

Lubich e suas companheiras viram que a descoberta evangélica do mandamento novo de Jesus – "amai-vos uns aos outros como eu vos amei"⁹² – desencadeou uma ampla comunhão material e espiritual dos bens, desde o início do Movimento, em Trento, em 1943.

Segundo Pino Quartana⁹³, a comunhão de bens que se vivia procurava se espelhar da melhor maneira possível na comunhão vivida pelos primeiros cristãos, de quem está escrito, "eram um só coração e uma só alma" e "tinham tudo em comum..." e por isso "não existia necessitado algum entre eles" (cf. At 2,42-45; 4,32-35).

⁹² BÍBLIA, 1982 Jo 13, 34

⁹³ QUARTANA, Pino, **A Economia de Comunhão no pensamento de Chiara Lubich**, site do Movimento Humanidade Nova em Brasília-DF Disponível em: http://www.geocities.com/huma_bsb/eco.html Acesso em: 16 de novembro de 2006.

Esse é um fato de enorme importância e denso de conseqüências: aquela comunhão de corações e de bens – corolário das primeiras comunidades cristãs, eco dos ensinamentos de Jesus ao longo da vida da Igreja -, que parecia ter perdido a força, ou sido conservada apenas nos mosteiros, conventos ou em algumas comunidades de leigos.

Lubich e suas primeiras companheiras, sem dúvidas, tinham plena consciência disso⁹⁴:

"Nós tínhamos a intenção de atuar a comunhão dos bens na maior extensão possível, para resolver o problema social de Trento. [...] Pensava assim: existem duas, ou três localidades onde os pobres se encontram; vamos lá, e dividamos com eles o que possuímos. É um raciocínio muito simples: nós temos mais, eles têm menos; elevemos o nível de vida deles, de modo tal, a chegarmos todos a uma certa igualdade".

Segundo Leite⁹⁵ são muitas as recorrências a essa realidade de abertura a comunhão e a realização da igualdade que para Lubich significava como ela mesma diz, atuar uma realidade já preconizada por personagens como:

São Jerônimo que diz: "Deves aos outros tudo aquilo que, em roupas ou alimentos (também em alimentos), tens a mais do necessário". E Paulo acrescenta: "Não desejamos que o alívio dos outros seja para vós causa de aflição, mas que haja igualdade" (2 Cor 8, 13). Percebam que palavras sábias e equilibradas.

Lubich ressaltando que a comunhão dos bens atuou-se desde os primeiros anos do Movimento diz:

"Recordo que, embora já a vivêssemos, esta se alastrou depois de eu ter escrito uma carta sobre este argumento, lida a toda a comunidade (por Ginetta Calliari, me lembro), e que citava o exemplo dos primeiros cristãos. E... teve um grande resultado. A resposta foi imediata e concreta. Colocávamos em comum tudo o que podíamos todos os meses: meios (dinheiro, coisas) e necessidades (era a mesma coisa: dizer a necessidade ou o que se possuía era a mesma coisa), registrando tudo. Escrevíamos tudo, pois tínhamos os nossos cadernos".

⁹⁴ ECONOMIA DE COMUNÃO, Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/ispirazione.htm>, Acesso em: 8 de dezembro de 2006.

⁹⁵ Citando um discurso de Lubich na cidadezinha de Montet (Suíça) em 16/08/97. Pág 205 e 206

Nesses cadernos, afirma Leite, existia o registro de tudo aquilo que sistematicamente era recolhido: vestuário, remédios, alimentos. O arrecadado não era distribuído apenas aos que aderiam ao Movimento, que em poucos meses já eram cerca de quinhentas pessoas, mas também para todos os doentes, sem-teto, mutilados, presidiários, os quais elas encontravam andando entre os destroços da guerra, sobretudo nos bairros mais atingidos como o Androne, S. Martino, Laste e outros, período em que a cidade se encontrava completamente devastada e as pessoas na miséria.

Lubich mesmo viveu esta comunhão de bens, em primeiro lugar, juntamente com as suas primeiras jovens companheiras e com essas quinhentas pessoas. É a própria Lubich quem explica: *"era uma comunhão completa, no sentido de que também quem se encontrava na indigência colocava em comum as próprias necessidades"*.

Num pequeno apartamento recolhiam-se víveres e medicamentos, de onde depois tudo era distribuído. Desse modo vivia-se uma dimensão do Evangelho que readquiria uma vitalidade inesperada em pleno século XX. Era um ato pequeno, mas ao mesmo tempo de grande valor humano e cristão, pois levavam alívio aos famintos, aos sem-teto, aos que não tinham com que se vestir, aos doentes, mutilado, encarcerados. E, ao realizar este trabalho, a primeira comunidade do Movimento dos Focolares tinha como objetivo resolver o problema social da cidade de Trento, pois Trento era todo o "seu mundo" naquela época.

É deste fato, que tem início a surpreendente experiência do "dai e vos será dado" evangélico. *Em plena guerra, alimentos, roupas e medicamentos, são colocados em comum com extraordinária abundância.* Nasce a convicção de que o Evangelho vivido contém a solução "em germe" para os problemas individuais e sociais.

Portanto, percebe-se que já desde aquela época, não se tratava de uma comunhão de bens direcionada apenas a obras caritativas, assistenciais, para aliviar alguma pessoa, existia uma viva atenção à situação social e o esforço em contribuir para resolvê-la.

Esta prática da autêntica comunhão de bens entre os membros mais internos do Movimento e, depois, da ajuda concreta a quem quer que dele se aproximasse, primeiro iniciada em Trento e depois difundida, aos poucos, em todo o Movimento no mundo inteiro.

O Movimento dos Focolares, segundo Luigino Bruni⁹⁶, desde o início exprimiu também toda uma dimensão social e civil: desde 1943 a comunhão de vida tornou-se também (de um modo natural, mas decido) comunhão de bens, com o objetivo de “não ter nenhum necessitado entre seus membros”.

Após quase meio século dessa prática cotidiana da comunhão dos bens, numa viagem de Chiara ao Brasil, nasceu em maio de 1991, a experiência econômica da Economia de Comunhão, que será estudado no seguinte capítulo.

⁹⁶ BRUNI Luigino **A Economia de Comunhão**, palestra apresentada no Voluntarifest Budapest (Hungria), 16 de setembro de 2006. pág 1.

CAPÍTULO 3

A ECONOMIA DE COMUNHÃO

Como já foi destacada na introdução desta tese nosso objetivo central com esta pesquisa é apresentar novas alternativas possíveis que vem sendo vivenciadas no campo da Economia e da Comunicação em relação à redescoberta do conceito de Economia de Comunhão. Para que possamos explicitar como a Comunicação Organizacional pode contribuir para que mais organizações possam se valer dessa nova forma de gestão, julgamos necessário clarear os reais conceitos do que significa e quais os alicerces que sustentam a EdC. É o que pretendemos com este capítulo.

Esta abordagem terá como suporte teórico fundamental o pensamento do economista italiano Luigino Bruni⁹⁷, um dos principais expositores e pesquisadores da Economia de Comunhão no mundo.

Para este autor, a comunhão é o profundo pendor da economia. Segundo ele “Quando surgiu, na Grécia antiga, *oikos nomos* indicava a ‘administração da casa’, e o termo casa remete-se à família, à comunidade. Toda a história humana é também uma história econômica, e dizer humano é dizer comunhão”.

Assim, essa familiaridade que se evidenciava naquela época, hoje parece não existir mais. Quando percebemos a realidade que nos circunda como algo que nos domina, como algo estranho a nós mesmos, temos a sensação de que como indivíduos não temos a capacidade de intervir para modificar seu curso. Nesse contexto vale lembrar a história do ser humano. Ele foi superando seu sentimento inicial de medo da natureza, de temor pelo desconhecido e logo quando dominou as técnicas e tecnologia, passou a enfrentar à natureza de forma até audaciosa. Assim, ele permitiu-se construir novas oportunidades para modificar as condições ao seu redor, impondo supremacia sobre as coisas.

⁹⁷ BRUNI, Luigino, **Comunhão e as novas palavras em economia**, São Paulo: Cidade Nova, 2001, p. 9

Na teoria econômica contemporânea o objetivo do mercado e das empresas é transformar os interesses individuais, que às vezes se encontram contrapostos, no bem-estar de cada indivíduo e, portanto do grupo entendido como a soma de indivíduos em bens de consumo. O mercado pode garantir esse processo de desenvolvimento e crescimento do bem-estar da sociedade, mas para fazê-lo não pode prescindir da ética. O consumo, por sua vez, deveria ser considerado como o comportamento pelo qual o homem logra satisfazer suas necessidades materiais e espirituais.

Bruni⁹⁸ nesse ponto afirma:

“A relação econômica é concebida como a nova relação interpessoal, típica da sociedade comercial, das grandes sociedades, distinta e, em certos aspectos, oposta à relação típica da comunidade, personalizada e baseada em vínculos sólidos. Nessa teorização, a esfera social (recordemo-nos da *Filosofia do direito*, de Hegel) coincide com a econômica, distinta somente da esfera privada (família) e da política (Estado). Nessa primeira perspectiva, o desenvolvimento dos mercados traz consigo o desenvolvimento da sociedade civil, que não se apóia na dádiva ou na benevolência, mas unicamente em contratos e convenções. Segundo essa visão, que é também ideológica, os mercados operam sempre e de qualquer modo para o bem comum; representam a forma mais elevada da sociedade civil, e qualquer intervenção, ainda que tenha objetivos solidários (como a *Taxa Tobin*), é vista como obstáculo e, por conseguinte, danosa e imoral”⁹⁹.

Sendo assim encontramos no lado oposto a essa primeira tradição aos autores que consideram os campos econômico e social como realidades conflitantes entre si.

Para Bruni essa tradição conta entre seus expoentes autores como Marx e Polanyi, Weber e Simmel, que consideram a esfera econômica regida por princípios substancialmente em conflito com os princípios que regem a esfera social.

O mercado é concebido como um âmbito regido pelo princípio da troca, radicalmente diferente tanto do princípio que rege a esfera política (autoridade)

⁹⁸ BRUNI, 2001, p. 14

⁹⁹ São as posições, por exemplo, de M. Novack, M., 2000. **L'impresa come vocazione**. Soneria Mannelli: Rubbettino. 2000.

quanto dos princípios da esfera privada e familiar (dádiva, gratuidade etc.). Todas as vezes que a esfera do mercado exorbita e tende a expandir-se para esferas adjacentes, ele o faz em detrimento das outras duas: a privada, que se mercantiliza, ou a política, que se torna troca instrumental.

O ser humano está chamado a assumir responsabilidades neste sentido, e a atuar com uma atitude de abertura total respeito a seu próximo, respeito em particular dirigido a quem ainda hoje vive em condições de absoluta miséria. Portanto, ciente destas responsabilidades, surgiram iniciativas de cunho econômico na sociedade a partir do século passado, iniciativas que têm no princípio da solidariedade e da comunhão, a força motriz para sua realização.

A partir das respostas do ser humano nasceram diversas iniciativas de cunho econômico e social, como a EdC e a Economia Solidária.

Para fins desta tese, que tem como objeto de estudo a EdC, abordaremos a Economia Solidária apenas com intuito de diferenciá-las.

Um dos estudiosos expoentes sobre a Economia Solidária é o professor da USP e economista Paul Singer¹⁰⁰ que assim descreve o surgimento e sua abrangência.

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

Na perspectiva apresentada por Singer¹⁰¹, para falar de Economia Solidária faz-se importante ter clareza sobre o conceito de *autogestão*, pois a empresa

¹⁰⁰ SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo (organizadores), **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**, São Paulo: Contexto, 2000. p. 7.

solidária é administrada democraticamente, ou seja, pratica a autogestão. Assim, nas empresas de menor porte todas as decisões são tomadas em assembléias gerais e quando são grandes, são eleitos alguns delegados que deliberam em nome de todos.

Dessa maneira, para que o princípio de autogestão se realize, é preciso que todos os sócios se informem do que ocorre na empresa, bem como das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema. Portanto, um grande inimigo da *autogestão* é o desinteresse dos próprios sócios.

Uma outra consideração é que as empresas da Economia Solidária são organizações sem fins lucrativos, e seu foco principal, seu lucro, é a resolução de um grave problema social, o desemprego.

Porém, segundo Carbonari¹⁰², a Economia Solidária também é entendida como uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades dos seres humanos, na perspectiva do bem-viver de todos e para todos, a serviço do homem, e não apenas como a chamada economia de sobrevivência, marginal à economia de mercado.

Já Razeto¹⁰³, no mesmo ponto de vista, entende que a Economia Solidária é vista como o caminho ascendente para uma nova forma de organização do trabalho na sociedade capitalista, advinda das populações pobres e marginalizada, a partir da força da solidariedade, a qual liberta e cria vínculos de organização e de comunidade.

É dentro do mesmo contexto que se desenvolve a Economia de Comunhão (EdC), que também oferece a possibilidade de enfrentar os desafios que nos propõe a época atual de profunda transição. Percebemos que a alta produtividade

¹⁰¹ SINGER, Paul, **Introdução à Economia Solidária**, São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. p. 16.

¹⁰² CARBONARI, P. C. **Economia Popular Solidária**: possibilidades e limites. Seminário Regional Passo Fundo de Trabalho e Economia Popular e Solidária, 1999.

¹⁰³ RAZETO, L. **O Papel Central do Trabalho e a Economia de Solidariedade**. In: Revista Proposta, nº 75, dez/fev de 97-98.

do trabalho e a competitividade obscena que caracterizam o caminho da globalização dos mercados, assim como a progressiva inserção dos países em desenvolvimento, são portadoras de grandes tensões mundiais, nacionais e locais. Deste processo de mudança é vital que surjam algumas formas de conceber a economia de modo diferente.

Podemos entender, portanto que a Economia Solidária e a Economia de Comunhão nasceram da identificação e necessidade de resolver o problema social, mas com estrutura e perspectivas bem diferentes.

Sendo assim, a EdC propõe uma maneira de reagir de forma positiva à situação atual de mal-estar e aridez da economia capitalista.

Já que ainda não se encontram soluções para programar a economia de uma melhor maneira no que se refere ao comportamento do sistema de mercado, é importante considerar os novos desafios que modelos como o da EdC oferecem. Consideramos que a EdC é de vital importância para evitar as grandes confrontações sociais, que vão agravando-se na sociedade globalizada devido às desigualdades econômicas exacerbantes provocadas pelo poder dos grupos econômicos e supranacionais que ditam as regras mundiais,.

A resposta à desigualdade entre ricos e pobres, explorados e exploradores, pode ser uma resposta pacífica, mas muito laboriosa, porque precisa de uma mudança de mentalidade, como propõe a EdC..

A aplicação da EdC se fundamenta em um tipo de conduta, atitudes, interesses, aspirações e motivações capazes de fazer surgir um novo tipo de realidade social. Estes foram abstraídos e permitiram conceitualizar e caracterizar, por um lado, o que se denominou “Homem Novo” em contraposição ao “Homo economicus”, e por outro lado, à relação destes “Homens Novos” que originam a chamada *cultura do dar*¹⁰⁴ como uma nova realidade social.

¹⁰⁴ Todos estes novos conceitos serão apresentados posteriormente.

Na EdC a direção da empresa fica nas mãos do empresário e o trabalhador fica empregado em cargos de tipo mais executores, mas se propõe uma revalorização da importância das pessoas. Isto se realiza reconhecendo-lhes o direito a perceber uma adequada remuneração por sua participação, seu esforço e sua gestão na empresa. Isto ocorre essencialmente pelo sistema de prêmios de produtividade.

O êxito da economia em satisfazer a necessidade de justiça depende antes de mais nada do papel que os empresários desenvolveram, por isso é que devemos reconhecer a importância dos mesmos em todos os processos econômicos. A EdC parte também da idéia de que são os empresários os baluartes da revolução que se quer realizar a partir desta mudança de mentalidade.

1. Doutrina Social da Igreja

Para entender à EdC é necessário entender numa primeira instância à Doutrina Social da Igreja (DSI), e a partir dela, percebemos que a Igreja Católica desde seu início propunha, pelo menos no seu discurso, que a brecha social (ricos e pobres), seja cada vez mais reduzida. Sempre se manifestou contra a desigualdade social, pelo que sua importância não é simplesmente histórica, senão que tentou introduzir seu pensamento em diferentes concepções econômicas.

É importante sublinhar que a EdC quer ser uma resposta concreta ao apelo do Papa João Paulo II, quando acenou para a urgência e necessidade de uma *“economia de comunhão”*, expressão utilizada, pela primeira vez, em outubro de 1992, na Quarta Conferência Episcopal Latino-americana, na cidade de Santo Domingo¹⁰⁵, que aponta a superar o desnível entre o Norte rico e o Sul pobre do

¹⁰⁵ CARRIER H, **Dottrina Sociale. Nuovo approccio all'insegnamento sociale della Chiesa**, Roma: San Paolo, 1993, p.21.

planeta. Essa expressão, tomada textualmente, é a que deu nome a este projeto econômico promovido pelo Movimento dos Focolares.

Segundo Maria Teresa Branch Savino¹⁰⁶, a Doutrina Social da Igreja é tão antiga quanto a Igreja mesma pois dá forma ao comportamento e moral cristãos. O Evangelho, de fato, impõe na ótica da missão profética da Igreja, atenção aos contextos sociais, políticos e econômicos, para promover a justiça, a defesa do mais necessitado e a caridade.

Na Encíclica *Centesimus Annus*¹⁰⁷ encontra-se delineados os principais aspectos da DSI, que podem ser apresentados da seguinte maneira:

- A interpretação das novas situações é indispensável, mas não constitui o aspecto específico do Magistério da Igreja;
- Através da Doutrina Social, a Igreja assume sua missão histórica de evangelização;
- A Igreja trata de manifestar constantemente sua preferência para com os pobres;
- O homem, sua dignidade, seus direitos, seu destino religioso e seu valor único, são o centro da doutrina da Igreja;
- A Igreja defende a realidade e a verdade de cada cultura e o dinamismo vital dos países;
- A Igreja desenvolve uma ação não violenta contra a opressão e a guerra, utilizando como armas só a justiça e a verdade;
- A desastrosa experiência do marxismo confirma a posição da Igreja sobre as condições de uma autêntica liberação social;
- A Igreja não propõe nenhum modelo senão uma orientação moral válida para qualquer sociedade;
- A evangelização é para todos os países um fermento de cultura que se renova a cada geração;

¹⁰⁶ BRANCH Maria, **L'Economia di Comunione**: una proposta per una società più giusta e solidale. Istituto Superiore di Scienze Religiose di Malta, 1995, p. 4.

¹⁰⁷ **Centesimus Annus** 35

- Os católicos se empenham em favor da justiça e a paz em um espírito de colaboração ecumênica e inter-religiosa.

De maneira geral, podemos afirmar, que a EdC é uma proposta concreta inspirada nos princípios da Doutrina Social da Igreja, estes princípios, entre outros, são os seguintes:

- o direito à propriedade e privada e sua finalidade social e universal,
- a liberdade de associação,
- a solidariedade,
- a valorização máxima do homem, e
- a defesa dos direitos humanos.

Como vimos no capítulo anterior, a EdC se desenvolve através do carisma do Movimento dos Focolares e se enriquece com a experiência de comunhão de bens materiais e não materiais, realizada por seus membros ao longo dos sessenta anos de história, prática que se denominou como *Cultura do dar*, originada a partir da vivência dos primeiros cristãos e centrada na concretização radical do Evangelho.

Sobre o particular, Vera Araújo¹⁰⁸ escreve:

“Destas duas premissas (a inspiração na Doutrina Social da Igreja e a experiência do Movimento dos Focolares) se recolhe a vontade de concretização de uma espiritualidade própria de seu tempo e o influxo - nada marginal - da Doutrina Social Cristã percebida não por especialistas, senão com a agudeza e a profundidade de um carisma”

Um sistema econômico moderno e de mercado que se inspira nos princípios da Doutrina Social da Igreja deveria, portanto, ter a característica de garantir todos os seguintes aspectos, alicerces da sua proposta:

- a liberdade de iniciativa privada e individual, baseada no respeito da liberdade de todos,

¹⁰⁸ Socióloga brasileira publicou numerosos estudos sobre Doutrina Social da Igreja Católica e sobre Economia de Comunhão, colabora com diversas revistas no mundo.

- a importância da empresa, onde o empresário se empenha a fazer produzir suas capacidades a serviço dos recursos materiais e humanos a ele confiados,
- a centralidade do homem e o trabalho, entendido como o fator de seu desenvolvimento e como meio de expressão de sua criatividade,
- o significado social do trabalho, para a melhoria da qualidade de vida do indivíduo e da comunidade,
- uma remuneração adequada ao nível de empenho e ao alcance dos objetivos de eficiência,
- uma forte coesão entre liberdade, criatividade, responsabilidade, solidariedade e justiça social,
- o destino universal dos bens, ao qual se encontram subordinados não só a propriedade individual das pessoas, senão também a propriedade e as riquezas dos povos.

A encíclica *Centesimus Annus* promulgada em 1º de maio de 1991 pelo saudoso papa João Paulo II, ressalta os valores positivos da economia de mercado, da empresa e dos empresários, e ao mesmo tempo coloca no empresário uma responsabilidade para com toda a sociedade.

Ao se referir à importância dos empresários, João Paulo II afirmou:

“O grau de bem-estar que goza a sociedade atual seria impensável sem a figura dinâmica do empresário, cuja função consiste na organização do trabalho humano e dos meios de produção, de maneira que se consigam os bens e os serviços necessários para a prosperidade e o progresso da comunidade”¹⁰⁹.

A EdC se inspirou no pleno respeito destes princípios e ainda que quando possa parecer utópico, se faz importante tê-lo hoje em consideração como uma das possibilidades que dispomos para enfrentar o desenvolvimento econômico das empresas e talvez nos próximos anos, também a nível mundial.

¹⁰⁹ João Paulo II, Discurso aos empresários e executivos da EdC (Milão, 2 de maio de 1983).

2. Origem e desenvolvimento

Numa primeira aproximação à definição da EdC, recorreremos a Vera Araújo¹¹⁰, quem afirma:

“A Economia de Comunhão nasce do ‘húmus’ de um ato de amor. Chiara Lubich, visitando o Brasil em 1991, se depara com a pobreza das ‘favelas’ que compõem o cinturão periférico da cidade de São Paulo, convivendo muitas vezes lado a lado com uma floresta de arranha-céus. Nesta ocasião ela se interessa de que muitos de seus ‘filhos’ vivem ali’. Como remediar esta situação? Onde está a solução para um problema de tais dimensões? Para Chiara, a resposta era simples: como uma verdadeira família que é. O Movimento dos Focolares não pode aceitar que parte de seus filhos (se contava então com 200 mil, o número dos membros participantes no Brasil) tenham condições de vida digna e outra parte não. (...) foi então, que naqueles dias, surge a inspiração de Chiara: fazer com que surjam empresas, dirigidas por pessoas capazes de fazê-las produzir lucro, e depois repartir estes lucros em três partes: uma para os necessitados, outra para a formação de homens novos (já que sem eles não se constrói uma sociedade nova) e uma outra parte, para investir na própria empresa, para sustentá-la e fazê-la progredir”.

Assim, a ideia da EdC é formalizada em 1991 no âmbito do Movimento dos Focolares por sua fundadora e presidente Chiara Lubich durante sua visita às comunidades do Movimento no Brasil.

Dois elementos foram fundamentais para a formalização da EdC:

1. O “encontro” com a realidade social do Brasil

A história foi assim, no ano de 1991 tinha sido reservado na agenda de Chiara Lubich para uma visita à comunidade do Movimento no Brasil. Ela havia dito uma vez que recebia cartas dos brasileiros que lhe falavam, ‘em todos os tons’, a respeito do problema social existente no País resultante da desigual distribuição da riqueza e da renda entre a população.

Como explicitamos na introdução deste trabalho o contraste entre ricos e milhões de pobres no País é dramático. Os 10% mais pobres da população vivem com 0,8% da renda nacional enquanto que os 10% mais ricos possuem os 49,7%.

¹¹⁰ 1ª Escola Internacional de Empresários, na celebração dos 10 anos da Economia de Comunhão, Castelgandolfo, Roma, 5 a 8 de abril de 2001.

Chegando ao Brasil ela se depara com a situação de muitos dos membros do Movimento que, afetados por essa crise econômica, encontravam-se em condições precárias de subsistência sendo que muitos estavam desempregados.

A praxe de “comunhão de bens” (vista no capítulo anterior) que sempre marcou as relações sociais dentro do Movimento já não era suficiente para garantir a todos esses membros condições mínimas materiais de vida satisfatórias.

Passando pela cidade de São Paulo e vendo as numerosas favelas, Lubich¹¹¹ anotará posteriormente em um Diário: “(...) a ‘coroa de espinhos’, como o Cardeal Dom Paulo Evaristo Arns de São Paulo chama o cinturão de pobreza e miséria que circunda a cidade (...), fez-me recordar Roma após a guerra (...). Aqui os problemas são de outra dimensão. (...)”.

Num outro momento Lubich visitando o focolare masculino de São Paulo ficou sabendo da história da cidade e escreve no seu Diário o seguinte:

“(...) em 1900 era apenas um vilarejo e agora é uma floresta de arranha-céus. É o que faz o capital concentrado nas mãos de alguns, e a exploração de muitos outros. Por que – nos questionamos - tamanha potência não é direcionada para a solução dos imensos problemas do Brasil? Porque falta o amor ao irmão e dominam o cálculo e o egoísmo. Mas a esperança existe, ou melhor, a certeza. Era visível no semblante dos focolarinos durante o encontro que tive na casa deles”¹¹².

A percepção, que Lubich descreveu ao se colocar em contato com a realidade brasileira, está de acordo com uma das raras unanimidades que hoje existe no mundo acadêmico: a má distribuição de renda e o elevado desemprego estrutural como um dos problemas mais graves do capitalismo globalizado. Que se apresenta ainda mais cruel nos países em via de desenvolvimento como é o caso do Brasil.

¹¹¹ Em 15 maio 1991.

¹¹² Em 22 maio 1991.

2. *O carisma da unidade e a fraternidade universal*

O Movimento dos Focolares leva este carisma como impulso, inspiração e vida desde a II Guerra Mundial, e não foi casualidade que Lubich tenha sentido a vontade de pensar em alguma alternativa perante a situação econômica e social que se apresentava.

Em um encontro de Lubich com os dirigentes do Movimento no Brasil, reunidos na Mariápolis Araceli (hoje Ginetta), em 25 de maio de 1991, procuram refletir sobre a dimensão sócio-econômica intrínseca à espiritualidade do Movimento, procurando soluções para responder ao impacto provocado pela crise econômica que se estava desenvolvendo e assolando o país.

Ainda em seu Diário, Chiara anota:

“Hoje de manhã tive um encontro muito importante com os/as dirigentes do Movimento. Falei de algumas idéias que tive sobre o futuro desenvolvimento desta Mariápolis (...). Os focolarinos casados, voluntários e membros do Movimento Famílias Novas (capacitados) poderiam implantar e desenvolver empresas (...). O lucro desses empreendimentos – sob o impulso do Ideal – seriam colocados em comum livremente a fim de garantir uma vida digna aos moradores e contribuir para o desenvolvimento da Mariápolis e das próprias empresas (...). Uma Mariápolis no Brasil com estas características, onde o contraste entre ricos e pobres constitui a chaga social por excelência, poderia representar um farol, uma esperança”¹¹³.

Foram nesses pensamentos que se encontra em germe da Economia de Comunhão. Naquele momento fugia à consciência da própria Lubich as dimensões que em seguida o projeto iria tomar.

Este mesmo carisma explica porque o projeto foi acolhido com tanto interesse e com uma adesão tão imediata em outras partes do mundo, enquanto expressão econômica da comunhão de bens espirituais e materiais dentro do Movimento.

¹¹³ Em 25 maio 1991.

Por isso, desde seu início a prática da ‘comunhão de bens’ foi conjugada com um alto conceito do trabalho, considerando-o constitutivo do homem e, portanto deve realizar-se da melhor maneira possível, ainda que com a percepção de não colocar a atividade trabalhista em primeiro lugar na escala de valores.

Pode-se dizer que desde que nasceu o Movimento até agora, a experiência de mais de 60 anos de autêntica comunhão dos bens entre seus membros e de ajuda concreta a quem a necessitava a nível mundial, é importante e essa é a raiz da EdC lançada no Brasil.

Outros motivos de inspiração da EdC foram:

- a intuição de fundar cidadezinhas “*com casas, escolas, mas também indústrias, empresas onde testemunhar como seria o mundo se todos vivessem o amor evangélico*”¹¹⁴;
- a reflexão sobre a encíclica *Centesimus Annus*, expressão da situação econômica, social e política do mundo, reafirmada através da Doutrina Social da Igreja, que afirma a legalidade da liberdade de iniciativa, de associação, mas também convida à *solidariedade* para convertê-la em uma hipótese para uma economia mundial... Um sonho talvez, mas também uma esperança.

Lê-se no discurso de Lubich de 29 de maio de 1991 aos habitantes da cidadezinha Araceli¹¹⁵, no Brasil:

“(...) Aqui em Araceli nasceu uma idéia: que nosso Movimento no Brasil, que conta com umas 200.000 pessoas (...) seja chamado a realizar uma comunhão de bens mais ampla, que envolva a todo o Movimento em seu conjunto (...) sob o impulso da comunhão dos bens devem surgir empresas. Estas devem ser de vários tipos e sustentadas por pessoas de todo o Brasil, deve nascer uma sociedade onde cada pessoa tenha a possibilidade de uma participação igualitária, ainda que modesta. A gestão de tais empresas deve ser confiada a pessoas

¹¹⁴ Em 1961 mirando o complexo da abadia beneditina de Einsiedeln, na Suíça, Chiara sente a necessidade de poder fazer nascer uma cidadela moderna com casas, escolas, indústrias, empresas onde dar testemunho do ideal da unidade entre todos homens.

¹¹⁵ A Mariápolis Araceli (hoje Ginetta) se encontra no Município de Vargem Grande Paulista, a 50 km do centro de São Paulo – Rodovia Raposo Tavares Km 42.

capazes e competentes, que possam fazê-las funcionar com a máxima eficiência e gerar lucro.. E aqui está a novidade: estes lucros devem ser colocados em comum. Deve nascer assim uma 'Economia de Comunhão'" na qual a cidadezinha constitua um modelo, uma cidade piloto. Também nós certamente pensamos em um capital, mas lucro é o queremos colocar em comum livremente. E para que fins? Os mesmos fins da primeira comunidade cristã: para ajudar aos que estão em necessidade, para dar-lhes com o que viver, para ter como oferecer-lhes um posto de trabalho... Naturalmente para incrementar as empresas, enfim para desenvolver as estruturas em função da formação de 'homens novos', motivados pela solidariedade recíproca, porque sem homens novos não se faz uma sociedade nova"¹¹⁶.

A EdC vai além da comunhão de bens, porque se trata da utilização concreta desta comunhão: não se limita mais a doá-los simplesmente, senão que são colocados em circulação na sociedade para que outros produzam e visa a emancipação do homem, não a dependência de práticas assistencialistas.

Segundo João Manoel Motta¹¹⁷, comunhão de bens e pobres, ou, mais concisamente, "pobreza-comunhão", aparecem como um fio-condutor que, ao lado do timbre da "unidade", acompanha o Movimento em sua história social até os albos do *projeto EdC*, como uma matriz condutora de um processo *integrador-comunional*, que a nossa perspectiva traz como hipótese.

A EdC é a expressão econômica da vida da unidade proposta pelo Movimento dos Focolares, concretizada nas relações econômicas renovadas, entre homens que doam livremente em função do bem comum seus talentos, as capacidades empresariais, a profissionalidade ou seus capitais monetários.

Para realizar este projeto, a EdC investe na atividade trabalhista e a empresa se estrutura baseada da economia moderna, e se *orienta* a colocar em comum os recursos, *revitalizados* por homens capazes de usar o princípio de solidariedade, *abertos* ao exterior em direção de uma economia ao serviço da comunidade local e mundial.

¹¹⁶ Discurso de Chiara Lubich em 29 de maio de 1991 na Mariápolis Arceli.

¹¹⁷ MOTTA, João Mantel, **Da cooperação à comunhão**: Ciência, movimentos sociais e processo civilizatório: estudo sistêmico do projeto Economia de Comunhão (EdC) como um modelo sócio-econômico inclusivo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Mestrado em ciências da religião, 2004, p. 191

3. Objetivos da Economia de Comunhão

No início a EdC nasceu com a intenção de solucionar sobretudo o problema da pobreza dos membros do Movimento, pois a partir de um censo em todas as regiões do mundo, evidenciou-se que só entre seus membros existiam 10.000 pobres, em virtude de que o número de participantes no Movimento havia triplicado.

Porém entendamos que a pobreza, desde a perspectiva da EdC tem vários matizes, segundo Bruni:

“No cristianismo, encontramos a pobreza nos Evangelhos e em todas as Escrituras: ‘Aos pobres foi anunciada a boa nova’ (*Mateus* 11,5), ‘os pobres são chamados bem-aventurados’ (*Lucas* 6,20) e o próprio Jesus, de ‘rico, se fez pobre’, como afirma Paulo. Bastariam essas menções para suspeitarmos que, sob essa palavra, pode estar escondido até mesmo um tesouro”.

Para este autor, existe uma pobreza de que se é vítima, quase sempre provocada e alimentada pelas injustiças dos homens e pelas “estruturas de pecado”: é a indignância, a miséria, a falta de bens necessários à vida. É a pobreza que deve ser combatida e erradicada com todo o esforço e em todos os níveis (pessoais e institucionais), por ser um atentado à dignidade humana. É a essa pobreza que se dirigem os programas sérios de erradicação da pobreza, cujo insucesso também animou e sempre animará a EdC.

Mas Bruni chama a atenção para não nos esquecermos de que existe também *uma outra pobreza*, a pobreza escolhida livremente, que é realmente fonte de felicidade e constitui o pré-requisito para derrotar a pobreza injusta e desumana; pobreza que representa um ideal também para toda pessoa que vive e acredita na EdC.

Esta é a pobreza que nasce da consciência de que tudo o que sou, bem como tudo o que tenho, me foi doado e como tal deve ser re-doadado. É uma pobreza *ontológica*, raiz da dinâmica da reciprocidade genuína e gratuita. Essa pobreza nos impulsiona a libertar-nos interiormente dos bens e das coisas

enquanto propriedades absolutas, para fazermos delas *dádivas* e assim sermos livres para amar e para fazer desses bens pontes, caminhos de reciprocidade, oportunidades de comunhão.

Por isso, enquanto a primeira pobreza-indigência é imposta; a segunda pobreza pode ser somente *escolhida*, necessitando de motivações intrínsecas, necessitando da *cultura*.

A EdC, segundo Bruni, combate a miséria e a indigência, mas combate-as propondo a todos a “pobreza escolhida”, pré-requisito para se compreender a lógica da comunhão e para se experimentar o “cem vezes mais” que a comunhão acarreta e constitui a sua característica.

Por essa razão a EdC, segundo Valeria Ferrero¹¹⁸, propõe a constituição de empresas e atividades econômicas no possível compostas por sociedades de acionários anônimos.

Estas sociedades não só têm que ser administradas por pessoas competentes que livremente estão dispostas a colocar em comum suas utilidades monetárias, senão também o conhecimento necessário para a criação de novos postos de trabalho para:

1. Ajudar aos que vivem em condições de miséria, a satisfazer suas necessidades mais urgentes e imediatas para logo inseri-los no ciclo produtivo e torná-los auto-suficientes;
2. Incrementar a produtividade das empresas que aderem ao projeto com o reinvestimento de parte do lucro;
3. Desenvolver estruturas para a formação de “*homens novos*”, educados segundo a *cultura do dar* capazes de viver, aliados ao plano econômico, os valores da solidariedade.

Estes são os três pontos fundamentais da EdC que explicamos a seguir:

¹¹⁸ FERRERO Valeria, **Economia di Comunione e gestione delle imprese**: dall'utopia alla proposta. Faculdade de Economia e Comercio Universidade de Torino, 1987 pp. 10 – 11.

A primeira parte dos lucros a serem partilhados tem como objetivo a solidariedade com as pessoas economicamente carentes que não conseguem ganhar sua subsistência de uma maneira digna. A EdC surge como um método de produção e distribuição de bens, direcionado pontualmente para socorrer necessitados e pobres, inicialmente do próprio Movimento em escala global.

A segunda parte dos lucros deve incrementar a produtividade das empresas. Isto é de vital importância porque são necessárias empresas rentáveis para que os lucros sejam reinvestidos na própria empresa. Podemos afirmar que é até estratégica a partilha dessa parte dos lucros com a finalidade de sustentar e promover espaços culturais de sociabilidade na empresa.

A terceira parte da distribuição dos lucros pode ser entendida como o desejo de transmitir os valores que suscitam a EdC. A difusão desses podem forjar um novo modo de se fazer e de se conceber a própria teoria econômica, no qual a esfera ética e a econômica sejam entendidas como distintas mas não separadas. As Escolas e Congressos de EdC se estão multiplicando em todos os países. A formação de “homens novos”, faz possível afirmar e reafirmar os valores éticos. Cultivando nas pessoas ações sociais segundo os princípios da fraternidade e da solidariedade. Essa é uma condição imprescindível para a sustentabilidade da EdC, pois serão essas pessoas que estarão capacitadas a tecerem relações sociais em vários níveis e portanto a constituírem uma “sociedade nova”, marcada pela “cultura da partilha” e não do “acúmulo egoísta”.

Em suma, segundo estes pontos, o lucro que se consiga será distribuído da seguinte maneira:

- para fins sociais,
- para estruturas de formação humana.
- para o desenvolvimento das empresas,

Bruni¹¹⁹ lembra que as três partes — “*um terço, um terço, um terço*” — representaram o *slogan* com o qual tudo teve início, e que ainda hoje inspira o projeto.

Em primeiro lugar os *pobres*. Os pobres da comunidade e também aqueles que têm uma relação vital com ela. Para os pobres procura-se emprego e para eles criam-se projetos de desenvolvimento, sem se limitar a assisti-los financeiramente (embora isso aconteça como medida de emergência e, portanto, provisoriamente).

A parte destinada à *formação cultural* (na forma de imprensa, congressos, estruturas, bolsas de estudo, etc.) corresponde à exigência de visar ao desenvolvimento integral de toda a pessoa. Além do mais, se a comunhão não se tornar cultura, não haverá qualquer esperança de que a EdC dure no tempo e o problema social possa algum dia ser resolvido. De fato, este não existe pela falta de recursos econômicos, mas, em primeiro lugar, por determinadas visões e escolhas *culturais*. A espiritualidade do Movimento dos Focolares visa ao mundo mais unido, à fraternidade universal; por isso, não surpreende o fato de ter nascido dela um projeto econômico que não se satisfaz com a redistribuição de renda, mas mira transformar a cultura por um humanismo autenticamente “humano” e fraterno.

Finalmente, a terceira parte, que permanece na *empresa*. A empresa deve desenvolver-se e crescer, e para isso tem necessidade, especialmente em certas fases, de autofinanciamento e de investimentos. Isso também mostra que o projeto não é uma intervenção de emergência; é muito mais uma proposta para o funcionamento normal da vida econômica e empresarial. Note-se que a empresa deve desenvolver-se preservando o meio ambiente, relacionando-se a longo prazo com este, sóbria e responsavelmente. Portanto, ela não pode crescer depredando o ambiente circunstante, mas sua finalidade é valorizá-lo, integrando-o aos próprios objetivos e às próprias escolhas.

¹¹⁹ Ibid Bruni p. 22

Sendo assim, a vida de comunhão manifesta-se também na comunhão do lucro, segundo estes três objetivos, que é o aspecto mais visível da vida de comunhão dessas empresas. Mas, desde os primeiríssimos tempos do projeto, compreendeu-se claramente que a comunhão é muito mais exigente do que a mera repartição do lucro.

Por isso Bruni questiona:

“Afirmar que a comunhão do lucro é a ponta do *iceberg* não significa, contudo, subestimar seu papel essencial. O lucro dividido em três partes é, desde 1991, efetivamente, o primeiro elemento da identidade do projeto e até hoje uma medida, indicador concreto da qualidade e seriedade da comunhão que procede e sucede a repartição do lucro. De qualquer modo, é necessário lembrar que a empresa é um corpo vivo, e pode acontecer — como de fato acontece — que, em determinado ano, o lucro produzido tenha de ser todo reinvestido para se enfrentar uma crise; mas seria um sinal muito preocupante uma empresa, durante alguns (ou muitos) anos, não colocar em comunhão o lucro: ou desapareceu a “cultura da comunhão” ou faltou a capacidade da organização empresarial de gerar valor agregado”.

Portanto, o lucro sim está destinado aos “pobres” que na liberdade compartilham também suas necessidades e são os protagonistas da Economia de Comunhão.

Em 1999, Chiara Lubich, na cidade de Piacenza (Itália), por ocasião do recebimento do título de doutor *honoris causa* em economia disse:

“Aqueles que se encontram em dificuldade econômica, destinatários de uma parte do lucro, não são considerados ‘assistidos’ nem ‘beneficiários’ da empresa. São membros essenciais, ativos do projeto, no qual eles dão aos outros as próprias necessidades [...]. Na Economia de Comunhão 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”

Aqueles que recebem a ajuda da EdC são pobres que estão no mesmo plano de dignidade. Assim, não impressiona o fato de conhecer empresários que, alguns anos antes, eram contados entre os destinatários da ajuda. Porém, cuidar dos pobres que estão em contato com o Movimento dos Focolares não significa esquecer outros milhões de pobres, como afirma Mulatero¹²⁰:

¹²⁰ MULATERO, C., 2000. **Os pobres “atores” do projeto EdC**. In: Economia de Comunhão - Uma nova cultura, n. 13, p. 12.

“Este projeto deseja alcançar primeiramente os pobres que, tocados pelo carisma da unidade, vivem a espiritualidade da qual ele se originou. Os demais não estão excluídos; pelo contrário, o problema é considerado na sua complexidade e amplitude, mas na fase inicial faz-se o que é possível. Atua-se desse modo, para gerar uma comunidade [...] de forma que não exista nenhum indigente”.

Para a gestão e a coordenação das utilidades que voltam à empresa, foram instituídas em todas as zonas do mundo comissões independentes das empresas e sem nenhum poder sobre as mesmas formado por membros do Movimento dos Focolares que centralizam as informações das necessidades.

Dá-se verdadeiramente, também, que como objetivo para as empresas que aderem à EdC, se encontra a adoção de um comportamento econômico respeitoso:

- da legislação fiscal vigente,
- das normas sobre a segurança do trabalho,
- da qualidade do produto (e o preço ao consumidor),
- do cuidado no entorno de trabalho, e
- da competência leal.

Este comportamento econômico é uma característica que nasce da mudança do ser humano em função de uma sociedade mais justa. A EdC propõe em primeiro lugar a mudança pessoal, sair do universo de *homo economicus* para chegar ao homem novo.

4. Do *homo economicus* ao homem novo.

Devido ao fato que a aplicação prática da EdC tenha surgido antes de sua descrição e a análise da sua influência na ciência econômica, este projeto não pode ser explicado a partir da teoria econômica convencional¹²¹, já que pareceria irracional e até certo ponto “não econômico”. Para entender a EdC é preciso tentar estabelecer a relação entre o comportamento do homem e os problemas

¹²¹ Faz-se alusão à teoria econômica da qual seu enfoque parte basicamente da mesma hipótese do comportamento do ser humano: do *homo oeconomicus*

que a humanidade enfrenta na atualidade, e que sem dúvida derivam de processos comunicacionais.

Devido ao clima de aguda incerteza gerado por um profundo processo de transformação cuja origem se encontraria nas amplas tendências que afetam hoje à humanidade, na realidade derivariam de mudanças muito mais profundas, de caráter integral e que se manifestam em todos os aspectos da vida do homem.

A respeito disso, segundo Ramón Muñoz¹²²:

“Vivemos num mundo novo. Até ontem nos movíamos no campo da estabilidade da matéria, das concepções mecânicas do universo e da vida, das mudanças lentas e progressivas, da dualidade dos pares de opostos e da divisão e desenvolvimento de partes separadas. A partir da grande revolução da era moderna nos movemos em um campo de consciência unitária e expansiva, de visão de totalidade e integralidade, de liberação de limitações e separações e de ânsias de transformação e transcendência. Hoje em dia explodiram os marcos convencionais do espaço-tempo e o homem tem necessidade de uma nova vida, com acesso a uma nova dimensão do ser”.

Apesar das mudanças, nossa inércia nos leva ainda a pensar com referência a esquemas anteriores. O ser humano ao esforçar-se por dividir a vida com suas idéias e emoções terminou perdendo o sentido da totalidade e unidade da mesma. Ao final se colocou uma separação entre a vida do homem e a vida do universo.

Estas considerações permitem além de sustentar que o ser humano, como a humanidade, deve dar um salto em seu estado de consciência, que lhe permita participar, expandir-se e harmonizar sua individualidade com a coletividade.

A humanidade se encontraria em processo de transição de um estado de consciência *possessivo* para um estado de consciência *egoente*. A egoência do ser, segundo Ramón Muñoz¹²³, se explica da seguinte maneira:

“A egoência é uma necessidade individual do ser, é uma necessidade de liberdade interior, é uma necessidade de lograr uma harmonia de valores humanos e divinos, é uma necessidade de conhecer e

¹²² MUÑOZ Ramón, **Gérmenes de futuro en el hombre**, Buenos Aires: ADCEA, 1991, p. 22

¹²³ MUÑOZ Ramón, **La egoencia del ser**, Buenos Aires: ADCEA, , 1991, p. 26

experimental as leis fundamentais da vida individual e do universo, mas experimentar tudo isso por si mesmo. E, ao mesmo tempo, é um negar-se ao que ditas leis e necessidades lhe sejam impostas por autoridade, como sistema já fabricado de idéias e conceitos ou como teorias prévias sobre o homem e a vida”.

Gráfico 4

Do estado possessivo ao estado egoente

Fonte: Elaboração própria

Tornam-se interessantes hipóteses deste estilo que mostram certo espírito do tempo que neste caso compreenderia quatro etapas consecutivas: competência, tolerância, solidariedade e participação¹²⁴.

Como as *relações* são a trama da vida, a humanidade conseguiria avançar de uma etapa a outra na medida em que se vão tecendo relações entre as pessoas e isto as conecta com todos os aspectos da vida, a medida que as linhas de relação se expandem, se fundem umas com outras observando-se um processo de união que na realidade é a simplificação gradual das relações até que todas elas se integram numa relação única (transparente e simples).

¹²⁴ WAXEMBERG Jorge, **El arte de vivir la relación**, Buenos Aires: ADCEA, 1993, p. 75

Quadro 5

Etapas: Competência, tolerância, solidariedade e participação.

Competência	<p>A necessidade de sobreviver leva ao ser humano a competir a qualquer custo sem esperar as consequências.</p> <p>Ao manter uma atitude competitiva, o ser humano se vê separado do conjunto o que lhe induz a manipulá-lo todo, a crer que pode destruir o que se opõe a suas conquistas.</p>
Tolerância	<p>O sofrimento por seu isolamento vai ensinando ao ser humano a medir o custo da competência e o valor da tolerância, a aceitar aos demais.</p>
Solidariedade	<p>A tolerância leva pouco a pouco à solidariedade. Se bem que a divisão que se faz entre um e os demais se segue mantendo, a compaixão eleva o nível da relação. Além de tolerar aos demais se colabora com eles, os assiste em suas necessidades e se compartilha o que se tem.</p> <p>A solidariedade se mostra também através do respeito pela Terra e seus recursos, a preocupação por seu uso e o esforço para reparar os danos já produzidos nela.</p>
Participação	<p>Nesta etapa o ser humano sabe que é parte de um todo e o sente assim. Isto o expressa espontaneamente através de suas relações. Seu bem particular e o bem da humanidade são o mesmo bem.</p>

Fonte: Elaboração própria, sobre a base do estudo de Ramón Muñoz (2000)

Ao analisar este processo Enrique Hurtado¹²⁵ afirma:

“Seja como fosse, que a humanidade está atravessando por este período de transição com as etapas descritas, como afirmam aqueles que sustentam a hipótese anterior, o certo é que com frequência se esquece a relação entre o comportamento do ser humano e seus efeitos. A aparente incapacidade do homem para eliminar os efeitos negativos que a economia sistematicamente produz (além de certa riqueza material) se deveria ao fato que dentre as ciências econômicas e política, esta relação - entre comportamento e seus efeitos - foi amplamente esquecida”.

¹²⁵ HURTADO Enrique, **A empresa de Economía de Comunità**: iniciativa privada para un desarrollo humano sostenible, Facultad de Ciencias Económicas, Cochabamba: UMSS, 1997, p. 45.

Alguns economistas chamam a atenção a respeito e sustentam que a teoria econômica convencional está em crise, entre eles Amartya Sen¹²⁶, afirma que nos últimos anos a teoria econômica foi levada a perigosas contradições porque a linha original que existia entre ética e economia foi interrompida. A respeito Erich Fromm¹²⁷ afirma:

“(...) Na sociedade medieval, como em muitas outras sociedades muito desenvolvidas e também nas primitivas, a conduta econômica esteve determinada pelos princípios éticos (...) Em várias etapas, o capitalismo do século XVIII efetuou uma mudança radical: a conduta econômica se separou da ética e dos valores humanos. Na realidade, se supôs que a máquina econômica era uma entidade autônoma, independente das necessidades e da vontade humana. Era um sistema que funcionava sozinho, e obedecia a suas próprias leis”.

Ao separar o comportamento econômico da ética e dos valores humanos, a evolução do sistema econômico não se determinou mais pelas perguntas socrática e aristotélica: *Como se deve viver?* (motivação) e *O que é bom para o homem?* (logro social), senão por: *O que é bom para o desenvolvimento do sistema?*

Ao enfoque ético da economia se sobrepôs um enfoque técnico. Este último se interessou por temas logísticos (encontrar os meios adequados para alcançar os fins) mais que pelos fins últimos (já que se dariam de forma bastante direta). Criou-se uma oposição entre bem individual e bem social afirmando que o comportamento humano tende a realizar acima de tudo o bem individual obtendo o segundo (bem social) como um produto eventualmente agregado. Desde então, se considera racional somente a quem procura seu próprio interesse, comportamento claramente absurdo segundo Amartya Sen¹²⁸:

“Considerar a mudança da maximização do próprio interesse como evidência da irracionalidade deve implicar a rejeição do papel da ética na toma real de decisões. (...) O egoísmo universal como realidade pode ser falso, porém o egoísmo universal como requisito da racionalidade deve e é evidentemente absurdo”.

¹²⁶ Importante economista contemporâneo da Universidade de Harvard.

¹²⁷ FROMM Erich, **¿Tener o ser?** Fondo de Cultura Económica, México DF, 1978, pp. 25-26

¹²⁸ SEN Amartya, **Sobre ética y economía**, Madrid: Alianza Editorial, 1989, pp. 33 - 45

A hipótese sobre o comportamento do ser humano que os seguidores de Adam Smith lhe atribuem, segundo a qual a pessoa humana esta motivada unicamente pela busca de interesses pessoais, permanece firme e se identifica com aquele que se definiu como “homo oeconomicus”. Um homem fundamentalmente individualista, hedonista e egoísta.

Segundo Guido Signorino¹²⁹, um modelo de homem (ser humano) incapaz de interpretar e compreender todo o acionar da pessoa humana, que na realidade, além das crenças religiosas ou políticas, está sempre impulsionado por motivações como a solidariedade, o desejo de justiça o ou altruísmo que completam e equilibram os comportamentos ditados pelo egoísmo e o interesse.

O ser humano atua numa dimensão material, embora, é o único ser que tem conhecimento não só deste aspecto material senão também tudo o que compõe seu ser. Para que uma pessoa viva plenamente sua condição humana não precisa só de satisfazer suas necessidades materiais senão também desenvolver valores afetivos, normativos, comunitários e espirituais.

A EdC toma em conta isto e como a ciência econômica atual parte da hipótese implícita que o bem-estar do homem está no mundo material, ela parte da hipótese explícita que o bem-estar do homem esta além do mundo material, uma dimensão não material denominada *ser dinâmico* (conceito trabalhado por Markus Ressler que abordaremos a seguir).

Conseqüentemente, a EdC, parte de um conceito de ser humano que contem o aspecto não material: *homem novo*. Este conceito conduz a um novo sentido de existência e à solução de muitos problemas individuais, sociais e econômicos, dado que o ser humano sempre é o fator determinante da organização e transformação do aspecto material.

¹²⁹ SIGNORINO Guido, **Ética e Economia** In: Economia de Comunhão, Ano 1 nº 2, março 1995

4.1. O *homo oeconomicus*

Sobre o *homo oeconomicus* muitos autores já estudam e hoje existem pesquisas que identificam este estilo de comportamento.

Markus Ressler¹³⁰ estabelece cinco características básicas do *homo oeconomicus* com as quais a teoria econômica convencional define ao agente econômico, que numa primeira instância o percebe como racional, ainda que sua racionalidade consista em elevar ao máximo seu lucro pessoal, egoísta e maximizador, e que se baseia na seguinte hipótese do comportamento: o *ser humano maximiza sua utilidade*.

Esta hipótese se explica da seguinte maneira:

- A utilidade se gera por meio dos bens materiais quando o homem os usa para satisfazer suas próprias necessidades. Esta atividade se conhece como “ato de consumo”,
- A ação de produzir utilidade para si mesmo através do consumo, determina o fato de que a finalidade do homem descanse no aspecto material,
- A atividade econômica resultante também tem uma finalidade material, produzir bens de consumo,
- Ao tratar de maximizar sua utilidade, o homem está limitado a sua própria realidade, não lhe interessa descobrir e adaptar-se à realidade dos outros. Assim, atua sem considerar a realidade daqueles quem são afetados pelos resultados das suas ações, os outros não tem valor a menos que contribuam a maximizar sua utilidade,
- Portanto, a utilidade é resultado da compreensão subjetiva (produto psicológico individual) e limitada da realidade do homem. Esta determinada por inclinações e sentimentos do homem materialista, não tem ponto de referencia fora dele.

¹³⁰ RESSL Markus, **Economy of Comunion**. Universidade de Viena, Áustria, 1995, p. 18

Contrapondo a este conceito a EdC propõe um *homem novo*, definido por São Paulo na Carta aos Efésios (cf. Ef 4, 21-24):

“Em Cristo aprendestes a remover o vosso modo de vida anterior, o homem velho que se corrompe ao sabor das más inclinações, e a renovar-vos pela transformação segundo o Espírito Santo, revestindo-vos do Homem Novo criado segundo Deus, na justiça e santidade verdadeiras”

4.2 O *homem novo*

Ao contrário da teoria econômica convencional que parte de uma determinação biológica do homem, justificável a partir da doutrina Darwinista da evolução, para explicar o comportamento competitivo do *homo oeconomicus*, a EdC parte de que o ser humano não é um produto terminado senão que está em processo de ser para explicar o comportamento do homem novo.

Os descobrimentos nos campos da psicologia, biologia e a filosofia posteriores a Charles Darwin, quem projeta a características dos animais no homem sustentando que o ser humano atua sempre pela sua própria subsistência, confirmam que a principal característica que distingue ao homem dos animais no é um nível superior de inteligência senão suas qualidades únicas que o fazem capaz de realizar-se com uma lei que conduz a uma harmoniosa interdependência social.

Estas qualidades são: o desejo de liberdade e a consciência moral (voz interior), e estão baseadas num alto grau de consciência no sentido que o homem é capaz de dar-se conta de sua existência e sua verdadeira identidade. O ser humano se torna cada vez mais um *homem novo* à medida que desenvolve estas qualidades através de sua experiência no relacionamento com as outras pessoas.

O *homem novo* aspira auto-realizar-se. Não se realiza no aspecto material senão no ‘*ser dinâmico*’, esta acepção deve ser entendida por Ressler¹³¹ como:

¹³¹ Ibid.

“O termo ‘ser’ descreve a dimensão onde o *homem novo* se realiza, de fato, em cada momento de sua vida o *homem novo* tem sua finalidade em o ‘ser’ (se refere à dimensão no material). Ao pensar no ser o primeiro que se nos pode ocorrer é que este termo se refere a um estado estático que não tem conexão alguma com o aspecto material o inclusive que se contrapõe a este, porém, o conceito do *ser*, contem um elemento dinâmico que inclui o aspecto material da seguinte maneira: administrando e transformando o aspecto material e especialmente os bens e recursos, de acordo à nova hipótese de comportamento, um pode alcançar o *ser dinâmico*, isso é realizar-se em cada momento de sua vida. O *homem novo* alcança o *ser dinâmico* através de sua vivencia num constante esforço por descobrir a realidade dos outros para que assim possa adaptar sua existência a esta nova realidade que inclui às outras pessoas. Nos termos econômicos isto significa que o *homem novo* trata de descobrir as ‘verdadeiras necessidades’ dos outros para satisfazê-las usando toda sua vontade, energia, bens, habilidades, educação e sua inteligência”.

O *homem novo* alcança o *ser dinâmico* através de sua vivencia num constante esforço por descobrir a realidade dos outros para que assim possa adaptar sua existência a esta nova realidade que inclua às outras pessoas.

A partir do conceito de *homem novo*, a EdC se baseia na seguinte hipótese de comportamento: o *homem novo maximiza a utilidade dinâmica*. Este pressuposto se explica da seguinte maneira:

- Para o *homem novo*, os bens e recursos materiais não geram utilidade dinâmica devido a que por si mesmos não tem valor. Num certo momento se gera utilidade dinâmica quando os bens são livre e conscientemente usados para satisfazer as verdadeiras necessidades de outra pessoa.
- A utilidade dinâmica é realizável em certo momento que no inclui a noção de tempo. Ao maximizar a utilidade dinâmica o homem novo alcança continuamente (a cada momento) satisfação no ser dinâmico. O *homem novo* não é um consumista, ele administra os bens para alcançar o *ser dinâmico*.
- A atividade econômica no que se refere à produção impessoal de bens se faz efetiva de forma pessoal e criativa para outras pessoas. O comportamento do *homem novo* gera um tipo de atividade econômica que pode imaginar-se como uma linha que passa através de outras

peessoas dentro da realização de cada um em o ser dinâmico. Isto ocorre em certo momento independente do tempo, conseqüentemente o conceito de eficiência do *homem novo* não contem o elemento “tempo”, mas sim à pessoa humana.

- O *homem novo* alcança o *ser dinâmico* através da satisfação das necessidades verdadeiras das outras pessoas, conseqüentemente sua realidade contem a realidade dos outros.
- A utilidade dinâmica não é um produto psicológico individual, portanto não é subjetiva. Ao contrario, é objetiva por que se refere a uma realidade que compreende a todas as pessoas e está livre de juízos, sentimentos e atitudes individuais.

A partir destes conceitos, apresentamos a seguir um quadro comparativo entre *homo oeconomicus* e o *Homem novo*:

Quadro 6
Comparação entre Homo Oeconómicus e Homem Novo

Homo Oeconómicus	Homem Novo
Satisfação das próprias necessidades	Satisfação das necessidades dos outros
Finalidade material do homem	Finalidade no <i>ser dinâmico</i>
Finalidade material da atividade econômica	Finalidade humana da atividade econômica
Limitação à realidade individual	Ampliação da realidade individual à realidade de todos
A utilidade é subjetiva	A utilidade dinâmica é objetiva

Fonte: Elaboração própria

Uma empresária da EdC, Ercília Teixeira Fiorelli¹³², explica a respeito do homem novo:

¹³² TEIXEIRA Ercília, **Rumo a uma Economia de Comunhão**, Palestra apresentada no 1º Congresso sobre Gerenciamento Sustentável, Medellín (Colômbia) , 23 - 25 de maio de 1996.

“Na Economia de Comunhão o homem reencontra sua dimensão social. Redescobre que os bens materiais não são somente meios para viver sua dimensão material e concreta senão também que ele, na sua essência mais profunda é um *ser - pessoa*, expressão que como sabemos indica um *ser - para*, portanto, que se doa, que se abre e que realiza sua autonomia pessoal sem deixar de considerar o aspecto social porque precisamente passa através deste. O parâmetro deixa de ser ele, de um modo egoísta, e passa a ser o outro ser humano, seus semelhantes”.

Segundo a citação anterior, o comportamento do *homem novo* conduz a uma situação social onde as forças individuais são utilizadas reciprocamente em favor do outro. O efeito resultante de este tipo de interação é muito maior que a somatória de forças individuais.

Porém, a interação de um grupo de pessoas, que pode chamar-se de sociedade, caracterizada pelo comportamento do *homem novo* gera uma nova realidade, com efeitos infinitamente maiores e totalmente diferentes das partes individuais. Estes efeitos são sempre positivos para toda a sociedade.

Somente uma ou muitas pessoas atuando com o comportamento do *homo oeconomicus* não podem experimentar este efeito que pode ser comparado com o descobrimento de uma terceira dimensão num mundo de duas dimensões. Este efeito é o continuo objetivo do homem novo assim como o sistema do ser dinâmico como um todo. Para o individuo este efeito é a realização (satisfação) no *ser dinâmico* e para a sociedade este efeito é a harmonia.

A verdadeira novidade da EdC é que não trata de transformar a estrutura produtiva enquanto tal, senão de transformar a mentalidade que cria e administra a estrutura produtiva, partindo de uma comunicação solidária dos princípios deste *homem novo*.

5. O homem: autor, centro e fim

5.1. O autor

A EdC se propõe repensar as atividades e as relações econômicas, à luz do que, para tal propósito, tem sido dito pelo magistério cristão: “*o homem (...) é o autor, o centro e o fim de toda a vida econômico-social*”¹³³.

Contempla-se, portanto, devolver-lhe ao homem a dignidade enquanto ser humano e, para fazer isso, é necessário não negar as dimensões que lhe são inerentes.

Concebê-lo na sua integridade significa compreendê-lo na sua identidade pessoal. Mas não se pode negar que o homem atua pelo próprio interesse, também é verdade que isto faz parte da natureza humana e entre suas capacidades naturais também se encontra o atuar por benevolência, por altruísmo, por sociabilidade; essa “polis” é, por conseguinte, a dimensão constitutiva do ser humano no seu ser e no seu atuar, no qual a questão econômica se encontra inclusa.

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

A EdC sugere a utilização da *sociedade* (por ações concretas ou não) enquanto instrumentos de agregação econômica que, se distinguem pelas seguintes características, segundo Ferrucci¹³⁴:

¹³³ Gaudium et spes, 69.

¹³⁴ FERRUCCI Antonio, **Suggerimenti per l’attuazione dell’Economia di Comunione**, In: Nuova Umanità, N° 80/81, março-junho 1992, pp. 190-192.

1. Nelas, incluso sem excluir a presença de acionistas com cotas importantes, deveria estar presente um grupo acionário difuso, feito portanto, de pequenas cotas.
2. Sua gestão deveria ser confiada a pessoas profissionalmente competentes e particularmente comprometidas ao novo tipo de economia, capazes de ter no somente a confiança dos possuidores da maioria das ações, senão possivelmente, da totalidade dos acionistas.
3. O comportamento empresarial, sob o perfil da correção administrativa e fiscal, da política de retribuição dos dependentes, da segurança e da salubridade do posto de trabalho e o impacto sobre o entorno externo do mesmo, deveria ser particularmente respeitoso das legislações vigentes.
4. As relações entre trabalhadores, direção e trabalhadores, entre empresa e clientes, entre empresa e competidores, entre empresa e administração pública, sempre deverão ser congruentes com os princípios da EdC, no respeito das competências e a sensibilidade.
5. A gestão econômica deverá respeitar os cânones da eficiência e a produtividade; a empresa deveria se encontrar rapidamente em condição de poder caminhar com as próprias pernas, quedando sempre aberta à intervenção da Providencia, como natural conseqüência do novo modo de atuar econômico nela programada.
6. Um aspecto importante da empresa, para poder afirmar sua adesão à EdC, deveria ser a decisão de todos ou pelo menos da maioria dos acionistas, de devolver as utilidades empresariais não indispensáveis à consolidação da empresa para a ajuda dos pobres e para a formação desta *cultura do dar* nas novas gerações, formação que se faz de diversas maneiras, mas certamente através das estruturas das “*ciadelas*”¹³⁵, estas deveram ser consideradas cada vez mais o coração desta proposta econômica.
7. Uma forma preciosa e prioritária do atuar dessas empresas em ajuda dos pobres deveria consistir no criar para esses uma atividade produtiva; um

¹³⁵ Ciadelas-testemunho que foram apresentadas no capítulo anterior.

modo eficiente para devolver-lhes as utilidades poderia ser fazer nascer atividades produtivas de alto conteúdo de trabalho.

8. Tendo presente que num tempo pode apresentar-se a necessidade ou o desejo de que algum sócio reclame receber todas as utilidades que lhe correspondem, ou bem o desejo de que se lhe devolva o capital investido, ou talvez a necessidade de enfrentar-se com herdeiros que puderam ter idéias diferentes, é importante respeitar a característica empresarial da EdC, que é a liberdade, de quem “investe” nela seus recursos.

Estas pessoas teriam que poder contar com seus bens quando assim o requeiram; assim que as cotas dessas *sociedades* terão que manter um valor de mercado, o que não seria possível si é que se decide devolver aos acionistas as utilidades num período indefinido; por conseguinte estas cotas terão que ser renovadas a cada ano por cada um dos sócios, aos quais a sociedade terá que assegurar certa “liberdade efetiva” de receber as mesmas utilidades: criar-se-ia, de outro modo, um pequeno sistema econômico em si, arrancado da economia de mercado, que obstaculizaria a difusão da EdC.

A partir destes oito pontos se perfila o projeto de uma empresa que se coloca no sistema econômico já existente tanto na sua forma jurídica como à legislação fiscal e civil existente. Também nesta característica podemos notar que se reflete o enunciado na encíclica *Gaudium et spes* que: “reconhece a positividade do mercado e a empresa, mas indica ao mesmo tempo a necessidade que estes sejam orientados para o bem comum”¹³⁶.

5.2. O centro

O “capital humano” está no centro da empresa. Não só em referência à dimensão qualitativa e quantitativa, mas também na medida em que vive

¹³⁶ Ibid.

integrado a uma rede de relações, a uma cultura e a uma ordem institucional que permite o desenvolvimento e o fomento¹³⁷.

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

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

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

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

¹³⁷ Esta maneira de entender as relações interpessoais encontrou uma posição na teoria econômica, hoje de fato, já se fala de *bens relacionais*. Luigino Bruni, *Primeiras linha para uma leitura relacional da Economia civil*, In: *Nuova humanita* n° 109, 1997, pp. 101-127.

5.3. O objetivo

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

Às vezes o operário consegue ver no destinatário do seu esforço, como no caso de uma consulta médica ou num táxi. No entanto na maioria dos casos a relação entre quem produz um bem e quem o desfruta é impessoal. Por exemplo, quem fabrica um automóvel não conhece quem o adquire.

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

Trabalhar *por* ou *para* adquire uma conotação maior ao se pensar que o “próximo” não é só o usuário ou o consumidor, mas também o indigente, o pobre. A motivação ao trabalho (seja do empresário ou do operário), se carrega de um sentido ainda mais profundo que não é a simples acumulação de capital, senão é o pôr o homem no centro da atividade econômica, bem como sua felicidade. Uma felicidade que só é real se for a compartilhada com quem se encontra ao redor. Este desejo de “crescer juntos” se traduz na tentativa de produzir riqueza sem tirá-la de outros e também colocando a esse próximo nas condições de produzi-la.

A riqueza não deriva somente do trabalho físico ou intelectual do ser humano, mas também da criatividade e da capacidade que este tem de identificar-se com as necessidades do outro. Esta compreensão profunda das necessidades alheias, é o “super-valor” da unidade, é fruto de uma harmoniosa colaboração entre as partes (entendendo que o necessitado doa a própria necessidade) que leva à unidade.

Tal atitude é a que nos leva a compreender os objetivos empresariais direcionados ao marginalizado, e também cria para este último uma ocasião de resgate que desafortadamente a mentalidade atual tende a excluir.

O pobre de fato é abandonado nessa condição, e às vezes até culpado pelo seu estado. Esta mentalidade, por conseguinte, não cria nele uma razão para encontrar a força de se recuperar desse estado, porque já sabe que foi catalogado e que não tem nenhuma possibilidade em relação a quem o mira com certa separação e desprezo.

O objetivo, portanto das empresas de EdC, é criar oportunidades para fazer que essas pessoas possam expressar sua criatividade e desenvolver sua potencialidade. É este o passo inicial que se deve cumprir para que em realidades degradadas possa iniciar-se sua recuperação, que além de ser econômico também é de caráter moral.

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

Esta capacidade de “fazer-se um com o outro”, tratando de manter relações de confiança recíproca, se distingue claramente na atenção ao cliente por questões de conveniência ou por estratégias mercadológicas particulares. A motivação cultural é mais forte e para o cristão se traduz na frase do evangelho que diz: “o que fazeis ao menor dos meus irmãos o fazeis a mim”¹³⁸.

Portanto, deste modo de agir surge uma nova cultura batizada no âmbito do Movimento dos Focolares como *cultura do dar* ou *cultura da partilha*, que caracteriza o agir humano impelido pelo carisma da unidade.

¹³⁸ Cfr. Lucas 9,48

6. A “Cultura do Dar”

O homem por mais submergido que se encontre na *cultura do ter*, do *possuir* não é indiferente ao sofrimento humano, nem às necessidades dos outros. A capacidade de compartilhar e de doar é também parte da natureza do ser humano e, como Fromm¹³⁹, afirma: “*Só no momento que abandonemos o modo de ter, que é o de não ser (...) pode surgir o modo do ser. Para ‘ser’ se requer renunciar ao egocentrismo e ao egoísmo*”.

Desta maneira como vivemos numa sociedade onde está presente a *cultura do ter*, existe uma mentalidade essencialmente oposta, que tem suas raízes em princípios e valores contrários aos que movem à Sociedade Consumista. Esta é a *cultura da partilha* ou *cultura do dar*.

Na *cultura do dar*, se concebe ao ser humano a partir do conceito de pessoa, assumindo a este em atitude de doação. Segundo Chiara Sguilla¹⁴⁰, esta ótica cultural: “*põe o homem de frente ao outro numa atitude de recíproca doação*”.

Resulta importante sublinhar que a EdC não é um apelo ao assistencialismo, se fala de doação, porém também de consagração, porque implica uma *comunhão de bens* e de pessoas com propostas novas, com novos “modelos socioculturais” e ao mesmo tempo como difusores e estimuladores de uma nova mentalidade e cultura, é por isso que Lubich¹⁴¹ a definiu como a *cultura do dar*.

A *cultura do dar* interpreta a profunda necessidade de transformação mundial que existe nesta época de grandes avanços tecnológicos, de enorme

¹³⁹ Op. Cit. FROMM, p. 92

¹⁴⁰ SGUILLA Chiara, **Problemi e prospettive di sviluppo dei paesi arretrati**. Un progetto particolare: l'economia di comunione, Faculdade de Economia e Comercio, Università degli Studi di Perugia, Itália, 1995, p. 80

¹⁴¹ QUARTANA, Pino, **L'Economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich**, In: *Nuova Umanità*, nº 80/81, 1992, p. 8.

riqueza produzida, mas desperdiçada e mal distribuída, para que se desenvolva sobre tudo uma consciência mundial sobre a economia.

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

Na revolução que a EdC propõe, se tenta recolocar o ser humano no centro da economia, e este ser é o *irmão*. Assim o dilema formulado por Fromm: “Ter ou ser?”, a resposta contundente da EdC é: “dar!”, “partilhar!”. É neste “dar” que se encontra a essência da EdC e a base da esperança da sua difusão universal: o dar de fato, satisfaz a mais profunda exigência da natureza humana, que no dar encontra a própria realização. É um profundo princípio de psicologia humanística: “o homem partilhando se realiza”¹⁴².

A proposta da EdC se fundamenta na idéia de “empresa como família”, para poder realizar a *cultura do dar*, Lubich¹⁴³ explica:

“A diferença da economia consumista, baseada na cultura do ter, a Economia de Comunhão apresenta a cultura da partilha. Isto pode parecer difícil, árduo, heróico. Porém não é assim, porque o homem feito à imagem de Deus, que é amor, encontra sua própria realização precisamente no amar, no dar. Esta exigência está no mais profundo do ser, seja crente ou incrédulo. É portanto, nesta constatação, fruto da nossa experiência, na que ciframos nossa esperança de uma difusão universal da Economia de Comunhão”.

O chamado que Lubich faz através da EdC, almeja se converter em: “A alma de um novo modelo de comportamento econômico que realiza uma autêntica revolução copernicana: o homem ao centro da economia, sim, mas, que classe de homem?: o irmão”¹⁴⁴.

Este é o alicerce da EdC. Não se trata de um ‘dar’ contaminado pelo desejo de poder e de domínio sobre os outros, que constitui somente uma

¹⁴² Op. Cit. SGUIIIA, p. 81

¹⁴³ Op. Cit. QUARTANA, p. 9.

¹⁴⁴ Ibid.

aparência; não se trata de ‘dar’ movido pelo egoísmo que busca a própria satisfação e que leva ao outro a se sentir oprimido e humilhado; não é nem se quer um ‘dar’ interessado que busca obter uma resposta, ou seja, o próprio aproveitamento.

Essas diversas perspectivas de ‘dar’ alimentam sempre mais a mentalidade consumista; ao contrário da *cultura do dar* que é gerada pelo dar “evangélico” e é parte integrante das atitudes de quem as acolhem e se comprometem na construção do Reino de Deus que Jesus inaugurou.

A *cultura do dar* se fundamenta principalmente no Ser; põe suas raízes na natureza do ser humano resgatando seus valores e qualidades. Baseia-se na confiança e na capacidade da pessoa em ser doação. Segundo Pietro Pizi¹⁴⁵:

“De fato, o ‘doar’ não constitui só uma modalidade do comportamento, senão que é uma realidade que identifica ao mesmo ser e deve ser do homem. Tal concepção qualifica o homem como ‘pessoa’ ou seja como um ser cuja identidade se forma e se realiza só e unicamente na perspectiva de uma realização de reciprocidade com os demais”.

O *dar* não significa a negação, nem a privação do material. Também não proíbe ao ser humano daquilo de possuir o que necessita, senão essencialmente é a liberdade do ser frente aos bens que se possui para poder ser capaz de descobrir a própria realização na doação de si mesmo, mas que na acumulação para si. Nesse pensamento, Pino Quartana¹⁴⁶ aponta:

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

No ser humano se gera uma mentalidade nova, uma mudança profunda e verdadeira do seu comportamento pessoal e pessoal. Esta nova cultura não está baseada no egoísmo, que caracteriza o homem consumista, senão inspirada no

¹⁴⁵ PIZI Pietro, **Verso una nuova cultura economica** - Un progetto di Economia di Comunione .. Faculdade de economia e comercio, Università degli Studi di Ancona , Italia, 1993, p. 126

¹⁴⁶ QUARTANA Pino, **A economia segundo a Bíblia**. Entrevista a Gerard Rosse. In: Ciudad Nueva, n° 318, Buenos Aires, 1992, p.16

amor. Não como sentimentalismo, mas como força motriz, que exige toda a vontade da pessoa. A consequência imediata desta mudança de mentalidade é evidenciada nos fatos concretos, na vida mesma de quem descobriu sua capacidade de 'dar'.

O 'dar' tem distintas maneiras de se expressar, o 'dar' também se encontra na *cultura do ter*. Araujo¹⁴⁷ estabelece uma diferenciação das formas de 'dar'. Descreve os tipos de 'dar' que ainda estão impregnados da mentalidade do *ter* e finalmente explica o modo de 'dar' que conduz à *cultura do dar*.

- Esta ou *dar* impregnado do desejo de poder sobre o outro, que busca o domínio e diretamente a opressão. É um *dar* só em aparência.
- Existe um *dar* que é expressão egoísta de si e que busca satisfações e prazer no ato mesmo de *dar*. Em geral, quem recebe se sente humilhado e ofendido.
- Existe o *dar* utilitarista, interessado, que no fundo, busca o próprio proveito, o próprio benefício.
- E, finalmente, está o *dar* que conduz à *cultura do dar*. Este *dar* se abre ao outro e o procura respeitando sua dignidade, que inclui usos, costumes, cultura, tradições etc. É a expressão, portanto, de nosso ser mais profundo. É o *dar* que é sinônimo de amar e é expressão do ser que, porque é amor, é dom.

Este *dar* supera a prática assistencial, porque se trata de um compromisso que responde às exigências profundas do ser. Devolve a dignidade da pessoa, porque se realiza em doação e reciprocidade com os demais.

6.1 Características da “Cultura do Dar”

O ser humano é um ser social que, necessita se relacionar e se comunicar com seus semelhantes. Enquanto estabelece contato com os demais toma

¹⁴⁷ ARAUJO Vera, **L'economia di comunione**. Palestra apresentada na Conferência de Economia, Dublino, Irlanda, 1995, p. 4

consciência de que, o "outro" é um ser com necessidades similares às suas. Então pode descobrir que na sua natureza se encontra a capacidade de *dar* e de *doação*.

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

O ser humano da *cultura do dar* está aberto à comunhão, quer dizer, à *doação* recíproca de si mesmo aos demais, como afirma Araújo¹⁴⁸:

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

Nesta cultura os bens materiais e a propriedade não são considerados o fim da existência do homem, são unicamente os instrumentos que permitem satisfazer as necessidades e desenvolver a capacidade de *dar* desde a perspectiva de *doação*, e segundo Pizi¹⁴⁹:

"A propriedade privada, então, perde seu caráter de exclusividade absoluta, quer dizer de inacessibilidade aos demais. Isto não quer dizer que da minha propriedade os outros podem fazer o que desejem, senão que eu a possuo e a administrou não só mirando minhas exigências, senão também as dos demais".

Assim, a propriedade se justifica quando os bens que se obtém servem para satisfazer as próprias necessidades, mas ao mesmo tempo as necessidades dos outros são na medida das próprias necessidades. Como explica Quartana¹⁵⁰: *"Numa palavra: o ter adquire seu sentido mais profundo na 'possibilidade' de compartilhar, de dar"*,

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Op. Cit. PIZI, p. 165

¹⁵⁰ QUARTANA P., **Más allá del consumismo del desafío del dar**. Entrevista a Vera Araújo. In: Ciudad Nueva, N° 315, Buenos Aires, 1992 p.13

Na *cultura do dar*, a realização do ser humano se alcança na doação de si mesmo aos demais. Doar-se não sendo, ou seja, renunciando a si mesmo, perdendo as próprias idéias, os próprios desejos, perdendo tudo por amor não sendo, o Ser É. Ser não significa ter todo seguro, significa fazer vivo o Ser, o caminho é buscar o não Ser que se chama amor.

Na *cultura do dar* o ser humano é assumido como pessoa. Supera-se desta forma o conceito de indivíduo descrito na *cultura de ter*. A pessoa é o ser social que, vive em relação com os demais, realizando sua própria individualidade transcendendo-a. Ou seja, em doação aos demais. Pizi¹⁵¹ explica a realidade da pessoa nestes termos:

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

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

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

Não obstante se a humanidade aponta ao Dar, se suscita a comunhão entre seres humanos gerando-se assim sociedades novas, nas quais desaparecem os desníveis sociais e se dignifica a pessoa. Assim o explica Quartana¹⁵²:

¹⁵¹ Op. Cit. PIZI, p. 164.

¹⁵² Op. Cit. QUARTANA, p.13.

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

Então, a *Sociedade Nova* é aquela na qual homens e mulheres se comportam segundo os princípios da *cultura do dar*. O *Homem Novo* estabelece relações verdadeiras baseadas na mútua doação de si. Este comportamento renova as estruturas sociais porque se alcança o desenvolvimento integral para todos.

Sendo assim, a EdC esta baseada nestes princípios da *cultura do dar*, é sustentada por este estilo de vida. Seguem outras características da Economia de Comunhão.

7. Características gerais da Economia de Comunhão

7.1 O aporte econômico

Fundamentalmente na EdC não se modificam os caracteres e os princípios do capitalismo, porém se renova sua dimensão cultural para recobrar a verdade integral sobre o ser humano e permitir assim se relacionar com o mesmo dinamismo econômico a uma ética autenticamente humana, ou seja, respeitosa da sua dignidade e liberdade.

Existem pessoas que sustentam que a EdC representa um modelo diferente ao capitalismo o ao comunismo, um modelo diferente que se baseia na

Doutrina Social da Igreja, mas sublinha particularmente os aspectos da participação e a solidariedade¹⁵³.

7.2. Divisão na liberdade

Liberdade e globalidade caracterizam à EdC. Livremente as pessoas aderem ao projeto, as utilidades são colocadas em comum. Assim, segundo Ferrucci¹⁵⁴:

“(...) a proposta deixa a possibilidade de uma plena expressão e realização do homem, porque não obriga a abandonar fisicamente os próprios bens ou a renunciar a produzir as próprias capacidades humanas”.

A pessoa sempre pode potenciar aquelas capacidades empresariais, seja onde elas se encontram ou talvez criando novos postos de trabalho ou se esforçando por manter a ocupação existente.

Segundo Benedetto Gui¹⁵⁵, o ideal, seria deixar que o sócio tomasse livremente posse da sua parte de utilidades e que logo as ponha em comum, salvaguardando assim a satisfação moral fruto do resultado económico. Esta exigência de liberdade na doação deve procurar mostrar-se a outras pessoas, fundamentalmente o que significa a motivação ideal que existe nestas empresas. Esta motivação é muito importante para poder envolver moralmente ao projeto a outras pessoas de boa vontade (trabalhadores, clientes ou fornecedores).

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

¹⁵³ ZAPPALA Roberto, **Comunismo - capitalismo - comunione**. Riflessioni in chiave antropologica, In: Nuova Umanità n° 80/81, março-junho 1992.

¹⁵⁴ Op. Cit. FERRUCCI, p. 33.

¹⁵⁵ GUI Benedetto, **Impresa ed economia di comunione** In: Nuova Umanità, n° 80/81, 1992.

7.3 Implicação no processo produtivo

A EdC pretende surgir de todas as maneiras possíveis, colocando não só à disposição os próprios bens materiais, senão também as mesmas capacidades de trabalho, tempo, sonhos, experiência, cultura e educação na família a uma mentalidade de comunhão ativa.

De acordo com Sorgi¹⁵⁶, a implicação no processo produtivo a partir das pessoas se dá da seguinte maneira:

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

Os destinatários das utilidades são chamados especialmente para cooperar “oferecendo a própria necessidade”, como vimos anteriormente, com tanto que, o fato de receber, é já um ato de abertura ao outro e, portanto, um “dar”. A necessidade se converte em uma contribuição que se oferece com dignidade e fraternidade ao funcionamento de um programa de solidariedade do qual todas as pessoas podem fazer parte.

7.4. Conceito de empresa e sua função social

As empresas são consideradas instrumento de promoção humana e como o coração da EdC. A comunhão começa nas empresas, que atuam como reais comunidades de trabalho, onde se recobra, segundo João Paulo II¹⁵⁷ *“a primazia do homem sobre o capital, sobre a propriedade, sobre as estruturas, criando uma ética do trabalho”*. Isto é constitutivo do ser humano e nele, o ser humano se realiza e em certo sentido se torna mais ser humano.

¹⁵⁶ Op. Cit. SORGI, p. 59.

¹⁵⁷ João Paulo II, **Laborem Exercens**, n° 9, 1981.

Segundo Sorgi¹⁵⁸:

“No atelier, laboratório, escritório, mina, empresa agrícola... os empresários, os técnicos, os obreiros, podem desencontrar-se ou encontrar-se: cada um pode fazer-se solidário com os outros, e de concorrer com todos, nos mesmos papeis, à realização pessoal e à dos outros, e à solução dos problemas empresariais”.

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

7.5. Uma família ampliada

Partimos da consideração que o hábitat natural do ser humano é, em qualquer parte do mundo, a família. Em família não se olha quem ganha o quem gasta, senão se consideram entre os gastos mais importantes o cuidado dos idosos e a educação dos filhos, que são justos aqueles membros do núcleo familiar que não ganham¹⁵⁹. Portanto, surge a pergunta porque enquanto o ser humano pode viver esta realidade na família e não se possa fazê-lo, igualmente, num âmbito econômico maior?

A EdC é uma tentativa para fazer que o conceito de família se estenda em nível mundial. Ao menos que todos os que querem aderir à *cultura do dar* nesta família ampliada esta nova cultura se apresenta como a profecia de uma futura e autentica família humana. O primeiro e principal objetivo dessa constituição familiar é que nenhum membro desta família sofra mais necessidades.

¹⁵⁸ SORGI Tommaso, **Azienda:** uma comunità, In: Economia di Comunione n° 3, setembro-dezembro, 1995, pp. 32-33.

¹⁵⁹ Ibid

8. Diretrizes para conduzir uma empresa de Economia de Comunhão.

Segundo Eva Gullo¹⁶⁰ na finalização de um Congresso do Escritório Internacional de Economia e Trabalho e do Movimento dos Focolares, realizado em Roma em 2001, na ocasião da celebração dos 10 anos da existência da EdC, foram estabelecidas algumas diretrizes formuladas pelos empresários presentes, oriundos de todos os continentes.

Essas linhas de condução de uma empresa da EdC explicitam as conseqüências da vida de comunhão em vários âmbitos da atividade de uma empresa, tais como: a relação com o fisco (voltada à plena legalidade); a relação com os concorrentes, clientes e fornecedores; a atenção com o meio ambiente; e a harmonia da sede e dos espaços físicos da empresa.

Essas diretrizes resgatam, em linhas gerais, o dever ser de uma empresa que aderiu à Economia de Comunhão.

A EdC quer favorecer a concepção do atuar econômico na busca de um modelo ideal e operativo não só em função das utilidades, senão também que persegue a promoção integral e solidária do ser humano e da sociedade.

Assim sendo, incluindo a atuação dentro das margens da economia de mercado, a justa satisfação das exigências materiais particulares e alheias, o atuar econômico se introduz num campo antropológico completo, dirigindo as mesmas capacidades a um constante respeitar e valorizar a dignidade da pessoa, seja dos operários, das empresas, das redes de produção e distribuição dos bens, como de seus destinatários.

1ª Empresários, trabalhadores e empresa

¹⁶⁰ GULLO Eva, **Il progetto “economia di comunione”**: aspetti culturali ed organizzativi, Università Degli Studi di Bologna, Italia, 1997, pp. 87 - 91

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

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

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

2ª Relação com clientes, fornecedores, sociedade civil e sujeitos externos

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

Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade, a quem estão orgulhosos de servir. Relacionam-se de modo leal com a concorrência, mostrando o valor efetivo de seus produtos ou serviços e negando-se a destacar o negativo dos produtos ou serviços alheios.

Tudo isto permite enriquecer a empresa de um capital imaterial constituído por relações de consideração e de confiança com responsáveis de empresas fornecedoras ou clientes, ou da administração pública, que cria um

desenvolvimento econômico menos sujeito à variabilidade da situação do mercado.

3ª Ética

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

4ª Qualidade de vida e produção

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

A saúde e o bem-estar de cada membro da empresa são objeto de atenção, em especial, a quem tem necessidades particulares de saúde. As condições de trabalho são adequadas ao tipo de atividade: os membros da empresa são treinados com relação às normas de segurança, existe uma necessária ventilação, níveis toleráveis de barulho, iluminação adequada etc.

Trata-se de evitar um excessivo horário de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstas férias adequadas. O ambiente de trabalho é

distendido e amigável, o que favorece o respeito, a confiança e a consideração recíproca.

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

5ª Harmonia no trabalho

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

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

6ª Formação e instrução

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

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

7ª Comunicação

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

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

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

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

Podemos afirmar que uma outra ferramenta de promoção e comunicação são os Pólos empresariais que surgiram para dar “visibilidade” à Economia de Comunhão. Pela importância desses os descreveremos a seguir.

9. Pólos empresariais

Assim como as cidades-testemunho (cidadezinhas) do Movimento dos Foculares, explicadas no capítulo anterior, que surgiram como os “laboratórios” onde a proposta do mundo unido é vivida em plenitude, os Pólos empresariais,

surgiram para ser a ‘carta de apresentação’ da proposta de EdC, mas não no espírito de construir uma sociedade paralela, despreocupada do contexto social, senão mais bem, com a finalidade de chegar a toda a humanidade, meta alcançável a partir de um sistema de círculos concêntricos que se alimentam partindo do menor.

Segundo Tommaso Sorgi¹⁶¹ com a EdC se quer propor:

“Um modelo concreto de sociedade que já opera sobre o exemplo dos experimentos pilotos, das cidadezinhas, capazes de testemunhar com fatos que esta economia a serviço do homem é capaz de funcionar”.

Na primeira intuição do surgimento da EdC estavam também presentes outros dois elementos: o convite à constituição, nas imediações das cidadezinhas do Movimento, de “pólos produtivos” e a solicitação, dirigida à comunidade inteira dos Focolares, de constituir uma sociedade anônima, popular, para levantar o capital indispensável e dar início a novas experiências empresariais, especialmente nos países em vias de desenvolvimento, nos quais o acesso ao crédito é difícil e caro (“*somos pobres, mas somos muitos*” — outro *slogan* dos primeiros tempos da EdC).

Os pólos são elementos constitutivos da EdC: o principal laboratório vivo, não só de empresas de comunhão, mas também de um sistema de empresas, de distritos, *sui generis*. São as colunas que sustentam à EdC.

Estes pólos se configuram em recinto próprio, em forma de condomínio, numa espécie de distrito industrial. Se desenvolvem nas imediações das “cidadezinhas”, denominadas normalmente de “Mariápolis”

Esses pólos produtivos, segundo Motta¹⁶², além de seu aspecto de visibilidade, estão abertos para o mundo empresarial e se configuram numa forma econômica de força inovadora. Os economistas conhecem e estudam, pelo menos há cem anos, os assim denominados “distritos industriais”. Esses

¹⁶¹ SORGI Tommaso, **A cultura del dare**, en *Nuova Umanità* N° 80/81, marzo-junio 1992, p. 80.

¹⁶² Ibid Motta, p. 206

“distritos” têm sido desenvolvidos pelas prefeituras de pequenas cidades com o intuito de atraírem empresas industriais para o município¹⁶³.

Os pólos empresariais EdC, além de se beneficiar das mesmas características dos “distritos industriais”, se diferenciam dos outros, uma vez que eles estão contidos no âmbito de uma “cidade-piloto” do Movimento dos Foclares, que lhes consente a garantia dos conteúdos e valores que alimentam a “cultura social” específica, mas, sobretudo, lhes confere as razões que fizeram nascer esses pólos¹⁶⁴.

Atualmente, já funcionam alguns pólos (“Spartaco” e “Ginetta”, no Brasil, “Solidariedad”, na Argentina, e “Lionello”, na Itália); em outros países, eles estão em fase de implantação (Estados Unidos, Bélgica, Espanha e Portugal).

O mais conhecido, e o primeiro de todos, é o Pólo Empresarial Spartaco, localizado nas proximidades da Mariápolis Ginetta, no município de Cotia, Estado de São Paulo.

O Pólo Empresarial Spartaco, foi construído pela Espri S/A, (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais), que é uma sociedade anônima por ações, nascida no contexto do surgimento do projeto, em 1992, com o fim específico de incrementar, implantar e desenvolver o Pólo Spartaco. A Espri teve a função histórica, dentro do projeto EdC, de ter sido o primeiro empreendimento dessa natureza com a função de construir um espaço econômico e produtivo destinado à implantação de pequenas e médias empresas inspiradas no projeto EdC.

Seus recursos operacionais foram, e ainda, são provenientes da subscrição de ações ordinárias e preferenciais, realizadas [e popularizadas] por mais de três mil acionistas de todos os Estados do Brasil e alguns acionistas do

¹⁶³ No Brasil, muitas vezes esses distritos industriais surgem com o patrocínio estratégico do SEBRAE.

¹⁶⁴ BRUNI, Luigino, **Il pólo industriale: città sul monte e sale della terra**, In: Economia di Comunion, n. 15, periodico quadrimestrale, Roma, Ano VII, n. 2, Dezembro 2001, p.8-9.

exterior. Esses acionistas foram movidos pela “fé” no projeto e por isso investem na possibilidade da criação de novos conteúdos para a economia, recriando assim critérios diferenciados de organizar a produção e a vida social.

O Pólo Spartaco foi iniciado em 1993, e se situa numa área de 37.466m², onde estão instaladas sete empresas: *La túnica, Indústria de Confecções Ltda.*; *KNE Plásticos, Indústria e Comércio Ltda.*; *Eco-Ar, Indústria e Comércio Ltda.*, (indústria de produtos de limpeza biodegradáveis); *Prodiel Farmacêutica Ltda.*, (que atua no comércio de medicamentos e produtos hospitalares); *AVN Embalagens Plásticas Ltda.*, (indústria de vasilhames plásticos); *Uniben, Fomento Mercantil Ltda.*, (uma organização financeira) e ainda, os próprios escritórios da *Esprí*.

O Pólo Spartaco oferece 150 postos de trabalho diretos e tem capacidade para abrigar ainda mais seis empresas¹⁶⁵.

É importante destacar, que além das empresas instaladas diretamente no Pólo Empresarial Spartaco, outras empresas, (principalmente de serviços) fundadas no período inicial da EdC, se encontram instaladas nas imediações da “Mariápolis” (Escola Aurora, Policlínica Ágape, Livraria Arco-Íris etc).

10. As empresas da EdC

A seguir para oferecer uma radiografia das empresas de EdC no mundo, apresentaremos: o *número* de empresas associadas; sua *localização* geográfica; *distribuição* por atividades econômicas, e o que elas representam hoje, globalmente, no tocante às *inversões* de seus resultados em favor do *projeto*, mais precisamente, sobre sua distribuição aos “necessitados” e o entrelaçamento das redes culturais e sociais que envolvem o projeto.

As primeiras empresas que surgiram logo no início em 1991, no calor “carismático” do nascimento da EdC, foram brasileiras. Um ano depois, em 1992,

¹⁶⁵ Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação da Economia de Comunhão, em **Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho 1999**, São Paulo, 2000, p.125-128.

as empresas que se inseriam no *projeto* (entre novas criadas e outras já existentes que também aderiram) somavam 242. Nos anos subseqüentes houve um contínuo crescimento simultâneo em quarenta e cinco países, sendo que no final do ano 2002, o número de empresas “consolidadas” chegava a 771 associadas. O número engloba empresas operando em diversos segmentos da economia, em cerca de 45 países. Em 31 de maio de 1999, a própria Chiara Lubich, ao relatar ao Parlamento Europeu, em Estrasburgo, a experiência da *EdC*, como uma “proposta de agir econômico”, dá alguns exemplos de empresas que compõem a *EdC*:

- A Prodiet Farmacêutica, pequena empresa distribuidora de produtos farmacêuticos, de Curitiba, Brasil, ao se tornar uma empresa *EdC*, no decorrer destes anos, passou de quatro para 50 funcionários, conseguindo multiplicar por cinquenta o faturamento. Hoje é uma das empresas presentes com uma filial no Pólo Empresarial Spartaco;
- No Banco Kayaban, um banco rural das Filipinas, a maioria dos acionistas aderem à *EdC*. O Banco, orientado por uma empresa consultora da *EdC*, em cinco anos passou do 123º. lugar em volume de depósitos para o 3º. lugar no ranking dos bancos rurais filipinos; abriu oito novas filiais, com um aumento de 150 funcionários e conseguiu sobreviver à crise asiática em 1998, graças ao clima de confiança criado entre a empresa e os associados;
- Em Solingen, Alemanha, 23 empresários, criaram uma financeira, a Solidar Capital, a fim de promover a criação e o desenvolvimento de novas atividades produtivas nos países do Leste Europeu, Oriente Médio e América Latina;
- O Consórcio de Cooperativas Sociais Roberto Tassano nasceu do desejo de responder à proposta da Economia de Comunhão na região da Ligúria, Itália. Administra várias casas de repouso para idosos, estruturas de proteção para doentes mentais, estruturas de produção para emigrantes e pessoas carentes, em colaboração com as indústrias locais. No decorrer de alguns anos, este consórcio passou dos poucos

sócios fundadores a 420 associados. E hoje é considerado uma incubadora de empresas, em virtude de sua capacidade de suscitar novas iniciativas de produção e trabalho.

No ano de 2001 a composição dos empreendimentos EdC, segundo a forma jurídica das empresas estava assim distribuída:

Quadro 7

Composição dos empreendimentos EdC

Sociedades de capital:	200
Sociedades de pessoas:	58
Organizações sem fins lucrativos:	332
Sociedades cooperativas:	82
Empresas individuais	288
Várias	170

Fonte: Nuova Umanità, 135, ano 2003.

No ano de 2004, já a forma jurídica das empresas EdC era assim:

Gráfico 5

Forma jurídica das empresas EdC

Fonte: Bruni, 2004.

São na maioria pequenas e médias empresas com grande diversificação de suas atividades. As percentagens estatísticas são as seguintes:

- 29% das empresas atuam na produção industrial;
- 23% em atividades comerciais e de informática;
- 48% em atividades de Serviços do Terceiro Setor.

Em 2004, as 756 empresas da EdC tinham os seguintes setores de atividade:

Comercio:	Alimentação	28
	Automóveis	4
	Decoração	10
	Livros	10
	Material de informática	3
	Material de saúde	16
	Moda	25
	Outros	55
	Total	151
Produção:	Agricultura	27
	Alimentação	34
	Artesanato	3
	Construção civil	28
	Decoração	16
	Indústria gráfica	8
	Indústria mecânica	16
	Material diverso	27
	Moda	14
	Plásticos	7
	Vídeo	4
	Outros	7
	Total	191
Serviços:	Advocacia	6
	Consultoria	93
	Contabilidade	8
	Educação	36
	Eletricidade	7
	Eletrônica	1
	Fotografia	3
	Imobiliária	3
	Informática	21
	Manutenção	17
	Projetos	18
	Restauração	2
	Saúde	59
	Telefonia	1
	Transportes	3
	Turismo	19
	Outros	92
	Total	389
Outros:		25
Total empresas		756

A evolução do número de empresas que aderiram à EdC desde seu início é a seguinte:

Quadro 8

Número de empresas que aderiram à EdC

Continente	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455
Ásia	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42
África		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4
América	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250
Oceania	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5
Total	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797	756

Fonte: Bruni, 2004.

As empresas de EdC se encontram localizadas da seguinte forma de acordo com a distribuição territorial:

- **Europa:** 469 empresas (presentes em quase todos os países, inclusive no Leste Europeu);
- **Ásia:** 38 empresas (Japão, Tailândia, Coréia, Filipinas, Taiwan, Índia, Paquistão, Líbano);
- **África:** 14 empresas (Camarões, Costa do Marfim, África do Sul, República do Quênia, Egito);
- **Austrália:** 15 empresas;
- **América do Norte:** 47 empresas (Estados Unidos, Canadá, México);
- **América do Sul:** 170 (Brasil, Argentina, Colômbia, Venezuela, Uruguai, Paraguai, Equador, Chile).

O que fica muito claro nos dados acima é a incidência maior de empresas na Europa e América do Sul. Na América do Sul é fácil localizar o resultado de seu surgimento inicial no continente, especialmente no Brasil, que mais contribui

no número global, com 94 empresas¹⁶⁶; na Europa é significativo o maior número absoluto de empresas, seja pela grande difusão do Movimento dos Focolares (especialmente na Itália), como também pela capacidade e tradição empresarial (em outros países de maior presença, como Alemanha, Suíça, Áustria, Espanha, Portugal).

11. Destino dos lucros

Os lucros anualmente que as empresas colocam em comum são recolhidos por um Fundo Internacional, assim como a comunhão de bens realizada pelos membros do Movimento dos Focolares no mundo todo, são utilizados para ajudar, sobretudo, a famílias necessitadas em várias partes do mundo, especialmente África, América Latina e Caribe, Leste Europeu e Sudoeste Asiático.

Esse Fundo Internacional recolhe tanto as doações como as necessidades das pessoas, por meio de comissões locais, existentes em cada região que se ocupam tanto de recolher esses dados como também de distribuir a ajuda aos que necessitam.

Não sendo suficientes os fundos disponíveis, colocados em comunhão pelas empresas, para cobrir as necessidades apresentadas durante o ano, estes fundos foram complementados por uma contribuição extraordinária¹⁶⁷ por parte dos membros do Movimento dos Focolares, no mundo inteiro. Com os 80% do montante, disponível pelas empresas EdC, foram ajudados em forma de partilha no ano de 2001:

¹⁶⁶ No Brasil a maioria se encontra nos Estados do Sudeste e Sul do país, especialmente no Estado de São Paulo, onde está o Pólo Empresarial Spartaco.

¹⁶⁷ Desde o ano de 1997, a expectativa de ajuda e o número de “necessitados” no âmbito do Movimento, assistidos por uma rede de relações, se demonstraram com uma demanda superior aos recursos carreados pela partilha das empresas do projeto *EdC*. Nesse sentido, foi solicitado aos membros do Movimento que suprissem essa falta com uma contribuição espontânea. No ano de referência, esse diferencial entre demanda e oferta, foi cerca 20%, e o número de famílias ajudadas, cerca de 12.000 pessoas. Cf. “Ajuda extraordinária” in: COSTA, Rui, “Ação pelos 5.000”, in VV.AA, *Economia de Comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*, São Paulo, Cidade Nova, 1998, 2ª. ed. pp.135-141.

- 1.207 famílias da **Europa** (especialmente dos países do Leste Europeu);
- 24 famílias da **Austrália**¹⁶⁸;
- 897 famílias da **Ásia** (especialmente Sudoeste Asiático, Índia, Paquistão e Bangladesh);
- 2.518 famílias da **América Latina e Caribe**;
- 6.184 famílias nos países da **África**;

Total: 10.830 famílias foram ajudadas em todo o mundo.

De acordo com as solicitações, estes montantes foram utilizados de acordo com as seguintes finalidades, em sua maioria necessidades primárias:

- **48%** para alimentação;
- **17%** para auxílio na escolarização elementar;
- **17%** para assistência médica;
- **13%** para moradia;
- **5%** para outros fins.

No ano de 2004, a ajuda que foi destinada Brasil pelo Fundo Internacional foi de: US\$ 673.092 e foram beneficiadas 845 pessoas (Nesse número não estão incluídos os familiares que, indiretamente, também recebem a ajuda).

Talvez seja interessante saber como foi distribuída segundo as finalidades:

• Alimentação	46 %
• Estudo	20 %
• Saúde	21 %
• Moradia (reforma/construção)	11 %
• Outras necessidades	3 %

12. Conquistas e Apreciações

Para finalizar este capítulo afirmamos como Bruni, que se é verdade que na EdC se fala em empresas e em empresários, na realidade, a visão da

¹⁶⁸ Incluído Papúa-Nova Guiné e ilhas do Pacífico.

economia e de empresa contida na EdC questiona a própria idéia de atividade econômica, de mercado, de empresa e de empresário.

A EdC conduz uma verdadeira revolução cultural, mas não o faz com luta armada nem violência. É uma revolução silenciosa, sem gritos, mais feminina que masculina, numa palavra, “mariana” (de Maria, a mãe de Jesus), que “a humildes exaltou e despediu ricos de mãos vazias”¹⁶⁹. Por isso, as palavras da EdC são palavras eloqüentes, transformadoras, que minam as palavras velhas: sem fins lucrativos e com fins lucrativos, capitalismo e comunismo, liberais e comunitaristas.

A EdC perpassa todas essas palavras, mas é uma outra coisa, é uma criação nova; por isso, é considerada com fins lucrativos por aqueles que são sem fins lucrativos, e sem fins lucrativos por aqueles que são com fins lucrativos; capitalista pelos comunistas, e comunista pelos capitalistas; liberal pelos comunitaristas, e comunitarista pelos liberais. Isso se deve ao fato de a compreensão de uma experiência como a EdC, bem como de toda experiência que nasce de um humanismo, requerer uma reorganização das palavras antigas.

Sendo assim, a partir deste levantamento bibliográfico foram contemplados pontos importantes para entender a EdC e a partir disso introduzir o Estudo de Caso na FEMAQ S/A, de Piracicaba (SP), uma empresa de Economia de Comunhão desde 1991.

¹⁶⁹ Canto do Magnificat cf. Lucas 1,46-55

CAPÍTULO 4

A PRÁXIS DA UTOPIA:

FEMAQ, uma empresa de Economia de Comunhão

Após termos analisado os antecedentes, a questão histórica e filosófica, e a comunicação na Economia de Comunhão (EdC), de acordo com o objetivo desta pesquisa, apresentaremos a seguir a comprovação prática de como uma empresa pode aplicar a filosofia da EdC. A escolha para este estudo recaiu sobre a FEMAQ S.A.

Uma das nossas preocupações foi identificar qual seria a melhor empresa a ser estudada e que pudesse testemunhar de fato a viabilidade da Economia de Comunhão e que além disso representasse aspectos da realidade brasileira. Por essas razões escolhemos a FEMAQ S.A. (Fundição, Engenharia e Máquinas), pela importância, não só econômica, mas, sobretudo porque nela se reproduzem as questões propostas pela EdC.

A FEMAQ é uma empresa que produz peças fundidas em aço e ligações de alumínio, com produtos manufaturados de até 30 toneladas o peso unitário. Possui uma capacidade produtiva de 800 toneladas por mês em ferro cinzento, nodular e aço, e, atualmente, com 86 funcionários, tem uma produção de mais de 6,5 mil toneladas por ano, capacidade que está sendo ampliada para 2007.

A alta produtividade fica mais eloquente conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 6
Produção acumulada em toneladas

Fonte: FEMAQ S/A., 2005

1. Contexto geográfico

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

As principais atividades industriais segundo Câmara de Vereadores de Piracicaba são:

Aço e ferro	Máquinas em geral
Aguardente	Máquinas industriais
Alcool	Metais
Caldeiraria	Metalúrgica
Destilaria	Minerais
Equipamento hidráulico	Olaria
Material elétrico	Papel e Papelão
Estrutura metálica	Siderúrgica
Fundição	Têxtil
Laminação	Turbinas
Laticínio	Usina
Madeira (produção)	Outras

Fonte: Câmara de Vereadores de Piracicaba 2005

2. História da FEMAQ

Em 1937, o jovem Kurt Leibholz chegava ao Brasil, escapando da fúria nazista que dizimou a toda sua família em Alemanha. Casou-se, teve filhos e, no ano de 1966, abriu a empresa: “Fundição, Engenharia e Máquinas” (FEMAQ), que, após seu falecimento, cinco anos depois, ficou nas mãos de seus filhos Henrique e Rodolfo¹⁷⁰:

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

Construída na Rodovia Comélio Pires, km. 1, Av. Kurt Leibholz, 100, a FEMAQ ocupa uma área total de 20.000 m², sendo 6.000 de área construída.

Os irmãos Leibholz receberam a empresa numa época de crise, mas cerca de 10 anos depois já estavam estabilizados. Segundo Rodolfo Leibholz¹⁷¹: *“Em 1979, já podíamos vender tudo e viver de juros ou, então, fechar a empresa ou*

¹⁷⁰ Entrevista com Henrique Leibholz, em 14 de setembro de 2005.

¹⁷¹ Entrevista com Rodolfo Leibholz, em 15 de setembro de 2005.

declararmos em falência, o que tivesse sido um grave prejuízo para os funcionários”.

Ao contrário disso, esse ano começou a experiência de promoção social e participação dos empregados nas decisões da empresa.

Em outra ocasião Rodolfo¹⁷² afirma:

“Fizemos um pacto entre nós, de dirigir a empresa conforme as exigências cristãs que visam o homem e não somente o lucro, mesmo que essa decisão pudesse colocar em risco a sobrevivência da empresa.

A partir dessa decisão tomamos uma série de iniciativas, dentro das quais podemos citar: criação de um departamento médico com ênfase na prevenção; distribuição de parte dos lucros aos funcionários; assembleias mensais; contato com o sindicato e foi criado um fundo para construção de moradias para (funcionários).

Muitas dessas iniciativas persistem até hoje”.

Esta consciência social reflete de alguma maneira a opção cristã dos irmãos Leibholz a exemplo da mãe. Rodolfo lembra:

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

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

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

Assim, nesses anos, além da formação recebida pelo seu pai, os diretores da empresa tinham uma nova motivação. Estavam em contato há três anos com o

¹⁷² Experiência apresentada no XIII Congresso Nacional da EdC, Vargem Grande Paulista, junho de 2004.

Movimento dos Focolares, e em 1991 aderem à proposta de Economia de Comunhão.

Numa entrevista para Luiz Sugimoto¹⁷³, Rodolfo conta:

"Mesmo na época, em 1991, tínhamos condições de, vendendo a empresa, parar de trabalhar. Creio que seja o sonho de qualquer empresário, o ápice do capitalismo: poder parar de trabalhar", recorda Rodolfo. Mas foi justamente naquele ano que os dois engenheiros decidiram adotar na FEMAQ a Economia da Comunhão. "Não sentíamos necessidade de ficar cada vez mais ricos. Decidimos continuar gerando riqueza com os meios produtivos, mas distribuí-la, colocando o homem e o amor acima de tudo".

Para Henrique, o outro irmão Leibholz¹⁷⁴, engenheiro mecânico e metalúrgico:

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

Pelo sucesso alcançado, a importância da empresa na região industrial é notória, de 6.500 empresas de Piracicaba, a FEMAQ S.A. ocupa o 26º lugar em valor acionário.

A FEMAQ produz peças de ferro fundido para algumas das fábricas de automóveis mais importantes do Brasil e do mundo, como a Ford e a Volkswagen, General Motors, Volvo, Fiat, Mercedes Benz, Karmanm Ghia e Brasinca, a FEMAQ atende hoje o 75% do mercado neste segmento. Outros importantes clientes são: Matriceria Austral (Argentina), Voith S/A Máquinas e Equipamentos, CSP - Cast Steel Products, entre outros.

A empresa também fabrica peças para outros setores industriais, como cilindros para máquinas de fabricação de papel, produtos pelos quais obtiveram o

¹⁷³ SUGIMOTO Luiz **O grande flagelo**, Campinas: Jornal da Unicamp - Novembro 2000, p. 6 e 7

¹⁷⁴ Entrevista a Henrique Leibholz, Revista Cidade Nova, Brasil, Julho de 1992, p. 8

certificado TUV para seus produtos. Também fabricam componentes para usinas elétricas e nucleares, também peças para a indústria extrativa açucareira materiais de desgaste para calcário, cerâmicas e de máquinas domésticas pelo qual obteve o certificado de qualidade ISO 9002.

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

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

3. Áreas de atuação

As *áreas de atuação*, na FEMAQ são variadas, e principalmente trabalha em Ferro e Aço, como o veremos a continuação:

Quadro 9

Áreas de atuação

Peças em Ferro Fundido Cinzento	até 30 tons/unit
Peças em Ferro Fundido Nodular	até 15 tons/unidad
Peças em Aço	até 3 tons/unidad

Fonte: FEMAQ, 2005 - Elaboração própria

Quadro 10

Produtos e setores onde trabalha a FEMAQ

Setor	Exemplos
Indústria Automobilística	Estampos automobilísticos, desempenos, mesas, calços, guias, moldes para injeção, peças de manutenção feitos com modelos de isopor ou madeira, ferramentas em geral.
Indústrias de papel	Cilindros secadores, rolos de prensão, cabeças de cilindros e rolos, caixas de sucção, eixos centrais, sapatas hidrostáticas e peças em geral.
Mineração	Pastilhas, suportes, revestimentos para moinhos, esferas de aço - 3 a 8 ton (sistema drop ball), rotores, tijolos, gargantas e discos para bombas de sucção de areia, mandíbulas para britadores. Outras peças sob consulta.
Indústria Cerâmica	Cilindros coquilhados de têmpera definida, cilindros com têmpera definida, impulsores, corpos de máquinas, tambores matrizes.
Mecânica e Hidráulica	Barramentos de torno e plaina, cabeçotes, coluna de fresa, corpos de retífica, engrenagens, discos de acoplamento, carcaças de redutor, carcaças de válvulas.
Indústria Química e Metalúrgica	Cadinhos para fusão de alumínio e metal patente, corpos de bombas e rotores anticorrosivos, grelhas, impulsores, câmaras de vulcanização de pneus.
Indústria Naval	Cabeçote de motor, carcaça de acionamento de bomba injetora, curva e tubulação de escape, câmara de ar, arraste, volante, carcaças de redutores, anel espaçador.
Prensa	Corpo de prensa, cabeçote, martelo, cilindros de pressão, excêntricos, êmbolo, biela, engrenagens.
Modelação	Nossa modelação esta equipada para fabricar modelos em madeira, isopor e plásticos (poliéster e epoxi).

Fonte: FEMAQ, 2005 - Elaboração própria

4. Certificações e prêmios

Entre os certificados obtidos se encontram:

- CERTIFICADO DE QUALIDADE PARA PEÇAS FUNDIDAS Nº 047015080: conforme a norma alemã AD-Merkblätter WO TRD 100, outorgado pela

BRTÜV¹⁷⁵ em 1995 e 1997. Assim como a AD 2000 Merkblätter W 0 em 2003.

Gráfico 7

Certificados de qualidade para peças fundidas

Fonte. FEMAQ, 2005

- CERTIFICADOS DE MÉRITO 1995, 1996, 2000 e 2001: obtido da General Motors do Brasil, como um dos seus fornecedores que apresenta rígidos controles de custos, prazos e qualidade;

¹⁷⁵ A **BRTÜV Avaliações da Qualidade S/C Ltda.** foi constituída em 6 de Outubro de 1994 pelo IBQN e pela RWTÜV, seus sócios, com larga experiência e tradição nos mercados Brasileiro e Internacional. A **BRTÜV** é um Organismo de Certificação Credenciado pelo **INMETRO** para atuar nas áreas de certificação de sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e de produtos, sendo assim parte integrante do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade.

Por meio de seu sócio internacional, está ligado ao maior Organismo Certificador Alemão, o TÜV CERT, que é uma das principais entidades certificadoras do mundo. Estes credenciamentos e parcerias permitem à BRTÜV oferecer aos seus clientes todos os serviços de certificação de que necessitam, sejam eles de sistemas de gestão, produtos ou pessoal, com os mais variados reconhecimentos oficiais.

Gráfico 8
Certificados ao Mérito 1995 e 1996 General Motors Brasil

Fonte: FEMAQ, 2006

- PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO CONFORME NORMA ISO 9002: através da agência BRTUÜV, segundo a proposta BRTÜV SP 053, aprovada no 10/05/95.

Gráfico 9
Certificado Norma ISSO 9002

- PRÊMIO DE MELHOR FORNECEDOR NA AMÉRICA LATINA, outorgado pela General Motors do Brasil, em 2000, pela terceira vez consecutiva; este prêmio significa ter prioridade em novos investimentos. Os critérios considerados pela multinacional foram: qualidade do produto, eficiência na atenção e rapidez na entrega.
- Destaque Ambiental do Ano 199 e 2001, pelo Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente - CODEMA - Piracicaba – SP.

Gráfico 10

Destaque Ambiental do Ano

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

5. Desempenho Produtivo

Em 1995, o faturamento da FEMAQ alcançou os 7 milhões de dólares americanos, em 1996, e se realiza a publicação da sua experiência como caso de estudo pela prestigiosa fundação Getulio Vargas de São Paulo. No ano 2003 se chegou a um faturamento de mais de 8 milhões e quinhentos mil dólares

americanos e no ano de 2004, chega-se a um faturamento superior quase quinze milhões dólares:

Gráfico 11
FEMAQ Faturamento em U\$

Fonte: FEMAQ S/A, 2005.

Nos gráficos a seguir apresentam o desempenho da empresa em termos de: produtividade comparativa, investimento social e o Comparativo Faturamento Homem/Ano da FEMAQ comparando com a do setor no Brasil nos mesmos períodos, respectivamente.

Gráfico 12
Investimento Social – Homem/Ano.

Fonte: FEMAQ S/A, 2005.

Gráfico 13
Comparativo Faturamento Homem/Ano

Fonte: Abifa - Associação Brasileira Fundições, 2005.

Gráfico 14
Produtividade Comparativa FEMAQ X BRASIL

Fonte: Abifa - Associação Brasileira Fundições, 2005.

A FEMAQ produz 91,30 toneladas por homem ao ano, muito na frente da média brasileira, que é da ordem de 50,71 toneladas por homem ao ano.

Dentro do contexto internacional, no ano de 2000 se constatou que a produção da FEMAQ estava por cima da média americana com 66 toneladas por homem ao ano e da japonesa com 75, para entender melhor a importância deste alcance é que recorremos ao gráfico a seguir:

Gráfico 15
Produção comparada ano 2000

Fonte: FEMAQ S/A 2000

Talvez o surpreendente crescimento do faturamento tenha sido a principal constatação de que esta nova concepção de empresa funciona:

Quadro 11

FEMAQ S/A: Faturamento

<i>Ano</i>	<i>Faturamento em U\$</i>
1989	2.463.395,34
1990	2.563.477,29
1991	2.385.870,32
1992	1.705.446,20
1993	1.156.832,18
1994	3.685.811,03
1995	7.419.494,42
1996	6.836.561,15
1997	5.825.839,02
1998	6.429.116,69
1999	7.833.527,07
2000	8.149.075,91
2001	7.962.429,58
2002	6.876.523,44
2003	8.586.825,51
2004	14.697.506,26

Fonte: Informes anuais FEMAQ S/A, 2005

Os dados de faturamento da FEMAQ revelam um amplo crescimento da empresa especialmente após ter aderido à proposta da Economia de Comunhão. Nos anos de 1996 a 1998, vemos uma leve queda no crescimento que pode ser explicada pela crítica situação econômica do Brasil neste período.

Diante de uma economia com características recessivas, manter o faturamento praticamente num mesmo nível, ao contrário de diminuí-lo, pode ser considerado como uma evidência da eficiência e da capacidade da empresa para se manter no mercado superando dificuldades objetivas do sector.

As projeções positivas a partir de 1999 podem ser explicadas pela melhoria do mercado automobilístico do Brasil devido à desvalorização do Real nesse período, assim como também pela diversificação da produção da FEMAQ.

6. A empresa ao serviço do homem

Colocar ao homem no primeiro lugar, como sujeito e não como objeto ou um simples instrumento, foi a perspectiva desde um princípio, fruto de uma grande sensibilidade social, que levou aos irmãos Leibholz a desenvolver um novo modelo de empresa, onde o trabalhador é valorizado de forma integral, tanto no seu aspecto físico quanto no espiritual.

Este projeto, segundo Henrique e Rodolfo Leibholz, devia seguir a lógica do cristianismo; e por isso não poderia permanecer como uma simples utopia, pelo contrário, deveria traduzir-se em fatos:

Segundo Rodolfo Leibholz¹⁷⁶: *“Entendemos que era preciso arregaçar as mangas, ainda sendo a custo de pôr em jogo nossa tranquilidade, com a disposição de enfrentar todos os riscos de uma experiência imprevisível”*.

Os anos 1980 foram, para todo o Brasil, muito difíceis desde o ponto de vista econômico, por causa da crise do petróleo e outros problemas internos,

¹⁷⁶ Op. Cit.

chegando ao ponto que alguns economistas definiram aquele período como a "década perdida".

A experiência positiva da FEMAQ continuou, ainda passando por várias dificuldades, *“mas cada vez mais nos parecia que, não obstante nossos esforços, faltava sempre alguma coisa para a plena realização do modelo de empresa que sonhávamos”*¹⁷⁷.

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

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

Os benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários podem ser apreciados no seguinte tabela:

Quadro 12
Relação de Benefícios na FEMAQ

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

Fonte: FEMAQ S/A, 2005.

¹⁷⁷ Op. Cit.

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

Gráfico 16
Grau de Instrução dos Funcionários

Fonte: FEMAQ S/A, 2005

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

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

No que se refere às causas mais comuns de saída da empresas, estão: Não adaptação ao trabalho: quanto a produtividade, quanto ao relacionamento e comprometimento a atividade da empresa. Abertura de negócio próprio.

Em 1991 foi criado o Departamento de Desenvolvimento Social, com a finalidade de coordenar todo o processo de mudanças administrativas junto aos trabalhadores. Foram implantados dispositivos de promoção humana e distribuição do capital.

Para implementar essas inovações, os irmãos Leibholz evidentemente tiveram que enfrentar muitos problemas, como a barreira cultural dos próprios trabalhadores, o desestímulo, até o descrédito e as suspeitas dos empresários colegas. Sem fazer menção aos limites da legislação no que se refere ao processo de participação dos trabalhadores.

Como vimos uma das etapas na implantação deste novo estilo de empresa foi uma completa pesquisa sobre o completo do estado de saúde dos trabalhadores e seus familiares, seguida da implantação de um sistema de medicina preventiva.

Depois, se enfrentou o problema da higiene e da segurança no trabalho.

“No Brasil, todos os anos, por iniciativa da Conferência Episcopal, é promovida uma ‘Campanha da Fraternidade’, em preparação para a Páscoa, com temas de conteúdo social. Num certo ano, a ‘campanha’ tinha como título: ‘Saúde para todos’ Inspirando-nos neste tema, criamos dentro da empresa um consultório com um clínico geral e um pediatra, a disposição de todos os nossos funcionários e suas famílias”¹⁷⁸

Também se fez um levantamento completo da situação econômica e de moradia dos trabalhadores. Para isso foi criada uma *Comissão da Fábrica* para promover uma participação mais direta dos funcionários junto aos diretivos da empresa, que procura solucionar estes problemas.

Instituiu-se uma *Caixinha de Beneficência*, administrada por representantes eleitos pelos trabalhadores. Atualmente, as verbas provêm dos empregados, que contribuem com um 2% da planilha de salários, e da empresa, que contribui com

¹⁷⁸ Op. Cit.

um 1%. Esta “caixinha” restitui aos seus associados alguns gastos como medicamentos, hospital, dentista e funerais.

Também foi criado, o *Fundo Rotativo de Crédito*, com a contribuição média por semestre do 5% do total obtido pelos lucros da empresa.

Este fundo provê financiamentos sem juros para a compra e melhoramento das casas e do material de construção. Atualmente 100% dos funcionários da empresa já possuem casa própria. *“Fizemos uma experiência original. Ninguém nos garantiu que isto funcionaria; e somente tentando obteríamos resposta”*, afirma Henrique¹⁷⁹.

Aos poucos o círculo foi alargando-se, fiéis aos princípios cristãos e convencidos de que não pode existir uma verdadeira relação humana senão através do intercâmbio e da igualdade, Rodolfo e Henrique Leibholz procuraram sempre novos interlocutores para compartilhar esta proposta. Os primeiros foram os outros dos sócios que, ainda sejam minoritários, têm o mesmo direito a voto que eles em todas as decisões da empresa.

Principalmente depois de entrar em contato com o *Movimento Humanidade Nova*, a FEMAQ passou a promover encontros com outros industriais, com a finalidade de apresentar a novidade da empresa aos que tinham o expresso desejo de conhecê-la, e também para realizar um intercâmbio de autênticas experiências¹⁸⁰:

“A estrutura do homem dirigente resiste aos câmbios, as inovações que escapam da mentalidade tradicional. A novidade é que nossa experiência é muito humana. Não tem nenhuma importância a hierarquia; se vai ao encontro das pessoas. Muitas vezes as pessoas ficam um tanto confusas, porque não estão habituadas a isto. Procuramos valorizar muito à pessoa humana, e isso rompe com certos esquemas. Pelo que pudemos constatar, esta tendência começa a universalizar-se em muitas empresas; mas para nós isto já é um hábito”.

¹⁷⁹ Op. Cit.

¹⁸⁰ Entrevista a Henrique Leibholz, 19 de outubro de 2005.

Outro aspecto importante é que a FEMAQ está se abrindo à sociedade. Não se ocupa somente dos seus funcionários ou da sua administração interna, da produção, do aperfeiçoamento tecnológico, ainda que estes aspectos são importantes.

Apesar de ser considerada apenas uma empresa de porte médio, sua nova experiência vem despertando interesse na região. Frequentemente são procurados pelos jornais para opinar sobre economia e sobre relações humanas. “Algumas vezes, é até constrangedor, quando nos vêem como se fôssemos um modelo ideal”¹⁸¹.

Por exemplo, o *Jornal de Piracicaba* publicou, o 1º de agosto de 1991, um longo artigo sobre a FEMAQ, com o título: “*Empresa transforma trabalhador em sócio*”.

É interessante a motivação que levou este jornal a falar sobre a empresa dos irmãos Leibholz, dizia o artigo:

“Escolhemos algumas empresas significativas e de vanguarda, capazes de influenciar a outras e ajudá-las a transformar-se, a partir do seu interior. Significativas e de vanguarda não porque sejam grandes e potentes, senão porque têm no seu interior uma filosofia, uma idéia”.

Vale a pena destacar que Henrique e Rodolfo, como também os outros sócios e os funcionários da empresa, não se envaidecem quando apresentam seu trabalho, porque simplesmente tem a consciência de ter madurado uma experiência que está em sintonia com os sinais dos tempos.

7. Por uma “economia de comunhão”

Para Rodolfo e Henrique Leibholz¹⁸², o capitalismo e o socialismo fracassaram como forma de promoção do bem-estar integral do homem:

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² Op. Cit.

“A individualidade, o potencial e as diferenças de cada um devem ser respeitadas. a empresa não pode ser simplesmente um médio de concentração do capital ou de poder a qualquer custo (...) Agora, nós estamos buscando um terceiro caminho”.

É precisamente neste ponto da caminhada que a FEMAQ se encontra em sintonia com a Economia de Comunhão, segundo o qual uma parte do lucro da empresa, agora “comunidade produtiva”, em pleno respeito à liberdade de consciência do empresário, é aplicada para socorrer aos mais pobres em suas necessidades básicas e na sua formação espiritual.

Rodolfo, Henrique e suas famílias, entusiasmados, aderem imediatamente à idéia da EdC. Segundo Henrique¹⁸³:

“A novidade da Economia de Comunhão, está justamente no fato de colocar livremente em comum uma parte do lucro, para ajudar aos que passam necessidade, não só internamente, senão também fora da empresa (...) Isto converte à empresa numa comunidade, e ajuda aos funcionários não somente a sobreviver senão a que elevem aquela dignidade plenamente humana, a qual todos têm direito”.

Já para Rodolfo¹⁸⁴:

“Esta é uma experiência já existente em várias partes do mundo, de empresas integradas para o bem-estar do homem, principalmente dos mais necessitados. Ainda que está numa fase inicial, esta experiência deverá promover o surgimento de novos valores e reformular completamente a relação homem–trabalho–empresa–sociedade”.

Devido a que se trata de uma novidade absoluta no que se refere à administração empresarial, ela tropeça ainda, com muitas dificuldades de caráter contável e fiscal:

“Também aqui, vimos que não valia a pena esperar que todos os aspectos jurídicos estivessem contemplados pela lei. Se trata de começar com muitíssimo coragem, abrindo caminho, para que a própria legislação encontre modelos nos quais se baseie, no estabelecimento de novas normas fiscais”¹⁸⁵.

Estas dificuldades estão sendo analisadas, estudadas e até superadas como demonstra a pesquisa de Luiz Antonio Brandalise titulada “A Finalidade do

¹⁸³ Op. Cit.

¹⁸⁴ Op. Cit.

¹⁸⁵ Op. Cit.

Lucro para as Empresas de Economia de Comunhão”¹⁸⁶, que não aprofundaremos aqui por se tratar de um outro foco de pesquisa.

Com a adesão à EdC, não é que muitas coisas mudaram porque na FEMAQ já se tinha uma consciência cristã dentro da empresa, como afirma Henrique ¹⁸⁷:

“Baseados nos princípios cristãos, já dávamos aos funcionários participação nos lucros e benefícios concretos, além de dar prioridade à ética nas relações com os fornecedores e clientes e com o Estado. Quando Chiara Lubich lançou a Economia de Comunhão, o modelo se completou. A empresa entrou num projeto econômico solidário dirigido para toda a sociedade”.

Por sua parte, Rodolfo¹⁸⁸ assegura:

“Com a Economia de Comunhão adquirimos uma profunda convicção de que devemos prestar contas a Deus pelos talentos e bens que recebemos. Porém como não podemos, apresentar um relatório a Ele. Nós devemos realizar essa prestação a nossos funcionários, clientes e fornecedores. A ajuda aos necessitados fecha o ciclo. É um caminho muito difícil. Nos enfrentamos a todo o sistema capitalista convencional. Mas é assim que nos realizamos plenamente, como empresários, como pessoas, como filhos de Deus”.

Segundo os dois diretores da empresa, o destino dos recursos mensais que giram atualmente em torno de 8 mil dólares americanos para os funcionários e 4 mil para a Economia de Comunhão gera um importante componente de entusiasmo na empresa, aumentando a produtividade e a competitividade em função do bem-comum.

Todos os funcionários, conhecem o projeto da EdC, porém nem todos participam do Movimento dos Focolares, mas:

“Compartilham seus ideais, ou seja, procuram viver a unidade e a solidariedade acima das pessoas, as classes sociais, os povos, as raças e culturas. Nossa intenção é envolver a todos nesta cultura do dar, da mesma maneira como nós, pouco a pouco, fomos sendo

¹⁸⁶ Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutor em Controladoria e Contabilidade. Orientada pelo Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus

¹⁸⁷ Op. Cit.

¹⁸⁸ Op. Cit.

envolvidos na participação dos lucros e na administração da empresa”

¹⁸⁹

8. Missão, Visão e Objetivos

Num encontro de empresários, trabalhadores e pesquisadores da EdC em 2004, Rodolfo¹⁹⁰ apresentou uma aproximação à *Missão* de sua empresa: “Realizar a pessoa na empresa através do trabalho, de maneira equilibrada e sustentável, objetivando a satisfação do cliente, fornecedor e comunidade”. Da mesma maneira apresentou a *Visão* da FEMAQ como: “Assegurar as condições necessárias para o desenvolvimento da empresa através do conhecimento gerencial e tecnológico”.

De maneira mais ampla estes dois conceitos podem se definir como:

- *Missão*: Conformar um ambiente de trabalho propício e condições de vida adequadas para que o crescimento humano, espiritual e produtivo das pessoas se reflita na oferta de produtos e serviços competitivos, ao menor custo, no menor prazo, e que estejam de acordo ou ultrapassem as expectativas dos clientes.
- *Visão*: Promover uma economia nova e moderna sustentada por uma cultura do compartilhar com uma visão holística, na qual o homem se realize plenamente e se desenvolva integralmente de tal maneira que isto se veja refletido na qualidade de produção, produtividade e crescimento industrial, onde também, a empresa cumpra um rol social contribuindo à diminuição da pobreza.

Os objetivos da FEMAQ, podem resumir-se nos seguintes pontos:

- *Objetivos Gerais*:

¹⁸⁹ Op. Cit.

¹⁹⁰ Op. Cit.

a) *Econômico: Satisfazer ao cliente, aos empresários e aos empregados*; satisfazer as expectativas do cliente em qualidade, custo e cumprimento dos prazos de entrega através do aumento da produtividade e da qualidade (prevenir, reduzir e eliminar as deficiências de qualidade), como resultado do crescimento e da satisfação pessoal e profissional de cada indivíduo.

b) *Humano: Colocar a organização a serviço do homem*; garantir um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento humano integral, construindo grupos de trabalho e potenciando as capacidades pessoais. É fundamental a capacidade e habilidade de ouvir, sintetizar e analisar as idéias para resolver os problemas da empresa ou pessoais.

c) *Social: Promover a Economia de Comunhão*; a empresa cumpre com uma função social maior que só a produção de bens e a geração de emprego. Ao estar comprometida com a EdC se compromete a gerar utilidades para doá-las aos necessitados como um caminho para aliviar a pobreza do seu entorno, e se compromete a investir no desenvolvimento integral do homem e a formação de Homens Novos; por último, aspira construir uma organização comunitária baseada na *cultura do dar*.

Quando se refere à Missão da FEMAQ, Rodolfo¹⁹¹ assevera que a missão da empresa é produzir para a sociedade bens de produção para desenvolver a sociedade de maneira equilibrada e sustentável. E a visão de seus valores consiste em que sua ação seja sempre analisada sobre sete aspectos que são:

- Garantir sempre a missão para a qual a empresa nasceu.
- Produzir garantindo a harmonia interna do ambiente de trabalho, promovendo confiança e respeito entre a equipe.
- Comunicar-se com todos revelando uma administração transparente.
- Promover a formação da equipe e incentivar a pesquisa.
- Relacionamento com o meio ambiente saudável.

¹⁹¹ Entrevista publicada no site *Ética Empresarial*, realizada em 17/03/2004 Disponível em <http://www.eticaempresarial.com.br/entrevistas.asp> Acesso em: 15/12/2006.

- Relacionamento com a comunidade.
- E finalmente, manter a empresa lucrativa e financeiramente com índices positivos (Este último é o foco único do capitalismo).

Poucas vezes os diretores da FEMAQ fizeram referência à Missão da empresa quanto na colocação anterior. Vemos que claramente a coerência entre os propósitos da FEMAQ com os da EdC.

9. Filosofia e solidariedade da FEMAQ

Segundo a pesquisa de Daniele Jannotti Villena¹⁹², a filosofia da FEMAQ nasceu antes de tudo da convicção e anseio dos diretores em construir um modo de gerir, alicerçado em valores humanos e cristãos.

Sobre a filosofia respondeu João Batista R. Mendes¹⁹³, funcionário da produção, quando perguntado se queria expressar algo mais sobre a empresa, que não tivesse sido perguntado:

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

Podemos definir a filosofia que se propõe a FEMAQ a partir de:

- Trabalho em equipe*: o importante é o que se pode aportar para o bem da empresa, tanto nas decisões como na ação, em grupos de pessoas que se necessitam entre si para alcançar melhores resultados.
- Qualidade*: a qualidade é um valor que ultrapassa a produção e transcende a vida cotidiana entendida como superação pessoal e

¹⁹² VILLENA Daniele As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da influência de valores no ambiente organizacional, UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

¹⁹³ Entrevista com João Batista R. Mendes funcionário da moldagem que trabalha há 18 anos na FEMAQ, realizada em 21 de junho de 2005.

profissional. A empresa se constrói com pessoas que incumbem seu pensamento e ação com qualidade, a qualidade é o modo de ser coerente com seus objetivos pero não é a finalidade em si mesma.

c) *Comportamento Ético*: a valorização máxima e integral do homem, da família e da vida abre o caminho para um comportamento ético, de confiança mútua e transparência, no qual se valoriza a integridade, a moralidade, a honestidade, o companheirismo, a bondade, a solidariedade.

d) *Solidariedade*: Compromisso com a Cultura do Dar como um caminho alternativo que incluía o positivo do capitalismo e socialismo, mas sobretudo do cristianismo; cultura que à vez que permite satisfazer equitativamente as necessidades materiais, satisfaça as necessidades de realização pessoais e espirituais, e, finalmente, satisfaça as necessidades dos pobres.

e) *Comunicação*: As formas e as relações comunicacionais dentro da FEMAQ são fundamentalmente horizontais, ou seja, se prioriza a comunicação interpessoal, em todos os espaços da empresa, porque é um tipo de comunicação, que ajuda às relações entre todos os trabalhadores e seções.

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

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

Neste ano está sendo concebido o planejamento estratégico da empresa, atividade que os diretores fazem questão de realizar juntamente com os

funcionários, mesmo que isso requeira mais tempo para sua concretização.

Para a FEMAQ o planejamento estratégico¹⁹⁴ tem como objetivo responder: por que a organização existe, o que e como ela faz e até onde ela quer chegar.

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

Dessa mesma forma, os princípios da FEMAQ têm como objetivo assegurar a manutenção de valores humanos na organização e fazem referência a cores, cada princípio está relacionado a uma das sete cores do arco-íris. Relação esta já estabelecida pelo Movimento dos Focolares para correlacionar os valores cristãos aos diversos aspectos práticos da vida do homem, conforme o gráfico a seguir.

¹⁹⁴ Informações fornecidas pela analista de departamento de pessoal, Fabiana Longato, em 21 de junho 2005.

Gráfico 17
Valores da FEMAQ

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

Em 1979 os diretores realizaram uma assembléia de um dia todo. Todos os funcionários puderam apresentar reclamações e sugestões. O evento foi

considerado como uma loucura no meio empresarial da época. O sindicato dos metalúrgicos também desconfiou da proposta¹⁹⁵: “Os sindicalistas pensavam que com a assembléia, queríamos descobrir um mecanismo para burlar as conquistas salariais obtidas por eles nessa época”.

As reuniões continuam desenvolvendo-se até hoje, mensalmente, porém com uma duração menor, é a “assembléia”, como dizem os membros da FEMAQ. Nesta ocasião, a diretoria mostra todos os índices do mercado, comparando-os com os da FEMAQ; atualiza os funcionários quanto à política econômica, conversa sobre a meta da empresa para o próximo mês e todos os funcionários são convidados a participar com suas idéias e opiniões. Há também um relato sobre lucros ou prejuízos do mês anterior.

Segundo os diretores, esta “loucura” deu como resultado o aumento da produtividade e da competitividade. E em relação às dúvidas da oposição sindical, um dos resultados concretos das assembléias foi a participação nos lucros, como vimos anteriormente, definida com os trabalhadores, que se realiza há 15 anos:

“Somos pioneiros em proporcionar uma autêntica participação nas ganâncias porque destinamos uma porcentagem real dos lucros aos empregados. O que se faz no mercado é a distribuição de uma quantidade em dinheiro determinada por um acordo entre a direção das empresas e o sindicato. Naturalmente, nessas outras empresas, esta quantidade, em geral, não aumenta quando o lucro é maior. Mas também não diminui quando o lucro cai. Então, que participação e sentimento de responsabilidade o empregado pode ter com este método?”¹⁹⁶

Nestes 41 anos de existência, a FEMAQ nunca deixou de lado sua *filosofia social*, ainda suportando as diferentes crises econômicas que o Brasil atravessou. Até nas épocas de recessão, quando se teve que recorrer à extrema medida do corte de funcionários, a empresa sempre procurou fazer com que as conseqüências pesassem o menos possível nas costas dos trabalhadores: examinando caso por caso, procurando encontrar um novo emprego para os despedidos ou um adiantamento de seis meses do seu salário.

¹⁹⁵ Op. Cit.

¹⁹⁶ Op. Cit.

Segundo Henrique Leibholz¹⁹⁷, isto: “também é fruto de uma nova visão empresarial que modifica os conceitos mais tradicionais da empresa, ao transformar o trabalhador num sócio”.

A participação dos trabalhadores inclui que eles tomem conhecimento do desempenho da empresa em todos seus âmbitos, com eles se realiza uma profunda discussão da direção que devem ter os lucros, além de analisar as dificuldades e as metas administrativas, isto se realiza através das assembléias mensais.

“Nossa preocupação é colocar o homem no primeiro lugar, como sujeito de todo o processo produtivo. E sentindo-se respeitado na sua dignidade, o operário também trabalha melhor, e até produz mais”, afirma Henrique Leibholz¹⁹⁸, ao explicar o desempenho que a FEMAQ alcançou nestes últimos anos.

Sublinha-se que o nível de participação e responsabilidade de todos na condução da empresa teve um crescimento considerável: “Isto se constata na disponibilidade dos empregados, na seriedade em cumprir os compromissos assumidos, na contribuição espontânea com idéias novas procurando aperfeiçoar as técnicas de produção e numa maior capacidade de desenvolver um trabalho em equipe”¹⁹⁹.

Mas não somente se trata da participação nos lucros, inicialmente, Rodolfo e Henrique Leibholz procuraram enfrentar, além do aspecto administrativo e financeiro, o problema da participação dos funcionários, na própria condução da empresa.

10. Respeito ao meio ambiente

No que diz respeito ao meio ambiente, a FEMAQ, desde sua adesão ao projeto EdC conseguiu reduzir a quase zero a porcentagem de contaminação ao meio ambiente, o que lhe conferiu, no ano de 2001, o “*Prêmio ao Mérito*”

¹⁹⁷ Op. Cit.

¹⁹⁸ Op. Cit.

¹⁹⁹ Op. Cit.

Ambiental 2001”, outorgado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP.

Das milhares de fábricas paulistas, a FEMAQ ficou entre as dez melhores – sendo que as outras nove eram todas multinacionais – em virtude de seus projetos eficazes de proteção à natureza. O respeito ao meio ambiente é visível no grande reaproveitamento que é feito de toda a matéria-prima utilizada, sobrando apenas uma pequena porcentagem de 1,24% de restos inutilizáveis²⁰⁰.

Gráfico 18

Refugo

Fonte: FEMAQ S/A, 2005

O reconhecimento da FIESP, foi pelo destino dado ao resíduo da areia utilizada para os moldes na produção que, além do problema ambiental, gera gastos porque sua conservação deve ser feita pela empresa, aumentando o preço do produto.

²⁰⁰ Segundo dados constantes da dissertação de mestrado de Villena, dos resíduos da areia utilizada para os moldes na produção, a FEMAQ reaproveita 90% e os 10% restante são utilizados na produção de blocos de cimento para a construção civil.

Na FEMAQ o reaproveitamento do resíduo é da ordem do 90% e os 10% restantes servem para a produção de blocos de cimento para a construção civil, quer dizer que foi criada uma nova empresa a RECIBLOCO encarregada desta inovação.

Como explica Henrique Leibholz²⁰¹: *“Cada quilo de material fundido gera de três a cinco quilos de areia residual”*. Por exemplo, a produção no ano 2003 foi de 6.616 toneladas, se multiplicamos por 4 teremos 26.464 toneladas de areia, isso nos dá a dimensão da degradação ambiental e do desperdício evitados pelo projeto ambiental da empresa. A fábrica de blocos produz 10 mil unidades por mês, dando trabalho a cinco pessoas.

Um aparelho que separa as substâncias químicas da areia a ser reutilizada. O que sobra desse processo, aproximadamente o 10% do material, se transforma nos blocos. O projeto permitiu-lhes receber o Certificado de Destaque Ambiental, concedido pelo Conselho Municipal da Defesa do Médio Ambiente de Piracicaba (CONDEMA), assim como de menções honrosas da Câmara dos Vereadores.

Segundo Heloisa Gonçalves²⁰², o processo de gestão ambiental foi iniciado em 1998, a partir de um trabalho de pesquisa dentro da empresa que culminou com a possibilidade de processar e reutilizar a areia descartada da fundição, tanto para a produção de novos moldes de fundição quanto para a produção de artefatos de concreto.

Partiram do pressuposto de que não se pode produzir qualidade, se o ambiente em que a empresa está inserida é poluído e prejudicial à saúde humana. E, que não se pode dirigir uma empresa de maneira responsável ambientalmente e socialmente se a gestão não se preocupar além da competência profissional com a valorização do ser humano e com a sustentabilidade do meio ambiente. A premissa central dos irmãos Leibholz é que

²⁰¹ Op. Cit.

²⁰² GONÇALVES Heloisa, Os resíduos sólidos de uma empresa de economia de Comunhão, X SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru – SP pp. 7 e 8

um comportamento ético ambiental pode ser difícil no sistema e cultura na qual estamos inseridos, mas não é impossível.

Com vistas à prática de tais pressupostos, inicialmente foi avaliado o processo de fundição utilizado pela FEMAQ e identificados os elementos integrantes da areia de moldagem.

Foram separadas e preparadas amostras da areia descartada que serviram como base para os ensaios posteriores. Para a obtenção destas amostras, foi acompanhado todo o processo, desde o preparo da areia de moldagem até a sua desmoldagem da caixa, após o processo de fundição. As amostras passaram por uma primeira etapa de limpeza e moagem afim de, retirar as partes metálicas e fazer uma redução na dimensão dos torrões de areia. Em seguida, as amostras brutas foram homogeneizadas, misturando as areias que estavam mais próximas das peças fundidas, com as que estavam mais próximas da caixa de moldagem.

Posteriormente, foram coletadas amostras desta areia, que foram peneiradas a fim de caracterizar e padronizar as granulometrias. Em seguida foram acondicionadas em local protegido e serviram de matéria prima básica para todos os ensaios desenvolvidos. É importante salientar que todos os procedimentos e ensaios aplicados foram executados com base nas normas técnica vigentes.

Os ótimos resultados destes ensaios demonstraram definitivamente a possibilidade técnica e ambiental da utilização de areia descartada de fundição FEMAQ, como parte da matéria prima básica para a produção de artefatos de concreto. Após a avaliação dos trabalhos por parte da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), deu-se início à instalação piloto para a produção de artefatos de concreto e do aparelho recuperador de areia descartada.

Logo em seguida foi instalada junta a fábrica piloto de artefatos de concreto, uma estação de tratamento de águas servidas totalmente construída

com produtos fabricados pela ROTOGINE, também uma empresa de economia de comunhão. Esta estação de água descartada dos sanitários, vestiários e restaurante através de um sistema composto de fossa séptica, septo difusores e filtros de areia e brita, trata e devolve a água em condições de ser utilizada para molhar os artefatos de concreto e promover a sua cura úmida.

Além dos benefícios ambientais a RECIBLOCO está produzindo blocos de concreto com qualidade e que chegam ao consumidor final custando em média 15% menos que os demais produtos convencionais encontrados no mercado.

Dando continuidade a sua vocação empreendedora, a RECIBLOCO vem desenvolvendo novas pesquisas de aplicações para os resíduos de fundição, mantendo parcerias técnicas com a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) e com algumas empresas de pavimentação de região de Piracicaba.

Em curto espaço de tempo, pretende apresentar novas alternativas ecologicamente corretas para o uso dos resíduos de areia de fundição com a matéria prima em outras áreas.

A experiência da FEMAQ também é apresentada pela CETESB como um caso de sucesso pelo Reúso de areia de fundição e reciclagem de resíduos da recuperação.

O sistema de recuperação da areia exigiu um investimento de R\$ 800.000,00, na aquisição de equipamentos utilizados nesse processo, sistema de transporte, silos e obras civis. A instalação da fábrica de blocos requereu um investimento de R\$ 150.000,00, com a compra de equipamentos e a realização de obras civis.

O principal benefício ambiental da medida adotada foi a eliminação da necessidade de disposição final de cerca de 1.500 t/mês de areia de fundição. Além disso, esta medida permitiu a redução de 83% do consumo de areia, que

passou de 600 a 1.600 t/ mês para 100 a 300 t/ mês, dependendo da demanda dos clientes. Do ponto de vista econômico foram obtidos:

- Economia anual média de R\$ 500.000,00 com a redução no consumo de areia;
- Economia anual média de R\$ 240.000,00, relativa ao transporte e disposição final do resíduo;
- Lucro (receita) anual médio de R\$ 50.000,00, com a venda dos blocos produzidos com areia fina;

Estes resultados permitiram uma economia média anual de R\$ 790.000,00, com tempo de retorno do investimento em cerca de 15 meses.

11. Etapas da mudança da FEMAQ

Consideramos importante detalhar quais são e que passos se foram dando para chegar à transformação e ao sucesso obtido, que como especificamos considerou desde o início o ser humano, o trabalho humano e à empresa como uma mesma realidade.

A seguir as etapas que foram se cumprindo²⁰³:

Gerar um ambiente de mudança

Tentou-se harmonizar o crescimento da empresa com o crescimento das pessoas, se estabeleceu a imagem da empresa como um lugar de trabalho e contato humano, onde o grupo se realizaria pessoal e profissionalmente, se reorganizou o trabalho no sistema produtivo da empresa através dos seguintes parâmetros:

- *A otimização do ambiente de trabalho*, começando pela direção da empresa se iniciou uma aproximação aos funcionários dos diferentes

²⁰³ Tomado da palestra apresentada pela FEMAQ na CONAF '95 - Congresso de Fundação - titulado "Aumentado a Produtividade em Época de Turbulência", Medellín, Colômbia, 1995.

setores, e assim, pouco a pouco foi quebrando-se a rígida estrutura que distanciava às pessoas seja por falta de comunicação ou por falta de empatia.

- *A especialização profissional*, incentivando a criatividade, estimulando a participação em cursos de profissionalização, especialização ou melhoramento em cursos nas universidades.
- *Intercâmbio profissional: visitas, práticas e intercâmbio de experiências*, se programaram exposições e visitas grupais de outras empresas, neste caso clientes, também se contataram profissionais especializados para oferecer treinamento na empresa. Isto possibilitou uma visão mais ampla da empresa desde fora, porque o grupo passa a se conhecer melhor, seja naquilo que produz, como os problemas e/ou benefícios.
- *Uma visão global da empresa: reestruturando as funções e os papéis*, se trocou a teoria da “subdivisão do trabalho” para uma “teoria de conjunto”, as pessoas têm a possibilidade de observar à empresa na sua totalidade e não como as partes desse todo. A intenção é mostrar que cada parte da fábrica é fundamental na elaboração do produto final. Assim aumentou o interesse e o estímulo por aquilo que cada setor desenvolve no espaço geográfico da fábrica. Isto também possibilitou o desenvolvimento de um sentimento de companheirismo e valorização de aquilo que o companheiro faz.
- *A recolocação de profissionais*, para valorizar o trabalho fabril nos diferentes segmentos da empresa muitas vezes se precisou mudar o plantel profissional de uma a outra função buscando valorizar o trabalho dos outros companheiros. A mudança facilitou a eliminação do tédio, criou desafios, melhorou a flexibilidade do grupo, aumentou o respeito pelo trabalho alheio e ajudou ao desenvolvimento global da empresa.

A organização

Para criar um ambiente propício a fim de que o grupo se realize humana e profissionalmente, quem dirige a empresa deve se colocar a serviço dos seus

funcionários. É nesta nova concepção que o executivo deixa de ser o todo-poderoso e se coloca como mediador do processo produtivo e da realidade humana. Para tanto é fundamental a capacidade e a habilidade de escutar e extrair idéias das pessoas tanto para a empresa e como para solucionar os problemas das próprias pessoas.

Desta maneira os proprietários se colocaram na posição de construtores de grupos de trabalho e ao mesmo tempo de potencializadores de talentos nas pessoas.

Logrou-se assim, um salto qualitativo na inovação do gerenciamento na empresa. Esta concepção implica um câmbio de mentalidade; não é só o operário quem se coloca ao serviço do empregador, senão também o empregador se coloca ao serviço do operário. Esta perspectiva de trabalho além de resultados práticos permitiu sua realização como pessoas.

Sistemas de incentivos que aumentam a participação

Como já foi mencionado, para proporcionar uma maior participação dos funcionários foram concedidos alguns incentivos que no transcurso do tempo foram se alterando. É importante notar que o incentivo deve ser percebido desde as necessidades do grupo e não desde aquilo que pode num primeiro momento parecer interessante, mas que não reflete a realidade na qual atuam os trabalhadores. Em princípio estes foram os principais:

- Percebeu-se que um dos problemas que afligia o pessoal se referia à questão da saúde. Para isso se criou um sistema de atenção médica interna na empresa que mais tarde se estendeu à família do trabalhador.
- Outro problema diagnosticado foi o relacionado com a formação escolar de alguns trabalhadores. Sobre isto, se tentou incentivar a formação de grupos para alfabetização, cursos universitários subsidiados pela empresa e outros cursos necessários para a formação humana dos trabalhadores.

- Na medida em que se incrementava a participação dos funcionários surgiram outras necessidades como a *comunicação interna*. Criou-se uma assembléia periódica com os funcionários, onde se informa sobre a situação da empresa, produção, alimentação etc. Também se criou um sistema de votação donde os funcionários qualificam o desempenho dos vários setores da empresa.
- Também se criou um sistema de incentivo que se desenvolve sob a forma da participação financeira nos resultados da empresa ligados à produtividade, freqüência e utilidade. Esta participação se distribui igualmente a todos os funcionários por decisão da assembléia.
- Um aspecto que merece ser ressaltado neste sistema de incentivos foi a proposta de construir uma empresa “nova” no contexto em que atuava. Este desafio foi lançado a todos: diretores, gerentes e funcionários da empresa; isso implica criar um ambiente de “tensão” positiva, onde o trabalhador se transforma num sócio.

Os trabalhadores assumem e realizam este objetivo de maneira heterogênea, porque deve realizar-se respeitando a liberdade dos indivíduos, que é a filosofia que alimenta esta proposta.

Intuição por lógica

Na cotidianidade, para o executivo no sempre é possível tomar decisões com números porque se entende que o problema é muito complexo para uma análise puramente racional.

Neste sentido, quando se apresenta uma situação desta natureza, dentro da empresa se tenta envolver a duas ou mais pessoas para discutir o assunto e intuir juntos sobre a melhor decisão a tomar-se; este tipo de trabalho implica disposição, interação e transparência de quem participa para que a decisão não seja unilateral.

Entre as várias decisões tomadas existe uma que melhor caracteriza este tipo de decisão e que narra a adesão à EdC e que citamos como exemplo²⁰⁴:

“Num determinado momento, chegou até a empresa uma proposta inédita do Movimento dos Focolares, que se denominou ‘Economia de Comunhão’. Mas, que quer dizer isto? Esta proposta evidenciava um modo ‘sui generis’ de entender a economia. Em resumo, se propunha que uma parte dos lucros da empresa poderia ser investida na formação de *homens novos* e em favor dos mais necessitados. Consideramos interessante a proposta, principalmente no que referia à nova maneira de pensar. Tendo em vista este assunto, se o colocou na agenda de uma das reuniões da direção para analisar a proposta em questão. Ao respeito se observa que a cultura ocidental (capitalista) do ‘ter’, nos levou a fazer considerações diversas, desde técnicas, burocráticas, sociológicas, antropológicas. Nesta dialética evolutiva, se chegou à decisão unânime de participar deste projeto. Esta decisão foi tomada com base à intuição do grupo, o que nos leva a considerar que, nesta situação em particular, o raciocínio lógico-financeiro não foi o fator decisivo. Investir na formação do homem é nossa utopia. (...) Após de três anos de participação neste projeto, observou-se que a decisão tomada foi acertada, pelo benefício social e, principalmente, porque a cultura da empresa e até o próprio sistema produtivo e as relações humanas quedaram mais ricas com este objetivo”.

Qualidade: fator essencial

O movimento rumo à qualidade total nas empresas aumenta cada ano. Na FEMAQ o enfoque inicial estava centrado na inspeção do produto acabado, este enfoque inicial, gerava problemas críticos devido principalmente à quantidade produzida e aos atrasos na produção que ocasionavam atrasos na entrega.

Para adequar o enfoque às necessidades da empresa se deu maior importância ao controle de processos, iniciando um trabalho que tentava melhorar o diálogo entre os setores envolvidos e ressaltar o valor da qualidade. No desenvolvimento deste trabalho se quis aproveitar a capacidade criativa do ser humano, incluindo técnicas de compromisso do pessoal e treinamento em qualidade.

²⁰⁴ Ibid.

Terceirização

O processo de terceirização de atividades nesta empresa constitui parte da estratégia de atenção às expectativas do cliente, por meio do produto principal e de serviços adicionais.

Ao terceirizar os serviços como: transporte, manutenção, parte de vendas, assistência médica e outros, se buscou maior eficiência, redução de custos e concentração na produção de peças fundidas, que em definitiva é o produto principal.

Optou-se pela terceirização em sistema de sociedade, levando em conta sempre como parâmetro uma filosofia de respeito ao ser humano. Alguns ex-funcionários da FEMAQ na atualidade são micro e pequenos empresários.

Comportamento ético

Dentro do seu trabalho os que levaram para frente esse processo de mudança perceberam nos indivíduos formados durante as últimas décadas, certo vazio de valores altruístas que cimentam as relações humanas, assim como, o processo de formação familiar, escolar e profissional; dentro desses valores, existem certos requisitos imprescindíveis para o crescimento da empresa: integridade, moralidade, honestidade, companheirismo, bondade e outros.

Esses valores que vêm do lar, da comunidade e dos diferentes grupos em que se participa e que se contrapõem em grande parte ao predomínio da racionalidade técnica, o que favorece a segmentação do processo produtivo e pelo geral não favorece ao trabalho cooperativo.

Para corrigir essas deficiências de formação se ofereceu, sempre respeitando a liberdade da pessoa, a oportunidade de participação em cursos ou reuniões que possam transmitir valores que se julgaram essenciais para a pessoa, sua família e a empresa.

“Este tipo de proposta pode até parecer como uma ‘invasão da privacidade’, porém, cremos que o verdadeiro líder é aquele que transforma o trabalho, de um simples médio de vida, num ato pedagógico de valorização da vida, do trabalho e do homem. Nesta dialética podemos contar com verdadeiros sócios e colaboradores para o sucesso da empresa. O comportamento ético pode ser difícil no sistema e a cultura em que nos encontramos, mas não impossível”²⁰⁵.

12. A FEMAQ: comunicação e organização

Ainda que ao longo deste capítulo evidenciamos como se realizam os processos comunicacionais e o espírito dos mesmos, a continuação os explicitaremos, para que fiquem mais claros:

Organograma

A estrutura organizacional encontra-se retratada no gráfico a seguir:

Gráfico 19

Organograma FEMAQ

Fonte: FEMAQ, 2004.

É importante afirmar que este é o Organograma tradicional, que corresponde a um esquema organizativo empresarial comum, apresentado pela FEMAQ como uma empresa qualquer. Com setores bem definidos, e corresponde

²⁰⁵ Ibid.

a um esquema piramidal hierárquico, no qual a Direção se encontra no cume e os setores produtivos na base.

Com a presente pesquisa constatamos que este organograma não é tão “verdadeiro”, e que na realidade o que se pratica é diferente, ainda que não se tenha institucionalizado, é conhecido por todos os trabalhadores e diretores.

Basicamente nota-se que a Assembléia (e entendamos este termo como todas as formas existentes de participação) se encontra ao mesmo nível da Direção. Quer dizer que os funcionários são tão responsáveis pelas decisões da empresa quanto os proprietários.

É fundamental nesta organização a *cultura do dar*, que como observamos anteriormente é a que garante a presença do princípio de solidariedade social, porque assim todos participam e constroem a empresa.

Constatamos também, a importância do *Departamento de Controle de Qualidade*, poderíamos dizer que é o eixo central da empresa, todos os outros departamentos, se encontram de certa maneira inter-relacionados a esta seção, devido a que a priorização da qualidade é fundamental para o desenvolvimento do trabalho de todos os sectores da empresa.

13. Relacionamento com a sociedade

A empresa procura manter um relacionamento muito estreito com a sociedade em geral e são diversos os frentes nos quais se participa, um desses projetos é “Piracicaba 2010”, no qual a FEMAQ é uma das empresas promotoras. Este é um projeto integral: econômico, urbanístico e social, e segundo o diretor financeiro, Pedro Luiz da Cruz²⁰⁶: “Piracicaba 2010, é um projeto que partiu da iniciativa privada e envolve a toda a população. Nós vamos construir uma nova cidade e temos que crer que isso é possível”.

²⁰⁶ Parte do discurso na Criação da sede do Projeto Piracicaba 2010, 10 de maio de 2001.

Como mencionamos anteriormente a empresa recebeu vários prêmios que sem dúvida refletem o bom relacionamento estabelecido com a sociedade, entre eles, em 2001 o “Destaque Ambiental do Ano” do CODEMA Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente – Piracicaba - SP, em função de buscar não apenas o cumprimento da lei, mas também cumprir o seu papel social na comunidade em que atua.

Ainda, em 2001, recebeu o Prêmio de Mérito Ambiental, da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Em 2003 recebeu da O.P.B (Ordem dos Parlamentares do Brasil), o Prêmio Ulysses Guimarães em destaque na categoria FUNDIÇÃO e reconhecimento pelos relevantes serviços prestados em prol da valorização da “Democracia”, através do “Parlamento Brasileiro”. Brasília D.F., 8 de dezembro de 2003. Resolução unânime em reunião do Conselho Federal de Honrarias e Méritos.

Por outra parte, a FEMAQ participa dos diretórios de algumas organizações relacionadas com o rubro metalúrgico como a Associação Brasileira de Fundição na qual Pedro Luiz da Cruz é o 2º Suplente Conselho Consultivo. Também faz parte do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico, Eletrônico, Siderúrgicas e Fundições de Piracicaba, Saltinho e Rio das Pedras (SIMESPI) no qual o mesmo Pedro Luiz da Cruz é Diretor de Relações Públicas e Comunicação. Pedro Luiz também é o vice-presidente de Piracicaba 2010, assim como diretor da CIESP (Centro de Industrias de São Paulo).

A FEMAQ apóia diversas atividades sócias que vão desde a Campanha de Desarmamento Infantil (2003) até a apresentação da Orquestra de Câmara de Augsburg (2004), aproximando-se e influenciando cada vez mais a diversos setores da sociedade.

Como vimos a sociedade reconheceu o trabalho desenvolvido pela FEMAQ como instituição com alguns prêmios e destaques, porém também o fez com as pessoas que fizeram possível as mudanças, assim os irmãos Leibholz receberam

o título de cidadania piracicabana da Câmara de Vereadores de Piracicaba em 2003, pelo trabalho desenvolvido em favor da cidade. Já o Diretor financeiro da empresa Pedro Luiz da Cruz recebeu o título de Piracicabanus Praeclarus em junho de 2004, pelo seu comprometimento e amor pela cidade natal.

14. Principais conclusões

Pode comprovar-se que o gerenciamento centrado no ser humano possibilita além da sobrevivência econômica, o melhoramento da pessoa e do grupo de trabalho. O grupo de trabalho se aproxima a sua meta com menos dificuldades quando se reconhece na dignidade dos seus membros parte dos princípios sociais.

Na FEMAQ pode-se observar o nascimento de uma nova dimensão da cultura empresarial com características marcantes: antropologicamente teve uma evolução da pessoa que agora passa a pensar coletivamente, com espírito de equipe e com uma realização maior, realizando-se no trabalho e do trabalho; economicamente com resultados surpreendentes teve aumento de produtividade e faturamento; socialmente, se produzem 'riquezas' para a equipe de trabalho e para a sociedade.

Segundo os irmãos Leibholz²⁰⁷:

"Esta cultura de compartilhar é de difícil medição. Não conseguiríamos defini-la com precisão, porque estaríamos medindo conhecimentos e valores ilimitados com valores limitados. Ao mesmo tempo, poderíamos dizer que temos uma nova visão da economia. Esta visão nos permite um salto em qualidade, já que passamos a lidar com valores conhecidos em determinadas ramas da natureza humana. Na estrutura adotada, tomamos como referência a família, onde compartilhar é uma atitude comum. (...) Assim, cremos que na cultura do compartilhar se poderia seguir por uma terceira via que incluiria os avanços do liberalismo e do socialismo em uma concepção mais ampla do 'ser humano', 'sociedade', 'mundo'. Nesta caminhada, poderíamos seguir por caminhos ainda não trabalhados nem enfatizados da capacidade humana e aí concretizar novos rumos para uma 'economia do futuro'."

²⁰⁷ Ibid.

Podemos afirmar que a FEMAQ, é uma autêntica empresa de EdC, a esta conclusão chegamos, baseando-nos em que a teoria estudada anteriormente, se concretiza nesta empresa, se tem alcançado a utopia, e todos seus trabalhadores são partícipes deste alcance, nos surge a esta altura perguntarmos quem ganha com este tipo de experiência? A resposta é até óbvia: ganha a humanidade.

CAPÍTULO 5

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Como já acenamos na Introdução desta tese, devido à peculiaridade da nossa pesquisa porque se trata de um fenômeno novo dentro do contexto acadêmico, é que utilizamos o método fenomenológico a partir do estudo de Daniel Augusto Moreira, para nos guiar. Também recorremos à pesquisa que Robert Yin faz sob o Estudo de Caso, que nos permitiu submergimos no trabalho de campo dentro da FEMAQ.

1. Método Fenomenológico

Segundo Moreira²⁰⁸, nesse método: *“O foco está no fenômeno e não no fato. Quando há fatos, há causalidade, previsibilidade, controle. O pesquisador fenomenológico realiza o trabalho interrogando o fenômeno”*.

O mesmo autor afirma que esse é:

“um método ‘pessoal’, em que o dado é apreendido direta e unicamente pelo fenomenólogo, que deve se libertar de teorias, pressuposições ou hipóteses explicativas. A apreensão do fenômeno deve dar-se em primeira mão. No entanto, na pesquisa empírica quem vive a experiência não é o pesquisador, mas sim o sujeito da pesquisa. Qualquer que seja o procedimento de coleta de dados usado, este será sempre de segunda mão”.

Para Moreira nesse método os principais instrumentos de coleta de dados comuns em todas as variantes são: (1) *entrevista* – os participantes descrevem suas experiências de um fenômeno; (2) *descrição escrita* de experiências pelo próprio participante; (3) *relatos autobiográficos* em forma escrita ou oral; (4) *observação participante* – o pesquisador parte das observações do comportamento verbal e não-verbal dos participantes, de seu ambiente, das anotações feitas em campo, de áudio,

²⁰⁸ MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002, p. 99 - 104

etc. A mais utilizada é a entrevista oral, geralmente, aberta, com poucos participantes (no máximo 10).

2. Estudo de Caso

Na medida que nosso trabalho se sustenta no Estudo de Caso (ES), recorreremos à pesquisa que Robert Yin²⁰⁹ faz sobre o assunto quem afirma que o ES é uma investigação empírica que: *“Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

Analisando os objetivos desta pesquisa nota-se claramente que a abordagem qualitativa mostra-se como a mais apropriada aos seus propósitos. Inicialmente será realizado um levantamento bibliográfico e posteriormente, estudo de caso com pesquisa de campo, de natureza descritivo-comparativa.

Segundo Yin, a análise de dados consiste em examinar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que ser analisado e porque.

É ponto comum no ambiente acadêmico a necessidade de se construir categorias para saber o que se está processando e assim analisar mais precisamente os dados coletados numa pesquisa qualitativa, porém este método pode trazer prejuízos para esta pesquisa no sentido de reduzir muito os resultados, pois todos os dados devem se encaixar nestas categorias e neste caso podem ocorrer distorções pelas características peculiares do nosso objeto de estudo.

Sendo assim, nesta pesquisa será adotado o seguinte método para tratamento e análise dos dados:

²⁰⁹ YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 32.

- Ouvir detalhada e pausadamente as entrevistas para seleção do material mais importante.
- Transcrever o material selecionado das entrevistas;
- Selecionar as expressões-chave nas entrevistas, o que nos ajudará a entender melhor os processos e relações comunicacionais pesquisados;
- Identificar e as formas e relações de comunicação organizacional integrada a partir da observação participante;
- Listar exaustivamente as características da empresa estudada à luz da Economia de Comunhão em função da observação participante realizada;

Os dados e informações para um Estudo de Caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Sendo assim, nesta pesquisa para a coleta de dados, serão utilizados no contexto do Método Fenomenológico e o Estudo de caso: a análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a observação direta. Estas ferramentas contribuirão para entender as características do modelo de empresa estudado.

Portanto, antes de realizar as visitas na empresa buscamos publicações sobre ela em jornais, revistas locais, websites institucionais, para levantar informações sobre a empresa e como a sociedade civil percebe esta empresa.

Posteriormente foram realizadas três visitas sistemáticas na empresa, sendo a primeira com o intuito de realizar as entrevistas com os diretores e com dois funcionários. Estes foram selecionados levando em consideração sua posição hierárquica na empresa: sendo um deles no nível de gerência ou supervisor e outro da produção – do nível hierárquico mais baixo, diretamente ligado à atividade fim da empresa. Isto para termos uma visão de como os vários níveis percebem a gestão da empresa.

Nessa primeira visita conhecemos a história da empresa e como ela se desenvolve. Também tentamos entender melhor o mercado no qual a FEMAQ tem seu escopo de trabalho.

Na segunda visita tentamos conhecer a questão burocrática da empresa, assim tivemos acesso aos registros internos da empresa, verificação de registros, como número de funcionários, níveis salariais, formas comunicacionais “formais”, espaços de comunicação, estrutura organizativa, abordagem administrativa etc.

Finalmente na terceira visita que foi a que demorou mais tempo (uma semana) é que realizamos a observação participante. Tentamos nos envolver ao máximo com o dia-a-dia da empresa e seus funcionários.

2.1. Delineamento do estudo de caso

O presente estudo parte do pressuposto de que a empresa que têm suas diretrizes baseadas nos princípios da Economia de Comunhão apresenta uma realidade de processos comunicacionais, trâmites burocráticos e relações interpessoais diferente daquelas que atuam estritamente no contexto capitalista.

Acredita-se que essa realidade na empresa a ser promovida pelo desempenho das formas e relações comunicacionais conduz a um bom desempenho organizacional propiciando aos seres humanos melhores condições de trabalho e relacionamento. Portanto, os princípios da Economia de Comunhão guiarão o material a ser coletado por meio das entrevistas e da observação participante, que acontecerão conforme descrito acima, tendo como orientação os guias de entrevistas e observações.

O escopo da pesquisa nos leva a propor uma observação participante em função das formas e relações da comunicação organizacional integrada, assim que procuraremos identificar e descrever todas elas.

Pelo fato de que o tema ainda é pouco estudado, nossa pesquisa foi classificada como exploratória. É também descritiva. Percebemos que a abordagem qualitativa mostrou-se a mais apropriada aos propósitos desta pesquisa.

De acordo com Yin²¹⁰, na pesquisa qualitativa dá-se ênfase aos seguintes pontos: (1) foco na interpretação, em vez de na quantificação; (2) ênfase na subjetividade, em vez de na objetividade; (3) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa; (4) orientação para o processo e não para o resultado; (5) preocupação com o contexto; (6) pesquisador exerce influência sobre a situação da pesquisa e é por ela influenciado.

2.2. Análise Bibliográfica

Para realizar esta pesquisa, em primeiro lugar, procuramos informações sobre a FEMAQ em diversos documentos, revistas e jornais, notícias on-line e livros. Solicitamos também à empresa outros documentos, que foram gentil e prontamente entregues.

2.3. Pesquisa de campo

Para a realização desta pesquisa solicitamos via e-mail a atualização de alguns dados que tínhamos levantado em nossa pesquisa bibliográfica como: faturamento no período que circunscrevemos esta pesquisa, o grau de instrução dos trabalhadores, Participação nos Lucros e Resultados, organograma e todo o material possível.

Fomos acolhidos com muita consideração por todos membros da empresa. Tanto os membros da diretoria como todos os trabalhadores da empresa nos colaboraram nas três visitas realizadas.

²¹⁰ Ibid.

Foram realizadas três visitas: uma de aproximação em setembro de 2004, outra em setembro de 2005 e finalmente outra em outubro de 2005, onde passamos um tempo maior.

A empresa como já se fez costume para atender aos pesquisadores de EdC que visitam a empresa disponibilizou a analista de departamento de recursos humanos para auxiliar no que se fizesse necessário, informações, dados da empresa e seleção do pessoal para entrevista e outros.

2.4. Entrevistas

Escolhemos os nossos entrevistados de forma aleatória. Mas tentamos focar nossa atenção naqueles funcionários que estão na empresa há mais tempo, para conhecer especificamente os processos de mudanças que viveram na FEMAQ e como se desenvolveram os processos comunicacionais nestes processos.

Utilizamos dois roteiros diferentes uma para os diretores (Anexo A) e outro para os funcionários (Anexo B). Como se trataram de entrevistas abertas, esses roteiros serviram para nos guiar na formulação das perguntas, todas as conversas foram gravadas.

Na primeira visita foram realizadas dez entrevistas e na segunda visita outras quatro. Devemos sublinhar que Rodolfo Leibholz foi entrevistado em três oportunidades porque consideramos importante sua contribuição para o presente trabalho. A terceira visita procuramos não fazer nenhuma entrevista e realizar a observação participante e entrevistamos novamente Rodolfo.

Quadro 13
Entrevistas Realizadas

ENTREVISTADO	OCUPAÇÃO	TEMPO DE CASA
Adriano Leocade Ribeiro	Soldador	2 anos
Claudiane Freitas	Recepcionista	5 anos
Fabiana Longato	Analista de dep. Pessoal	7 anos
Henrique Leibholz	Diretor-Sócio	Mais de 30 anos
João Batista R. Mendes	Moldador/soldador	18 anos
João dos Santos Souza	Maçarico	3 anos
José Jesus Casadei	Moldador	10 anos
Marcelo Pompermayer	Gerente Industrial	18 anos
Maria Inês	Coord. do Controle de qualidade	16 anos
Pedro Luiz Cruz	Diretor-Sócio	20 anos
Rodrigo Munhos	Modelador	4 anos
Rodolfo Leibholz	Diretor-Sócio	Mais de 30 anos

Fonte: Elaboração própria

Na observação participante realizamos algumas conversas informais com os mais variados temas e pessoas.

2.5. Observação Participante

Realizamos um estudo em profundidade a partir da Observação Participante no mês de outubro de 2005 baseados na Guia para observação previamente elaborada que consta no Anexo 3

Foram ao todo mais de dez dias de observação. Todos os aspectos observados foram anotados em um diário de campo, tendo o cuidado de anotar a observação. O método fenomenológico foi de grande ajuda neste caso. Nos permitiu adentrarmos por dentro do fenômeno para entendê-lo e analisá-lo.

CAPÍTULO 6

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA FEMAQ

Neste capítulo abordamos a análise e o tratamento dos dados coletados na empresa FEMAQ S/A, levando em consideração as propostas da Economia de Comunhão (EdC) e os conceitos levantados no referencial teórico dos processos comunicacionais evidenciados nas organizações.

Na pesquisa realizada percebemos que existe um interesse recíproco pela realidade de cada pessoa, sobre seus problemas pessoais, sem invadir sua privacidade e como esses influenciam no seu trabalho e como se sentem nele.

Como afirmamos na elaboração da metodologia de pesquisa desta tese realizamos diversas entrevistas em profundidade e uma observação participante divididas em três partes.

Para realizar especificamente a observação participante fizemos uma imersão de vários dias na empresa que nos permitiu conhecer de perto o que denominamos redes comunicacionais. Estas redes são geralmente de tipo horizontal onde se prima pelo diálogo sobre todas as coisas.

A identificação destas redes que se tecem ao interior da empresa nos surpreendeu pela sua organização. Até poderíamos afirmar que: “tudo funciona como um relógio”, porem às vezes esse relógio atrasa ou adianta, como em qualquer outra organização.

Como afirmamos logo no início desta pesquisa, utilizamos a proposta de Margarida K. Kunsch sobre a comunicação organizacional integrada e desde essa perspectiva construímos as categorias de análise neste capítulo, tais como:

- Comunicação interna e administrativa.
- Comunicação institucional e relações públicas
- Comunicação mercadológica e marketing

Para iniciar nossa análise abordaremos as redes comunicacionais que foram identificadas na FEMAQ, tendo por base o trabalho dos 86 empregados. Nesta análise não foram considerados os funcionários terceirizados que cuidam especificamente do setor do refeitório e da segurança.

1. Redes de Comunicação

O objetivo desta análise foi conhecer as redes de comunicação que foram estabelecidas dentro da FEMAQ, o que nos permitirá identificar o tipo de relações que se ocorrem na empresa e registrar o tipo de liderança.

De maneira geral, se observa uma rede comunicacional que centraliza a comunicação de outras redes que correspondem aos setores dessa empresa.

Esta rede comunicacional que chamaremos de *central* está formada pela diretoria e o chefe de pessoal da empresa. Internamente é desburocratizada e no caso de atividades complexas tende a ser rápida e precisa.

Pelo observado as pessoas que participam desta rede recebem ou receberam alguma formação sobre a filosofia, os princípios e o modo de atuar da Economia de Comunhão e da *cultura do dar*. Expressam abertamente sua intenção de comportar-se de acordo ao conceito de “homem novo”.

Para ilustrar melhor o tipo de relações, tentaremos reproduzir esta *rede central* no gráfico a seguir:

Gráfico 20
Rede de comunicação central

Fonte: Pesquisa na FEMAQ, 2005.

Entre eles se gera uma dinâmica de comunicação e relação coerente com a *cultura do dar*, e entre os diretores e donos, existe um compromisso manifesto por construir uma realidade de comunhão.

Estas pessoas são as responsáveis de aplicar as políticas da empresa de acordo aos princípios da Economia de Comunhão e a Doutrina Social da Igreja. São as cabeças das estratégias de comunicação, reflexionam continuamente sobre sua experiência e o tipo de relação que mantêm se irradia a toda a empresa.

Aqueles que compõem esta rede são os *técnicos* da empresa, quer dizer, aqueles que lhes dão as linhas diretrizes e administrativas.

Esta primeira rede é de tipo círculo, por esta razão nela a satisfação de seus membros tende a ser alta. Isto se deve a que existe uma participação muito ativa e eqüitativa na vida do grupo, mais além das relações funcionais que puderam ter.

Em segundo lugar, estão outros grupos, que correspondem a cada setor da empresa, em cada um deles existe uma tendência à centralidade. A sobreposição das redes formais e informais demonstra que muitos chefes de setor atuam como líderes e sua função é a de procurar fazer de ponte entre a própria rede e as outras redes grupais.

As relações comunicacionais são obviamente horizontais. A franqueza e liberdade fazem parte da realidade deste tipo de relações em geral. Como não existe um nível hierárquico explícito todos se encontram nas mesmas condições e todos os posicionamentos são respeitados.

Seguindo a lógica de Stoner percebemos que as redes centralizadas dos diferentes setores da empresa funcionam com maior rapidez e precisão que as descentralizadas, com a condição de que as atividades sejam relativamente simples, como é este caso.

Nestas redes, os relacionamentos informais determinam as características das redes, algumas mais abertas que outras. Entende-se que estas redes sejam mais centralizadas devido a que a função do líder é mais específica e está dirigida ao controle do trabalho e da produção.

A seguir apresentaremos o mapa de redes comunicacionais no interior da FEMAQ, levando em consideração todos os setores da empresa:

Gráfico 21
Mapa de redes e relações comunicacionais da FEMAQ

Fonte: Pesquisa na FEMAQ 2005 (Elaborado por Jorge Villena Medrano)

Este diagrama foi construído em primeira instância a partir do organograma proporcionado pela FEMAQ, e logo na observação participante realizada na empresa.

Tentamos identificar nele todos os funcionários da FEMAQ, obviamente se tratando de uma empresa de meio porte pudemos observar quase todos seus

membros. Conversamos com eles e criamos relacionamentos que nos permitiram elaborar esse gráfico.

Partimos daquilo que denominamos *Rede Central* que é o cérebro desse corpo, logo fomos chegando às seções da empresa. Durante a visita dedicávamos um dia a cada seção para tentar entender da melhor maneira possível cada um desses relacionamentos comunicacionais.

Ficamos muito impressionados pela disposição de todos os funcionários da FEMAQ, aqui cabe salientar que esta empresa é sempre visitada por diversos pesquisadores da EdC, sendo assim, esses funcionários já estão familiarizados com esse tipo de abordagens científicas.

Podemos afirmar que a *Rede Central* se encontra totalmente aberta às outras seções e pessoas, mas para evitar confusões, no gráfico, foram agrupados em um só grupo.

Todos os funcionários da empresa se encontram representados no gráfico anterior, em seus respectivos setores e grupos, e como se pode apreciar, as relações em sua totalidade são recíprocas, biunívocas (como afirma Pasquali) e solidárias.

Pode-se concluir também que na FEMAQ se aplica uma comunicação em dois tempos. A *rede central* se comunica com as demais redes as quais os responsáveis de setor (RS), são ao mesmo tempo líderes que retransmitem a realidade da primeira rede.

Adverte-se, também, que a organização formal da FEMAQ se assenta nas relações informais e sobre a organização informal de cada grupo, desta maneira, os responsáveis de setor são às vezes líderes informais de seu grupo; por isso, entre outras funções, os líderes se encarregaram de fazer cumprir tanto as normas institucionais como de transmitir os valores e princípios da empresa que

recebem da rede central e, portanto serão os responsáveis por manter a cultura institucional em todos os setores.

Ainda que exista uma hierarquia, a gerencia, a diretoria, as divisões, todo se encontra mediatizado pela comunicação, quer dizer o tipo de comunicação que é muito intensa. Então todos na empresa entendem perfeitamente a missão das direções, como no caso dos gerentes. Aqui se evidencia a novidade e importância do papel dos gerentes. O gerente que é o líder se coloca a serviço dos funcionários e pelo tipo de relacionamento que foi construído isto não cria nenhuma barreira. O relacionamento vertical fica quase que invertido. Assim o organograma é mais operacional.

2. Categorias de Análise

Como conclusão geral, podemos afirmar que a comunicação organizacional na FEMAQ tem três características: é direta, rápida e, por isso a retroalimentação (feed-back) é imediata. O canal privilegiado é a comunicação interpessoal, quer dizer, face a face.

Rodolfo Leibholz afirma: “Para que as empresas de EdC se transformem em comunidades que vivam a comunhão, podemos dizer que o diálogo seja a ferramenta mais importante dessa transformação”.

O mesmo Rodolfo explica que quando se têm dentro de uma empresa 100 pessoas pode-se dizer que a comunicação é de suma importância e se valoriza muito o diálogo entre as pessoas. Obviamente existem alguns problemas porque o ser humano deve ter um preparo para o diálogo. Tudo depende muito de cada pessoa, mas em geral internamente e com as outras empresas a comunicação é ótima.

A partir deste ponto começamos a desenvolver as categorias de comunicação organizacional integrada formuladas acima:

2.1. Comunicação interna e administrativa

Se voltarmos à definição de Kunsch de que este tipo de comunicação seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica, vemos que é precisamente isso o que acontece na FEMAQ.

No caso das comunicações formais, muito poucas informações instrutivas são enviadas ou circulam de forma escrita. As cartas não são comuns, geralmente são utilizadas estas formas de comunicação para orientar os que trabalham entre os setores de fusão e do laboratório (controle de qualidade) com informações técnicas para operacionalização das tarefas muito peculiares dos empregados desses mesmos setores; esse tipo de mensagens escritas são muito curtas e específicas.

Observa-se que existe um limite de tempo entre estas mensagens, devido a que se prioriza a qualidade sobre todas as coisas. É uma forma de comunicação muito interessante já que ambos setores trabalham sob pressão.

Este tipo de comunicação é assim: a equipe de *Fusão* realiza a mescla dos materiais, segundo as especificações do cliente, imediatamente manda um primeiro resultado do produto fraguado e o laboratório examina esta mescla em no máximo uma hora e envia os resultados, dizendo qual componente se deve aumentar ou diminuir nessa junção.

Realiza-se uma nova mescla e novamente se envia uma amostra ao laboratório, que verifica que essa se encontra de acordo às especificações. Este “ciclo comunicacional” se realiza até que a mescla seja aquela solicitada pelo cliente, num tempo muito curto.

Muitos dos concorrentes demoram até uma semana para alcançar a mescla específica, mas na FEMAQ por esta política comunicacional baseada na qualidade se realiza em no máximo cinco horas.

Ao respeito dos “memorandos”, esses realmente não existem, como manifestamos, a comunicação se realiza “face a face”, como explicaremos posteriormente.

Rodolfo, um dos diretores da empresa, explica²¹¹ que a uma das comunicações que se faz por escrito é na parte de segurança no trabalho. Quando acontece que alguém realizou um ato inseguro, as recomendações e até chamadas de atenção são feitas por escrito, chamando a atenção daquele que cometeu lembre que a segurança neste tipo de trabalho é muitíssimo importante.

Uma outra comunicação escrita tem a ver com o cuidado dos funcionários, especialmente quando se trata da sua saúde, isto é quanto foi gasto com remédios, entre outras coisas e também a participação na Caixa Beneficente, porque os empréstimos precisam ser documentados.

Existe um clima organizacional muito descontraído, os funcionários na empresa brincam, fazem piadas, porém sem excessos; não são diferentes às pessoas do entorno, mas aparentam liberdade para falar, dizer e fazer coisas sem sentir-se preocupados, ansiosos ou angustiados porque poderiam lhes chamar a atenção.

Observa-se, uma comunicação aberta e sincera, onde as pessoas se respeitam, é evidente que a relação que se estabelece é muito mais importante que o comunicado.

Rodolfo²¹² afirma sobre este tipo de relacionamento:

“Os funcionários têm esta liberdade e falam comigo constantemente, a impressão que tenho e que eles me sentem como seu amigo. Por

²¹¹ Entrevista com Rodolfo Leibholz em 11 de outubro de 2005

²¹² Ibid.

exemplo, eu tinha que fazer em agosto de 2005 uma cirurgia cardíaca, e tive que passar um tempo no hospital, muitos deles me visitaram ou me enviaram desejos de melhoras. Quando aos poucos fui voltando na ativa eles vinham me perguntar se passei bem, se estava melhor, e acho que com todos, com os gerentes, supervisores, em fim, com todos, os funcionários têm uma grande liberdade para conversar”.

Como vimos a partir dos valores da EdC, este tipo de relacionamento comunicacional não somente é importante para os funcionários senão também para a diretoria, como vemos a seguir na narração de Rodolfo:

“Este tipo de relacionamento, de amizade, não é importante só para eles, mas para nós também, como recentemente um funcionário estava com um problema. Se endividou há uns três ou quatro anos e usou cheque especial com juros absurdos e chegou numa dívida no banco de 25 mil e não falou para nós. Percebemos aí que ele que era um funcionário de 20 anos na casa começou a ter problemas na área profissional e finalmente nos disse que precisava de 20 mil, que já tinha pego emprestado cinco mil com um familiar. O primeiro que fizemos foi pagar os cinco mil para o familiar, pois isso causava outro tipo de problemas para ele. Logo nosso pessoal foi negociar com o banco, pois ele não sabia como fazer isto, mas nós sim. É diferente para uma empresa negociar com o banco, pois tinha juros sobre juros. Logo após a negociação a dívida caiu para cinco mil o total. Empréstamos os cinco mil e a família ficou grata. Então não é só dar, mas ir a fundo, acompanhar o que está acontecendo. Também quando alguém fica doente procuramos ajudar, temos este relacionamento extra profissional”

Nos grupos tenta-se equilibrar o aspecto técnico com o humano, assim procura-se manter uma pessoa para gerar um ambiente agradável para trabalhar, que motive ao grupo, harmonize as relações e que possa neutralizar os conflitos. Rodolfo explica que os grupos são feitos, pois um setor pode atrasar com o outro setor, então semanalmente se encontram para ver os problemas, às vezes há um excesso de carga de trabalho daí passam para a diretoria para ver o que fazer.

Um exemplo por demais eloqüente que evidencia o grau de inter-relação criada entre os trabalhadores se dá durante o trabalho de fundição, no qual pelo observado não é mais necessária a comunicação verbal.

O trabalho de fundição de uma peça de várias toneladas exige ser realizado com muita precisão porque é um processo no qual se realiza com a pressão do tempo, além de ser um processo perigoso.

“Neste trabalho em grupo as pessoas não gritavam como poderia acontecer numa situação similar de um trabalho pesado e de muita precisão executado por operários; ao contrário aqui se percebia muita compreensão num nível não verbal. Isto pode acontecer devido ao nível de concentração no trabalho, na confiança nos colegas e ao grau de integração e conhecimento pessoal com os outros, foi um trabalho de equipe de toda a empresa, cada um sabia o que tinha que fazer. Foi muito harmonioso, todos estavam concentrados e a comunicação era gestual, porém existia muita coordenação. Cada um estava atento às necessidades do outro, se ajudavam mutuamente e se colaboravam; não se ouviam gritos, se falava tranquilamente porque existia muita confiança, pois um erro poderia representar o fracasso de todo o processo”²¹³.

Este fato permite entender que a *filosofia* da empresa penetrou na “cultura organizacional” e como neste caso, as atitudes e formas de comunicação não têm sido improvisadas, senão teve que existir um processo de formação de habilidades comunicacionais e uma mudança na mentalidade dos funcionários, de maneira que se tenha conseguido elevar o entendimento recíproco num nível relacional ou de metacomunicação.

O tipo de linguagem utilizado na relação de trabalho é do tipo “feijão com arroz”, ainda que com isso não se diminua o conteúdo do expressado na intenção de difundir a mentalidade de trabalho e de relação na FEMAQ²¹⁴:

“Procuramos dar um trato respeitando frustrações, desejos, sentimentos de cada um. Por exemplo, perguntando como se sentem, como observam as melhorias etc. A relação estabelecida é muito próxima, então devem estar atentos às dificuldades e problemas familiares, se lhes estimula, se valoram suas idéias”.

A linguagem adequada, a comunicação dos princípios da instituição e do que se espera da gente, expressado em forma simples e compreensível, a motivação e estimulação de atuar de acordo à filosofia da EdC, contribuem ao compromisso com este projeto e à coesão da empresa em torno aos objetivos.

Portanto, o compromisso mútuo, com a empresa e com esses objetivos se alcança através da comunicação. Este compromisso se dá não só de maneira

²¹³ Entrevista com José Jesus Casadei, 19 de outubro de 2005.

²¹⁴ Entrevista com João Batista R. Mendes, 3 de outubro de 2005.

explícita, senão também na conduta, que manifesta a intenção de satisfazer as necessidades do outro.

No processo de comunicação intergrupar se verifica que a identificação das pessoas com a FEMAQ tem relação com a participação e contribuição pessoal na edificação da realidade comunitária, ou seja, se aplica a máxima que indica que²¹⁵: *“A gente deseja dar, sobretudo quando se trata de algo que considera valioso e necessário”*.

Ao mesmo tempo a organização através da atitude dos diretores, mantém um compromisso comunicacional de reciprocidade com as pessoas, que origina uma dinâmica de confiança mútua. A visão da empresa aplicada pelos diretores permite que esta empresa ofereça oportunidades para que todos contribuam ao bem comum com seu talento, além da sua participação funcional: O que une à gente na FEMAQ não é o que recebe senão o que pode somar em termos globais.

Além da comunicação verbal na difusão da mentalidade da empresa se realiza um “reforço” com cartazes, com mensagens como *“A força humana, prioridade da nossa qualidade”, “A qualidade é um direito de quem compra e uma obrigação de quem faz”*.

Esses tipos de cartazes fazem parte da comunicação interna da empresa para melhorar cada vez mais a qualidade nos relacionamentos e nos processos de produção. Existem também cartazes sobre segurança industrial como *“cuide de seus olhos”, “utilize capacete”*. Outro meio de comunicação utilizado é um painel de avisos contendo quadros com mensagens positivas e de reflexão sobre a vida.

Rodolfo nos explica também com informações administrativas:

“Existe um quadro onde expomos o faturamento do mês, porque temos aquela participação no lucro que é diretamente ligado à produtividade.

²¹⁵ Ibid.

Então os funcionários precisam saber disto. Então colocamos todo este material nos quadros dentro da fábrica como todas estas informações. É uma coisa da organização (...) Depois, nos quadros existem aquelas informações que são normais: balanço, análise de balanço etc, comunicamos como foi feita esta análise. A parte oficial de salário, das horas tudo isso é escrito. A parte administrativa legal nós cumprimos integralmente”²¹⁶.

Existem também espaços onde se facilita a comunicação interpessoal informal. Um deles é uma pequena copa, que é um espaço de encontro muito importante, a qualquer hora do dia podem se encontrar pessoas tomando um cafezinho ou um chá. Também dentro do horário de trabalho existe um intervalo de descanso, tanto na parte da manhã como à tarde, onde se descansa e compartilha com os funcionários de outras seções. Com o novo refeitório no horário de almoço este tipo de interação comunicacional também adquire novos espaços.

Nesses espaços se dá muita comunicação informal entre pessoas dos diferentes setores. Não existe formalidade na relação entre diretores e funcionários porque se percebe que existe uma relação de amizade e também de mútuo respeito.

Existem outros momentos propícios para a comunicação, como datas de aniversários, festividades natalinas quando se comemora com uma confraternização especial, entre muitas outras iniciativas.

Há também um torneio de jogo de cartas. Quando tem festa e depois do almoço alguns jogam “truco”, quando se faz uma confusão muito prazerosa. Isso também acontece nas festas de final de ano.

A FEMAQ dispõe de um local próximo, tipo chácara com churrasqueira refeitório, quadra de futebol e áreas verdes que está à disposição dos trabalhadores para realizar diferentes atividades de confraternização. Por exemplo, às sextas-feiras a saída é mais cedo para ter um momento de

²¹⁶ Ibid.

expansão, jogando futebol. Nesta chácara é onde está instalada a fábrica Recibloco fruto do reciclado dos resíduos da produção.

É um local consideravelmente amplo, com um salão onde se realizam alguns festejos, encontros, apresentações e especialmente a Assembléia, têm todas as comodidades para os trabalhadores, é o seu “clube”. É nesse espaço que as relações comunicacionais extra-trabalhistas são mais fortes e onde se vive claramente um clima de família.

2.1.1. Problemas de comunicação

O principal problema de comunicação se origina na diversidade de formação dos funcionários desta empresa, assim por um lado, estão os profissionais e por outro, os operários que em sua maioria apenas receberam formação formal e que além do mais procedem de diferentes regiões do Brasil.

A isso deve somar-se o espaço físico que compartilham ambos os grupos na empresa, dado que o setor administrativo tem um ambiente e o setor produtivo outro. Portanto, os vínculos são mais estreitos entre os membros de cada grupo e se geram dinâmicas de grupo paralelas, mesmo que esta situação eles tentam superar constantemente prováveis conflitos.

De acordo com Rodolfo, na FEMAQ sempre se busca eliminar as possíveis barreiras comunicacionais, procurando aperfeiçoar os relacionamentos. Talvez a maior barreira seja barreira de pessoal e do mau humor. Porque estão cientes de que quando aparecem estas barreiras todos são atingidos de alguma forma. Começa pelos grupos e depois chega a todos, na assembléia e em geral.

Isso significa também que a percepção de um mesmo tema ou problema é diferente para cada grupo. Os problemas surgem especialmente no que se refere aos operários novos, aqueles que ainda não compreenderam a filosofia da empresa. Esse são agravados por certos prejuízos com respeito a impossibilidade de alcançar uma comunicação horizontal entre superiores e

subalternos, tendo dificuldades em expressar-se e conseqüentemente dão lugar a rumores que se expandem em grupos informais ao redor.

Este tipo de problemas se resolve através do diálogo aberto, em muitos casos os mesmos operários comunicam seus pensamentos e sentimentos a respeito a alguma ação adotada pelo setor administrativo, em outros casos, quando surge um rumor, se tenta cortar a raiz o quanto antes possível, para que não afete à empresa.

2.1.2. Comunicação e participação

Dentro da FEMAQ temos evidenciado que a comunicação é o hábito principal em todas as relações pessoais. Existe uma comunicação recíproca muito marcante já que se entende que esta é um meio recíproco entre os que dirigem a empresa e os subordinados em torno de um objetivo comum. Este objetivo não é só dentro da empresa, mas para transformar a realidade social de uma forma humana, respeitando os direitos de cada um²¹⁷:

“Uma comunicação aberta a todos e transparente é estar ao serviço, assim como a direção se abre aos funcionários, está a serviço deles, todos estão a serviço de todos... a grande estratégia é ouvir às pessoas e atender suas necessidades”.

A comunicação entre diretores, chefes de setor e demais funcionários tende a ser informal e por isso tende à horizontalidade, isto permite uma rápida retroalimentação.

Neste sentido, a comunicação que geralmente é face a face, normalmente não exige a existência dos denominados filtros entre diretores e funcionários, como secretarias ou lobbys, existem duas salas de reuniões para tratar os assuntos imediatamente.

²¹⁷ Op. Cit.

2.1.2.1. Formas de participação

- *Assembléias:* Informar sobre a situação da empresa, carga do trabalho, a produção, a situação financeira, caixa de beneficência dos funcionários, alimentação, etc. e adotar decisões. Não existe uma votação na qual a maioria ganha senão se vão sondando os grupos e os funcionários têm a possibilidade de falar e expor suas idéias durante a assembléia.
- *Sistema de Valoração:* os funcionários valorizam o desempenho dos diferentes setores da empresa. Na FEMAQ está se desenvolvendo uma avaliação dos funcionários que entram baseada nos sete aspectos dos valores da empresa. A avaliação envolve saúde, comunicação, resolução de conflitos, harmonia. Em nenhum caso é critério de avaliação a religião ou a política.
- *Decisões compartilhadas:* Muitas decisões são tomadas em conjunto com os responsáveis dos setores. Em outras ocasiões, se envolvem duas ou mais pessoas para discutir um assunto e adotar uma decisão, muitas vezes intuída. Para isso se requer muita disposição, interação e transparência, a mudança vem de dentro, não é que se reage passivamente ao externo precisamente por tomar decisões compartilhadas.
- *Ênfase no trabalho em Equipe:* Faz parte da filosofia de trabalho da Empresa, por isso, se estimula este tipo de trabalho, além do mais, constantemente se emitem mensagens verbais sobre o trabalho em equipe e seus efeitos no alcance de metas.

2.1.2.2. A liderança na FEMAQ.

Segundo este estudo, concluiu-se que os responsáveis pelos departamentos e setores têm os seguintes estilos de liderança:

Quadro 14
Estilos de liderança

Departamento	Estilo de liderança
Controle de Qualidade	Moderadamente participativo
Compras	Altamente participativo
Departamento Comercial	Participativo
Gerência Industrial	Estilo misto (Autoritário e participativo)
Pessoal	Misto com tendência participativa
Contabilidade	Participativo
Modelação	Estilo misto (Autoritário e participativo)
Manutenção	Moderadamente participativo

Fonte: pesquisa de campo na FEMAQ, 2005.

O estilo participativo que prevalece nos responsáveis de setor indica que essas pessoas estimulam a comunicação grupal dentro de seus setores, dando prioridade à modalidade de comunicação informal e se orienta às pessoas do grupo, antes que para as tarefas.

O estilo de liderança, por suas características orientadas para os membros do grupo é parte da cultura organizacional desta empresa, que evidentemente é aquela da *cultura do dar* e ao mesmo tempo a reforça.

Neste sentido, os responsáveis são líderes que permitem a participação, eles valorizam a comunicação como uma função de tomar decisões que afetam ao grupo, aproveitando as comunicações informais para tal efeito.

O estilo participativo de liderança projetado para o grupo favorece o comportamento orientado aos demais. Que pode traduzir-se num trabalho em equipe, colaborativo e de compartilhamento.

Pode-se intuir que os princípios e valores culturais que prevalecem nos líderes e que são transmitidos aos funcionários e membros do grupo são aqueles analisados anteriormente e que fazem parte da filosofia e valores da empresa.

Neste sentido, entre outras das características que se tem do funcionário ideal, na cultura organizacional da FEMAQ se reconhecem principalmente habilidades e hábitos comunicacionais.

Por isso, podemos concluir que os princípios da EdC permitem que os líderes considerem e tratem positivamente a cada membro do grupo e valorizem à pessoa antes que a atividade.

Se fizermos uma comparação desses valores, pode-se comprovar que existe relação entre o exposto e os postulados da EdC, e disso pode derivar-se que a EdC e a *cultura do dar* penetram na mentalidade dos líderes e eles encarregaram-se de transmiti-los aos membros do seus grupos. Neste aspecto, a liderança é importante para a comunicação de dois tempos na empresa para manter a cultura organizacional inspirada nos princípios e na filosofia implantada pelos seus dirigentes.

É também preciso dizer que no estilo de liderança participativo e orientado para as pessoas do grupo, é importante a conduta, ou seja, a atitude dos líderes com respeito aos demais membros do grupo.

2.2. Comunicação institucional

Nesta categoria de pesquisa selecionamos a informação recolhida nas entrevistas e na observação participante que se referem à comunicação institucional que como Kunsch sustenta é a responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização.

Uma das primeiras questões tem a ver com os *clientes*, com os quais a maioria das comunicações é feita por escrito, por exemplo, preço, mudança, estado do pedido etc. Assim como o relacionamento com os órgãos do ambiente, tudo é por carta, e-mail, tudo sempre documentado, eles recebem um resumo dos processos para seu acompanhamento.

Nessa perspectiva da comunicação institucional os trabalhadores da FEMAQ participam do sindicato do seu setor, e quando convidados, apresentam a experiência da empresa, como se fosse a própria. É nesse espaço que também se pode constatar o grau de interação participativa que eles possuem, assim pode-se afirmar que os trabalhadores se sentem verdadeiros “donos” da empresa.

Uma outra manifestação de comunicação institucional é o time de futebol Real Sport/Femaq que participa de competições inter-empresas e no campeonato do Sindicato dos Metalúrgicos. Seu uniforme é azul e branco. Ganharam muitos campeonatos durante os últimos 10 anos. Este tipo de promoção faz parte do marketing social da empresa.

A FEMAQ incentiva e apóia financeiramente as atividades artísticas. Um pessoal se encarrega de fazer telas, esculturas e seus trabalhos são expostos no refeitório. A empresa fornece o material necessário e dá apoio a essas iniciativas.

As relações e a comunicação com as empresas concorrentes, fornecedoras e outras são fraternas. Procura-se interagir com a sociedade como vimos no caso da promoção do projeto “Piracicaba 2010”, que é um bom exemplo da inserção da FEMAQ na comunidade local onde está inserida.

Piracicaba 2010 é uma ONG conformada por 33 representantes de empresas, universidades e entidades diversas que, voluntariamente, se reuniram com o objetivo de contribuir para a construção de um futuro melhor para a cidade de Piracicaba. Está preocupada em estender à comunidade benefícios que podem ser alcançados com a aplicação da metodologia do planejamento estratégico. A idéia de um plano elaborado exclusivamente pela sociedade civil e

que fosse posteriormente oferecido à Prefeitura foi substituída pela consciência da importância da participação do poder público, cujos técnicos seriam envolvidos nos estudos e debates, durante todo o processo. Assim sendo há uma integração entre esta ONG com a iniciativa privada e a Prefeitura como um todo.

Para Rodolfo, este projeto tem a ver com a responsabilidade política das empresas, porém, sem nenhuma ligação com os partidos políticos, mas sim com a política. Trata-se de influenciar a política no sentido construtivo de possuir um planejamento estratégico para a cidade. O Diretor financeiro da FEMAQ, Pedro Luiz, é atualmente o vice-presidente de Piracicaba 2010, porque ele tem a função de elaborar o planejamento estratégico da FEMAQ. Este “Piracicaba 2010” influencia diretamente na política, pois quando entra um candidato se quer saber se ele vai aderir a este planejamento. Dessa forma se faz o controle da política sem ser partidários desse ou daquele partido político. Seria importante se todas as cidades tivessem este tipo de projetos e as empresas com sua força pudessem ajudar às cidades em trabalhos como este.

A partir do trabalho desenvolvido pela FEMAQ para fora da empresa, eles se tornaram uma referência na cidade e no País. Os dirigentes acreditam que o fato de ser referência é uma das missões da empresa porque crêem que vivem da comunidade e para a comunidade.

Este relacionamento que a FEMAQ faz por meio da comunicação institucional com a comunidade local simboliza alguns dos princípios da empresa, conforme Rodolfo:

“Levamos a nossa vida para a comunidade, para as outras empresas. Quando fazemos o PLR, fazemos pelo bem da empresa e dos funcionários, então isso se reflete nas outras empresas. Comunicamos o que dá certo. Nós não queremos impor nada, apenas transmitimos a vida que vivemos e temos”..

Outro relacionamento institucional é o estreito vínculo que existe entre a FEMAQ e as universidades da região. Fato que possibilita continuamente os

dirigentes da empresa a serem convidados a expor suas experiência em distintos fóruns no meio acadêmico.

Como vimos, quando analisamos a história da FEMAQ, no princípio, tanto concorrentes como o Sindicato de Metalúrgicos de São Paulo, viam com receio a iniciativa que se estava desenvolvendo, paulatinamente esta visão tem mudado, agora tanto empresários como sindicalistas, vêem na FEMAQ um exemplo a ser imitado.

2.3. Comunicação mercadológica

No que faz referência à comunicação mercadológica, vemos na FEMAQ que ainda se estão construindo as bases para sua expansão nesta área. Como veremos posteriormente pelo setor no qual desenvolve suas atividades a empresa não precisa de ações concretas de publicidade e promoção.

Um ponto importante que podemos entender como comunicação mercadológica, é a participação da empresa em congressos nacionais e internacionais. A experiência da FEMAQ foi apresentada em diversos fóruns no Brasil e no exterior.

A FEMAQ somente participa das feiras EdC, porque seus produtos são para um mercado especializado “bussiness to bussiness” que não requer exposição para o consumidor comum.

A logomarca da FEMAQ, segundo os diretores foi feita bem no início da empresa e se manteve até hoje.

Gráfico 22
Logomarca da FEMAQ

Fonte: FEMAQ S/A, 2005

No ano de 2006 a FEMAQ comemorou seus 40 anos de existência e elaboraram uma logomarca comemorativa:

Gráfico 23
Logomarca comemorativa 40 anos da FEMAQ

Fonte: FEMAQ S/A, 2006

No que se refere à comunicação mercadológica, a FEMAQ não necessitou explorar essa área da comunicação, em primeira instância devido a que no setor no qual se desenvolve, não é necessário, e em segunda instância a melhor

publicidade é a qualidade de seus produtos, já que são os próprios clientes quem a indica como uma das melhores empresas no setor automotor.

A maior expressão de esta forma de comunicação é o site: www.femaq.com.br, no qual se mostra a qualidade dos produtos e as metas alcançadas, é importante destacar que não se expressa a adesão à Economia de Comunhão, pois não se pretende aproveitar dessa situação para conseguir novos clientes ou mesmo fazer divulgação dos seus produtos.

Gráfico 24
Site da FEMAQ

Fonte: Site da FEMAQ S/A, 2006

O site na atualidade teve uma grande evolução, com ferramentas interativas de alta qualidade. Está português e inglês pelo fato da FEMAQ querer expandir seus mercados nos próximos anos.

Também com relação à comunicação mercadológica, a FEMAQ está ingressando a uma nova etapa, há poucos anos foi contratado um profissional na

área de marketing, Odilon Junior, que está desenvolvendo um trabalho de abertura de novos mercados e de promoção da empresa em diversos espaços.

A partir desse trabalho estão sendo elaborados alguns materiais para revistas especializadas, especialmente na revista da Associação Brasileira de Fundição (ABIFA). Anualmente outros materiais são produzidos, como folder técnico da empresa, agenda executiva personalizada para dar de presente etc.

O foco do trabalho de Marketing na atualidade é a indústria automobilística por meio de um serviço tecnológico de desenvolvimento, atendimento e de visitas periódicas e técnicas quando necessárias às empresas clientes.

Outra iniciativa é a busca de novos mercados fora da indústria automobilística. Existe um planejamento estratégico que tem como meta daqui a algum tempo ter da produção geral somente o 50% atendendo ao setor automobilístico e o restante para a exportação e outros mercados: hidráulico, bomba, saneamento, etc.

3. Estratégias de comunicação organizacional

O reconhecimento da importância da *comunicação organizacional* em suas formas: interpessoal e grupal, tanto entre o líder e os membros do grupo como dos membros entre si, não somente faz parte dos modelos mentais dos responsáveis e líderes da empresa, também fazem parte da política de gestão de recursos humanos.

Essa comunicação é importante porque orienta o líder como interagir. Se a empresa pega um trabalho grande, sem dúvida que se pagam horas extras, porém a diferença é que a empresa não obriga os funcionários, são eles os que assumem o trabalho porque são eles os que conhecem quanto pode ser demorado o serviço. Isso se faz com muita participação e envolvimento voluntário.

Já ocorreu também o contrário, quando a empresa não teve muito serviço e teve que dar férias coletivas aos funcionários eles não ficaram com medo de serem mandados embora porque sabiam o que estava acontecendo. Essas decisões maiores sempre são analisadas em assembléia.

A diretoria tem reunião cada semana, assim como com a diretoria mais ampliada (Rede de comunicação central) para se comunicar com todos os responsáveis de cada setor. Isto permite fazer um acompanhamento da produção e se houver algumas dificuldades essas são também analisadas em tempo.

Os irmãos Leibholz afirmam que a *comunicação organizacional é uma* estratégia importante porque faz parte de um processo de mudança de mentalidade.

Identificamos os seguintes princípios que estão presentes naquilo que poderia denominar-se “estratégias de *comunicação organizacional* da FEMAQ”, eles são:

- a simplicidade;
- a abertura;
- a transparência;
- a ética; e
- a valorização do homem.

Estes princípios que regem as comunicações nesta empresa estão presentes tanto nas comunicações interpessoais, como nas grupais, formais e informais, e se derivam dos valores da Economia de Comunhão.

Dentro destas estratégias originadas pela visão e os princípios que postulam, se encontram:

Organização do trabalho

Os diretores “saem de suas oficinas”, quer dizer que são sempre acessíveis, realizam diariamente reuniões com os diversos setores da empresa, em sua mesma área de trabalho, onde além de trocarem opiniões a respeito das tarefas cotidianas da empresa, realizam uma planificação e acompanhamento diário.

As reuniões de planificação começam na oficina da direção e logo os diretores recorrem os diferentes setores para discutir algumas decisões que se devem tomar ou para dar algumas instruções práticas, ao mesmo tempo recebem uma retroalimentação daquilo que acontece em cada setor.

Manter um “clima organizacional harmonioso”

Entre as atividades próprias do Departamento de Pessoal está aquela de manter, o que se denominou, um *clima organizacional harmonioso* dentro da empresa. Quer dizer, este departamento é responsável para manter um alto astral, a confiança e a motivação. Isto deve ser feito, por meio de uma comunicação informal e interpessoal, sobretudo tratando cada um de maneira diferente, de acordo com suas necessidades e exigências.

A principal dificuldade é a origem dos conflitos, que se sucedem na empresa, é a diversidade de culturas, religiões e costumes; isto devido a que as pessoas provêm de todo o Brasil, por isso se procura manter um equilíbrio dando um trato personalizado, segundo as capacidades e limites de cada um.

O chefe de pessoal estimula muito a auto-estima e o desejo de crescimento dentro da empresa para melhorar o nível de vida dos funcionários, neste sentido se valoriza a família, inclusive chegam a assessorar na planificação econômica.

Para a FEMAQ é muito importante o homem, e especialmente a família, porque se não existe qualidade na família não existe qualidade no trabalho.

Devido a isto se presta ajuda para que cada família possa viver melhor. Esta ajuda não sempre é material, muitas vezes passa pelo aconselhamento pessoal, que é realizada por este setor.

Integração de funcionários novos

Os encarregados de integrar aos funcionários novos, tanto ao estilo de trabalho como a forma de pensar e de atuar na FEMAQ normalmente são os funcionários mesmo e em especial, os responsáveis de setor.

O processo acontece da seguinte maneira, como nos narra Adriano Leocade Ribeiro, um dos funcionários mais novos na empresa²¹⁸:

“O responsável de pessoal conversa com o funcionário novo, mostra-lhe a empresa, mostra como é o ambiente de trabalho. E o diz que aqui ninguém quer que se mate trabalhando, só tem que fazer um bom trabalho tem que ter um bom comportamento. Diz também que aqui tudo mundo faz de todo, inclusive os donos. Aos funcionários novos se dá muito apóio, anima-os até por um mês; nunca se o coloca para trabalhar sozinho, sempre está uma pessoa junto para que aprenda o trabalho e veja como adquira a prática. Pensamos que a empresa necessita de pessoas novas para que não pare. Nós gostamos de vê-la crescer porque a vida aqui dentro nos interessa mais que em outros lugares. Como o mundo evolui, as pessoas novas têm outra mentalidade que ajuda com que a empresa cresça, por isso é bom ter cabeças novas”.

A partir desta experiência vemos a importância da *comunicação organizacional* para transmitir os valores e principalmente o princípio de solidariedade aos funcionários novos.

Nota-se que desde o princípio esses funcionários parecem se sentir em família e rapidamente envolvidos, e se integram como parte da empresa.

Tomada de decisões

O processo de tomada de decisões se desprende da filosofia e visão da empresa. Cada decisão comporta não somente aspectos técnicos, senão também

²¹⁸ Entrevista com Adriano Leocade Ribeiro, em 8 de outubro de 2005

os aspectos morais e sociais por isso se discutem bastante antes de tomar uma decisão.

Antes de tomar uma decisão se discute ampla e informalmente com o pessoal de diferentes setores. Os responsáveis de cada um desses, se sentem livres para expressar suas idéias, recomendações, temores, expectativas e opções. Logo os diretores estudam as alternativas e tomam a decisão final que imediatamente é comunicada aos responsáveis pelos respectivos departamentos ou setores.

Este processo permite que, tanto os diretores como cada responsável de setor tenham toda a informação do que ocorre e ocorrerá na empresa. Isto lhe faculta a tomar algumas decisões específicas de seu setor. As mesmas são imediatamente comunicadas à direção e em outros casos antes de tomar a decisão final se consulta primeiro à direção. Sem dúvida os processos são rápidos e eficientes. Em outros casos, como de movimento de pessoal, a direção, o chefe de pessoal e o responsável do departamento tomam as decisões de maneira conjunta.

As decisões da Assembléia são canalizadas por meio dos representantes dos setores e pelos próprios diretores. Trata-se de fazer próprios os desejos dos funcionários, por isso as solicitações demandadas em Assembléia são quase sempre atendidas no menor tempo possível. É bom deixar claro que não existe uma “ditadura do proletariado”, isso quer dizer, que os trabalhadores têm uma grande maturidade ao fazer suas solicitações, porque entendem que a empresa é como sua família e procuram manter esse clima que os beneficia a eles próprios em primeiro lugar.

Ordens, reconhecimentos e chamadas de atenção

Assim como se tomam decisões, as ordens e solicitações geralmente surgem do consenso sobre a melhor maneira de realizar uma tarefa específica e, portanto, carecem da verticalidade como geralmente ocorre em outras empresas.

Sem dúvida, também se dão ordens precisas que geralmente são explicadas, contextualizadas e solicitadas da maneira mais cordial possível. Poucas vezes acontece que se suscitem conflitos por isso, quer dizer rebeldia, rumores ou ressentimentos, pela relação de confiança adquirida entre as partes envolvidas.

As chamadas de atenção produzidas quando um comete um erro no sistema da FEMAQ são feitas nela própria equipe, que, por sua dinâmica tende a realizar um laboratório de autocontrole e por isso essas são restritas e internas entre os próprios membros do grupo. Tem-se a consciência de que “os erros por negligência nas equipes afeta o trabalho de todos”, especialmente por causa da segurança.

Sem dúvida, não se trata de achar culpados, tenta-se solucionar o problema, vendo que o problema é de todos e nisso todos colaboram para solucioná-lo, e, sobretudo, tenta-se não maltratar determinada pessoa isoladamente.

O Gerente Industrial, Marcelo Pompermayer, descreve assim o procedimento realizado na FEMAQ²¹⁹:

“Se chama a quem cometeu o erro de lado. Nunca diante dos outros, ninguém mais sabe porque é ‘muito chato’. Conversa-se “numa boa” (amistosamente), pergunta-lhe o que aconteceu se estava nervoso, se foi um defeito o que era, pergunta-lhe se tem problemas familiares. Se for o caso de um problema familiar, se pode ajudá-lo a resolver, nisto existe muita solidariedade e sentido de equipe. Se é outro o caso, conversamos entre todos, nos reunimos e se vê como solucionar o problema. Conversamos bem sobre o trabalho e o executamos”.

Ao contrário, quando se executam bem o trabalho, as felicitações são gerais, porque todos se beneficiam disso, mas também há a realização pessoal de cada um e isto é quase cotidiano.

²¹⁹ Entrevista com Marcelo Pompermayer, 3 de outubro de 2005.

Administração de conflitos e problemas

É importante sublinhar também que a filosofia da empresa não elimina os conflitos, tanto pessoais como interpessoais ou grupais neste sentido, o chefe de pessoal observa²²⁰:

“Cada pessoa é uma realidade diferente e assim as considera individualmente, portanto, quando surge um problema ou situações difíceis se negocia, se faz um pouco de ‘jogo de cintura’ no que muitas vezes se deve ceder, o importante é tomar a iniciativa e ser os primeiros em dar o primeiro passo. Os pontos difíceis se vêem com um dos diretores, mas normalmente se tenta dar uma solução e tomar decisões. Geralmente ocorre que ao diretor se levam as soluções, não os problemas, e cabe a ele dar sua aprovação. Nesses casos, devido ao fato de existir gente de todo o Brasil, é importante entender a cultura de cada um”.

Quer dizer, os valores e princípios da empresa são úteis também nos momentos difíceis, por isso, para a administração e solução de conflitos o primeiro que se faz é conversar pessoalmente com os causadores do conflito e logo se for o caso se lhe aconselha, se realiza uma conversa entre todo o grupo.

É também neste momento que se procura “entrar na pele do outro” e “anular-se”, posto que a mentalidade da direção é colocar-se a serviço dos demais.

Rodolfo Leibholz fala o que ocorre nesses casos²²¹:

“Normalmente existe uma realidade que deve ser mudada. Se esta realidade é fruto de confrontações, egoísmos, murmúrios dentro da empresa se para na hora. Os conflitos mais freqüentes são de comunicação, se os funcionários não entendem algo ou o percebem diferente começa o mal-estar. Por isso se procura ter muito cuidado e atenção ao dizer alguma coisa. Se um se equivoca é bom dizê-lo antes que o mal-estar se estenda. Às vezes é preciso perder uma idéia, mas não deixar de ser transparentes”.

²²⁰ Op. Cit.

²²¹ Op. Cit.

Neste sentido, se procura uma boa comunicação: clara, completa e rápida para prevenir conflitos, pois a informação está armazenada por percepção distorcida pela influência cultural.

Controle do rumor

Como vimos na FEMAQ se entende que os rumores são frutos de vácuos, de falta de informação, por isso se existe, imediatamente se os corta pela raiz conversando com cada um e depois com todos.

Sobre essa questão Rodolfo afirma:

“Os rumores até acontecem. Mas quando alguém começa a falar algo que não é verdade, como existe um diálogo permanente isto diminui muito. Quanto maior e melhor é a comunicação, menos rumores terão, como ‘radio peão’. Existe fofoca em nível pessoal, mas muito pouco. Como se sentem participativos e se tem dúvidas perguntam”.

Normalmente não existem rumores porque alguém que deseja saber algo pergunta, tem toda a liberdade para fazê-lo, para apresentar seu problema e inclusive para dar sugestões, e imediatamente se tenta dar atenção à demanda.

A informação é muito rápida em ambos os lados, como se comprovou através da observação participativa.

É importante destacar que são os próprios funcionários que ao identificar os responsáveis do rumor, o reprimem rapidamente; a cultura organizacional presente na empresa, faz que o rumor seja “diluído” de diferentes maneiras.

Assembléias

Nas Assembléias existem dois momentos importantes, primeiro se executa uma política de comunicação aberta na informação de dados financeiros, produtivos e as perspectivas de trabalhos futuros.

Logo se aplica uma política de recepção das demandas e necessidades concretas dos funcionários. Nesse sentido se tenta conhecer qual é a posição e

percepção da realidade apresentada, como se sentem, como se pode contribuir para melhorar suas condições familiares e sociais.

Aqui se percebem dois momentos de diálogo grupal aberto. Existem dois interlocutores coletivos: a administração e os trabalhadores.

Assim sendo, os diretores consideram que²²²:

“Os funcionários falam abertamente de seus problemas, mesmo se não se pode saber o grau de honestidade, o que fica no ar é algo positivo, algo que tanto a direção como os funcionários sabem que é correto, logo o funcionário reagirá da mesma maneira”.

Como disse Claudiane Freitas²²³, recepcionista da empresa:

“Os diretores compartilham o que é deles com os empregados, e isso anima aos funcionários. Não se esconde nada, falam tudo, existe liberdade para falar, mas muitos não se sentem bem de falar em público, tem medo de ‘falar besteira’ (falar estupidez), mas quando necessitam algo, primeiro eles comentam comigo para que eu comunique aos responsáveis”.

A Assembléia às vezes não ocorre todo mês. As reuniões de grupos sim, mas a assembléia acontece conforme a necessidade até em dois meses para orientação geral.

Reflexão sobre sua experiência

Além de manter uma memória da experiência, que é abertamente comunicada, também se mantém uma biblioteca pequena, mas atualizada sobre assuntos administrativos relacionados com a motivação, comunicação, métodos de segurança e outros temas. Este espaço permite àqueles que fazem parte da FEMAQ melhorar sua capacidade intelectual e poder estudar tranquilamente. Outras iniciativas como a criação de salas de computação e Internet àqueles que quiserem acessar, aprender e manusear estão em curso.

²²² Op. Cit.

²²³ Entrevista com Claudiane Freitas, realizada em 7 de outubro de 2005.

4. Impressões conclusivas

A orientação estratégica da FEMAQ que está fundamentada nos princípios da EdC, considera a comunicação organizacional integrada como um elemento importante para alcançar seus objetivos gerais, devido à valorização do homem e a sua sociabilidade num ambiente organizacional e social.

Em seu objetivo humano, se expressa a necessidade da empresa de gerar capacidades e habilidades comunicacionais para a participação de todos os funcionários na vida da empresa e conseqüentemente se estabelecem políticas, estratégias e mecanismos de comunicação coerentes com os princípios de Economia de Comunhão.

Neste sentido se pode concluir que: para a execução das estratégias de administração dos recursos humanos em função de gerar um ambiente de mudança, trabalho em equipe e para a participação na tomada de decisões, formularam-se mecanismos de comunicação e estratégia para a participação.

As comunicações interpessoais existentes demonstraram que coincidem com as propostas de comunicação e das modalidades de comunicação da EdC. São fundamentais para medir a implementação do projeto num ambiente organizacional.

Tanto as pessoas como a própria empresa possuem determinadas atitudes, conhecimento e características pessoais que originam uma realidade comunitária.

Entre essas se encontram de maneira geral capacidades comunicacionais coerentes com a EdC, apresentadas como estratégicas e, se encontram no diretório as dinâmicas de anular-se e “entrar na pele do outro”.

Essas novas atitudes, conhecimento e características comunicacionais se originam mediante a aprendizagem, reforço e melhorias contínuas dessas pessoas, sob as características do “homem novo”.

Esta atividade está subvencionada pela própria empresa como parte da capacitação humana.

A empresa reflete sobre si mesma e estimula a participação nesse âmbito para gerar idéias inovadoras dos seus funcionários em benefício do conjunto todo.

A FEMAQ pode se considerada como uma empresa solidária, devido a que existe uma relação de interdependência que se traduz na colaboração concreta, mútua e constante que depende da rede de informação que circula livremente. Também se fortalece mediante uma rede de relações interpessoais que permite com que as pessoas desenvolvam uma rede de confiança mútua entre todos seus membros. Isto permite com que a comunidade de trabalhadores saiba que pode contar com os demais e com seus dirigentes.

Os princípios e filosofia da EdC, não só facilitam esse comportamento institucional, mas o alimentam, por meio da comunicação, que não são simples técnicas aplicadas, mas são o reflexo da mudança de modelos mentais que se acercam à visão de “homem novo” e dão sentido a ação dos funcionários da FEMAQ.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que este trabalho se propôs foi apresentar as formas e relações de comunicação organizacional integrada dentro da perspectiva da Economia de Comunhão numa empresa brasileira. Acreditamos ter alcançado esse propósito.

A comunicação organizacional integrada está na base de todas as relações entre as pessoas que participam da EdC. Constitui o verdadeiro ponto de apoio de toda sua atividade. Ela só tem sentido e significado dentro das relações sociais que a originam, nas quais ela se integra e sobre as quais influencia.

As formas e relações da comunicação organizacional integrada nas empresas de Economia de Comunhão estão dirigidas ao reencontro do ser humano no seio das organizações. É a partir da comunicação que esse ser se redescobre como parte integrante do processo produtivo.

Todas as organizações se encontram permeadas pela comunicação organizacional integrada, mas algumas fazem dela seu principal alicerce. Esse é o caso das empresas que participam do projeto econômico denominado Economia de Comunhão.

No caso da EdC, a comunicação organizacional integrada, é seu alicerce intrínseco porque faz parte da sua razão de ser, do seu desenvolvimento integral. Sem a comunicação não existiria a Economia de Comunhão.

Na EdC a comunicação representa um fator relevante em toda sua conceituação e estruturação. É por ela que os agentes do processo econômico se relacionam entre si e estabelecem a comunhão.

Assim a comunicação organizacional é um processo que se apresenta como natural ligado a um sistema e a uma ciência social. Ela pode ser um instrumento das

mudanças e aspirações que promove a EdC. A comunicação na EdC ensina, compartilha e entusiasma, a quem participa do projeto.

Comunicação é antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. E no caso da EdC não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações.

E alicerçada na comunicação organizacional a EdC combate a miséria e a indigência, porém combate-as propondo a lógica da comunhão. O “humanismo” da EdC visa a derrotar a indigência convidando todos a se colocarem na posição de escolher *livremente* uma vida sóbria e, por essa razão, feliz.

Sem dúvida não podemos generalizar porque nesta pesquisa somente abordamos um Estudo de Caso, porém o que foi analisado nos oferecer algumas luzes ao respeito de que a EdC é muito mais que ações de filantropia, e no Caso da FEMAQ isso se faz muito presente.

A EdC não é uma atitude pessoal que transforma a cultura das empresas. A EdC é um novo modo de viver e conceber a vida empresarial; e dizer empresa significa dizer organização, portanto, estruturas; ela não se pode limitar ao aspecto da distribuição do lucro nas três partes.

O carisma descoberto no Movimento dos Focolares nitidamente perpassa através da comunicação organizacional à Economia de Comunhão. Formas e relações se encontram reconciliadas dentro da empresa pesquisada. Não parece existir o “meu”, senão o “nosso”.

A Unidade proposta pelo Movimento dos Focolares claramente vá ao encontro da proposta de Kunsch quando se entende às organizações como um espaço abrangente, que envolve a todos.

O mix da comunicação nas organizações desde a perspectiva da Economia de Comunhão nos apresenta uma interação humanista das relações dentro das organizações. Todos os tipos de comunicação deste mix nessa perspectiva servem

tanto para o desenvolvimento socio-económico das organizações como para o crescimento das relações sociais baseadas na “Cultura do Dar”.

Nessa lógica, de alguma maneira analisamos quais os motivos que fizeram com que vários empresários aderissem a um projeto onde o lucro não é destinado única e exclusivamente a eles e/ou aos seus funcionários, mas é destinado também aos excluídos.

Constatamos que a EdC, propõe aos atores do processo económico uma alternativa ao diálogo, essencialmente à comunhão não só material, senão espiritual, melhor ainda, plena.

O fato de colocar em comum seus lucros faz dos empresários desse tipo de corrente, sujeitos *sui generis* numa filosofia de mercado onde é o lucro o centro da economia e não o homem.

A comunicação organizacional integrada cumpre seu propósito quando integra aos sujeitos do processo comunicativo dentro das organizações e até podemos nos perguntar se o espaço aberto pela EdC não é o mais natural para esse propósito?

Ainda teremos que acostumar-nos aos conceitos do dar, que é opostamente contrário ao ter, ao possuir, que pareceria são o único norte das organizações: o lucro, mas isso não é verdadeiro.

Este percurso pela comunicação organizacional e pela EdC nos ajudaram a entender que a pesar de tudo o que possamos estarmos fazendo contra nós mesmos sempre encontraremos alternativas contrárias de aquelas já pré-estabelecidas, e que dia-a-dia o sol renasce e uma nova vida se gera.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA Meleneu, **Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Instituição Brasileira de Crédito**, UNB, Brasília, 1981, p. 82.

AKTOUF Omar, **A administração entre a tradição e a renovação**, São Paulo: Atlas, 1996.

ARAUJO Vera, L'economia di comunione. Ponencia apresentada na Conferencia de Economia, Dublin, Irlanda, 1995.

BARTOLI Annie, **Comunicación y organización**: la organización comunicante y la comunicación organizada [tradução de Stella Maris Garcia], Barcelona: Ed. Paidós, 1992,

BÍBLIA, Português. **Bíblia sagrada** Edição Pastoral [Tradução de Ivo Storniolo e Euclides Martins Balacin] São Paulo: Paulus.

BIELA, Adam, **Economia de Comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. "Uma Revolução 'Copernicana' para as ciências sociais". Vargem Grande Paulista: Ed Cidade Nova, 1998

BOURDIEU Pierre, **Contrafogos. Táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BOZZANI, Carla. *Dados gerais EdC em 2004*. Escritório Central, Roma, 2005.
Encíclica Gaudium et spes, 1965.

BRANCH Maria, **L'Economia di Comunione**: uma proposta per uma società più giusta e solidale. Istituto Superiore di Scienze Religiose di Malta, 1995.

BRUNI, Luigino. *Comunhão e as novas palavras em economia*, São Paulo: Cidade Nova, 2005

_____. Primeiras linhas para uma leitura relacional da Economia civil In: *Nuova Humanità*, nº 109, 1997.

_____. **A Economia de Comunhão**, palestra apresentada no Voluntarifest Budapest (Hungria), 16 de setembro de 2006.

_____. **Il pólo industriale**: città sul monte e sale della terra, In: *Economia di Comunione*, n. 15, periodico quadrimestrale, Roma, Ano VII, n. 2, Dezembro 2001, p.8-9.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

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

CARRIER H, **Dottrina Sociale. Nuovo approccio all'insegnamento sociale della Chiesa**, Roma: San Paolo, 1993.

CHANLAT, Jean F. (coord), **O Individuo na Organização - dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

Como un Arco Iris, Buenos Aires: Ed. Ciudad Nueva.

COSTA, Joan. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios**. Madrid: Ed. de las Ciencias Sociales, 1995.

DI RACO A. e SANTORO G. M., **Il manuale di comunicazione interna**, Milan: Guerini, 1996 apud RIZZOLO, 2000,

ELDIN François, **El Management de la comunicación**, De la comunicación personal a la comunicación empresarial, Buenos Aires: Edicial, 1998,

ETIZIONI Amitai, **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 6 Ed., 1980,

FERNÁNDEZ Carlos (coord.) *La comunicación en las organizaciones*, 4ta Ed. México: TRILLAS, S.A., 1998

FERRERO Valeria, **Economia di Comunione e gestione delle imprese**: dall'utopia alla proposta. Faculdade de Economia e Comercio Universidade de Torino, 1987.

FERRUCCI Antonio, **Suggerimenti per l'attuazione dell'Economia di Comunione**, In: Nuova Umanità, Nº 80/81, março-junho 1992.

FILLOUX J-C., **Los pequeños grupos**, Buenos Aires: Libros de Tierra Firme, 1980,

FROMM Erich, *¿Tener o ser?* México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

FUENZALIDA, Valerio, **Educación para la comunicación televisiva**. Santiago (Chile): Editorial Universitaria.

GALLAGHER Jim, **Chiara Lubich**. Uma mulher e sua obra, São Paulo: Cidade Nova, 1998, p. 20

GULLO E., Il progetto "economia di comunione": aspetti culturali ed organizzativi, Bologna (Italia), Università Degli studi di Bologna, 1997.

HURTADO Enrique, **A empresa de Economía de Comuni3n**: iniciativa privada para un desarrollo humano sostenible, Facultad de Ciencias Econ3micas, Cochabamba: UMSS, 1997, p. 45.

JABLIN, F.M et. alli (orgs). **Handbook of organizational communication. in interdisciplinary perspective**. Newbury Parky: Sage Publications, 1987.

KREEPS, Gary L. **La comunicaci3n en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. p. 28

KUNSCH, Margarida, *Planejamento de Relaç3es P3blicas na Comunicaç3o Integrada*, São Paulo: Summus, 2003

LEITE Kelen, **Economia de Comunh3o**, Uma mudanç3a cultural e pol3tica na construç3o do princ3pio da reciprocidade nas relaç3es econ3micas, tese de doutorado Centro de Educaç3o e Ci3ncias Humanas, Universidade Federal de S3o Carlos, S3o Carlos (SP), julho de 2005.

LITE Maria Del Pozo, **Cultura empresarial y comunicaci3n externa** Madrid: Fragua, 1997.

LUBICH, Chiara. Discurso proferido por ocasi3o do lançamento da Economia de Comunh3o. Vargem Grande Paulista, 29 de maio de 1991.

_____. "Discurso por ocasi3o do Pr3mio Europeu pela Promoç3o dos Direitos do Homem". v. III, n. 1, 2000.

_____, Resurrezione di Roma, en **Nuova Umanità**, XVII 1995.

_____, **Ideal e luz**: pensamento, espiritualidade. Apresentação de André Franco Montoro (tradução de Irami B. Silva com colaboração José Maria de Almeida e Iracema do Amaral). São Paulo, Brasiliense e Vargem Grande Paulista-SP, Cidade Nova, 2003.

_____. **A Aventura da Unidade** São Paulo: Cidade Nova, 1990.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

MARÍN Antonio, **La comunicación en la empresa y en las organizaciones** Barcelona: Bosch Comunicación, 1997.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002

MOTTA, João Mantel, **Da cooperação à comunhão**: Ciência, movimentos sociais e processo civilizatório: estudo sistêmico do projeto Economia de Comunhão (EdC) como um modelo sócio-econômico inclusivo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Mestrado em ciências da religião, 2004,

MULATERO, C., 2000. **Os pobres “atores” do projeto EdC**. In: Economia de Comunhão - Uma nova cultura, n. 13.

MÚNERA Pablo e SÁNCHEZ Uriel, **Comunicación empresarial**: una mirada corporativa. Medellín: AICE, 2003.

MUÑOZ Ramón, **Gérmenes de futuro en el hombre**, Buenos Aires: ADCEA, 1991.

_____, **La egoencia del ser**, Buenos Aires: ADCEA, 1991.

ONU, Organização das Nações Unidas, *Relatório sobre a Situação Social Mundial 2005*: O Problema da Desigualdade Nova York: ONU, 25 de agosto de 2005.

PASQUALI, Antonio, **Comunicación y cultura de masas** Caracas: Monte Ávila, 1986.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, *Relatório do Desenvolvimento Humano Brasil 2005*: Cooperação Internacional Numa Encruzilhada, 2005.

PIÑUEL José, **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**, Madrid: Síntesis, 1997

PIZI, Pietro. *Verso una nuova cultura economica* Un progetto di economia di comunione, Ancona (Itália), Faculdade de economia e comércio, Universidade de Estudos de Ancona, Itália, 1993.

QUARTANA, Pino. A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich. In: *Economia de Comunhão – propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”*. São Paulo: Cidade Nova, 1992.

QUAGLINO Gian Pietro Azienda e comunicazione interna, Rapporto di ricerca, Roma: ASCAI, 1992 In: RIZZOLO Elena, **Informazione e comunicazione d'impresa nel progetto di Economia di Comunione**. Università degli Studi di Torino. Facoltà di Economia, 2000. p. 64. (Tradução nossa)

RAZETO, L. **O Papel Central do Trabalho e a Economia de Solidariedade**. In: Revista Proposta, nº 75, dez/fev de 97-98.

REBEIL CORELLA, Maria Antonieta, ANDOVAL RESENDIZ, Célia Ruiz (orgs). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México: Valdés Editores / Universidad Iberoamericana, 1998.

RESSL Markus, **Economy of Comunion**. Universidade de Viena, Áustria, 1995.

RESTREPO Mariluz, Comunicación para la dinámica organizacional In: **Revista Signo y pensamiento Nº 26** (XIV) Universidad Javieriana: Facultad de Comunicación y lenguaje, 1995, p. 92. (Tradução nossa)

RIEL, Cees van B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

ROBBINS Stephen, **Comportamiento organizacional conceptos**. *Controversias y Aplicaciones*, 3ª Ed., México: Prentice - Hall Hispanoamérica S.A., 1987.

SCHULER Maria (coord) **Comunicação Estratégica** São Paulo: Atlas, 2004 pp. 80 – 81.

SEN Amartya, **Sobre ética y economía**, Madrid: Alianza Editorial, 1989

SIGNORINO Guido, **Ética e Economia** In: Economia de Comunhão, Ano 1 nº 2, março 1995

SINGER, Paul, **Introdução à Economia Solidária**, São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____ e SOUZA, André Ricardo (organizadores), **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**, São Paulo: Contexto, 2000.

SGUILLA Chiara, *Problemi e prospettive di sviluppo dei paesi arretrati*. Un progetto particolare: L'economia di comunione.. Perugia, (Itália), Faculdade de Economia e Comercio, Universidade de Perugia, 1995.

STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel, **Administración**, 6º ed México: Prentice Hall, 1996, Cap. 18 p. 546 (Tradução nossa)

TAYLOR, James **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2005,

TORQUATO, Gaudêncio **Estratégias de comunicação nas empresas modernas**. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. São Paulo: Aberje, 1985. Mimeo. apud KUNSCH, 2003, p. 163.

TEIXEIRA Ercilia, **Rumo a uma Economia de Comunhão**, Palestra apresentada no 1º Congresso sobre Gerenciamento Sustentável, Medellín (Colômbia) , 23 - 25 de maio de 1996.

VARA, José. **A abordagem sistémica na gestão da qualidade** Revista "Qualidade", Nº 3 - Outono 2001, Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), In: Revista "Qualidade em Saúde", Lisboa: Instituto de Qualidade em Saúde, 2001.

VILLENA MEDRANO, Jorge Arturo, *La comunicación organizacional y el principio de solidaridad social en la Economía de Comunión*, Universidad Andina Simon Bolívar, La Paz (Bolívia), 2002.

WAXEMBERG Jorge, **El arte de vivir la relación**, Buenos Aires: ADCEA, 1993.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Esqueça o Marketing**, Revista Acadêmica de Pós-Graduação da Faculdade de comunicação social Cásper Libero. Ano III – nº 5 Comunicação & Pós-Modernidade. Fundação Casper Libero.

_____, **Gestão de Marketing e Comunicação** - Avanços e Aplicações, São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITES

ECONOMIA DE COMUNÃO, Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/inspirazione.htm>, Acesso em: 8 de dezembro de 2006.

EDITORA CIDADE NOVA, uma editora pelo mundo unido. Disponível em: <http://www.cidadenova.org.br> Acesso em: 10 de dezembro de 2006.

MARTINEZ Raynell Comportamiento Organizacional. Disponível em: **RRPPnet Portal de Relaciones Públicas** <<http://www.rrppnet.com.ar/comportamientoorganizacional.htm>> Acessado: 5 de agosto de 2005. (Tradução nossa)

MOVIMENTO DOS FOCOLARES Disponível em: <http://www.focolare.org> Aceso em: 15 de dezembro de 2006.

PÁEZ Lilian e EGIDOS Dionisio, Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual en **Revista Latina de Comunicación Social**, nº 35, noviembre de 2000, España (Tenerife): <http://www.infoamerica.org/articulos/p/paez_lilian.htm> Acesso em: maio de 2005.

QUARTANA, Pino, **A Economia de Comunhão no pensamento de Chiara Lubich**, site do Movimento Humanidade Nova em Brasília-DF Disponível em: http://www.geocities.com/huma_bsb/eco.html Acesso em: 16 de novembro de 2006.

SOTILLO, Ricardo **Comunicación interna, ¿para qué?**. Ser Humano y trabajo. Disponível em: <<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/interna.htm#Autor>>. Acesso em: 17 de jul. 2005. (Tradução nossa)

ANEXO 1

INSTRUMENTOS PARA PESQUISA DE CAMPO – FEMAQ

Guia para entrevistas aos diretores

1) Com relação à história da empresa FEMAQ

- Como nasceu? Quantos anos de mercado? Sócios?
- O que é a empresa? Segmento de mercado?
- Importância da empresa no próprio mercado (nacional e internacional)
- Formas de comunicação.
 - Comunicação administrativa
 - Comunicação interna
 - Comunicação mercadológica
 - Comunicação institucional
 - Comunicação interpessoal
 - Comunicação grupal
 - Comunicação massiva
- Relações de comunicação organizacional
 - Vertical
 - Horizontal
- As relações humanas (internas e externas)
- O ambiente empresarial
- Visão, missão, objetivos e valores da empresa.
- Relação com o Movimento dos Focolares
- A adesão à EdC. Como aconteceu?

2) Manutenção e Desenvolvimento da Empresa - Pós EdC:

- O processo de crescimento e desenvolvimento da empresa
- Novos empreendimentos
- Repercussões deste tipo de gestão na sociedade civil.

- Fatos recorrentes do relacionamento com os trabalhadores, fornecedores, clientes.
- Como se trabalha em uma empresa de EdC?
- Qualidade de vida de funcionários e clientes, como a empresa vê e concretiza esta realidade? (horário de trabalho, qualidade dos produtos)
- Que diferenças existem entre a empresa e uma de seu segmento que adota outro sistema de valores?
- As empresas EdC podem ser competitivas, ou isto não faz parte desta cultura? Se sim, como se dá isso, tem alguma diferença do processo de competição natural?
- Zelo com o ambiente (fatos)?
- O homem o autor da EdC ?
- O homem o centro da EdC?
- O homem o fim da EdC?
- O pensamento maquiavélico “Os fins justificam os meios” são aceitáveis e vividos nesta empresa? (com respeito ao meio ambiente, ao relacionamento com funcionários e concorrentes)
- Como se dá o processo de seleção e desenvolvimento de pessoal nas empresas EdC? O processo de treinamento? Doutrinação?
- Como se dá a comunicação interna? Meios? Resultados? Fatos?
- Como é o processo de comunicação com meio? Ferramentas usadas? Resultados, Fatos?

3) Perspectivas- manutenção EdC:

- Impacto da adesão a EdC na vida da comunidade interna e externa?
- A empresa e EdC visão de futuro? Como pode ser visto?
- Números:
 - Investimentos
 - Trabalhadores.
 - Faturamento (si for possível)

- Previsões para o futuro
- Crescimento em números.
- O que mudou na vida das pessoas após EdC?
- Forças?
- Oportunidades: Quais são as oportunidades para a empresa no mercado?
- Fraquezas: Quais são as fraquezas da empresa no mesmo mercado, quais são as mais perigosas?
- Ameaças: O que poderia destruir/ enfraquecer a atuação da empresa
- Marketing da empresa

ANEXO 2

Guia para entrevistas para funcionários

- Como se trabalha em uma empresa de EdC? Relacionamento interpessoal?
- O que mudou na vida das pessoas após EdC?
- Qualidade de vida de funcionários e clientes, como a empresa vê e concretiza esta realidade? (horário de trabalho, qualidade dos produtos)
- Que diferenças existem entre a empresa e uma de seu segmento que adota outro sistema de valores?
- Como se dá seleção e desenvolvimento de pessoal nas empresas EdC? O processo de treinamento? Doutrinação?
- Como se dá a comunicação interna? Meios? Resultados? Fatos?
- Como é o processo de comunicação com meio? Ferramentas usadas? Resultados, Fatos?
- Quais as vantagens e desvantagens para os funcionários de trabalhar na empresa?

Guia para observação

O QUE	ONDE
A empresa adota sistemas de gestão e estruturas organizativas visando promover o trabalho em grupo em função do crescimento individual.	Toda a empresa
<p>Formas de comunicação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação administrativa ▪ Comunicação interna ▪ Comunicação mercadológica ▪ Comunicação institucional ▪ Comunicação interpessoal ▪ Comunicação grupal ▪ Comunicação massiva 	Toda a empresa
<p>Relações de comunicação organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertical ▪ Horizontal 	Toda a empresa
Os empresários que aderem à EdC, como os demais, formulam estratégias, objetivos e planos empresariais, valorizando os critérios típicos de uma correta gestão e envolvem nesta atividade também os demais membros da empresa. Eles tomam as decisões de investimento com prudência mas com particular atenção para a criação de novas atividades e postos de trabalho produtivos.	Setor gerencial
A pessoa humana e não o capital, está no centro da empresa. Os responsáveis da empresa tratam de utilizar-se da melhor maneira os talentos de cada trabalhador favorecendo para isso a criatividade.	Diversos setores da empresa
Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para	Toda empresa

construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade, a quem estão orgulhosos de servir.	
Relacionam-se de modo leal com a concorrência, mostrando o valor efetivo de seus produtos ou serviços e negando-se a destacar o negativo dos produtos ou serviços alheios.	Setor comercial
A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto em relação às autoridades fiscais, aos órgãos de controle, aos sindicatos e órgãos institucionais.	Setor administrativo
Um dos objetivos dos empresários de empresas da EdC, é transformar a empresa numa verdadeira comunidade. Para isso se encontram regularmente com os responsáveis da gestão para averiguar a qualidade das relações interpessoais e junto com eles se ocupam de solucionar as situações difíceis.	Setor gerencial
Trata-se de evitar um excessivo horário de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstas férias adequadas.	Toda empresa
A empresa produz bens e serviços seguros, dando atenção aos efeitos que estes podem causar ao meio ambiente, a economia de energia e aos recursos naturais em relação ao ciclo de vida dos seus produtos.	Controle de qualidade
Para permitir a cada um alcançar seus objetivos, seja de interesse da empresa ou pessoal, a empresa fornecerá a oportunidade de atualização e de aprendizagem contínua	Recursos humanos
A empresa que adere a EdC cria um clima de comunicação aberta e sincera que favorece a troca de idéias entre executivos e trabalhadores	Toda empresa
As empresas que aderem a EdC, na tentativa de desenvolver relações econômicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para interagir entre	Setor administrativo

elas seja a nível local como internacional, alegrando-se com os sucessos mútuos e levando em consideração as dificuldades, provas ou fracassos das outras, num espírito de recíproca solidariedade.	
---	--