



**Josane Gomes Weber Oliveira**

## **Empresas ligadas à Economia de Comunhão:**

uma proposta de atuação conjunta

### **Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Maria Angela Campelo de Melo  
Co-orientador: Prof. Roberto Cintra Martins

Rio de Janeiro

Dezembro de 2016



**Josane Gomes Weber Oliveira**

**Empresas Ligadas à Economia de Comunhão:  
uma proposta de atuação conjunta**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Roberto Cintra Martins**

Co-orientador  
Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar de Mendonca Motta**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Marcus Vinicius David**

UFJF

**Prof<sup>a</sup>. Maria Inês de Castro Millen**

CES/JF

**Prof<sup>a</sup>. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim**

UFJF

**Profa. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Josane Gomes Weber Oliveira**

Graduou-se em Engenharia Elétrica e Administração pela UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora), respectivamente em 1997 e 2000. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Machado Sobrinho. Mestre em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Desenvolveu, junto ao CRITT/UFJF (Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia), projetos em temas ligados à inovação tecnológica, empreendedorismo, transferência de tecnologia e atuou na gestão da UFJF em cargos administrativos.

#### Ficha Catalográfica

Oliveira, Josane Gomes Weber

Empresas ligadas à economia de comunhão: uma proposta de atuação conjunta / Josane Gomes Weber Oliveira; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo; co-orientador: Roberto Cintra Martins. – 2016.

156 f. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Economia de comunhão. 3. Redes de empresas. 4. Ecologia organizacional. 5. Planejamento adaptativo. 6. Desenvolvimento sustentável. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Martins, Roberto Cintra. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

1. Administração – Teses. 2. Economia de comunhão. 3. Redes de empresas. 4. Ecologia organizacional. 5. Planejamento adaptativo. 6. Desenvolvimento sustentável. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Martins, Roberto Cintra. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD: 658

Ao meu esposo e meus filhos,  
pelo apoio, compreensão e paciência demonstrados.

## Agradecimentos

A Deus, que me permitiu realizar meu intento.

À minha orientadora Professora Maria Ângela Campelo de Melo, por ter me apresentado a Economia de Comunhão e pelo carinho, estímulo e excelente orientação, sem os quais não lograria êxito nessa empreitada.

Ao Professor Roberto Cintra Martins, que com sua generosa contribuição possibilitou que eu pudesse entender melhor o objeto de minha pesquisa, incentivando-me e orientando-me para que não me perdesse durante a caminhada.

Aos Professores Marcus Vinicius David, Maria Izabel da Silva Azevedo Alvim, Maria Inês de Castro Millen e Paulo César de Mendonça Motta, pela disponibilidade e contribuições preciosas para com este trabalho.

Aos membros do Movimento dos Focolares, em especial aqueles que se encontram na Mariápolis Ginetta, pelo carinho e atenção com o qual fui recebida e tratada.

À Maria Goretti Reynaud Rodrigues, responsável pelo Centro Filadélfia, cuja prestimosa colaboração permitiu que tivéssemos acesso a todas as condições necessárias ao trabalho de campo.

Aos colegas que caminharam comigo, tornando a jornada mais leve e possível.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos amigos e parentes que torceram por mim.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, que proporcionou as condições necessárias para que pudesse me desenvolver como profissional e como pessoa humana.

A todos os funcionários e professores do Departamento de Administração do IAG/PUC-Rio pela paciência e auxílios prestados ao longo do curso.

## Resumo

Oliveira, Josane Gomes Weber; Melo, Maria Angela Campelo de. **Empresas ligadas à Economia de Comunhão: uma proposta de atuação conjunta**. Rio de Janeiro, 2016. 156 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Economia de Comunhão - EdC é uma proposta alternativa à lógica econômica da produção pela produção e compreende uma rede mundial de pessoas e iniciativas empresariais, fundamentadas na ‘cultura da partilha’, ou seja, da comunhão de recursos naturais, materiais e espirituais, que serão colocados em circulação no tecido social, tendo em vista a fraternidade universal. Trata-se de uma linha de gestão empresarial, inspirada na espiritualidade do Movimento dos Focolares, que requer a valorização dos funcionários, uma gestão participativa, o respeito à natureza e à ética nos relacionamentos com os *stakeholders* com a administração pública e concorrente, reclamando assim, a legalidade. A tese propõem que é possível, desenvolver uma estrutura reticular e uma forma de atuação conjunta para a EdC que permita seu desenvolvimento frente aos desafios apresentados pelo ambiente turbulento (EMERY e TRIST, 1965), ou seja, complexo, incerto e marcado pela interdependência entre as partes, que caracteriza o mundo atual, com base na teoria da Ecologia Organizacional proposta por Trist (1976). A teoria da Ecologia organizacional propõe um tipo de estrutura reticular flexível, onde o foco não se encontra em uma única organização, mas em um campo mais extenso que extrapola as relações transacionais. Essa abordagem tem como base a auto-regulação das partes e a constante negociação. Sugere-se a utilização da metodologia de pesquisa-ação, cuja dinâmica guarda estreita correlação com a experiência de EdC até então vivenciada. O caráter dinâmico da EdC requer uma contínua revisão dos resultados alcançados, como preconiza o Planejamento Adaptativo que, unindo teoria a prática, fomenta o aprendizado e a gestão do conhecimento.

## Palavras-chave

Economia de Comunhão; redes de empresas; Ecologia Organizacional; Planejamento Adaptativo; Desenvolvimento Sustentável.

## Abstract

Oliveira, Josane Gomes Weber; Melo, Maria Angela Campelo de (Advisor). **Companies linked to the Economy of Communion: a proposal for joint action**. Rio de Janeiro, 2016. 156 p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Economy of Communion - EdC is an alternative proposal to the economic logic of production through production and comprises a worldwide network of people and entrepreneurial initiatives based on the 'culture of sharing', that is, the communion of natural, material and spiritual resources, which Will be put into circulation in the social fabric, in view of universal fraternity. It is a line of business management, inspired by the spirituality of the Focolare Movement, which requires the appreciation of employees, a participative management, respect for nature and ethics in relationships with stakeholders and public administration and competitors, demanding, thus, legality. The thesis proposes that it is possible to develop a network structure and a form of joint action for the EdC that allows its development to face the challenges posed by the turbulent environment (EMERY and TRIST, 1965), that is, complex, uncertain and marked by the interdependence between The parts, which characterizes the world today, based on the theory of Organizational Ecology proposed by Trist (1976). The theory of organizational ecology proposes a kind of flexible reticular structure, where the focus is not on a single organization, but on a larger field that extrapolates transactional relationships. This approach is based on the parties' self-regulation and constant negotiation. We suggest the use of the research-action methodology, whose dynamics are closely correlated with the EdC experience previously experienced. The dynamic nature of the EdC requires a continuous review of the results achieved, as recommended by Adaptive Planning, which unites theory and practice, fosters learning and knowledge management.

## Keywords

Economy of Communion; Business Networks; Organizational Ecology; Adaptive Planning; Sustainable Development.

## Sumário

1. Introdução	15
1.1. Objetivos	18
1.2. Limitações	18
1.3. Contribuição	18
1.4. Estrutura do trabalho	19
2. Fundamentação teórica	21
2.1. O enfoque sociotécnico	22
2.2. Ecologia Organizacional	24
2.2.1. Domínio organizacional	25
2.3. Planejamento Adaptativo	32
2.4. Pesquisa-ação	34
2.5. Redes de empresas	37
2.5.1. Governança de rede	46
2.6. Racionalidade econômica	49
2.7. Desenvolvimento sustentável	55
3. Metodologia	58
4. Economia de Comunhão na Liberdade – EdC	63
4.1. Encíclicas Sociais da Igreja	63
4.2. Movimento dos Focolares e seu carisma	72
4.3 Racionalidade de comunhão	78
4.4. Economia de Comunhão: um fenômeno empírico e atual	81
4.4.1. Vinte e Cinco anos de EdC	95
4.4.2. EdC, Economia Social, Economia Solidária e outras propostas similares	101
4.4.3. EdC e desenvolvimento sustentável	105
4.4.4. EdC e rede de empresas	107
4.4.5. EdC sob a perspectiva da Ecologia Organizacional	111



5. Análises e resultados	117
5.1. As empresas pesquisadas e sua adesão à gestão EdC	117
5.2. O reticulado da EdC no Brasil	120
5.3. Elementos para uma proposta de ação conjunta entre as organizações da EdC	128
6. Conclusão	138
7. Referências bibliográficas	142
Anexos	153

## Lista de figuras

Figura 1- Simulação do ciclo de pesquisa proposto por Lewin (1965)	35
Figura 2- Tipologia de redes de empresa	43
Figura 3 - Organograma da ANPECOM	84
Figura 4 - Rede Mundial de EdC segundo Gonçalves	109
Figura 5 - Proposta de estrutura para o reticulado EdC no Brasil	131

## Lista de quadros

Quadro 1 - Princípios do Projeto Sociotécnico	23
Quadro 2 - Alguns conceitos de redes de empresas	40
Quadro 3 – Tipologia de Redes	42
Quadro 4 - Tipos de governança segundo Bernier	47
Quadro 5 - Dilema do individualismo	79
Quadro 6 - O jogo da comunhão	79
Quadro 7 - Comparação entre Economia Clássica e EDC	91
Quadro 8 - Atribuições básicas dos membros do reticulado	133

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Faturamento anual das empresas pesquisadas em euros	60
Tabela 2– Número de colaboradores das empresas pesquisadas	60

## Lista de gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número de empresas de EdC	96
Gráfico 2– Lucro compartilhado pelas empresas da EdC (€)	97

“[...] Se tentares viver de amor, verá que, nessa terra convêm que faças a tua parte. A outra, nunca se sabe se virá, nem é necessário que venha. Às vezes, ficarás decepcionado, porém, jamais perderás a coragem se te convenceres de que, no amor, o que vale é amar [...]”

Chiara Lubick

# 1

## Introdução

Não é preciso um olhar muito atento para perceber que a desigualdade social é uma realidade que preocupa a sociedade nesses novos tempos, tanto no nível local como por todo o planeta, pois o modelo de desenvolvimento vigente tem se mostrado explorador e excludente. A concepção do *homo economicus*, ou seja, uma forma de ver o homem como um ser que tem como objetivo maximizar a satisfação de seus interesses, fez com que se perdesse a noção de que ele seja capaz de buscar o bem comum e de ser cooperativo por sua própria vontade.

Para Bruni (2011, p.1), o sistema capitalista precisa evoluir para algo novo “salvando o mercado como lugar de criatividade e de liberdade”. As crises financeiras e ambientais, a crescente desigualdade e a infelicidade nos países mais ricos são sinais bastante fortes que justificam essa necessidade de mudança. As organizações empresariais são consideradas como sistemas abertos e complexos e, enquanto construções sociais possuem um papel fundamental na decisão de perpetuar a lógica capitalista ou de conceber uma nova forma de agir econômico. Assim, por meio delas também pode se dar a evolução desejada. As organizações, como sistemas abertos, não são só modificadas, mas também podem modificar o tecido socioeconômico do qual fazem parte. (BRUNI, 2011)

A teoria organizacional, a partir dos anos 1960, passou a focalizar aspectos como a crescente complexidade organizacional, reconhecendo as diferenças internas nas organizações, bem como a necessidade de integração entre suas diversas partes. Essa complexidade crescente atingiu um raio muito além do ambiente tarefa e transacional das organizações: atingiu o ambiente contextual.

De acordo com Emery e Trist (1965), o ambiente mundial contemporâneo, devido à relação entre seus atores, é dinâmico, marcado por um alto grau de incerteza, complexidade e interdependência. Isso configura o tipo de ambiente considerado turbulento.

Ainda segundo os mesmos autores, o modelo organizacional burocrático e hierarquizado, projetado para um ambiente menos complexo, mostra-se deficiente para lidar com o ambiente atual em constante mudança. No nível macroscópico, ou seja, na gestão de sistemas de larga escala, os múltiplos aspectos estão interligados e, portanto, as consequências de uma gestão que não atende às mudanças constantes no ambiente podem não ser as desejadas. Isso contribui para o aparecimento de perturbações negativas no cenário socioeconômico, gerando crises constantes. É inegável o aumento de problemas como diminuição de postos de trabalho, inflação, poluição e aumento da violência e da pobreza.

Nesse cenário, a Economia de Comunhão – EdC surge como uma alternativa inovadora à lógica econômica da produção pela produção e do acúmulo de riqueza. Essa proposta compreende uma rede mundial de pessoas e iniciativas empresariais, fundamentadas na ‘cultura da partilha’, ou seja, da comunhão de recursos naturais, materiais e espirituais, que serão colocados em circulação no tecido social, tendo em vista a fraternidade universal. Esse projeto coloca o ser humano como fim último das ações econômicas. (LUBICH, 2000)

Conforme explica Chiara Lubich<sup>1</sup> (2000), que concebeu o projeto EdC, trata-se de uma linha de gestão empresarial, inspirada na espiritualidade do Movimento dos Focolares, e que é apresentada como uma proposta aos empresários. A gestão dos negócios, segundo essa linha, pede que se coloque como centro de tudo a pessoa e os relacionamentos interpessoais, de forma a não contrariar o amor evangélico. Para tanto, requer a valorização dos funcionários, uma gestão participativa, o respeito à natureza e à ética nos relacionamentos com os *stakeholders* e com a administração pública e concorrentes, reclamando, assim, a legalidade.

Com origem no Movimento dos Focolares, um movimento eclesial civil iniciado em 1943 em Trento, Itália, o projeto EdC surgiu em 1991, no Brasil e, atualmente, reúne, em todo o mundo, centenas de empreendimentos dos mais variados portes e setores da economia. Atualmente, o projeto está presente em quatro continentes, contando com mais de oitocentas empresas de diferentes

---

<sup>1</sup> Fundadora do Movimento dos Focolares ligado à Igreja Católica e mentora do Projeto Economia de Comunhão.



portes e formação jurídica. Compõem o projeto, seis polos de empresas que se encontram operando na Argentina, Croácia, Bélgica, Itália e no Brasil, bem como empresas fora dos polos. Existem, ainda, três polos em fase de estudo situados no Brasil, nas Filipinas e na Alemanha. As empresas da EdC podem se afiliar a Associações que colaboram para divulgar o projeto, agilizar a criação de novas empresas, inclusive nos polos, e organizar escolas de empreendedores e eventos culturais. Tais Associações atuam no Brasil, na Argentina, na Espanha, em Portugal, na América do Norte, no Congo, na Croácia, na França e na Itália. (EDC, 2016)

Como se trata de um projeto que existe há apenas 25 anos, está em fase de consolidação. A estrutura da EdC é fluida e heterogênea uma vez que o movimento é complexo e amplo e, portanto, não se enquadra nas formas padrão de estruturação, normatização ou regulação existentes.

As empresas ligadas à EdC atuam formando redes (MARQUES, MERLO E NAGANO, 2007) e parecem compor um tipo de domínio organizacional (TRIST, 1976) que engloba todo o sistema social, uma vez que se trata de populações organizacionais conectadas a uma área de preocupação societal comum.

Assim sendo, propõem-se a tese de que é possível, desenvolver uma estrutura reticular para a EdC que permita seu desenvolvimento frente aos desafios apresentados pelo ambiente turbulento (Emery e Trist, 1965) que caracteriza o mundo atual, com base na teoria da Ecologia Organizacional proposta por Trist (1976).

A motivação para esta pesquisa deveu-se à importância desse tipo de fenômeno sócio econômico e à ausência de estudos referentes às atividades de regulação ou à governança da estrutura organizacional que envolve as empresas ligadas ao projeto da EdC.

### **1.1. Objetivos**

Constitui objetivo geral deste trabalho, apresentar uma proposta de atuação conjunta que possibilite maior sinergia e melhor compartilhamento de resultados para as organizações ligadas à EdC, respeitando os princípios dessa proposta.

São objetivos específicos:

1. Caracterizar o projeto da EdC em seus aspectos primordiais;
2. Caracterizar as empresas pesquisadas quanto aos pressupostos gerenciais propostos pela EdC;
3. Caracterizar a atuação das empresas ligadas à EdC à luz do conceito de Ecologia Organizacional proposto por Trist;
4. Identificar e avaliar como se dá o processo de atuação conjunta dessas empresas a partir da perspectiva da Ecologia Organizacional;
5. Elaborar uma proposta que aprimore essa atuação conjunta em função das proposições da EdC.

### **1.2. Limitações**

São objeto da pesquisa empresas ligadas à EdC no estado de São Paulo/Brasil, a Associação Nacional por uma Economia de Comunhão - ANPECOM (local) e a Associação Internacional por uma Economia de Comunhão - AIEC (internacional). Os resultados alcançados refletem essa delimitação espacial.

Outro fator limitante é o inerente à própria subjetividade do método do estudo de caso, que pode advir das interpretações tanto do pesquisador como dos respondentes. E, ainda, a influência do pesquisador no projeto de pesquisa.

Também não houve oportunidade de se testar o modelo, embora a proposta aqui apresentada seja encarada como um ponto de partida para um processo constante de avaliação e redefinição do modelo de atuação, dentro de uma perspectiva de planejamento adaptativo.

### **1.3. Contribuição**

O presente trabalho foca a estrutura que parece se formar a partir das empresas da EdC na Grande São Paulo, que constituem um dos elementos da rede mundial de Economia de Comunhão. Buscou-se um melhor entendimento de

como se dá esse processo de formação de redes interorganizacionais, em nível local, inserido no contexto da rede mundial, de forma a possibilitar o aperfeiçoamento dessas relações, procurando fortalecer os laços existentes entre as empresas e os demais atores do reticulado. Ao buscar entender as relações existentes, pretendeu-se sugerir novas ou melhores formas de relação, propondo melhorias no aproveitamento desse reticulado de organizações, trazendo ganhos tanto para o conjunto como para as organizações individualmente e, conseqüentemente, fortalecendo o ideal proposto pela EdC.

A pesquisa aqui apresentada pretendeu contribuir para o desenvolvimento do projeto da EdC, fomentando a troca de experiências e a cooperação entre as empresas. Como produto indireto, também teve a intenção de contribuir para construir um arcabouço teórico que possa auxiliar no estudo de tais fenômenos.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em seis capítulos, incluindo esta Introdução.

O segundo Capítulo trata dos referenciais teóricos utilizados como base para as avaliações e resultados do estudo, apresentando os conceitos de Abordagem Sociotécnica, de Ecologia Organizacional, segundo Trist, de rede de empresas, de governança de redes e de Desenvolvimento Sustentável, definindo, assim, a direção epistemológica utilizada, que sustentou muitas das decisões e ideias advindas no decorrer da análise e conclusão do trabalho. Apresenta, ainda, a teoria em torno de racionalidade econômica na busca de uma maior compreensão da natureza inovadora e relevante da EdC dentro do contexto socioeconômico atual e os conceitos do método de ‘pesquisa ação’ e de Planejamento Adaptativo cujo entendimento se faz importante quando da apresentação das sugestões ao final do trabalho.

O terceiro Capítulo trata da metodologia utilizada, ou seja, o estudo de caso, justificando sua escolha e descrevendo os procedimentos realizados na pesquisa.

O quarto Capítulo apresenta a Economia de Comunhão na Liberdade e alguns conceitos importantes para sua compreensão, tais como a doutrina social da Igreja Católica, o Movimento dos Focolares e o conceito de racionalidade de

comunhão. Relaciona, ainda, o fenômeno EdC com outros movimentos atuais de busca por novas soluções para a realidade socioeconômica vigente, distinguindo-a de experiências similares, e estabelece sua relação com o Desenvolvimento Sustentável, evidenciando seu caráter condizente com os anseios da sociedade atual. Nesse mesmo capítulo, foi realizada uma atualização sobre o que vem acontecendo no âmbito da EdC nos últimos anos, trazendo dados mais recentes baseados nos últimos Relatórios de EdC e documentos fornecidos pelo Movimento. Contém, também, algumas discussões sobre o caráter de rede da EdC a partir de estudos já realizados sobre o tema, e a caracteriza sob a perspectiva da Ecologia Organizacional, conforme proposta por Trist (1976).

O quinto Capítulo contém as análises e resultados obtidos neste trabalho, iniciando pela pesquisa sobre a adesão das empresas pesquisadas aos pressupostos gerenciais da EdC, o que possibilita uma visão acerca dos valores por elas adotados, fundamentais para o processo de planejamento adaptativo. Segue-se a apresentação do reticulado EdC no momento atual e a visão do pesquisador sobre o modo de operação desse conjunto de organizações, com base nas análises dos dados obtidos, à luz do referencial teórico. Encerra-se com a apresentação da proposta de atuação conjunta para o reticulado.

Finalmente, na Conclusão as discussões do trabalho foram consolidadas, incluindo-se sugestões para novas pesquisas e observações consideradas relevantes.

## 2 Fundamentação teórica

Uma teoria específica para a Economia de Comunhão está em processo de construção, assim como o próprio fenômeno, que ainda precisa ser mais conhecido, tornando-se objeto de pesquisas em diferentes disciplinas.

Por esse motivo, buscou-se, entre as teorias consolidadas, aquelas que viriam embasar as análises e conclusões oriundas desta pesquisa.

O cerne deste capítulo é constituído pela teoria da Ecologia Organizacional, conforme proposta por Eric Trist (1976), que servirá como pedra angular para a construção dos resultados oriundos da pesquisa. É importante salientar que este trabalho respeita o conceito original de socioecologia, conforme proposto por seu formulador, que enfatiza a auto-regulação e as relações do domínio organizacional. Essa visão não se relaciona com outros estudos, que focalizam conceitos tradicionais da ecologia, como ciclo de vida e crescimento populacional e que utilizaram o nome de socioecologia, desconhecendo as origens do conceito.

Este capítulo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente, apresenta a abordagem sociotécnica cujas características e princípios fundamentam, em parte, a abordagem socioecológica. Alguns princípios desse enfoque constituem diretrizes para o funcionamento das organizações que embasam a proposta gerencial do projeto de EdC. Logo após, apresenta-se a teoria da Ecologia Organizacional que, conforme mencionado, sustentará as análises e resultados da pesquisa. Acrescenta-se à base teórica o conceito de Planejamento Adaptativo, com o objetivo de auxiliar nos aspectos que envolvem a proposta apresentada, uma vez que se trata de um processo de planejamento adequado à abordagem socioecológica e ao enfrentamento das situações advindas do ambiente turbulento dos dias atuais. Em seguida, são apresentados conceitos que auxiliarão, tanto para uma melhor compreensão do fenômeno EdC, quanto às análises e construção da proposta final.

Assim, ao apresentar os conceitos de redes de empresas, pretende-se destacar a opção pela escolha da abordagem socioecológica frente às teorias de redes mais conhecidas, bem como ampliar o escopo teórico que fundamenta o trabalho. Já o conceito de racionalidade econômica é fundamental para a compreensão da nova racionalidade proposta a partir do projeto EdC, qual seja, a racionalidade de comunhão.

Encerra o *framework* teórico o conceito da metodologia de pesquisa-ação, utilizado na proposta a ser apresentada posteriormente.

## 2.1.

### O enfoque sociotécnico

A visão sociotécnica considera as organizações como sistemas abertos e complexos (BIAZZI, 1994). Sob o enfoque sistêmico, as organizações retiram insumos do ambiente e devolvem resultados, mantendo uma relação de equilíbrio dinâmico com o meio. Como os sistemas abertos estão em constante troca com o meio, definir o ambiente torna-se importante, uma vez que as organizações influenciam e são influenciadas por ele.

Para a escola sociotécnica, a organização é um sistema composto por dois subsistemas, um técnico e outro social. O técnico corresponde aos recursos e componentes físicos e abstratos, ou seja, objetivos, divisão do trabalho, tecnologias utilizadas, instalações e procedimentos. Já o social é formado pelas manifestações comportamentais dos indivíduos e grupos, como grupos informais, cultura, clima e relações sociais e de trabalho. (EMERY e TRIST, 1960). Por esse enfoque, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos juntamente com o desenvolvimento e integração dos indivíduos, é necessária a otimização conjunta dos subsistemas técnico e social.

De acordo com Trist (1981), o projeto sóciotécnico é regido pelos princípios listados no Quadro 1.

### Quadro 1 - Princípios do Projeto Sociotécnico

<b>Sistemas de Trabalho.</b> A unidade básica de análise é um conjunto de atividades que formam um todo, não a tarefa elementar taylorista.
<b>Grupos de Trabalho.</b> Em harmonia com o princípio anterior, o foco da análise Sociotécnica é o grupo de trabalho responsável pelas atividades que formam um todo. Isso requer participação e colaboração.
<b>Auto-Regulação.</b> O grupo exerce controle sobre o seu trabalho e sobre o processo produtivo cabendo à supervisão o papel de controlar as condições de fronteira.
<b>Variedade de Funções.</b> O projeto de trabalho baseia-se na redundância de funções, não na redundância de partes. Assim, os membros do grupo devem desenvolver múltiplas habilidades, tornando-se capazes, em princípio, de desempenhar qualquer das funções do grupo.
<b>Autonomia e Liberdade de Ação.</b> A iniciativa dos membros e a autonomia dos grupos são incentivadas, em vez de se seguir apenas regras prescritas.
<b>Partes Complementares.</b> A máquina é considerada como um complemento do homem, possibilitando a ampliação de suas funções. Também a gerência e os funcionários são vistos como partes que se completam.
<b>Diversidade.</b> Maior flexibilidade, ampliando as possibilidades de mudança, tanto para o indivíduo como para a organização, estimulando a flexibilidade técnico-produtiva.

**Fonte: Trist (1981) in Melo (2002, p.4)**

Os estudos da Escola Sociotécnica englobam três diferentes níveis: o dos sistemas de trabalho primários, o da organização como um todo e o dos sistemas organizacionais (macrossocial). Deve haver um tratamento harmônico e coerente entre esses níveis para que a organização possa sobreviver e se adaptar, e os indivíduos se integrarem e se desenvolverem.

Para atender a essas novas demandas, então, é necessário mudar o foco para a cooperação em lugar da competição, para uma ordem negociada e flexível, em vez de uma visão burocrática e rígida.

Eric L. Trist e Frederick E. Emery, no início dos anos 1960, classificaram como turbulento o ambiente organizacional caracterizado pelas constantes mutações nas demandas socioeconômicas e políticas e acelerada evolução tecnológica, marcado pela intensificação das relações entre as organizações, pela incerteza e complexidade. Segundo os mesmos autores, para que as organizações

sobrevivam e se adaptem a esse ambiente, requer-se uma adaptação ativa das organizações, o que implica a adoção de uma estrutura que lhes permita estarem sempre prontas para se anteciparem às mudanças.

## **2.2. Ecologia Organizacional**

Para Trist (1976), a razão básica da redução da capacidade adaptativa das organizações burocráticas face à crescente turbulência ambiental é a incapacidade de lidar com a incerteza, apesar de poderem lidar com o risco. Além disso, quanto mais se investem recursos, materiais, financeiros e humanos, em programas de previsão e enfrentamento, mais difícil torna-se mudar de direção.

Indeed at the macro level we seem to be with an increasing number of persistent maladies, called “crises” (a word which permits current rhetoric), stock examples being energy, the urban condition, inflation, pollution, drugs and crime, the creaking of big government, not to speak of poverty and overpopulation in the third world. . (TRIST, 1976, p.163)

Assim, essa condição da sociedade exige a identificação de uma nova unidade de análise por parte das ciências sociais, ou seja, o sistema de ecologia organizacional.

Trist (1976, p.1) introduz o conceito de ecologia organizacional que se refere ao campo criado por organizações cujas inter-relações compõem um sistema que abrange o campo na qual elas estão inseridas.

A abordagem socioecológica diz respeito ao entendimento de que o nível de análise da organização foi expandido para abranger o ecossistema organizacional, ou seja, aquele que é composto por organizações que compartilham a responsabilidade sobre o mesmo conjunto de decisões. (Melo, 2002, p.3)

Para lidar com situações de alta complexidade e interdependência, que caracterizam o ambiente turbulento e que, justamente por causa dessas características, não podem ser tratadas por uma organização isolada, torna-se necessário modificar o foco da organização para um campo mais amplo e que extrapola as relações transacionais. Crucial, então, é a forma como se dá a relação entre as organizações que fazem parte desse campo.

Como salienta Melo (2002, p.8), a Ecologia Organizacional, da mesma forma que a Abordagem Sociotécnica, tem como base os princípios de auto-



regulação das partes em oposição aos controles hierárquicos, externos e centralizados. Também, fundamenta-se no princípio de mínima especificação crítica pelo qual a unidade de ordem superior somente deve explicitar para cada unidade inferior as especificações críticas mínimas, fazendo com que nenhuma organização de ordem superior se ocupe de funções que podem ser assumidas por outras de ordem menos abrangente, conforme o princípio da subsidiariedade.

Conforme Melo (2002, p.8),

A regulação socioecológica baseia-se na interdependência das organizações, as quais, para sobreviverem em um ambiente com alto grau de incerteza, precisam se apoiar em uma constante negociação de papéis, objetivos e vantagens mútuas, definidos a partir de valores compartilhados. Isso só é obtido com o apoio de um processo de aprendizado.

As decisões tomadas pelas organizações obedecem a uma ordem negociada, que conduza ao consenso, compartilhando valores, permitindo lidar com interesses divergentes, o que conduz a uma ênfase nos aspectos normativos.

A forma de estruturação das organizações segundo a visão socioecológica tem caráter reticular. Fazendo um paralelo entre o sistema Sociotécnico e o da Ecologia Organizacional, Trist (1976) diz que o conceito de rede social é tão básico para a compreensão dos sistemas de Ecologia Organizacional como os grupos primários de trabalho são para entender a simples organização, e que as relações de interface são tão fundamentais para esses sistemas tanto quanto as relações superior/subordinado o são para as organizações burocráticas.

Para a abordagem socioecológica, um ponto fundamental é a definição dos domínios organizacionais, ou seja, o campo de ação dos diferentes atores pertencentes ao ecossistema.

### **2.2.1. Domínio organizacional**

Trist (1976) define domínio organizacional como um campo mais amplo do que o conjunto organizacional, ou seja, do que a organização focal e as demais organizações com as quais se relaciona diretamente. Esse domínio contém outras entidades com as quais a organização não mantém contato.

Segundo o mesmo autor, os domínios são considerados sistemas sociais funcionais, ocupando uma posição entre a simples organização e a sociedade. Tais domínios são relativos a ‘populações organizacionais’ que possuem algum tipo de associação ou conexão com um conjunto de preocupações sociais comuns. Os problemas, em geral, envolvem questões multifacetadas cujo enfrentamento seria impossível para uma única organização, ou seja, meta-problemas. Meta-problemas, conforme explica Melo (2002), são problemas de ordem superior que afetam um grande número de indivíduos que possuem interesses variados e conflitantes abrangendo assim, incontáveis conexões entre meios e fins.

Os domínios possuem caráter de rede, bem como características que envolvem a evolução de uma ordem negociada baseada na colaboração, em vez de competição.

Trist (1976) estabelece algumas características desses domínios:

- Possuem estruturas de diferentes tamanhos, apropriadas ou não para áreas do problema;
- Possuem fronteiras que podem ser amplas ou estreitas;
- Podem ter direção, ou seja, mantêm-se isolados ou procuram aproximar-se de outros domínios.

Trist (1976) exemplifica algumas das propriedades desses domínios de forma a melhor esclarece-las. Assim, os limites ou fronteiras podem ser estreitos, quando se pensa em hospitais, em lugar de um sistema de saúde, ou muito amplos, quando se pensa no sistema industrial como um todo, por exemplo. O mais importante, porém, é que eles possuem uma identidade que, se não for reconhecida, pode levar a erros que atingirão todas as dimensões. Portanto, é fundamental saber reconhecer a identidade de um domínio, o que não é trivial.

O processo de descobrir a identidade bem como a formação dos domínios, baseia-se em atos de apreciação, ou seja, um processo complexo que une julgamento de valor e julgamento da realidade, que também é cognitivo e tem significados. A apreciação orienta as percepções sociais em termos de como se interpretam os ‘mundos’ do domínio, para então estabelecer sua identidade e tomar decisões acerca de sua estrutura, seus limites, sua direção e sua magnitude. Esses atos de apreciação precisam ser constantemente revistos, considerando a

rapidez das mudanças ambientais, sua complexidade e relações de interdependência.

Quando um meta-problema é reconhecido, uma nova apreciação é realizada e, à medida que esse conhecimento é compartilhado por mais organizações ou pessoas, um novo domínio é identificado.

O processo para identificação de domínios pode utilizar o que Trist chamou de conferência de busca, que procura reunir indivíduos pertencentes a grupos ou organizações de forma a promover uma apreciação compartilhada dos meta-problemas, além de discutirem possíveis estratégias de enfrentamento. (TRIST, 1976)

Outra colocação importante diz respeito à dificuldade de ‘enxergar’ os domínios. Segundo Trist (1976), isso se deve não somente à ausência de técnicas adequadas, mas ao fato de que nas sociedades modernas, a estruturação de campos sociais no nível intermediário é fraca, ou seja, a influência e a visibilidade se encontram na organização singular, ou seja, na empresa ou nas ações macroscópicas do Estado e não numa Câmara de Comercio ou Associação Patronal. Como não há uma instancia intermediária, o campo social no nível micro é controlado pelo macro.

Our tradition has been to depend for control of organizations on the other side of the gap, such as national governments and their multitudinous outgrowths, and to a lesser extent state governments and their also formidable outgrowths in countries having a federal political structure. This tradition worked reasonably well so long as disturbed-reactive conditions prevailed and the outgrowths remained within limits. But with the increasing salience of turbulent conditions, systems of aggregate control are becoming increasingly insufficient and inefficient, no matter how large the outgrowths. (TRIST, 1976, p.168-169)

Portanto, é preciso atentar para o nível médio de organização social. Assim, seria por meio do fortalecimento das organizações sociais e não dos controles agregados a possível solução para sobreviver em ambientes turbulentos.

O processo de desenvolvimento dos domínios acontece de diferentes formas. Como se trata de sistemas sociais ilimitados, não hierarquizados, com canais de comunicação fluidos e rápidos, um dos processos é a constituição de uma rede. Os domínios atravessam os níveis sociais e também os setores público e privado, incluindo, portanto, diversos tipos de pessoas. Geralmente, a formação

dessas redes e de um possível domínio tem início por meio de indivíduos proativos que se ocupam em contatar e articular outros indivíduos com as mesmas preocupações: os reticulistas ou agentes reticuladores. O papel dos reticulistas será apresentado mais à frente de forma mais detalhada.

Trist (1976, p.164), ao desenvolver a análise de domínios, observa o surgimento de ‘organizações de referência’. Essas organizações possuem como funções básicas a regulação do domínio, a apreciação (observação contínua das questões emergentes e tendências) e a mobilização de recursos. Entende-se por regulação a criação de regras básicas, de critérios para definir membros, a manutenção dos valores que compõem os objetivos e as direções do domínio bem como a responsabilidade de resolver conflitos e a sanção de atividades. Outra responsabilidade dessas organizações está na mobilização de recursos como o desenvolvimento de redes de relações externas de apoio e difusão de informações para o domínio.

Segundo o mesmo autor, com relação às organizações de referência, existem dois tipos de domínio: os centrados nessas organizações e aqueles que possuem caráter de rede pura, isso é, não centrados. Os domínios não centrados referem-se a movimentos sociais que articulam valores alternativos e surgem nas periferias da sociedade. Nesse caso, para poder atuar, uma organização de referência não pode assumir funções das organizações já constituídas nesse campo.

Ainda sobre as organizações de referência, Trist (1983) explica que existem dois tipos básicos: aquelas já constituídas e que estão entre as que compõem o domínio ou as que são criadas especificamente para levar em frente os objetivos dos componentes do domínio. Quanto à sua constituição, podem combinar características como ser representativa, ou seja, composta por membros escolhidos das várias organizações ou ser constituída, quer dizer, composta de membros próprios. Os membros, por sua vez, podem ser voluntários e possuírem mandatos. Para Trist (1983), as organizações de referência que são criadas especificamente para exercer essa função são as que têm maior chance de sucesso para enfrentar o ambiente turbulento, uma vez que permitem o cruzamento de diferentes interesses

e mantém uma conexão em rede com grande parte dos membros chave do domínio, o que lhe confere uma capacidade de resposta rápida e inovadora.

É importante ressaltar que é fundamental que a organização de referência mantenha contato com o extenso campo social do domínio, possibilitando sua sobrevivência e desenvolvimento.

Essa nova forma de agregação requer a presença de um planejador que possa mediar as relações entre os membros do reticulado, criando vínculo entre eles e exercendo o julgamento reticulista, ativando o processo decisório baseado na apreciação do problema e nas relações políticas e organizacionais. No caso do papel do reticulista ser desempenhado por uma das organizações presentes no reticulado, essa organização é denominada de agente reticulador. Segundo Burns (1981), isso se torna mais vantajoso, devido ao caráter permanente de uma organização, cuja estabilidade permite o aprendizado nos níveis individual e organizacional, bem como o desenvolvimento de habilidades reticulistas.

Outro aspecto importante discutido por Trist (1983) diz respeito à regulação desses domínios, cujos princípios devem se aproximar dos da ecologia organizacional, tornando as organizações flexíveis e auto-reguladas. Para tanto, é preciso uma ‘revolução organizacional’, ou seja, recentralizar a vida organizacional, mudando o enfoque da simples organização para a primazia das redes não limitadas, por meio das quais os domínios organizacionais se desenvolvem.

Conforme salienta Melo (2002), os mecanismos de regulação normalmente adotados pelas redes formais, compostas por organizações que compartilham responsabilidades unidas por um objetivo comum, apresentam uma natureza hierárquica, sendo que o caráter burocrático e formal de seu processo de formação pode ser prejudicial ao seu funcionamento.

Ao abordar a questão do planejamento organizacional em ambientes complexos e em constante mutação, detecta-se a existência de meta-problemas, ou seja, problemas, de alta complexidade, que envolvem outros problemas e várias facetas como já mencionado na seção 2.2 (MELO e MELO, 1987). Devido à sua própria natureza, esses problemas impedem que seja explicitada uma tarefa que

poderia ser realizada por uma organização ou por meio de multiorganizações, ou seja, arranjos organizacionais nos quais partes das organizações engajam-se na solução de problemas comuns.

Muito importante, então, é entender como se dá o processo de formação desses reticulados organizacionais, uma vez que se trata do ponto de partida para as ações do domínio.

#### **2.2.1.1.**

#### **O Processo de Reticulação**

Especialmente ao lidar com metaproblemas, faz-se necessário estabelecer canais de comunicação adequados bem como mecanismos apropriados que permitam a interação concatenada dos múltiplos agentes envolvidos, uma vez que ao interagirem desordenadamente, acabam por aumentar a complexidade dos problemas.

Assim, é preciso que haja um processo de reticulação cujo objetivo seja criar uma rede de integração que envolva todos aqueles que compartilham a responsabilidade com relação a uma mesma problemática.

De acordo com Melo (2002), o termo reticulado substitui o termo análogo rede de forma a diferenciar o processo de formação de arranjos organizacionais que enfatiza a formação espontânea como consequência da necessidade de colaboração entre os membros.

A formação de redes, ligando organizações que compartilham um mesmo espaço de ação, foi identificada como fundamental para sobrevivência em um ambiente turbulento. A ideia central é que, para atuar efetivamente em ambientes desse tipo, as organizações, tanto públicas como privadas, com responsabilidades compartilhadas sobre um mesmo espaço de ação, devem formar um reticulado. (MELO, 1985).

O processo reticulador transforma e consolida um reticulado a partir da explicitação de valores, identificando e implantando os canais de comunicação apropriados bem como os mecanismos que promovam a interação entre os membros do reticulado. Isso só ocorre pela presença de mediadores das relações

entre cada agente que criam elos entre eles. Tais mediadores são denominados 'reticulistas'. Um reticulista pode ser um indivíduo ou uma organização. Burns (1981) propõe a figura do 'agente reticulador' que é constituído por uma organização ou uma unidade organizacional. Isso se torna mais vantajoso, devido ao carácter permanente de uma organização, cuja estabilidade permite o aprendizado nos níveis individual e organizacional, bem como o desenvolvimento de habilidades reticulistas.

Assim, o agente reticulador auxilia no estabelecimento de canais mais efetivos de comunicação, desempenha o papel de facilitador das interações entre os membros do reticulado e com o ambiente externo, criando vínculos e propõem mecanismos e procedimentos que permitam e levem à colaboração entre eles. Também exercem o 'julgamento reticulista' ou seja, a capacidade para decidir quais ligações devem ser feitas no reticulado e que informações transmitir, de modo a ativar o processo decisório com base na apreciação do problema e das relações políticas e organizacionais. (MELO e MELO,1985)

Para Burns (1981), no caso dos reticulados os objetivos dos membros não são necessariamente comuns, mas complementares, sendo os mecanismos integradores relações voluntárias e informais que são fortalecidas por meio de um processo de negociação.

Melo (1985) propõe uma estratégia de ação-aprendizado utilizada para consolidar um processo de reticulação: no início do processo, um membro chave do domínio organizacional, como um potencial articulador, identifica o conjunto de decisões que caracterizam o domínio e, a seguir, seleciona as entidades que compartilham as decisões nesse espaço, delineando e explicitando o domínio organizacional. A partir daí, procuram-se as organizações desse domínio que constituirão o núcleo do reticulado. Dentre os requisitos para a escolha de tais organizações, estão a sua capacidade técnica, seus recursos e seu nível de interesse nos objetivos do domínio, bem como o impacto de suas ações no reticulado. Em seguida, uma tarefa articuladora precisa ser identificada para ser desenvolvida pelos atores chave. Aos poucos, outros componentes são envolvidos na tarefa articuladora e, para a garantir o grau de articulação atingido e consolidar

o articulado embrionário, especifica-se um instrumento articulador. Os passos, então, são repetidos.

Para Melo (2002, p.11), a “tarefa articuladora é introduzida a partir da constatação de que a formação de uma rede inovadora só acontece por meio de aprendizado participativo, capaz de transformar ações conflitantes em esforços colaborativos”.

O processo de reticulação é gradual e os canais de interação vão se consolidando, à medida que os mecanismos de atuação conjunta vão sendo identificados e fortalecidos.

A próxima seção abordará o conceito de planejamento adaptativo que se trata de um processo de planejamento adequado aos princípios socioecológicos e recomendado quando se pretende atuar em ambientes turbulentos. Esse conceito também balizará as decisões acerca das ações de atuação conjunta que serão sugeridas neste trabalho.

### **2.3. Planejamento Adaptativo**

Do ponto de vista da Ecologia Organizacional, faz-se importante encontrar uma ligação entre o campo do comportamento organizacional e o campo do planejamento. Um planejamento que leve em conta que as organizações necessitam se adaptarem a um ambiente turbulento (Emery e Trist, 1965) precisa vir acompanhado de uma forma ativa de operação, levando a uma mudança comportamental que permita às organizações cooperarem entre si e ainda serem flexíveis e ágeis para realizar mudanças. O processo de planejamento precisa ser continuamente apreciado com vistas à redefinição constante dos objetivos e permitir a autocorreção das direções das ações planejadas. (MELO, 1981)

As relações de interface exigem negociação, em vez do cumprimento de uma ordem ou comando, o que constitui uma das diferenças básicas entre o sistema da Ecologia Organizacional e outro tipo de sistema como já mencionado. A dimensão da complexidade só pode ser abordada de forma eficaz por meio da ação concatenada de órgãos ou organizações que lidem com as diferentes facetas de uma problemática. Assim, inicialmente é necessário explicitar valores e



perspectivas compartilhadas criando condições para analisar direções comuns. Isso exige um tipo de planejamento que permita e facilite as relações de interface dentro do reticulado. O planejamento adaptativo apresenta essas características.

Conforme Trist (1976, p. 226-227)),

The transformed planning theory, which can more effectively replace comprehensive planning and disjointed incrementalism, emphasizes appreciation and is becoming known as adaptive planning. It is concerned with the creation of adaptive social organizations capable of continuous learning. It asserts the primacy of the normative or value level and of the proactive posture, and of the necessity for multiple interest group engagement if implementation is to be achieved. It looks forward to the establishment of a negotiated order (Straus et al, 1964) with repeated feedback for evaluation and self-correction. It requires that we research the process as we go.

Essa metodologia de planejamento aplica-se às ações de um reticulado de organizações que pretende atingir um objetivo comum, em especial dentro de uma perspectiva de resolução de meta-problemas.

Segundo Melo (2001, p.182 - 183), o planejamento adaptativo é composto pelas seguintes atribuições:

- Extensão do processo de planejamento para abranger o nível normativo, convertendo a discussão de valores compartilhados em base para o estabelecimento de direções comuns a serem seguidas pelas diversas partes que se envolvem nesse processo.
- Ênfase na formulação da problemática, focalizando o domínio interorganizacional e buscando entender as inter-relações entre as organizações membros e o impacto causado por essas inter-relações em cada componente do domínio.
- Proposição de uma adaptação ativa, adotando a postura proativa, pela qual se procura influir no ambiente de modo que esse se torne mais favorável aos propósitos da organização.
- Busca de um grau ótimo de envolvimento dos membros, os quais, por uma participação ativa, tornam-se corresponsáveis pelos resultados das ações planejadas.
- Flexibilidade, com constante apreciação dos objetivos formulados e contínua avaliação das ações implementadas, permitindo a redefinição de rumos.
- Adoção da metodologia de pesquisa-ação, que possibilita o aprendizado organizacional por meio da reflexão sobre os efeitos das ações realizadas, com a consequente identificação de novos conceitos, caminhos e métodos.
- Busca de transformação radical do sistema, tentando torná-lo sempre mais compatível com seu domínio interorganizacional. Isso é buscado por meio de processos integrados e coordenados.

Para que o processo de planejamento seja, de fato, adaptativo é preciso agir de forma eficaz, verificando sempre a adequação dos objetivos estabelecidos ao ambiente, uma vez que ele está em constante mutação. Também, com o desenrolar

do processo, novas informações que não puderam ser obtidas anteriormente vão surgindo, trazendo novidades importantes para o planejamento. Outra faceta da mesma moeda é agir de forma eficiente utilizando mecanismos de retroalimentação que conduzam à correção dos desvios da trajetória pré-estabelecida. Para que seja possível avaliar essas duas ações e obter um aprendizado contínuo, faz-se necessário um sistema que realize tal função. Nesse caso, é necessária uma metodologia que possibilite tanto a análise das mudanças ocorridas no ambiente quanto seus efeitos. Assim, o modelo de pesquisa-ação atende os requisitos supramencionados, uma vez que é caracterizado por um processo contínuo de experimentação, no qual se estabelece um procedimento, cujo funcionamento é analisado de forma a permitir as mudanças que se fizerem necessárias. (MELO, 1981)

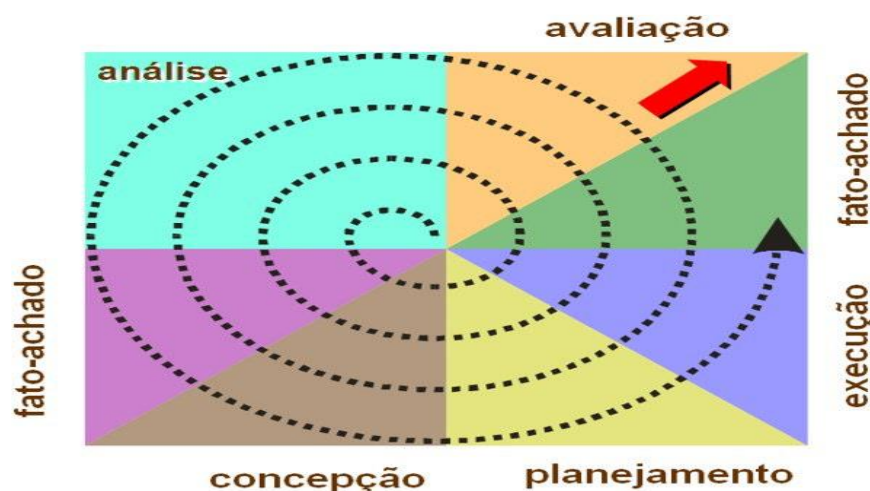
Seguindo essa linha de planejamento, Melo (1977) propõe o incrementalismo articulado como sendo uma estratégia que considera mudanças incrementais com implicações radicais, dando ênfase ao processo de planejamento. Como visto anteriormente, essa metodologia de planejamento é bem assimilada quando se adota a postura de pesquisa-ação, que, por meio de ciclos repetidos de análise, de descoberta de fatos, planejamento e implementação da ação, permite entender as mudanças e as maneiras de provocá-las, promovendo uma adaptação ativa.

## **2.4. Pesquisa-ação**

Kurt Lewin (1946), que cunhou o termo pesquisa-ação, afirma que essa metodologia contém um processo de três fases:

1. Planejamento, onde também é realizado o reconhecimento da situação.
2. Análise e tomada de decisões
3. Encontrar os fatos sobre os resultados das ações.

Os fatos encontrados na etapa final seriam aqueles usados no ciclo seguinte.



**Figura 1- Simulação do ciclo de pesquisa proposto por Lewin (1965)**

**Fonte: Gostinski, 2009, p.34**

A Figura 1 esquematiza a espiral do processo que consiste em um ciclo aberto, que tem início na análise que vai ao encontro do fato-achado, conduzindo a uma concepção que, por meio de planejamento, conduz a execução e mais fato-achado e análise. O ciclo termina quando se consegue uma resposta satisfatória. (GOSTINSKI, 2009)

Conforme explica o próprio Lewin (1965, p.177)

[...] análise, evidência e conceitualização sobre problemas; planejamento de programas de ação, executando - os e então mais evidências e avaliação; e então a repetição de todo esse círculo de atividades; certamente, uma espiral de tais círculos. Por meio dessa espiral de círculos, a pesquisa-ação cria condições sobre as quais comunidades de aprendizagem podem ser estabelecidas, ou seja, comunidades de investigadores comprometidos com a aprendizagem e compreensão de problemas e efeitos de sua própria ação estratégica e de fomento de essa ação estratégica na prática.

Na visão de Lewin (1965), uma investigação que caminha rumo à transformação da realidade, implica no envolvimento de todos os sujeitos de forma que eles participem, ativamente, do processo. Dessa forma, o pesquisador assume, não apenas o papel que lhe cabe enquanto acadêmico, mas o de participante ativo, o que leva a uma pesquisa de transformação, participativa e que conduz a processos formativos.

Tripp (2005) entende que a definição de pesquisa-ação não é trivial, uma vez que se trata de um processo tão natural que acabou por desenvolver-se de formas distintas, de acordo com suas diferentes aplicações.

Para o mesmo autor, a pesquisa-ação figura entre os inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico utilizado para designar os processos que seguem um ciclo de ações cujo objetivo é aprimorar a prática pela “oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela”. (TRIPP, 2005, p.446) A escolha de qual processo utilizar e como será utilizado, depende dos objetivos e das circunstâncias.

De acordo com Thiollent (2009, p.14)

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Para Melo (1985, p. 129), a metodologia de pesquisa-ação “consiste em ciclos repetidos de análise, descoberta de fatos, conceituação, planejamento, e implementação da ação e avaliação.”

Trata-se de um método dinâmico que inclui um processo de avaliação formativa, experimentação contínua, procedimentos de análise do funcionamento do sistema e introdução de mudanças caso necessárias. Assim, pode-se utilizar o método para melhorar e agilizar o processo de aprendizado.

De acordo com Brown e Dowling (2001, p.152) “pesquisa-ação é um termo que se aplica a projetos em que os práticos buscam efetuar transformações em suas próprias práticas...”.

Um guia para operacionalizar a pesquisa-ação é proposto por Barbier (2007, p. 143-144):

- Identificação da situação problemática;
- Planejamento e ação número 1;
- Avaliação e teorização;
- Retroação sobre o problema;
- Planejamento e ação número 2;
- Avaliação e teorização;
- Retroação sobre o problema;
- Planejamento e ação número 3;
- Avaliação e teorização;
- Retroação sobre o problema;
- Planejamento e ação número 4;
- e assim sucessivamente.

Koerichet et al (2009, p.718) entendem que:

A pesquisa-ação, em outras palavras, abarca um processo empírico que compreende a identificação do problema dentro de um contexto social e/ou institucional, o levantamento de dados relativos ao problema e, a análise e significação dos dados levantados pelos participantes. Além da identificação da necessidade de mudança e o levantamento de possíveis soluções, a pesquisa-ação intervém na prática no sentido de provocar a transformação. Coloca-se então, como uma importante ferramenta metodológica capaz de aliar teoria e prática por meio de uma ação que visa à transformação de uma determinada realidade.

Os conceitos da metodologia de pesquisa-ação aqui apresentados enfatizam a ligação entre a prática e a teoria de forma sistematizada. Não se pode perder de vista que não se trata de uma metodologia de pesquisa meramente acadêmica, embora possa ser utilizada em trabalhos para esse fim, mas, antes de tudo, é uma maneira de obter transformações de processos e estruturas, no caso de sua aplicação nos estudos organizacionais, que vêm acompanhadas do aprendizado que gera ações de mudança consensuais e conscientes, cuja operacionalização é devidamente documentada.

A conceituação da metodologia de pesquisa-ação completa o *framework* teórico, apresentado neste capítulo, que balizará a análise realizada neste trabalho e dará suporte às propostas sugeridas.

Nos itens seguintes, serão apresentados os conceitos de rede de empresas, governança de rede, racionalidade econômica e desenvolvimento sustentável, que auxiliarão uma maior compreensão do objeto de estudo, bem como complementarão a teoria da Ecologia Organizacional que balizou as análises e decisões da autora.

## **2.5.**

### **Redes de empresas**

Conforme Martinho (2003), as abordagens e conceitos de rede variam, conforme o instrumental analítico e as bases teóricas para as diferentes áreas do conhecimento. Os estudos sobre rede possuem um caráter fortemente multidisciplinar, com fulcro em várias correntes do pensamento sistêmico e teorias da complexidade.

Conforme apontado na seção 2.2, o ambiente turbulento, em constante mutação, associado a um alto grau de incerteza levou a um novo comportamento empresarial que, por sua vez, influencia e realimenta esta textura ambiental.

Emery e Trist (1965) ressaltam a necessidade de as organizações, inseridas nessa textura ambiental, desenvolverem funções que se encontrem fora dos limites empresariais, no intuito de se protegerem e alcançarem estabilidade. Os mesmos autores indicam que um caminho possível para que as organizações sobrevivam nesse ambiente turbulento pode ser encontrado quando se leva em conta a existência de relações entre organizações não similares e que estão positivamente relacionadas. Também devem ser considerados os valores significativos comuns aos atores do sistema do qual as organizações fazem parte, acompanhados por uma mudança da visão estratégica que leve em conta, também, o interesse dos outros atores.

Segundo Miles e Snow (1992), a integração das unidades organizacionais nas redes não acontece apenas devido à estrutura hierárquica, mas para a sobrevivência das organizações que exige, atualmente, alto grau de flexibilidade e capacidade de inovação.

Para Castels (1996), as redes de empresas constituem uma alternativa importante para a sobrevivência e desenvolvimento de organizações verticalmente integradas ou das pequenas empresas independentes nesses ambientes mutáveis, onde a informação se tornou um bem fundamental.

Entre as vantagens da atuação em redes, pode-se destacar a redução de riscos, a superação de barreiras legais, a facilitação da expansão territorial e da transferência de tecnologia (BITRAN *et al*, 2002). Amato Neto e Amato (2009) entendem que as redes mesclam competências e *expertise* das organizações membros e dividem os custos das pesquisas tecnológicas e das inovações.

Importante observar que não há consenso para o conceito de redes organizacionais. Autores como Nevada (2000), Grandori (1997) e Nohria (1992) destacam a pouca precisão associada a esse conceito. Ele evoluiu a partir de estudos iniciais realizados em diferentes disciplinas, como a sociologia e antropologia. No que diz respeito ao uso desse conceito nos estudos

organizacionais, representantes da ‘teoria de redes’ como Barnes(1972), Williamson (1975), Castells (1996) e Nohria (1992) entendem que as organizações são redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social seria um grupo de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais específicas. Assim, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida em termos de redes múltiplas de relações internas e externas.

Conforme salientam Carnaúba e Boaventura (2012), embora o conceito de redes não esteja consolidado, podem-se encontrar dois eixos distintos que são marcos teóricos para o seu estudo: o enfoque econômico, cuja base se encontra na teoria dos custos de transação, e o enfoque sociológico, cujo alicerce se encontra na teoria das redes sociais e da imersão social e estrutural.

Sob o enfoque econômico, a teoria dos custos concentra-se na governança econômica associada a transações entre organizações e possibilita a compreensão da forma como as organizações se arranjam, considerando a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos. A unidade básica de análise das redes é a transação que deve ser considerada a partir de sua posição em um contínuo que vai da forma mais burocrática, ou seja, a integração vertical, e àquela voltada para o mercado. Assim, se a organização considera que os custos de transação não são altos o suficiente, situa-se no primeiro extremo, optando por internalizar suas operações e pela presença efetiva de mecanismos de controle. Caso contrário, opta-se pelo mercado. (WILLIAMSON, 1985)

Já a perspectiva sociológica considera que as relações interorganizacionais são influenciadas, de forma recíproca, por aquelas existentes entre os atores da rede, caracterizando o fenômeno de imersão social. A frequência no estabelecimento das transações condiciona o fenômeno da imersão estrutural. Dessa forma, a análise de uma rede deve levar em conta as posições relativas de seus atores e ter como objetivo os laços entre eles. (CARNAÚBA e BOAVENTURA, 2012)

No Quadro 2, são colocadas, resumidamente, algumas definições de redes de empresas, demonstrando o quanto se tem tentado encontrar uma melhor forma para conceituar esse fenômeno

**Quadro 2 - Alguns conceitos de redes de empresas**

AUTOR	DEFINIÇÃO
Hakanssom (1987)	As redes são como um sistema de interações industriais, ou, como um conjunto de agentes os quais são institucionalmente independentes, mas, que executam ações e controles interconectados. As redes são estruturas vivas interconectadas permanentemente no mercado e na produção e estão em constante troca de atividades e recursos.
Hatch(1997)	Forma organizacional em que a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são, no todo ou em parte, substituídos por relações laterais, nas quais os laços formais mantidos por unidades diferentes de uma mesma organização são trocados por parcerias entre diversas organizações.
Inojosa (1999)	Rede é uma parceria voluntária para a realização de um propósito comum. Implica a existência de entes autônomos que, movidos por uma ideia, abraçada coletivamente, livremente e mantendo sua própria identidade, articula-se para realizar objetivos comuns. As redes tecem-se pelo compartilhamento de interpretações e sentidos e das realizações de ações articuladas pelos parceiros.
Koleva; Thrane; Mouristsen, (2002).	Implica tipos de relações, conexões e tráfico entre sistemas, sendo considerado também, como um sistema aberto, com fluxos contínuos e completos de entidades, direcionados de acordo com as necessidades dos atores. Em compensação, a aliança é simplesmente um estado de trabalho, um sistema fechado e excludente.

**Fonte: Adaptado de Goedert, 2005.**

.Para fins desse trabalho, as redes de empresas são consideradas como estruturas vivas e interconectadas que compartilham interpretações e sentidos, diferentemente das alianças que constituem um sistema fechado e excludente.

Muitas são as tipologias de rede encontradas na literatura e podem variar segundo as atividades das relações, os recursos dos nós, o tipo de acordo entre os agentes e até com relação ao capital social. (HAKANSSON, 1987)

Para Amato Neto e Amato (2002), as redes de cooperação classificam-se em verticais e horizontais. As verticais são constituídas por organizações que desenvolvem atividades em elos distintos da cadeia produtiva. Já as horizontais são formadas por organizações de um mesmo setor.



Grandori e Soda (1995) entendem que a relação de cooperação entre organizações pode ter como base o capital social. Conforme Bourdieu (1998, p. 67), capital social é

...o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns [...], mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. Essas ligações são irredutíveis às relações objetivas de proximidade no espaço físico (geográfico) ou no espaço econômico e social porque são fundadas em trocas inseparavelmente materiais e simbólicas cuja instauração e perpetuação supõem o reconhecimento dessa proximidade. O volume do capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado.

Para Miles e Snow (1992), a transação é a unidade básica de análise para o estudo de redes organizacionais. A transação deve ser vista como que transitando em um contínuo cujos extremos são as formas mais burocratizada e a mais voltada para o mercado.

Dessa forma, esses autores destacam três tipos de rede:

Rede interna: caracterizada pelo alto grau de internalização das organizações (mais burocratizada). Tal arranjo pretende aumentar a vantagem competitiva por meio do compartilhamento de ativos entre as diferentes unidades de uma organização. Assim, a rede interna consiste em uma variação da estrutura matricial das organizações.

Rede estável: está situada no centro do contínuo. Neste tipo de rede, existe uma organização mãe que mantém o controle sobre sua *core competency*, delegando para outras organizações o que ela não faz. Cada parceiro assume áreas específicas do processo produtivo. Esse tipo de arranjo só se aplica no caso de ambientes altamente previsíveis, uma vez que os laços externos têm que ser duradouros e, a capacidade dos parceiros em atenderem à organização central, é limitada.

Rede dinâmica: a organização central assume uma posição de gestora dos contratos de operação entre os membros da rede encarregados das operações.

Pode-se observar que Miles e Snow (1992) enfatizam a questão da governança, ou seja, o sistema de controle e regulação que precisa existir entre os membros da rede organizacional, permitindo atuar de forma integrada.

O Quadro 3 apresenta outras tipologias de redes e os autores que as criaram.

**Quadro 3 – Tipologia de Redes**

AUTOR	TIPOLOGIA
<b>GRANDORI &amp; SODA</b> (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
<b>CASAROTTO &amp; PIRES</b> (1998)	<b>Redes Top-Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
<b>WOOD JR &amp; ZUFFO</b> (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. <b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores. <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, de fine funções, papéis, tarefas.
<b>CORRÊA</b> (1999), <b>VERRI</b> (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. <b>Rede Linear:</b> Cadeia de Valor (participantes são elos). <b>Rede Dinâmica:</b> Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
<b>PORTER</b> (1998)	<b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
<b>BREMER</b> (1996) <b>GOLDMAN</b> (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

**Fonte: Olave e Neto (2001, p.298)**

O processo de formação de redes, para França (2001, p.110), ocorre em quatro passos:

1. Diagnóstico organizacional e interorganizacional: refere-se ao levantamento interno das características tecnológicas e organizacionais, e externamente das características das organizações que darão suporte ao processo de difusão;
2. Mapeamento e conexão dos 'nós' à Rede: envolve a estruturação da própria rede, com a definição dos relacionamentos, das competências e atribuições dos nós e do estabelecimento dos padrões de comunicação intra e extra-organizacional. Nesta etapa são definidos, também, os parâmetros para avaliação e monitoramento;
3. Implantação e Manutenção: refere-se à ação efetiva dos processos anteriormente definidos. Nesta etapa, as atividades são colocadas em prática. A rede, oficialmente, está aberta aos usuários e parceiros. O agente de mudança começa a interagir com o setor produtivo ativando o

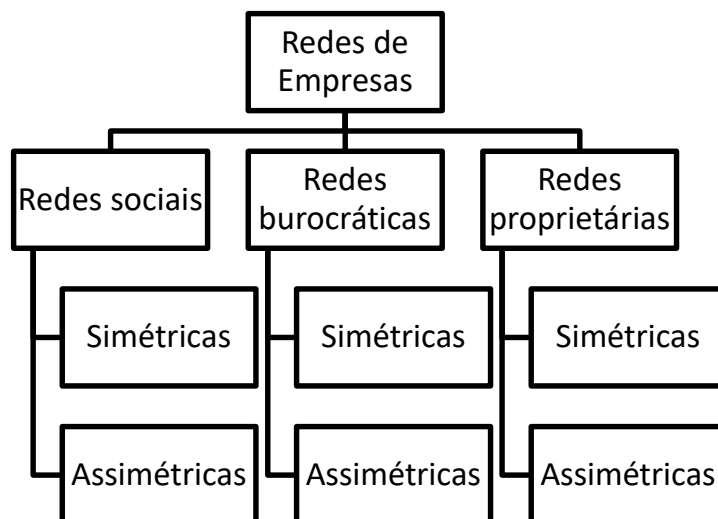
entrelaçamento com os componentes da rede. O entrelaçamento será positivo se houver o processo de transferência de tecnologia, e negativo se o processo não ocorrer;

4. Monitoramento e Avaliação dos resultados: a rede é monitorada e avaliada constantemente pelo agente de mudança para medir o grau de entrelaçamentos gerados; o grau de satisfação dos usuários, quando do entrelaçamento positivo; as causas dos entrelaçamentos negativos e possíveis alternativas para soluções, bem como se a rede está atendendo aos interesses e às necessidades dos atores envolvidos.

Esse processo, no entanto, pode se dar de diferentes formas.

Grandori e Soda (1995) apresentam uma tipologia de redes interempresariais (Figura 2) na qual destacam três tipos de redes com base no grau de formalização e centralização e nos mecanismos de coordenação adotados.

**Figura 2- Tipologia de redes de empresa**



**Fonte: Grandore e Soda (1995)**

O primeiro tipo são as redes sociais, que não são regidas por contratos formais e se direcionam no sentido de promover o intercâmbio de mercadorias sociais. Podem ser simétricas ou assimétricas. As simétricas não possuem poder centralizado e, portanto, todos os membros têm a mesma capacidade de influência. Normalmente, tais arranjos são adequados para projetos de caráter exploratório para os quais a informação possui alto potencial, mas valor econômico desconhecido. Já as redes assimétricas contam com um agente central cuja função é coordenar os contratos de fornecimento de produtos e serviços entre os membros da rede, agora formais. No entanto, esse agente não possui a função de regular as relações entre os membros da rede.

O segundo tipo são as redes burocráticas, nas quais as relações entre os nós são regidas por normas e condições que utilizam contratos visando regular a organização da rede e a relação entre seus membros, bem como as especificações de fornecimento. Também podem ser simétricas, como associações comerciais, e assimétricas, como franquias.

O terceiro tipo são as redes proprietárias, em que prevalecem os instrumentos formais e legais que definem a alocação de recursos e a propriedade dos nós. As redes proprietárias caracterizam-se pelo fato de formalizarem acordos relativos ao direito de propriedade dos membros. Também podem ser simétricas como as *joint-venture*, ou assimétricas do tipo *capital venture*, as quais relacionam o investidor com a empresa parceira.

Martinho (2003), ao estudar o funcionamento de redes sociais, em especial as de caráter informal e não-institucional, verifica a emergência de fenômenos organizativos não verticais, ou seja, não hierárquicos. Sob essa perspectiva, a horizontalidade pode ser considerada como a mais importante característica das propriedades organizacionais. Portanto, a rede seria um conjunto de linhas e nós que se organizam de forma não hierárquica. Um diagrama de rede possui pontos ou nós (pessoas, organizações, locais etc.) e linhas, *links* ou conexões (canais de comunicação, dutos, estradas etc.), sendo as linhas mais importantes para o desenho da rede, pois é o relacionamento entre os nós, por meio das conexões, que dá a qualidade de rede.

Quanto mais conexões (linhas) existirem em uma rede, mais densa ela é; e quanto mais nós, maior ela pode ser. Assim, a densidade da rede está relacionada ao número de conexões que ela possui. Não se pode perder de vista que, de um mesmo nó, podem sair várias linhas. O limite de conectividade do sistema é alcançado quando todos os pontos estabelecem ligações uns com os outros. Assim, mensurar a densidade de uma rede pode indicar sua capacidade produtiva em um determinado espaço de tempo. Quanto maior a densidade da rede, mais compacta, integrada, coesa e orgânica ela será.

Outra propriedade da rede, mencionada por Martinho (2003), é a não-linearidade, que propicia a expansão da rede para todos os lados. A

descentralização é uma propriedade inerente à definição da rede, pois, como o princípio da organização em rede baseia-se na conexão e relação entre os nós, a possibilidade de centralização deixa de existir. Para Flecha *et al.* (2012), não há somente um centro, cada nó pode vir a ser central de acordo com o ponto de vista. Como consequência disso, o poder é difuso. Por meio da característica da transitividade (um nó da rede é via de passagem para outro nó), os pontos que não possuem todas as conectividades possíveis podem passar a tê-las e um ponto que possui grande quantidade de conexões é considerado um hiperconector. A rede também é multidimensional na medida em que possui muitos níveis, camadas e círculos.

Ainda conforme Martinho (2003), alguns princípios compõem um modo de operação típico das redes sociais: a participação voluntária e a autonomia/diversidade. Na dinâmica da conectividade, as ligações fazem-se de forma não-linear e imprevisível, ou seja, de acordo com a vontade, interesse ou decisão de cada nó. No entanto, autonomia não quer dizer inexistência de acordos e normas que devem resultar de pactos e consensos estabelecidos coletivamente.

Autonomia e diferença são faces de uma mesma moeda, pois ser autônomo pressupõe ter a liberdade para ser diferente e um dos pressupostos do modo horizontal de operação é, justamente, o respeito à diferença.

Outro princípio apontado pelo mesmo autor é o da coesão. Quando se decide participar de uma rede, isso se dá em função de um objetivo comum ou objetivos complementares. Assim, a razão de existir de uma rede é o conjunto de propósitos e valores comuns. O que mantém uma rede coesa, então, é o respeito a esses propósitos e valores que devem ser atualizados e repactuados permanentemente, permitindo que a ação difusa da multi-liderança ocorra sem ferir os princípios coletivos definidos.

Conforme Cassaroto e Pires (1998), a cultura da confiança, da competência essencial e da tecnologia da informação são requisitos essenciais para o nascimento e sustentação das redes de empresas. A cultura da confiança diz respeito aos aspectos, ligados à cooperação, que envolvem interesses de pessoas e empresas. A cultura da competência refere-se às questões ligadas à *core*

*competency* envolve aspectos materiais e imateriais como processos. A cultura da tecnologia da informação aborda o fluxo de informações que deve ser ágil o suficiente para suportar a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Conforme já apresentado, um aspecto importante na formação de redes interorganizacionais se refere à forma de governança.

### **2.5.1. Governança de rede**

Segundo Le Galé (2004), a governança pode ser definida como um processo de coordenação de grupos sociais, atores e instituições que lhes permita alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos de forma coletiva, em ambientes fragmentados e incertos.

A governança de redes, para Brand (2013), pode ser compreendida como a estruturação do coletivo ou como as ações conjuntas entre os agentes serão coordenadas (mecanismos de controle).

De acordo com Cruz (2014, p.166), um regime de governança apresenta os seguintes elementos:

- (i) Os atores das esferas sociais envolvidos na provisão dos serviços de interesse público, assim como suas características, seus objetivos e valores, suas formas institucionais, seus recursos, o tipo de incentivo ao qual eles respondem e sua legitimidade;
- (ii) As modalidades de elaboração de políticas no regime, ou seja, as definições pelas quais os atores são coordenados e pelas quais eles interagem objetivando elaborar as políticas do regime;
- (iii) Os instrumentos políticos utilizados para a implementação das políticas a fim de alcançar o interesse público e suas combinações. Suas aplicações demandam esforços organizacionais.
- (iv) Os modos de regulação dos atores. Este item completa a definição dos tipos de governança, agregando as características principais do modo pelo qual os atores interagem entre si e se auto-regulam.

Cruz (2014) sintetiza, no Quadro 4, quatro tipos ideais de governança proposta por Bernier, Bouchard e Lévesque (2003). Destaca, no entanto, que os regimes de governança existentes não precisam se enquadrar completamente em um determinado tipo ou possuem todas as características dos tipos apresentados.

**Quadro 4 - Tipos de governança segundo Bernier**

Categorias	Governança Pública (Burocracia Hierárquica)	Governança Corporativa (Mercado)	Governança Comunitária (Comunitária)	Governança em Parceria (Parceria)
Princípios	Autoridade	Oportunismo	Confiança	Deliberação
Estado	Intervencionista, regulador e produtor.	Estado é fraco e minimalista	Comunidade do Bem-estar	Parceiro, regulador, distribuidor.
Mercado	Mercado é fraco (limitador, socializador)	Auto-regulação	Barganha	Instrumentos superiores de coordenação, reconhecer fraquezas.
Sociedade Civil	Sociedade civil é fraca. Vista com um custo.	Caridade, benevolência e filantropia	Solidariedade	Associação que garante os interesses sociais; é vista como importante.
Governança	Centralizada Hierarquicamente	Corporativa e mercantil	Baseada em comunidades locais	Distribuída, parceria.
Relações entre as organizações	Propriedade Estatal	Externalização, <i>outsourcing</i>	Distritos industriais	<i>Networking, clusters, redes de associados</i>
Relação com o território	Hierarquia	Tecnocracia e dualismo	Comunidade	Democracia e sistemas locais de inovação
Interesse geral	Benefício Público, uniformidade dos interesses individuais.	Benefício privado, soma dos interesses individuais	Benefício conjunto, interesse coletivo	Pluralidade de interesses. Acordo entre interesses individuais.
Elaboração de políticas	Tecnocráticas (simplista e informal)	Corporativista (simplista e formal)	Redes políticas (pluralista e informal)	Parceria institucionalizada (pluralista e formal)
Implementação de políticas	Governo direto (direta e não competitiva)	<i>Vouchers</i> e incentivos fiscais (indireta e competitiva)	Regulação social e organizações sem fins lucrativos (indireta e não competitiva)	Regulação (normas e leis) e contratos (direta e competitiva).

**Fonte: Cruz (2014, p. 167)**

O Quadro 4 mostra algumas categorias de governança, sua relação com os princípios de autoridade, oportunismo, confiança e deliberação, bem como o papel desempenhado por possíveis atores da rede. Pode-se notar que, para a governança pública, o estado é intervencionista e regulador e a governança é centralizada.

Nesse tipo de governança, a sociedade civil é fraca, a elaboração das políticas é simplista, informal e sua implementação dá-se diretamente pelos governos. Já a governança corporativa visa a soma dos interesses individuais,

sendo a governança do tipo mercantil e corporativa, com políticas simplistas, mas formais. Sua relação com a sociedade civil acontece sob a forma de caridade, benevolência e filantropia. Aqui o mercado é auto-regulado, sendo a atuação do Estado fraca e minimalista.

A governança comunitária baseia-se na confiança entre os membros e tem com a sociedade civil um comportamento solidário. Esse tipo de governança baseia-se em comunidades locais cujo interesse coletivo visa o benefício conjunto. As políticas são elaboradas em redes políticas, sendo pluralistas e informais. Finalmente, a governança em parceria segue o princípio da deliberação, ou seja, a governança é distribuída entre os parceiros. A sociedade é vista como algo importante que garante o atendimento dos interesses sociais. As políticas são elaboradas por uma parceria institucionalizada, portanto coletivamente e com caráter formal.

Brand (2013) entende que no caso das redes organizacionais, o termo governança é usado segundo três perspectivas que seguem as já mencionadas para o conceito de redes: a que se baseia nos custos de transação e se caracteriza como um modo híbrido entre o mercado e a hierarquia, aquela em que a governança existe como forma de estrutura e de elemento de coordenação e organização das redes, conforme apresentado nos trabalhos de Provan e Kenis (2008) e a que analisa a governança como sendo o resultado da imersão dos agentes em um ambiente social, no qual os mecanismos de controle resultam das interações e se baseiam na confiança e reputação.

A Economia de Custos de Transação - ECT (WILLIAMSON, 1975) apresenta a análise dos custos de transação, dos pressupostos comportamentais, ou seja, racionalidade limitada e oportunismo, e das características das transações como incerteza, frequência e tipos de ativos e, a partir daí, define a forma de coordenação que mais se ajusta às atividades econômicas.

Já a governança relacional surge com base nos valores e acordos oriundos dos relacionamentos sociais que minimizem os custos de transação de forma mais vantajosa que nos mecanismos formais. Essa forma de governança, no entanto, requer tempo e alocação de recursos para que possa se desenvolver e se sustentar.



As formas de governança, em uma perspectiva interorganizacional, podem se apresentar como estruturas transitórias que mudam conforme a rede se desenvolve. Essa perspectiva apresenta três formas distintas de estruturas de governança: pelos participantes, por um líder e por uma entidade administrativa.

Terminada a apresentação da teoria de rede, destacando os aspectos de governança, parte-se para uma nova seção do capítulo da Fundamentação Teórica.

Faz-se necessário, aqui, abordar a questão da racionalidade econômica, uma vez que uma das características importantes do projeto Economia de Comunhão– EdC está, justamente, ligada a um novo modo de pensar a racionalidade instrumental e individualista adotada pela sociedade.

## **2.6. Racionalidade econômica**

Conforme afirma Bruni (2002), a economia, dentre todas as ciências modernas (filosofia, política, física e ciências sociais) foi a que atribuiu maior expressão à afirmação do indivíduo/pessoa. No entanto, ainda nos dias de hoje, a premissa de que a ligação entre os vários aspectos da realidade pode ser desmembrada, permitiu que as ciências, inclusive a economia, dividissem os fenômenos em partes, apropriando-se, muitas vezes, de apenas uma delas. A ciência econômica distinguiu e separou o aspecto busca da riqueza e, ainda, os indivíduos uns dos outros, antes de iniciarem um processo de troca. Assim, separou o eu (*ego*) do outro (*alter*), construindo uma ciência na qual o agente individual pode ser analisado independentemente de suas relações com o outro.

Nos seus primórdios, a ciência econômica era menos individualista, mesmo porque era pouco distinta das demais esferas do conhecimento. A base da economia era a agricultura. A partir do final da idade média, o capitalismo começa a se configurar. Sobre isso, afirma Santos (2011, p.35):

Portanto, foi na Idade Média, conhecida por era medieval, com prevalência do sistema feudal (feudalismo), que nasceu o capitalismo. Em sua primeira fase, tipicamente de natureza agrária, não se avistaram grandes surtos econômicos. A produção era manufatureira, estando a cargo dos artífices ou artesãos. Pelas dificuldades de transporte, os agrupamentos sociais exercitavam uma economia de autossuficiência, não havendo preocupações por riquezas, pois a moral religiosa continha os excessos de bens e a ostentação.

O economista do século XVIII e primeira metade do século XIX fazia uma análise mais voltada para o social, uma vez que tratava de forma abrangente tudo que se relacionava com o trabalho, população, luta de classes, ética, felicidade, ou seja, tudo que diz respeito a riqueza. (Bruni, 2002)

Importante levar em conta que a evolução do pensamento econômico está intimamente ligada aos contextos históricos e filosóficos das épocas nas quais foram se afirmando. Assim, com o antropocentrismo, o liberalismo, a evolução tecnológica e o consequente aperfeiçoamento da indústria, o trabalho passa a ser considerado como mercadoria, sujeito às oscilações do mercado, ou seja, da oferta e procura. O pensamento, então, era de que o trabalho deveria ter o maior rendimento possível, independentemente das condições oferecidas, por piores que fossem, buscando o lucro máximo. “O lema do mutualismo cristão do corporativismo passava a ser substituído pelo da exploração do homem pelo próprio homem.” (GASTALDI, 2005, p.52)

Segundo Hunt (2005 p.58), Adam Smith, um importante ícone do pensamento econômico do século XVIII, argumentava que os salários deviam ser determinados pela luta econômica, social e política entre trabalhadores e capitalistas e que os empresários faziam todo o possível para evitar concorrentes e manter o monopólio. Ao acumular lucros, o empresário estaria contribuindo para a maior divisão do trabalho e o aumento da produção, o que geraria uma riqueza maior, impulsionando a melhoria da sociedade. Assim, o indivíduo ao procurar sua própria vantagem natural, acaba por preferir a aplicação dos bens que levem a maiores vantagens sociais.

Bruni (2002) explica que, no final do século XVIII, houve um salto metodológico no estudo da ciência econômica quanto à fatia da realidade apropriada por ela. Da análise do social, passou a se concentrar no *homo economicus*, que tende a considerar apenas o que pode aumentar o seu proveito próprio. Daí em diante, a ciência econômica passa a explicar os fenômenos a partir do comportamento individual, inclusive aqueles de cunho social. Assim, valores não redutíveis a valores individuais não interessam à ciência econômica convencional.

Conforme Denis (1978), a visão de que o homem é um indivíduo totalmente apartado de outros ‘átomos’ e de que a sociedade nada mais seria que a ação mecânica desses átomos, implica na aceitação de uma filosofia naturalista. Assim, a ciência econômica destacou o papel do indivíduo enquanto sujeito econômico. Portanto, para a Economia, o aspecto central estaria na busca da riqueza individual, uma vez que não existe uma ligação entre os indivíduos antes de iniciarem uma troca ou quando da busca por maximização de seus interesses.

Para Blaug(1981), essa situação levou à elaboração de uma ciência econômica abstrata, cuja base é a lógica do ‘método *a priori*’, ou seja, que não se fundamenta na experiência.

Hofmann e Palaez (2008) explicam que o individualismo metodológico – IM, ou seja, a análise das ações humanas de acordo com a perspectiva dos agentes individuais, está presente nas ciências econômicas como caráter metodológico normativo e requer que níveis superiores sejam explicados por níveis inferiores de análise (microreducionismo). Assim:

A perspectiva reducionista, concebida a partir do IM e inerente ao homem econômico, leva a uma separação e a uma oposição entre o indivíduo e o seu meio sócio-institucional, uma oposição entre o individual e o coletivo, o primeiro enquanto parte e o último enquanto todo. Partindo da ação individual, a explicação de uma ordem (ou equilíbrio) social fundamenta-se na motivação egoísta dos agentes. Eventuais desvios são compensados, e, no agregado, desaparecem. Pressupostos unitários e ações individuais, na distinção que contrapõe o individual e o coletivo, constituem problema teórico e metodológico na medida em que, uma vez separados, tenta-se alcançar o todo pela transcendência das partes, reduzindo-se as “leis” sociais a “leis” psicológicas. A teoria psicológica implícita nessa abordagem do comportamento econômico dos agentes tem por objetivo adequar-se à análise do comportamento de um indivíduo em particular: o indivíduo ‘atomístico’ que habita o universo teórico clássico e neoclássico requer uma psicologia específica, uma psicologia que parte de suposições como o egoísmo, a racionalidade e a maximização da utilidade. (HOFMANN e PALAEX, 2008, p.5)

Bruni (2002) explica que a abordagem individualista da ciência econômica fica patente em seus dois pilares: instrumentalidade e egoísmo filosófico. A racionalidade econômica desempenha um papel fundamental na ciência econômica uma vez que exprime a idéia de ‘ação ótima’ baseada na concepção de ação racional como sendo a escolha dos meios que melhor maximizam a satisfação pessoal. Portanto, a razão é o guia para o homem obter a satisfação dos

seus desejos, porém, não se interessa pelo conteúdo desses desejos. “É a relação meio/fins, não o conteúdo dos fins e dos meios em si, que determina a racionalidade de uma ação.” (BRUNI, 2011, p.46) Essa idéia, presente na economia nos dias de hoje, é chamada de abordagem instrumental.

Conforme Serva (1997), os elementos que constituem a racionalidade instrumental são o cálculo, os fins, a maximização de recursos, os resultados obtidos, o desempenho, a utilidade, a rentabilidade e a estratégia interpessoal. Essa abordagem busca o sucesso individual desvinculado da ética, baseado tão somente no cálculo utilitário e no lucro econômico.

Quanto ao egoísmo filosófico, Bruni (2002) explica que constitui um termo cunhado por Martin Hollis<sup>2</sup> por meio do qual a postura individualista da economia se torna palpável. “Portanto, nessa visão da racionalidade, o *ego* entra em relação com o *alter* apenas instrumentalmente, quando e se houver necessidade, e assim as relações pessoais têm sentido somente como meio. Individualismo e instrumentalismo são, pois, duas faces da mesma moeda.” (BRUNI, 2002, p.47)

Conforme afirmam Hofman e Palaez (2005), para se obter a generalização nas ciências econômicas é preciso considerar como unidade de análise o *continuum* indivíduo-meio, respeitadas as liberdades individuais e ressaltadas a importância de mecanismos de coordenação do comportamento coletivo. “Na análise das organizações sociais como a firma, faz-se necessário um conceito de racionalidade eminentemente relacional, capaz de restituir o caráter social do objeto de investigação das Ciências Econômicas.” (HOFMANN e PALAEZ, 2005, p.16)

Bruni (2002) aponta duas alternativas para sair ou eliminar certa dose de individualismo nas ciências econômicas: a teoria dos jogos e a *we-rationality*.

---

<sup>2</sup> James Martin Hollis (1938-1998), filósofo racionalista inglês que contribuiu para as ciências econômicas. Segundo ele, a economia é uma ciência que estuda o homem *economicus* e não o homem geral. A racionalidade da teoria econômica está baseada no comportamento racional maximizador.

No caso da teoria dos jogos, uma linguagem usada para descrever as interações econômicas na forma de um jogo, o pressuposto é que o comportamento econômico pode ser concebido não apenas em termos racionais, mas também em termos estratégicos, ou seja, dadas as ações dos outros jogadores, como se deve agir de forma a maximizar os ganhos.

O chamado ‘Dilema do Prisioneiro’ é um jogo que foi utilizado para iluminar as ciladas e os limites da racionalidade individualista e para justificar e defender os comportamentos altruístas.

O dilema está no tipo de escolha. Agindo racionalmente o jogador se preocupará apenas com seu próprio interesse, sem se importar com o que acontecerá com o outro. A estratégia estreitamente dominante para os jogadores é aquela que maximiza seus ganhos. No entanto, se não agirem de forma puramente racional, mas se levarem em conta o benefício de ambos, o resultado final, embora não fosse o de máximo ganho, levaria a uma vantagem compartilhada.

Bruni (2002) entende que por trás da Teoria dos Jogos ou do Dilema do Prisioneiro se esconde mais do que o egoísmo versus altruísmo. O que faz diferença é que os jogadores são movidos exclusivamente por aquilo que, individualmente, querem.

”É portanto o *individualismo* (grifo do autor), o egoísmo filosófico – e, como veremos, a lógica instrumental – a verdadeira causa do fracasso da ideia da racionalidade econômica e da teoria econômica construída sobre ela, inclusive a Teoria dos Jogos.” (BRUNI, 2002, p.50)

O mesmo autor cita uma tentativa de criar uma alternativa para reduzir o individualismo: a *we-rationality* ou “racionalidade do nós”. Trata-se de uma tentativa de superar a racionalidade individualista proposta por autores como Hollis e Sugden (1993), Hurley (1989), Gilbert (1989) e Sen (1998), na qual o indivíduo, ao realizar uma ação, coloca-se como parte de um todo, sendo que sua ação individual gerará consequências boas para o grupo. Bruni (2002) explica que essa ideia, cujas raízes encontram-se na economia clássica, consiste em entender a racionalidade como uma decisão na qual os indivíduos, ao realizarem suas escolhas, pensem: a atitude que estou tomando é a minha parte em uma ação coletiva que terá boas consequências para nós.

O intuito dos diferentes autores que propuseram essa ideia não era o de levantar uma questão que envolvesse escolher ser racional ou não, mas mostrar que a noção de socialidade está inserida na própria ideia de racionalidade. Ainda conforme o mesmo autor, Hollis (1998), em sua teoria da confiança relacional, propõe que a confiança é uma relação de reciprocidade e complementa que:

Hollis sustenta uma teoria da racionalidade que torna racional restituir a confiança, mesmo quando um tal comportamento for contrário ao próprio interesse pessoal. Mas para ele, a confiança é racional somente entre pessoas cujas relações interpessoais são baseadas na reciprocidade: por conseguinte, a racionalidade da confiança é diferente de uma obrigação moral do tipo Kant. A expectativa de que a prática da confiança possa tornar-se generalizada e de que esta prática trará benefícios para todos é uma pré-condição para a racionalidade dos atos individuais de confiança. (BRUNI, 2002, p.53)

A proposta de Hollis é uma tentativa de unir os valores da individualidade com a socialidade, ou seja, o relacionamento do grupo é uma relação construtiva entre seus membros que permanecem distintos. A ‘racionalidade do nós’ não significa tratar o indivíduo como membro racional, de uma forma instrumental e que apenas adota o objetivo do grupo como sendo seu. A pessoa que age de acordo com uma racionalidade instrumental avalia os resultados com base nos benefícios produzidos por ele. Aquele que age movido pela ‘racionalidade do nós’ avalia as ações como parte de um todo constituído por cada ação dos membros de um time, ou seja, é racional se faz parte de um grupo de ações que, como um todo, levam a bons resultados.

No entanto, comportamentos de confiança e reciprocidade também acontecem mesmo quando nenhum vínculo existe entre as pessoas. Portanto, nem mesmo a *werationality* pode explicar esse comportamento ou ser considerada uma alternativa completa para a racionalidade instrumental. (BRUNI, 2002)

Esse outro tipo de racionalidade, que se opõem à instrumental, é a chamada racionalidade substantiva, cujos elementos constitutivos, segundo Serva (1997), são a auto-realização, o julgamento ético, o entendimento, os valores emancipatórios e a autonomia.

Para Ramos (2009), racionalidade substantiva é uma abordagem ampla, na qual a ética é considerada como preponderante como categoria de análise social.

A racionalidade substantiva permite que o indivíduo busque a auto-realização levando em conta o direito dos demais indivíduos de também fazê-lo.

Diferentemente dos outros tipos de racionalidade, ela baseia-se em padrões éticos que permitem o julgamento e mensuração de acontecimentos empíricos, ou seja, considera que o homem é capaz de agir racionalmente com base em seus valores. (KALBERG,1980)

Uma vez que o tema racionalidade econômica foi abordado com o objetivo de tornar a proposta de Economia de Comunhão mais clara, a seção a seguir apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável, que possui estreita relação com os objetivos da Economia de Comunhão e, portanto, também pode auxiliar na compreensão do fenômeno e sua importância.

## **2.7. Desenvolvimento sustentável**

O conceito de desenvolvimento, nos tempos atuais, vem sofrendo profundas transformações, ocasionadas pelas mudanças macroeconômicas, e passou a se basear nas noções de territorialidade e sustentabilidade.

Segundo Joly (2005), a preocupação com a interação entre desenvolvimento e ambiente já estava presente nos discursos da ONU no início da década de setenta. No entanto, apenas em 1987 a Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU definiu desenvolvimento sustentável como: “... é um desenvolvimento que responde às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras de responderem às suas necessidades (sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo).” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO,1991)

Para definir uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado, em 1973, Maurice Strong, Secretário Geral de Estocolmo, utilizou o termo Ecodesenvolvimento que traduzia uma concepção alternativa de desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente prudente. A equipe do Centro Internacional de Pesquisa sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CIRED) em conjunto com estudiosos sobre o assunto formularam os princípios

básicos dessa concepção, a saber: a satisfação das necessidades básicas; a solidariedade com as gerações vindouras; a participação da população envolvida; a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; a elaboração de um sistema social que garanta a segurança social e o respeito às diferenças culturais bem como o emprego e programas de educação. (DALLABRIDA, 2007, p.6)

O conceito de Ecodesenvolvimento propõe um planejamento participativo de estratégias plurais de intervenção, tratando-se de um planejamento de desenvolvimento sustentável que considera o desenvolvimento como um processo de aprendizagem social que acontece pela realimentação contínua da prática à teoria. Esse conceito destaca a interdependência existente entre as dimensões onde é preciso redistribuir o poder entre diferentes atores como Estado, empresas e terceiro setor, que, por sua vez, devem possuir um novo tipo de parceria. (SACHS, 2000).

Do ponto de vista dos meios de produção o desenvolvimento sustentável se apoia no conceito da *Triple BottomLine*, proposto por Elkington<sup>3</sup>, conhecido como 3P - *People, Planet and Profit* (OLIVEIRA *et al.*, 2012), pelo qual o desenvolvimento sustentável baseia-se no tripé social, ambiental e econômico. Enquanto o pilar social tem como propósito propiciar o estabelecimento de ações justas para os *stakeholders* e a sociedade, e o ambiental preocupa-se com processos produtivos e de gestão e sua interação harmoniosa com o meio ambiente, o pilar econômico visa a criação de empreendimentos viáveis e sólidos, economicamente.

Assim, conforme Vieira (1997), a proposta de desenvolvimento sustentável é herdeira da noção de ecodesenvolvimento, sendo um conceito complexo que considera algumas dimensões importantes: sustentabilidade ecológico-ambiental, sustentabilidade econômica, sustentabilidade demográfica ou espacial, sustentabilidade social, cultural, política e institucional.

Para Guimarães e Maia (1997), entende-se por sustentabilidade ecológico-ambiental a base física do processo de desenvolvimento cujo objetivo está na

---

<sup>3</sup> Sociólogo britânico fundador da consultoria SustainAbility, que auxilia empresas a produzir com responsabilidade socioambiental.



conservação e uso racional dos recursos naturais incorporados às atividades de produção, mantendo os ecossistemas, ou seja, suas condições de recuperação às agressões.

A sustentabilidade econômica pressupõe a capacidade de manter o crescimento econômico de forma ética, desconstruindo, assim, o modelo alicerçado no utilitarismo econômico. Já a sustentabilidade demográfica refere-se à capacidade do crescimento demográfico desenfreado e suas consequências, tais como ocupação irregular de espaço e migração.

A sustentabilidade social diz respeito a melhoria da qualidade de vida, a redução da pobreza, da desigualdade, da exclusão social. Já a sustentabilidade cultural, por sua vez, deve garantir a manutenção da diversidade em seu sentido amplo, isto é, preservação de valores, costumes, tudo que possa representar a identidade de um povo, nação ou região.

Finalmente, considera-se a sustentabilidade política que está ligada à construção da cidadania, ao acesso irrestrito aos direitos e participação dos indivíduos no processo de desenvolvimento e a sustentabilidade institucional que pretende projetar, no desenho das organizações que regulam a sociedade e a economia, as dimensões sociais e políticas da sustentabilidade em um nível macroscópico.

Segundo Sachs (2000) existe o ‘mau desenvolvimento’, ou seja, o desenvolvimento que causa prejuízos mais que benesses. Para ele, é preciso que haja um modelo desenvolvimentista que deve comportar.

[...]um núcleo ético que adota a forma de imperativo de solidariedade sincrônico com nossos contemporâneos, e diacrônico com as gerações futuras. Estamos, pois, no oposto da sociedade de dupla velocidade e do economicismo míope que privilegia o crescimento na e pela desigualdade social. (SACHS, 1993, p.123)

Apresentados os fundamentos teóricos, o capítulo seguinte tratará da metodologia utilizada na consecução deste trabalho.

### 3 Metodologia

Este trabalho tem por pressupostos a abordagem humanista/qualitativa. A abordagem humanista faz um contraponto à corrente positivista, rejeitando a noção de que somente o método científico, adotado pelas ciências naturais, se aplique ao estudo da vida social humana. "O mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido, simplesmente, como uma relação entre coisas materiais" (HUGHES, 1983, p.71).

Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, motivações, crenças e valores, que não podem ser quantificados ou reduzidos.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Lüdke e Meda (1986) destacam o que denominam casos naturalísticos, ou seja, o estudo de caso com plano aberto, flexível, rico em dados descritivos, com foco complexo e contextualizado da realidade. Para eles tais estudos priorizam a abordagem qualitativa em que as características fundamentais são a interpretação dos dados dentro do contexto, buscando, constantemente, novas respostas e questões, uma profunda compreensão da realidade, o uso de diferentes fontes de informação, a revelação de pontos de vista diversos e uma generalização naturalística, ou seja, a partir da sua própria experiência, o indivíduo torna-se apto a realizar comparações explícitas entre as situações analisadas e o conhecimento tácito que possui.

Levando-se em conta que o objeto da pesquisa aqui apresentado é pouco conhecido, especialmente no que tange às relações entre as organizações que fazem parte do projeto EdC, e que estuda-se um fenômeno atual em seu contexto, envolvendo pontos de vista diversos, justifica-se a escolha do estudo de caso para esta pesquisa. Constituíram fases iterativas da pesquisa:

1. Pesquisas bibliográfica e documental
2. Pesquisa de campo
3. Análise dos dados

#### 4. Proposição de uma forma ótima de atuação conjugada das empresas.

Considerando as peculiaridades inerentes à EdC, foi preciso encontrar, na literatura, as teorias que se mostravam mais adequadas para embasar o estudo que conduziu à consecução dos objetivos propostos neste trabalho. A etapa de revisão da literatura permeou todo o trabalho, pois, devido ao caráter exploratório da pesquisa, foi necessário um suporte constante para interpretação dos dados e para a elaboração da proposta de atuação conjunta das empresas.

Dos dados para o estudo de caso, aqueles considerados secundários foram oriundos de documentos (estatutos, regimentos, protocolos de intenção dentre outros), relatos de experiência já existentes e publicados, principalmente no *site* oficial da EdC, e revistas especializadas no tema. Já os dados primários foram obtidos pela entrevista semiestruturada, apresentada no Anexo I.

A escolha das unidades de análise foi intencional, englobando dez empresas das quais três estão inseridas em um polo empresarial ligado ao projeto EdC, o Polo Spartaco, em Vargem Grande Paulista, no estado de São Paulo, e as outras sete, também aderentes à EdC, localizadas na grande São Paulo, mais especificamente em Cotia, Salto, São Paulo capital e em Vargem Grande Paulista. Também fizeram parte da pesquisa a Associação Nacional de EdC e a Comissão Central de EdC (Associação Internacional), que representam órgãos cuja função guarda aspectos de regulação.

Foram sujeitos das pesquisas os membros das diretorias/gestores das empresas, da Associação, da Comissão Central e do Polo, assim como alguns colaboradores.

Procurou-se selecionar empresas com atividades produtivas, número de colaboradores e faturamentos variados. Assim, quanto à atividade produtiva, sete empresas fazem parte do setor de serviço. Suas atividades são: análises clínicas, educação básica e fundamental, financiamento (*factoring*), gestão, contabilidade e seguros. As demais atuam no ramo de panificação, soluções rotomoldadas para uso ambiental e na construção civil, fabricação de embalagens plásticas e de material plástico para usos industriais.

As tabelas 1 e 2 apresentam os dados percentuais referentes ao faturamento anual e ao número de colaboradores de nove das dez empresas pesquisadas.

**Tabela 1 - Faturamento anual das empresas pesquisadas em euros**

<b>Faturamento (em Euros)</b>	<b>Percentual de empresas</b>
<b>Menor que 100.000.00€</b>	58.1%
<b>Entre 100.000.00 € e 250.000.00€</b>	17.7%
<b>Entre 250.000.00 € e 500.000.00€</b>	14.5%
<b>Entre 500.000.00 € a 1.000.000.00 €</b>	6.5%
<b>Maior que 1.000.000.00</b>	3.2%

**Fonte: Elaborado pela autora**

O faturamento das empresas é variável e demonstra uma predominância por pequenas e médias empresas. Quanto ao número de colaboradores a empresa com menos empregados é um escritório de contabilidade com 4 funcionários e a de maior número, 32 funcionários, é um laboratório de análises clínicas. Dentre as empresas que não estão no setor de serviços uma possui 19 funcionários e a outra 16.

**Tabela 2– Número de colaboradores das empresas pesquisadas**

<b>Número de colaboradores</b>	<b>Percentual de empresas</b>
<b>Menor que 10</b>	18%
<b>De 13 a 19</b>	64%
<b>Maior que 30</b>	18%

**Fonte: Elaborado pela autora**

Inicialmente, a partir das entrevistas com a presidente da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão - ANPECOM e dos dados fornecidos

por essa Associação, foi realizado um mapeamento do conjunto de empresas e órgãos ligados a EdC, definindo-se os elementos que dele fazem parte, bem como a natureza de suas conexões.

A partir daí, foram selecionadas as empresas que participariam da pesquisa e que serviriam para entender como se dá o processo de relação reticular entre elas e os demais organismos ligados à EdC. Para tanto, optou-se por empresas de produtos distintos e em diferentes localidades, como já explicitado, embora próximas.

Esse conjunto foi analisado e os resultados avaliados, de forma a levantar os pontos positivos das relações entre as empresas e os pontos que precisam ser melhorados, bem como os impactos da inexistência ou da forma de regulação existente entre as organizações. Com isso, buscou-se a formulação de uma proposta de atuação conjunta que possa surtir um efeito irradiador de benefícios para o conjunto e para cada organização individualmente.

As empresas, objeto da pesquisa, também foram caracterizadas no que diz respeito a sua adequação aos pressupostos gerenciais da EdC, utilizando-se, para esse fim, dois questionários, um voltado para o empresário e o outro para os subordinados. (Anexos IIA e IIB).

As questões dizem respeito aos aspectos centrais de cada um dos sete princípios de gestão da EdC, descritos seção 4.4 deste trabalho, que tratam dos seguintes pontos: 1) Empresários, trabalhadores e empresa; 2) Relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos; 3) Espiritualidade e ética; 4) Qualidade de vida, felicidade e relações; 5) Harmonia no ambiente de trabalho; 6) Formação, instrução, sabedoria e 7) Comunicação. Os questionários foram validados por meio da avaliação especialistas.

O questionário foi aplicado aos gestores, bem como a três colaboradores de cada empresa. É preciso esclarecer que algumas empresas possuíam poucos empregados (duas tinham apenas quatro), o que levou à opção de fixar o número de questionários destinados aos colaboradores a três respondentes por empresa. Ressalta-se que não se pretendeu uma validação estatística, mas apenas subsídios para entender como os empresários e seus subordinados percebem a empresa,

quanto à aplicação dos pressupostos gerenciais ligados à EdC. Os entrevistados assinaram, também, o termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III), respaldando a utilização dos dados.

A pesquisa de campo foi realizada no período de novembro de 2015 a agosto de 2016.

Constituíram limitações para o método aquelas pertinentes ao estudo de caso, como a subjetividade inerente às interpretações dos sujeitos e do pesquisador, bem como possíveis problemas quanto à obtenção de dados junto às empresas. Acrescenta-se a impossibilidade de testar o modelo de forma realística e a inexistência de uma teoria consolidada sobre a EdC.

## 4

### **Economia de Comunhão na Liberdade – EdC**

Neste Capítulo apresenta-se o projeto EdC, salientando-se algumas implicações no que diz respeito à sua ligação com conceitos relevantes para o objetivo deste trabalho. Dessa forma, inicia-se com a Doutrina Social da Igreja Católica, cujos princípios constituem a pedra fundamental para a construção da EdC. Em seguida, é apresentado o Movimento dos Focolares, fundado por Chiara Lubich, em cujo seio surgiu aEdC. Ainda, buscando auxiliar na compreensão do fenômeno da EdC, discorre-se sobre o conceito de Racionalidade de Comunhão, que pretende explicar um novo tipo de racionalidade econômica mais adequado aos pressupostos da EdC. Só então, passa-se à apresentação do projeto Economia de Comunhão, atualizando os dados sobre seu desenvolvimento e atuação, esclarecendo-se sua relação com outras experiências similares, bem como com os conceitos e desenvolvimento sustentável e rede de empresas.

#### **4.1.**

#### **Encíclicas Sociais da Igreja**

Desde o Antigo Testamento, a preocupação com a justiça e o comportamento social já fazia parte do cotidiano do ‘povo de Deus’. Com o advento do Novo Testamento, a caridade, ou o amor, passou a balizar a administração da justiça e a humildade e a pobreza tornam-se elementos importantes no novo evangelho. A acumulação e uso dos bens afastam o ser humano do divino, à medida que um maior apego às coisas materiais afasta o homem do que é espiritual e do amor fraterno.

Já nas primeiras comunidades cristãs, a prática da divisão dos bens de acordo com a necessidade de cada um fazia-se presente, conforme relatado nos Atos dos Apóstolos. Os valores vividos por essas comunidades tornaram-se sinais do amor de Deus e o exemplo delas trouxe para a Igreja nascente cada vez mais convertidos. (BÍBLIA, 1990, At. 4, 34-35)

O posicionamento social da Igreja Católica evoluiu ao longo do tempo. As denominadas encíclicas sociais da Igreja contribuíram para delinear o que hoje chamamos de doutrina social da Igreja.

De acordo com o Compêndio da Doutrina social da Igreja (2004, p.36):

A locução doutrina social remonta a Pio XI e designa o corpus doutrinal referente à sociedade que, a partir da *Encíclica Rerum Novarum* (1891) de Leão XIII, se desenvolveu na Igreja através do Magistério dos Romanos Pontífices e dos Bispos em comunhão com eles. A solicitude social certamente não teve início com tal documento, porque a Igreja jamais deixou de se interessar pela sociedade; não obstante a Encíclica «*Rerum Novarum*» dá início a um novo caminho: inserindo-se numa tradição plurissecular, ela assinala um novo início e um substancial desenvolvimento do ensinamento em campo social. *Na sua contínua atenção ao homem na sociedade, a Igreja acumulou assim um rico patrimônio doutrinal.* Ele tem as suas raízes na Sagrada Escritura, especialmente no Evangelho e nos escritos apostólicos, e tomou forma e corpo na doutrina dos Padres da Igreja, dos grandes Doutores da Idade Média, constituindo uma doutrina na qual, mesmo sem pronunciamentos magisteriais explícitos e diretos, a Igreja se foi pouco a pouco reconhecendo. (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.36)

A primeira encíclica social é a *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII de 1891, que aborda a questão operária e se opõe à ação socialista. Interessante que, tanto Marx como o Papa Leão XIII tinham a intenção de denunciar a opressão da classe operária em consequência do liberalismo econômico. Marx, porém, propunha que tudo e todos deveriam se curvar à economia de produção e que as religiões e a espiritualidade eram incompatíveis com essa forma de pensar e agir. Por desviar o trabalhador, como uma droga que tira dele a capacidade de reivindicar seus direitos de produção, a religião seria o ‘ópio do povo’. A Igreja, ao contrário, era contra a concorrência ilimitada e propunha um olhar para o social, incentivando a colaboração entre empregados e patrões e o entendimento de que a posse de um bem é legítima desde que todos tenham o suficiente para atender suas necessidades .

Em comemoração aos quarenta anos da edição da *Rerum Novarum*, após a grave crise econômica de 1929, o Papa PIO XI publica, em 1931, a encíclica *Quadragesimo Anno*. O Papa faz uma releitura dos problemas sócio-econômicos da sociedade local e internacional, que se vê envolvida pela industrialização e pela ascensão de grupos financeiros. “A encíclica adverte acerca da falta de respeito à liberdade de associação e reafirma os princípios de solidariedade e de colaboração para superar as antinomias sociais. As relações entre capital e trabalho devem dar-



se sob o signo da colaboração.” (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.37)

A *Quadragesimo Anno* reivindica o direito do homem à propriedade, uma vez que a terra e seus frutos foram dádivas de Deus indistintamente distribuídas. Assim:

O Estado, nas relações com o setor privado, deve aplicar o princípio de subsidiariedade, princípio que se tornará um elemento permanente da doutrina social. A encíclica refuta o liberalismo entendido como concorrência ilimitada das forças econômicas, mas reconfirma o direito à propriedade privada, evocando-lhe a sua função social. (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.36)

Também menciona que não existe capital sem trabalho e vice-versa, propondo um agir colaborativo entre patrões e empregados. Faz distinção entre posse e uso, explicando que posse de determinado bem é justa e seu uso legítimo, desde que cada um possua o suficiente para satisfazer suas necessidades, sendo o supérfluo distribuído ao que mais necessitam.

Apresenta, ainda, os benefícios oriundos da *Rerum Novarum* e discute as mudanças ocorridas a partir dela. Foram observados benefícios nos campos de ação da Igreja, das autoridades civis, bem como na relação patrão/empregado. Cresce o número de sacerdotes e leigos empenhados em tornar mais justas e melhores as condições dos trabalhadores, em aprofundar os estudos das ciências sociais e na busca por uma filosofia social católica. Surgem, nessa época, jurisprudências cujo objetivo era defender os direitos dos trabalhadores, influenciadas pela postura da igreja de defender a dignidade dos trabalhadores como homens e filhos de Deus.

No início da década de 1960, o Papa João XXIII promulga a *Mater et Magistra*, em um contexto marcado pela universalização da questão social. Os problemas não se resumem à questão operária e à revolução empresarial, mas envolvem áreas em via de desenvolvimento, crescimento demográfico e cooperação econômica mundial, assim como as desigualdades que surgem no âmbito internacional, destacando o drama sofrido pelas nações do terceiro mundo.

Essa encíclica destaca o Princípio da Primazia do Bem Comum, o qual tem como objetivo garantir o direito do indivíduo, mas também do coletivo. É

necessário um sistema sócio/político/econômico que permita a oferta de empregos, salários justos e justiça social. Justiça e equidade não devem apenas acontecer na relação patrão e empregado mas, também, nas relações entre setores econômicos, bem como entre áreas economicamente desenvolvidas e outras menos desenvolvidas. (MACHADO, 2006)

João XXIII, na Encíclica «*Mater et Magistra*» (1961), «pretende atualizar os documentos já conhecidos e avançar no sentido de comprometer toda a comunidade cristã» As palavras chave da encíclica são comunidade e socialização: a Igreja é chamada, na verdade, na justiça e no amor, a colaborar com todos os homens para construir uma autêntica *comunhão* (grifo do autor). Por tal via o crescimento econômico não se limitará a satisfazer as necessidades dos homens, mas poderá promover também a sua dignidade. (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.38)

Como o próprio nome indica, a encíclica *Pacem in Terris*, promulgada em 1963 pelo Papa João XXIII, aborda a questão da paz em um contexto de proliferação nuclear.

Ela prossegue e completa o discurso da «*Mater et Magistra*» e, na direção indicada por Leão XIII, sublinha a importância da colaboração entre todos: é a primeira vez que um documento da Igreja é dirigido também a «*todas as pessoas de boa vontade*»(grifo do autor), que são chamados a uma «imensa tarefa de recompor as relações da convivência na verdade, na justiça, no amor, na liberdade»[169]. A «*Pacem in Terris*» se detém sobre os *poderes públicos da comunidade mundial* (grifo do autor), chamados a enfrentar «os problemas de conteúdo econômico, social, político ou cultural, (...) da alçada do bem comum universal». (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.38)

A *Pacem in Terris* contém a primeira reflexão mais aprofundada acerca dos direitos humanos. Entre os direitos apontados estão: o direito à existência e a um padrão de vida dignos, o direito a prestar culto a Deus, inclusive em público, o direito à liberdade de iniciativa e ao trabalho, o direito aos valores morais e culturais como respeito à dignidade, ao caráter, a liberdade de manifestação, a instrução básica, técnica e profissional, ao direito de imigração e emigração e o direito de uma ativa participação na vida pública. Também aponta que é preciso que haja harmonia entre o avanço científico e tecnológico e a ordem universal.

Vale destacar o papel do Concílio Vaticano II, em 1963, como um marco para a doutrina católica cristã aproximando, ainda mais, a Igreja da cultura dos diferentes povos. A Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, nesse concílio, observou a vida social e econômica à luz do estado de miséria e

subdesenvolvimento em que se encontravam milhões de homens, renovando a consciência de que o evangelho exige uma postura eclesial de serviço ao homem, de forma a auxiliá-lo na percepção de problemas como a fome, a miséria, as doenças endêmicas e demais problemas sociais graves. (MACHADO, 2006) Outro importante documento é a declaração *Dignitates Humanae* que proclama o direito à liberdade religiosa, fundamentado na dignidade humana e que deve ser reconhecido e sancionado como direito civil.

Em 1967, o Papa Paulo VI promulga a encíclica *Populorum Progressio*, que busca o desenvolvimento integral do homem e o desenvolvimento solidário da humanidade. Segundo sua abordagem, o desenvolvimento não deve resumir-se ao aspecto econômico ou técnico, mas sim compreender a promoção do homem como um todo. Essa encíclica pode ser considerada como um aprofundamento da *Gaudium et Spes* no tocante ao aspecto econômico-social da vida. A encíclica apresenta o Princípio da Solidariedade, segundo o qual o desenvolvimento integral do homem e da humanidade só será possível por meio do desenvolvimento solidário, que se contrapõe à postura individualista e consumista da sociedade industrial. Tanto para os povos como para os indivíduos, possuir mais não é um fim último e pode tornar a humanidade prisioneira do ter em detrimento do ser. Proclama, também, o princípio do Destino Universal dos Bens que afirma que a terra, e tudo que ela contém, deve ser acessível a todos, com equidade, justiça e caridade.

Paulo VI enfatiza a busca por formas concretas de organização e cooperação, de forma a colocar em comum os recursos disponíveis, comungando-os com pessoas e nações. Ele acrescenta que não se trata apenas de combater a fome e a pobreza, mas de construir um mundo onde todos, sem exceção, possam viver uma vida plenamente humana. A encíclica advoga a necessidade de os poderes públicos, as organizações privadas e os organismos intermediários realizarem um planejamento que auxilie na elaboração de programas que atendam devidamente ao processo de desenvolvimento local e global.

Nesta perspectiva, Paulo VI instituiu, em 1967, a Pontifícia Comissão «*Justitia et Pax*», realizando um voto dos Padres Conciliares, para os quais é «muito oportuna a criação de um organismo da Igreja universal, com o fim de despertar a comunidade dos católicos para que se promovam o progresso das regiões indigentes e a justiça social entre as nações». Por iniciativa de Paulo VI, a começar de 1968, a Igreja

celebra no primeiro dia do ano o **Dia Mundial da Paz**. O mesmo Pontífice dá início à feliz tradição das Mensagens que se ocupam do tema de cada Dia Mundial da Paz, acrescentando assim o «*corpus*» da doutrina social. (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 3004, p.40)

João Paulo II, em 1981, noventa anos depois da *Rerum Novarum*, dedica, a encíclica ***Laborem Exercens***, ao trabalho. O trabalho é visto como bem fundamental da pessoa, fator primário da economia e chave das questões sociais.

A «*Laborem Exercens*» delinea uma espiritualidade e uma ética do trabalho, no contexto de uma profunda reflexão teológica e filosófica. O trabalho não deve ser entendido somente em sentido objetivo e material, mas há que se levar em conta a sua dimensão subjetiva, enquanto atividade que exprime sempre a pessoa. Além de ser o paradigma decisivo da vida social, o trabalho tem toda a dignidade de um âmbito no qual deve encontrar realização a vocação natural e sobrenatural da pessoa. (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 3004, p.40)

A encíclica ***Sollicitudo Rei Socialis*** de 1987, comemora o vigésimo ano da *Populorum Progressio* e aborda, novamente, o assunto do desenvolvimento para enfatizar a situação dramática do mundo contemporâneo e o sentido e as exigências de um desenvolvimento digno do homem.

Essa encíclica denuncia a existência de mecanismos econômicos e culturais que tornam mais rígidas as diferenças sociais oriundas da má divisão da riqueza, enfatizando situações que levam ao desemprego e ao subemprego.

A Encíclica introduz a diferença entre progresso e desenvolvimento, e afirma que «o verdadeiro desenvolvimento não pode limitar-se à multiplicação dos bens e dos serviços, isto é, àquilo que se possui, mas deve contribuir para a plenitude do “ser” do homem”. Deste modo pretende-se delinear com clareza a natureza moral do verdadeiro desenvolvimento». João Paulo II, evocando o moto do pontificado de Pio XII, «*Opus iustitiae pax*», a paz como fruto da justiça, comenta: «Hoje poder-se-ia dizer, com a mesma justeza e com a mesma força de inspiração bíblica (cf. *Is*32, 17; *Tg*3, 18), *Opus solidaritatis pax*, a paz como fruto da solidariedade». (PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ, 2004, p.40)

Comemorando os cem anos da encíclica *Rerum Novarum*, João Paulo II lança a ***Centesimus Annus***, em que tece considerações sobre a encíclica centenária e outras com temas a ela ligados, atualizando a Doutrina Social da Igreja.

A comemoração, aqui feita, refere-se à Encíclica leonina, mas engloba depois também as Encíclicas e outros escritos dos meus predecessores, que contribuíram para a tornar presente e operante ao longo do tempo, constituindo aquela que seria chamada «doutrina social», «ensino social», ou ainda «Magistério social» da Igreja. (JOÃO PAULO II, 1991)

A Encíclica enfatiza e reafirma entendimentos contidos nas anteriores, como a visão de que o sistema socialista acirra o ódio entre as classes e explica que o erro desse sistema é de cunho antropológico. O socialismo enxerga o homem como uma unidade isolada, uma molécula do organismo social, sendo reduzido a um conjunto de relações sociais, o que resulta em seu desaparecimento como pessoa, ou seja, como sujeito autônomo, de decisão moral e, portanto, construtor da ordem social.

Desta errada concepção da pessoa, deriva a distorção do direito, que define o âmbito do exercício da liberdade, bem como a oposição à propriedade privada. O homem, de fato, privado de algo que possa «dizer seu» e da possibilidade de ganhar com que viver por sua iniciativa, acaba por depender da máquina social e daqueles que a controlam, o que lhe torna muito mais difícil reconhecer a sua dignidade de pessoa e impede o caminho para a constituição de uma autêntica comunidade humana. (JOÃO PAULO II, 1991, p.13)

A concepção do homem segundo a doutrina da Igreja leva, necessariamente, a uma visão justa da sociedade, sendo que a sua sociabilidade se dá na família, ou em grupos econômicas, sociais, culturais e políticos e não apenas está ligada à função do Estado.

Nessa encíclica, João Paulo II considera a violação dos direitos humanos como uma das principais causas da crise mundial, sendo necessário um movimento no sentido de promover o desenvolvimento econômico e o crescimento das regiões mais pobres, por meio da adoção de novos valores e prioridades, que deverão embasar as decisões econômicas e políticas.

Ao se referir aos anos 1989, a Encíclica coloca:

O segundo fator de crise é com certeza a ineficácia do sistema econômico, que não deve ser considerada apenas como um problema técnico, mas sobretudo como consequência da violação dos direitos humanos à iniciativa, à propriedade e à liberdade no sector da economia. A este aspecto, está ainda associada a dimensão cultural e nacional: não é possível compreender o homem, partindo unilateralmente do sector da economia, nem ele pode ser definido simplesmente com base na sua inserção de classe. (João Paulo II, 1991, p.24)

A Encíclica também reafirma que os pobres não são um fardo, mas consequência de um regime excludente que impede alguns de participarem dos bens materiais, do conhecimento e acesso às ciências e, portanto, de usar sua capacidade de trabalho em prol da construção de um mundo mais próspero, com justiça para todos. Se anteriormente, os fatores determinantes para a produção

eram a terra e o capital, atualmente é o homem, com seu conhecimento e sua capacidade de organização solidária, quem ocupa esse lugar.

Cabe, especialmente, abordar a forma como a *Centesimus Annus* se refere à questão do lucro. O lucro possui uma função justa quando visto como um indicador de que a empresa está se saindo bem e está se mantendo saudável financeiramente, porém, não deve ser o fim último da organização, ou seja, seu principal objetivo. Aos lucros devem estar associados outros aspectos éticos, morais e humanos que, juntos, tornam-se essenciais para o sucesso do negócio. A empresa deve existir como uma comunidade que de diferentes maneiras, busca satisfazer as necessidades fundamentais do homem, estando a serviço da sociedade.

O desenvolvimento integral da pessoa humana no trabalho não contradiz, antes favorece a maior produtividade e eficácia do próprio trabalho, embora isso possa enfraquecer estruturas consolidadas de poder. A empresa não pode ser considerada apenas como uma «sociedade de capitais»; é simultaneamente uma «sociedade de pessoas», da qual fazem parte, de modo diverso e com específicas responsabilidades, quer aqueles que fornecem o capital necessário para a sua atividade, quer aqueles que à colaboram com o seu trabalho. Para conseguir este fim, é ainda necessário um *grande movimento associado dos trabalhadores* (grifo do autor), cujo objetivo é a libertação e a promoção integral da pessoa. (JOÃO PAULO II, 1991, p.43)

A respeito do consumismo, a Encíclica mostra que os consumidores precisam fazer um uso responsável de seu poder de escolha e, os produtores, por sua vez, devem possuir um alto sentimento de responsabilidade diante do que produzem, de forma a não ferir os princípios da qualidade e da sustentabilidade. É justo desejar uma vida melhor, o problema é adotar um estilo de vida orientado para o ‘ter’ e não para o ‘ser’. Assim, os estilos de vida precisam buscar opções de consumo, investimento e poupança que sejam verdadeiros e que levem à busca do bem e da comunhão fraterna com outros homens, de forma a contribuir para um crescimento, também comum.

As questões ecológicas também são abordadas na encíclica, reforçando o perigo de que as ações que privilegiam o ‘ter’ e o prazer conduzam o homem a explorar indiscriminadamente a natureza, de forma insustentável.

A *Centesimus Annus*, de forma geral, critica o sistema ético-cultural que reduz o homem à dualidade produtor-consumidor, sem considerá-lo como sujeito livre, como pessoa humana que produz e consome para viver.

O indivíduo é hoje muitas vezes sufocado entre os dois polos: o Estado e o mercado. Às vezes dá a impressão de que ele existe apenas como produtor e consumidor de mercadorias ou então como objeto da administração do Estado, esquecendo-se que a convivência entre os homens não se reduz ao mercado nem ao Estado, já que a pessoa possui em si mesma um valor singular, ao qual devem servir o Estado e o mercado. O homem é, acima de tudo, um ser que procura a verdade e se esforça por vivê-la e aprofundá-la num diálogo contínuo que envolve as gerações passadas e as futuras. (JOÃO PAULO II, 1991, p.49)

Posterior à criação do projeto EdC, as encíclicas *Caritas in Veritate* e *Laudato Sí* consolidam a Doutrina Social da Igreja respaldando, ainda mais, os ideais de Chiara Lubich.

A Encíclica *Caritas in Veritate*, do Papa Bento XVI, foi publicada em 29 de junho de 2009 em homenagem ao quadragésimo aniversário da Encíclica *Populorum Progressio*. Nessa encíclica, pela primeira vez, são tratados de modo sistemático temas como a globalização, o respeito ao meio ambiente e a bioética.

Essa encíclica propõe uma verdadeira ‘conversão’ a uma nova sabedoria social que pode ser resumida com a expressão “o receber precede o fazer”. Conversão de uma visão que parte dos próprios homens, considerando-os como os únicos e originais construtores da sociedade e das normas que devem regular as relações entre os cidadãos, para uma visão que assume uma postura de atenção a um sentido que vem ao encontro do ser humano, expressão de um projeto sobre a humanidade que não é controlado pelos homens. (CREPALDI, DOM G., 2010, p.13)

Seus dois primeiros capítulos propõem atualizações à *Populorum Progressio*, defendendo o desenvolvimento humano integral em vez do desenvolvimento dos povos. Os capítulos 3, 4 e 5 contêm reflexões sobre como a Igreja deve se portar diante dos grandes problemas atuais, como ética nas finanças; uso responsável dos recursos energéticos; liberdade religiosa; colaboração fraterna entre crentes e não crentes; cooperação internacional; fenômeno das migrações; novas tarefas das organizações sindicais dos trabalhadores; reforma das Nações Unidas e a necessidade de uma verdadeira autoridade política mundial.

A carta encíclica **Laudato Sí**, do Papa Francisco, lançada em 2015, expressa a preocupação da Igreja com a ‘casa comum’ da humanidade, versando

sobre ecologia integral e algumas linhas de orientação e ação, fazendo um apelo à mudança e à unificação global das ações para combater a degradação ambiental e as alterações climáticas.

A *Laudato Sí* inicia-se com uma leitura da situação a partir do estado da arte no que se refere às pesquisas científicas atuais, confrontando a realidade com a Bíblia e a tradição judaico-cristã. Segue identificando a raiz dos problemas, ou seja, a tecnocracia e o excessivo fechamento auto referencial do ser humano. Propõe, então, uma ecologia integral que possa incluir as dimensões humanas e sociais de forma clara. Dando continuidade a esse raciocínio, mostra que é preciso empreender, em todos os níveis sociais, econômicos e políticos, um diálogo honesto que conduza a processos de decisão transparentes. Conclui observando que nenhuma ação é eficaz se não for consciente e responsável e sugere ideias que permitem a promoção dessa mudança de comportamento no nível educacional, espiritual, político e teológico.

As encíclicas aqui apresentadas destacam a necessidade de um comportamento ético, responsável e solidário, o direito à liberdade, o respeito à dignidade humana, o princípio da subsidiariedade, o bem comum e a destinação universal dos bens, além da primazia do trabalho sobre o capital. Reforça a necessidade de rever o sistema capitalista tornando as relações econômicas mais justas e equânimes, conclamando à solidariedade entre os homens e entre as nações, sendo esses os verdadeiros responsáveis pelo desenvolvimento.

Tais princípios podem ser identificados quando da análise da experiência de EdC, sendo fonte de inspiração para Chiara ao criar o Projeto.

O item que se segue apresenta o movimento dos Focolares ao qual o projeto de EdC está ligado e onde encontra suas bases.

#### **4.2. Movimento dos Focolares e seu carisma**

O Movimento dos Focolares, ou Obra de Maria, nasceu na Itália, em plena segunda guerra mundial, da inspiração da jovem católica que adotou o nome de Chiara Lubich.



O movimento dos Focolares nasce da experiência de Chiara Lubich e suas companheiras, que resolveram orientar suas vidas pelo amor expresso por Jesus no Evangelho, em meio ao caos e destruição advindos da Segunda Guerra Mundial, em Trento na Itália.

Conforme Cruz (2014, p.28), o ano oficial da fundação do Movimento dos Focolares foi 1943 e faziam parte dele um pequeno grupo de “12 jovens moças ao qual, aos poucos, uniram-se alguns rapazes.”

Torno (2011, p.32), ao descrever a vida de Chiara, conta que, em pouco tempo, uma comunidade se formou em torno do primeiro núcleo e chegou a contar com quinhentos membros entre homens e mulheres de todas as idades e diferentes condições sociais, “que compartilhavam o mesmo Ideal e formavam uma comunidade semelhante à dos primeiros cristãos. O apartamento da Praça Cappuccini passou a ser chamado de *fogolar*, *focolare* (lareira ou lar em italiano)...”

Terminada a Guerra, o movimento ganhou mais espaço espalhando-se por toda a Itália. Em 1956 expandiu-se pela Europa e em 1958 chegou à América.

A Obra de Maria chega ao Brasil em 1958, em Recife tendo uma das primeiras companheiras de Chiara, Ginetta Calliari, como um dos responsáveis. Em pouco tempo o movimento ganha espaço por várias regiões brasileiras. Ginetta funda dois centros do movimento em Recife e parte para São Paulo onde é adquirido um terreno que abrigaria a primeira “cidade” do movimento no Brasil: A Mariápolis Araceli, hoje, Mariápolis Ginetta. A Mariápolis, localizada em Vargem Grande Paulista, proporciona um espaço de convivência e formação para os membros dos Focolares. Foram criadas posteriormente as Mariápolis Gloria em Benevides no Pará e Santa Maria, em Pernambuco. (GONÇALVES, 2009)

Aqui, cabe esclarecer o que seriam as Mariápolis. Chiara pensou em uma comunidade que pudesse viver os ideais do movimento. Conforme suas próprias palavras:

Um dia, estávamos olhando do alto de uma colina, sob um sol luminoso, a imponente construção da abadia tendo ao centro uma belíssima igreja onde os monges rezam, o conjunto de casas à direita e à esquerda da igreja onde eles

moram e estudam, a escola, os terrenos que circundam, onde trabalham e criam animais. E de fato víamos realizado ali naquele lugar o ideal de São Bento, do “ora et labora” (“reza e trabalha”). [...] Diante daquele esplêndido panorama, desabrochou nos nossos corações uma outra imagem que nos parecia mostrar uma vontade de Deus para o nosso Movimento: Imaginávamos uma cidadezinha moderna de verdade, com casas, escolas, mas também com indústrias, empresas, aonde se pudesse dar testemunho de como seria o mundo se todos vivessem o amor evangélico.(CADERNOS DE HUMANIDADE NOVA, 1992, p. 16)

Assim, as Mariápolis surgem como locais para o desenvolvimento da cultura evangélica, abrigando as diferentes realidades da vida em uma pequena cidade com comércio, escolas etc. Posteriormente, com a Economia de Comunhão, surgem também as atividades produtivas.

A título de esclarecimento, as Mariápolis permanentes surgiram a partir de uma experiência do movimento de encontros para os primeiros focolarinos e focolarinas para um momento de repouso. Esses encontros passaram a contar com a presença de outras pessoas como mães, pais, jovens e crianças, de todas as camadas sociais além de sacerdotes e religiosos das mais variadas congregações. Eles receberam o nome de “cidade”, uma cidade temporária, na qual a única lei era a caridade evangélica, que provocava entre os participantes uma fraternidade rica de comunhão material, espiritual e cultural. Após a doação por um focolarino de um terreno nos arredores de Florença a primeira Mariápolis permanente surgiu. Não mais um lugar para encontros anuais, mas um lugar moderno, composto por lojas, centros de arte, ateliers, pequenas empresas, escolas, igrejas, locais de encontro e lazer. Um centro cosmopolita, onde não há distinções de religião, cultura e tradição e sim são valorizadas essas diferenças como meios de encontro com cada próximo, estreitamente unidos pelo zelo em ver realizado o sonho de Jesus: “Pai, que todos sejam um, como eu e tu”. No Brasil existem duas Mariápolis permanentes em operação onde se encontram os dois polos indústrias. (FOCOLARES, 2016)

No coração do movimento encontram-se os focolarinos e focolarinas que fizeram nascer o movimento. Os homens e mulheres consagrados vivem em pequenas comunidades chamadas focolares, abrem mão de toda sua vida para colocarem-se completamente à disposição do Movimento, no mundo inteiro.

Também fazem parte do movimento, segundo suas próprias possibilidades, pessoas casadas e que são chamadas a uma doação total a Deus embora conservando os empenhos e deveres do seu estado civil.

Os Voluntários de Deus são homens e mulheres de todas as profissões e categorias sociais, que escolhem seguir a Deus de forma radical e livre vivendo, no cotidiano da sua vida, a espiritualidade evangélica da unidade.(FOCOLARES, 2016)

Conforme Cruz (2014, p.29),

Hoje participam do Movimento, de diversas formas e níveis de adesão, cristãos de 350 Igrejas, além de fiéis de outras religiões como muçulmanos, budistas, judeus, hindus e *sikhs*. Em 1970 a Obra de Maria começou o diálogo com pessoas que não possuem um referencial religioso, que também se sentem parte integrante do MF. Pertencente à Igreja católica, o MF é inter-religioso, intercultural e internacional.

Como não poderia deixar de ser, existe a participação de jovens e crianças. Assim, uma parte ativa do Movimento são os chamados Gens onde o ideal de unidade é apresentado às crianças, jovens e adolescentes.

Conforme salienta Martins (2010, p.52) “o movimento dos focolares manteve-se sempre fiel ao carisma da unidade tendo como referência última Jesus crucificado e abandonado.”

O Movimento tem seu objetivo baseado em dois pontos: que os membros possam alcançar a perfeição da caridade e colaborar para a fraternidade universal, ou seja, realizar a unidade.

A unidade é construída por meio do diálogo com: o interior da igreja Católica (fiéis, instituições eclesásticas, associações, movimentos eclesiais, ordens e congregações religiosas); cristãos de outras denominações religiosas e comunidades eclesiais; não cristãos com religião, pessoa sem convicções religiosas mas que acreditam em valores como a paz, a justiça, a liberdade, a solidariedade, etc.; e a cultura contemporânea. (OPERA DI MARIA, 2007, p. 13-15)

A espiritualidade comunitária como se refere o *site* da obra, articula-se em doze pontos fundamentais que estão encadeados:

- Deus Amor

- A Vontade de Deus
- A Palavra
- O irmão
- O amor recíproco
- Jesus Eucaristia
- A Unidade
- Jesus abandonado
- Maria
- A Igreja
- O Espírito Santo
- Jesus no meio

A espiritualidade que surge do carisma da unidade traz à tona um aspecto importante, mas que se tornou pouco visível através dos tempos: ao lado da indispensável experiência espiritual individual, deve se fazer presente a dimensão comunitária da vida cristã. Há como que um resgate da espiritualidade comunitária dos primeiros cristãos que tinham tudo em comum, onde os bens e os dons eram compartilhados na alegria e todos que os viam podiam dizer: olhem como eles se amam. (FOCOLARES, 2016)

Essa espiritualidade, centrada em Jesus abandonado e na unidade, nascida dos escombros de uma guerra de proporções mundiais mostra-se plenamente adequada ao mundo atual que sofre a ação de diversas formas de destruição como a agressão à natureza, o crescimento da pobreza e desigualdades sociais, da violência, da intolerância e, inclusive, as guerras propriamente ditas.

Sobre a inserção da espiritualidade do Movimento dos Focolares no tecido mundial, Martins (2013, p.57-58) nos fala de uma forma particular que o movimento utiliza para simbolizar as formas de imersão do amor no mundo:

A espiritualidade da unidade apresenta-se, constitutivamente, como vocacionada a mergulhar e interagir concretamente no mundo contemporâneo, com sua diversidade cultural e sua abertura para a experiência global – ainda que tal experiência ainda se feche à vivência da espiritualidade. [...] Nessa imersão/inundação emergem os sete aspectos, os sete modos ou os sete “como” da imersão/inundação do amor no mundo, identificados às sete cores do arco-íris, posto que o amor é tudo, abrange todo o espectro do visível e do invisível.

Assim, as sete cores do arco-íris significam:

Vermelho - o amor é comunhão, leva à comunhão. Jesus em nós, porque é Amor, teria gerado a comunhão.

Alaranjado- amor não é fechado em si mesmo, difunde-se por si só. Jesus em nós, o Amor, seria a irradiação do amor.

Amarelo - O amor eleva a alma. Jesus em nós teria elevado a nossa alma a Deus, e isto é a oração.

Verde - amor cura. Jesus, o Amor no coração, haveria de ser a saúde de nosso corpo e da nossa alma.

Azul – O amor reúne diversas pessoas em assembleia.

Anil – O amor é fonte de sabedoria. Jesus em nós, haveria de nos iluminar.

Violeta – O amor compõe os muitos em um, é unidade. Jesus em nós haveria de nos fundir em um. (TORNO, 2011)

Dessa forma, os doze pontos e os sete aspectos compõem a espiritualidade da unidade, mediante os quais as pessoas encontrariam um caminho de vida que poderia ser como fermento na massa, transformando o mundo em todos os aspectos.

O Movimento dos Focolares possui diversas ramificações. Entre elas, pode-se citar o Movimento Famílias Novas, dedicado à realidade das famílias, o Movimento Humanidade Nova, que procura levar os ideais focolarinos a todas as partes do mundo, e a própria EdC, além de diversas iniciativas sociais desenvolvidas no mundo inteiro.

Outro assunto que auxilia no entendimento da cultura da Comunhão preconizada pela EdC está em uma nova forma de racionalidade: a racionalidade de comunhão. O item a seguir, aborda o assunto de forma sucinta.

### 4.3

#### Racionalidade de comunhão

O termo racionalidade de comunhão foi cunhado para representar um tipo de racionalidade substantiva que possui uma lógica própria, diferente da cooperação típica da economia de mercado.

Como já mencionado no Capítulo 2 item 2.4, o conceito de racionalidade concentra o que a ciência econômica assumiu como sendo o comportamento do homem e sua antropologia. A ideia padrão de racionalidade pode ser representada pelo dilema do prisioneiro. Assim, para o *homo economicus* o mundo ideal é aquele que lhe traz algum benefício sem que ele tenha que pagar pelo seu custo e, de preferência, no qual outro assuma esse custo. Em muitos casos, o equilíbrio se dá, justamente, em não se fazer nada esperando que outro faça e, caso o outro não faça, pelo menos você não foi ingênuo o suficiente para perder seu tempo fazendo.

Então, toda escolha baseia-se no individualismo e na instrumentalidade, ou seja, uma escolha só é boa se trazer uma vantagem para o indivíduo e a generosidade é medida em termos de sua capacidade de atingir um resultado e não pelo valor intrínseco que possui.

Seguindo esse comportamento, só haverá cooperação no caso de altruísmo mútuo, ou seja, um tipo de cooperação condicional onde eu coopero na medida em que você coopera também. Esse é um comportamento que se vê em toda espécie animal e não só entre humanos.

No entanto, pode-se observar que essa forma de cooperação não é a única existente. Conforme Bruni (2012, p. 92): “Uma civilização floresce quando sabe intensificar todas as formas de cooperação, inclusive aquela espontânea [...] típica da comunhão.”.

O agente econômico, seguindo a lógica da racionalidade de comunhão, compreende a reciprocidade de forma diferente da empregada atualmente. Assim, ao respeitar o meio ambiente, pagar seus impostos e gerir seus negócios eticamente segundo boas práticas ele está agindo de forma cooperativa. Para ele esses comportamentos representam valores e a recompensa não é só material, mas intrínseca. Esse agente econômico tem consciência da importância do

comportamento similar dos outros para que a ação seja eficaz, mas faz a sua parte sem condicionar seu comportamento ao dos demais. Caso todos sigam a mesma conduta, baseada nessa cultura de valorizar um comportamento positivo, mesmo antes de colher resultados advindos de sua adoção, eles satisfarão suas preferências ao máximo, sem falar do aumento do bem-estar social gerado. (BRUNI, 2012)

Bruni (2012), apresenta o dilema do prisioneiro adaptando-o à racionalidade de comunhão. Ele compara duas tabelas, sendo a primeira utilizando a racionalidade instrumental e a segunda a racionalidade de comunhão, de forma a tornar clara a diferença de *pay-off* (conjunto dos possíveis resultados) entre elas. A tabela relativa à racionalidade de comunhão parte da estrutura de recompensa utilizada na tabela da racionalidade instrumental, adicionando ou diminuindo aos *pay-off* materiais o valor relativo ao componente de valor intrínseco. Os valores são ilustrativos e o valor intrínseco é representado por 1,1.

Verifica-se, então, que no caso da racionalidade de comunhão o equilíbrio estará sempre no ato de dar ou cooperar.

#### Quadro 5 - Dilema do individualismo

	Indivíduo B coopera	Indivíduo B não Coopera
Indivíduo A coopera	3.3	1.4
Indivíduo A não coopera	4.1	2.2

Fonte: Bruni (2012, p.87) adaptado pela autora.

#### Quadro 6 - O jogo da comunhão

	Indivíduo B coopera	Indivíduo B não coopera
Indivíduo A coopera	4.4 (3.3 + 1.1)	0.3 (1.4 - 1.1)
Indivíduo A não coopera	3.2 (4.1 - 1.1)	1.1 (2.2 - 1.1)

Fonte: Bruni (2012, p.94) adaptado pela autora.

Assim, quando o indivíduo coopera e o outro não, seu *pay-off* aumenta por causa da recompensa intrínseca advinda da atitude de agir corretamente de forma

coerente com seus valores. Mas, se ao invés não coopera, mas a outra parte sim, então, o *payoff* é reduzido em função da aplicação da sanção intrínseca.

Conforme afirma Bruni, o componente intrínseco aqui utilizado deriva da teoria clássica da felicidade.

Brickman e Campbell (1971) concluíram em seus estudos que melhoramentos devido às circunstâncias objetivas da vida como renda e riqueza, por exemplo, não produzem efeitos duradouros de bem estar. Muitas são as teorias atuais sobre o que leva à felicidade, mas os estudos empíricos levam a crer que pessoas altruístas se sentem mais felizes que pessoas egocêntricas.

Conforme aponta Cloninger(2006), existem evidências demonstrando que, se dinheiro, poder e fama não influenciam as pessoas a serem mais felizes, os desenvolvimentos do caráter tem importante participação. Assim, altos níveis de componentes do caráter como autodirecionamento, cooperatividade e autotranscendência estão correlacionados com uma maior frequência de emoções positivas e menor de emoções negativas.

Bruni (2012, p.98) desenvolve o que chama de paradoxo da comunhão e sistematiza essa ideia conforme os itens a seguir:

- a) uma vida feliz precisa de uma reciprocidade genuína;
- b) a reciprocidade genuína não é suscitada se a lógica que nos impele for, primordialmente, instrumental;
- c) a resposta do outro, a reciprocidade, não pode ser pretendida, mas pode ser esperada, respeitando a liberdade do outro;
- d) cooperar conduz a dois resultados diferentes (indicados como dois ou quatro)<sup>4</sup>, com base na resposta ou não resposta do outro;
- e) consequentemente, a “vida em comum é frágil”, como também nos ensinam os filósofos – a partir de Aristóteles -, uma vez que depende da livre resposta aos outros;
- f) ao mesmo tempo, para quem possui uma ‘cultura de comunhão’, para quem atribui valor intrínseco à ação a felicidade não é tão frágil. A força frágil da comunhão consiste em manter juntas as possibilidades da reciprocidade plena e a sua fragilidade e vulnerabilidade. (BRUNI, 2012, p.98)

Tendo em mente a doutrina social da igreja, conhecendo um pouco sobre o Movimento dos Focolares e também sobre o que seria a racionalidade de

---

<sup>4</sup> Refere-se aos valores da tabela do Dilema do Prisioneiro, onde a cooperação leva a ganhos menores, porém para ambos os indivíduos, enquanto não cooperar produz ganhos apenas para um jogador em detrimento do outro, ou nenhum ganho para ambos.



comunhão, torna-se mais fácil a compreensão do projeto EdC e a razão de sua concepção. A seguir, será realizada a sua apresentação.

#### 4.4.

#### **Economia de Comunhão: um fenômeno empírico e atual**

Conforme explica Chiara Lubich (2000) o termo Economia de Comunhão na Liberdade constitui um projeto ligado ao Movimento dos Focolares que, como já mencionado, trata-se de um movimento eclesial, ligado à Igreja Católica, fundado por Chiara Lubich, cuja essência consiste na “cultura da partilha”, antítese da cultura do “ter”, favorecendo a construção de bases solidárias por meio de sua irradiação pelo mundo.

O projeto EdC nasceu na cidade de São Paulo, em maio de 1991, quando Chiara Lubich ao visualizar o contraste existente entre o centro da cidade e o cinturão de favelas que o cercava, percebeu de forma profunda a desigualdade social chocante, o que tornou quase palpável para ela, o poder do capital nas mãos de poucos ricos a despeito de milhares de miseráveis. Surgiu então a ideia “de criar empresas, dirigidas por pessoas honestas, competentes, talentosas e dispostas a colocar em comum, livremente, os lucros. Eis o elemento inovador, eis o conjunto de ideias que deu vida ao Projeto Economia de Comunhão na Liberdade.” (LUBICH, 2000, p.21)

Cruz (2014, p.35) conclui que

[...] é possível identificar alguns elementos que exerceram uma influência fundamental para o surgimento da EdC: a desigualdade social que caracteriza a sociedade brasileira, o desejo dos membros da Obra de Maria de colaborar na solução deste problema, indo além da atuação no âmbito da assistência social, a impossibilidade de a comunhão de bens, praticada pelos membros do MF, em nível pessoal, solucionar o problema da pobreza e a desigualdade no interior do próprio Movimento.

A visão de lucro, na concepção da EdC, diverge totalmente da capitalista, tendo em vista práticas interpessoais cujo valor não é contábil. Tais valores não são considerados pela racionalidade econômica vigente. (BRUNI, 2012)

O lucro apurado seria distribuído segundo três finalidades:

- a. Reinvestir na atividade produtiva, incrementando a própria empresa de modo a mantê-la economicamente viável e gerando postos de trabalho;

- b. Ajudar pessoas em necessidade, em situação de pobreza, enquanto não ocupam um posto de trabalho;
- c. Investir na formação de ‘homens novos’, imbuídos da cultura da partilha.

Importante esclarecer que esse novo homem deve, além de vivenciar o espírito de comunhão e partilha, poder se tornar agente transformador da sociedade e disseminador do conceito dessa nova forma de economia. Para tanto, deve ser economicamente produtivo, ou seja, capaz de se inserir no mercado de trabalho, com consciência crítica e comportamento ético e cidadão. (BRUNI, 2002)

No que diz respeito ao auxílio aos necessitados, inicialmente, são alvo pessoas no âmbito do Movimento dos Focolares, envolvidas no projeto. O caráter desse auxílio não é assistencial, o enfoque não está na filantropia, mas na partilha, onde cada um dá e recebe com a mesma dignidade. Já a formação de “homens novos” pretende promover o pleno desenvolvimento do ser humano, a partir do amadurecimento de suas condições físicas, mentais, afetivas, estéticas e lúdicas, substituindo a cultura do ter pela cultura da partilha. (EDC, 2016)

Nas empresas EdC, a partilha do lucro dá-se em escala mundial. A sua distribuição é mediada pelas comissões regionais de EdC e pela Comissão Central. Atualmente, algumas associações como a brasileira ANPECOM (Associação Nacional por uma Economia de Comunhão) estão iniciando sua participação nesse processo.

Constituem Comissões Locais de EdC membros do movimento que acompanham o desenvolvimento, evolução e concretização da Economia de Comunhão em determinado território, inclusive verificando as necessidades que geram os projetos de distribuição das ajudas.

Conforme relatado pela representante da comissão internacional de EdC, entrevistada nessa pesquisa, as Comissões Regionais ou Locais surgiram desde o início, com o Projeto. Segundo suas próprias palavras

Elas são, em cada região territorial, as pessoas que vão acompanhar todo o desenvolvimento, evolução e concretização da Economia de Comunhão naquele

território, inclusive verificando as pessoas que se encontram em necessidade para a distribuição das ajudas. Esse seria o papel, hoje, das comissões. (MEMBRO BRASILEIRO DA COMISSÃO CENTRAL EDC)

Importante esclarecer que o próprio movimento possui uma espécie de divisão territorial, que nem sempre coincide com a existente em termos geográficos. Tais regiões são o foco da ação das Comissões de EdC.

A Comissão Central encontra-se localizada na sede do movimento em Lopiano, na Itália, e é a instância final tomadora de decisões. Ela é formada por membros cuja nacionalidade, na medida do possível, deve contemplar todos os países ou continentes nos quais a EdC se faz presente.

Outro ponto a esclarecer é que o Movimento dos Focolares possui diversas ramificações e conta com diversos projetos sociais espalhados pelo mundo. Uma dessas ramificações, o Movimento Humanidade Nova, constituiu uma ONG, a AMU - *Azione per un Mondo Unito* que realiza a gestão dos diversos projetos de desenvolvimento financiados pelas empresas e contribuições pessoais. Outra é, o Instituto Universitário Sophia.

Criado a partir de uma intuição de Chiara Lubich em 2009, o Instituto Universitário Sophia (IUS) é um centro de educação e pesquisa acadêmica, em que as diferentes culturas e as diferentes disciplinas convivem em um ambiente com uma dimensão relacional forte. Não é uma universidade estabelecida pelo conjunto de diferentes faculdades, no sentido hoje prevalecente, mas um laboratório de experimentação interdisciplinar e intercultural: rico em experiência de ponta e de fronteira, portanto, um lugar de excelência a serviço do crescimento humano e cultural. (EDC, 2016)

As Associações ligadas à EdC, inicialmente, nasceram para serem as entidades jurídicas representativas do projeto junto à sociedade civil. Atualmente elas se unem às empresas e as Comissões para formarem a estrutura mínima que da sustentação à EdC. Interessante explicar, que há uma Associação Internacional por uma Economia de Comunhão que, até então, se confunde com a Comissão Internacional.

Conforme consta no *site* da ANPECOM, sua missão é:

Representar, consolidar e difundir a Economia de Comunhão, apoiando projetos, iniciativas e ações que objetivem a redução da pobreza através da consolidação de uma nova cultura econômica, fundamentada na fraternidade universal. (ANPECOM, 2016)

A Figura 3 representa o organograma da ANPECOM:



**Figura 3 - Organograma da ANPECOM**

**Fonte site da ANPECOM**

Vale ressaltar que os empresários possuem representantes em todas as instâncias de análise e decisão referentes à EdC. No caso brasileiro, existe um conselho de empresários, criado recentemente, e que faz parte da ANPECOM.

Assim, as empresas participam da EdC não apenas por meio de seus processos de gestão e relacionamento com a comunidade em geral mas, também enquanto financiadores de ideias ou projetos oriundos das necessidades sociais detectadas. Tais necessidades podem ser levantadas, por qualquer pessoa, independentemente de fazerem ou não parte da EdC, e apresentadas às comissões locais. O que acontece, normalmente, é que as próprias comissões são as responsáveis por levantar essas necessidades e propor projetos de ação. Após análise preliminar elas submetem os projetos à Comissão Central, para apreciação e julgamento por especialistas que avaliarão sua pertinência, viabilidade e nível de urgência identificando quais serão desenvolvidos ou não. Caso um projeto seja

aprovado, caberá à Comissão Central mobilizar alguma entidade que possa levá-lo a termo e gerenciá-lo. Na maioria das vezes, quem toma para si esta função de gestão dos projetos é a organização não governamental parceira do movimento Azione per un Mondo Unito – AMU, que possui ramificações em vários países. Atualmente, a Associação no Brasil esta se preparando para atuar, também como gestora de projetos.

Na EdC, a comunhão dá-se tanto no que se refere aos recursos como às necessidades. Do ponto de vista mundial, por exemplo, países que doam mais nem sempre recebem mais, uma vez que a distribuição se dá em função da necessidade de cada um. Com o passar do tempo, o modo de se conceber os diferentes tipos de ajuda para os quais são destinados os lucros colocados em comunhão resultou em três modalidades.

Uma delas é o apoio ao desenvolvimento profissional e ao emprego, que se dá por meio de projetos de financiamento de pequenas empresas, ou microcrédito para pessoas em dificuldade financeira e também com o intuito de gerar postos de trabalho.

Outra modalidade tem sido a assistência em situação de emergência cujo objetivo é auxiliar pessoas que vivem em uma situação de pobreza devido à conjuntura como em casos de guerra, calamidades ou qualquer situação que as impeça de se manterem com o próprio trabalho. O caráter do auxílio não é permanente. Nesse caso, trata-se de um atenuante social.

Os lucros também são destinados para ajudar na educação e formação profissional, oferecendo subsídio para estudantes de nível médio e superior, transporte, material didático e alojamento. (SEGRETARIA INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE, 2008)

As primeiras experiências empresariais aconteceram na Mariápolis permanente Ginetta, que, na visão do projeto, deveria abrigar polos produtivos. Os polos dariam visibilidade ao projeto bem como serviriam como 'laboratórios' para a EdC. Os polos completariam, assim, o perfil das Mariápolis permanentes. Posteriormente, adeririam ao projeto empresas que se encontravam ou foram criadas fora dos polos. (CRUZ, 2009, p.56)

A Carta de Identidade da EdC explica que:

Baseando-se na inspiração originária, a EdC suscita a implantação de polos produtivos, junto às Mariápolis permanentes – pequenas cidades do Movimento dos Foculares – das quais são parte integrantes. Os polos, sinal de testemunho e de atuação do projeto, são um elemento essencial da EdC e tornam o projeto completo em uma dada região e/ou país. (COMMISSIONE INTERNAZIONALE DI EDC, 2011)

Atualmente, o projeto possui construídos os seguintes polos:

- Polo Spartaco (Cotia/São Paulo/Brasil)
- Polo Lionello (Loppiano/Florença/Itália)
- Polo Solidarietà (O'Higgins/Buenos Aires/Argentina)
- Polo Ginetta (Igarassu/Pernambuco/Brasil)
- Polo Mariapoli Faro (Krizevci/Croácia)
- Polo Bélgica (Bélgica)

Em fase de estudo:

- Polo FrancoisNeveux (Bendevides/Pará/Brasil)
- Pólo Filipinas (Filipinas)
- PóloOttmaring (Alemanha)

Conforme explica Chiara Lubich (2000, p.16):

De fato, como acontece em muitas outras realidades econômicas permeadas por motivações ideais – aqueles que aderem ao projeto - empresários, dirigentes, trabalhadores ou outras figuras empresariais – comprometem-se, em primeiro lugar, em por no centro das atenções, em todos os aspectos de sua atividade as exigências e aspirações da pessoa humana e os requisitos do bem comum. Em especial buscam:

- instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e de colaboração, com os cliente, os fornecedores, o poder público e os concorrentes;
- valorizar os empregados informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas, em sua gestão;
- manter uma linha de conduta da empresa inspirada na “cultura da ética”;
- reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, ainda que arcando com investimentos de alto custo;
- cooperar com outras realidades empresariais e sociais, presentes no território, abertos inclusive à comunidade internacional, com quem se sentem solidários.

Como já foi mencionado, o projeto de EdC não apenas pretende propor uma nova forma de empresa, mas transformar o sistema empresarial, orientando todas as relações intra e extra empresariais de acordo com o estilo de vida de comunhão. Não defende uma forma única de organização da atividade produtiva, mas pretende transformar, internamente, as práticas empresariais, não importando sua modalidade. As empresas vinculadas à EdC possuem formação jurídica diversificada, podendo ser sociedades por ações, cooperativas, individuais e por cotas de responsabilidade limitada.(EDC, 2016)

Existem dois tipos de empresas com relação à sua ligação com o Projeto: aderentes e simpatizantes. As empresas aderentes estão, de fato, comprometidas como parte integrante do projeto, responsáveis por seu desenvolvimento. As simpatizantes não possuem vínculos tão fortes, mas comungam ideais semelhantes, participando de alguma maneira da dinâmica do projeto.

O pedido de adesão ao projeto é aceito, desde que:

- (a) Haja um sério compromisso da parte do (s) empresário (s) a iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal mas como expressão da comunidade empresarial;
- (b) Seja feita a partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão;
- (c) O empresário esteja aberto para destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são: 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios;
- (d) Exista um comportamento que inspire a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC;
- (e) O empresário esteja de acordo em conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão;
- (f) O empresário esteja disposto conceber a própria empresa e/ou atividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.( EDC, 2016)

Em documento elaborado em 1997, a EdC estabelece sete princípios de gestão com base nas experiências em curso. Recentemente houve uma reformulação nesses princípios, detalhando-os melhor e vinculando-os aos sete

princípios do Movimento dos Focolares. Por conterem pontos cruciais no entendimento da forma de gestão de uma empresa vinculada a EdC, esses princípios foram descritos na íntegra.

### **1. Vermelho:** Empresários, trabalhadores e empresa.

As **empresas** que aderem à economia de comunhão definem a própria “missão empresarial” adotando a comunhão como valor fundamental da própria organização, em todos os níveis.

Para que isso seja atuado, as funções e os papéis na empresa são definidos com clareza e exercitados com espírito de serviço e de responsabilidade. A forma da administração é participativa. Os objetivos empresariais são compartilhados e adequadamente verificados de forma transparente, tendo uma atenção particular para a qualidade das relações entre todos os sujeitos envolvidos (*stakeholders*) e, de modo especial à comunhão com os outros empresários de EdC, com a comissão regional e com as associações EdC locais e internacionais.

Quando a empresa obtém lucros, os empresários e os sócios se comprometem em compartilhar esses lucros para destiná-los, respeitando os procedimentos típicos nas várias formas de empresa e das situações sociais nas quais trabalham, atribuindo aos três objetivos apresentados – em seguida – igual importância:

- (a) à ajuda para pessoas em situação de miséria (pobreza) através de diversas formas de intervenções voltadas para a inclusão comunitária e produtiva;
- (b) ao desenvolvimento da empresa, ou seja, à sua consolidação, à melhora da qualidade de bens e serviços e, sobretudo em países onde o trabalho é escasso, à geração de postos de trabalho, e enfim, onde isso é possível, também à remuneração dos sócios;
- (c) à difusão da cultura de comunhão e do “dar”. No caso em que a adesão à EdC não seja ainda compartilhada com todos os sócios, o empenho em doar os lucros conforme os objetivos do projeto é limitado às cotas de quem aderiu.

### **2. Alaranjado:** O relacionamento com os clientes, os fornecedores, os financiadores, a sociedade civil e os sujeitos externos

Os membros da empresa se empenham com profissionalismo para construir e reforçar relacionamentos sadios e abertos com os clientes, os fornecedores e a comunidade do território nos quais trabalham, cuja custódia e melhoramento sentem como parte integrante da própria missão. A empresa se relaciona de forma leal e civil com os concorrentes, fornecedores, clientes, a sociedade civil e a administração pública, que sente como parceiros essenciais para alcançar o bem comum. Além disso, o empresário e os trabalhadores das empresas de EdC promovem o seu espírito e a sua mensagem, apresentando as suas ideias e experiências em congressos, seminários e encontros, já que consideram parte da própria ‘vocação’ difundir essa nova visão econômica. Não se contentam em viver a EdC, querem torná-la conhecida a muitos, com uma atenção especial aos jovens, a quem acolhem também em períodos de formação ou de estágio.

### **3. Amarelo:** Espiritualidade e Ética



O trabalho da EdC é visto como uma oportunidade de crescimento não só profissional, mas também espiritual e ético. A empresa se empenha no respeito concreto das leis e trabalha para a mudança e no seu melhoramento. Mantém um comportamento correto em relação às autoridades fiscais, aos sindicatos e aos demais órgãos institucionais e tem consciência que a qualidade de vida no trabalho é dimensão essencial para a realização da pessoa e para o desenvolvimento da sua vocação como trabalhador e como ser humano. Quem trabalha nas empresas de EdC aprende a valorizar também as dificuldades e o sofrimento nos lugares de trabalho, fazendo desses aspectos oportunidades preciosas de crescimento e de amadurecimento. Na definição da natureza e da qualidade dos próprios produtos, a empresa se empenha não somente com o respeito das próprias obrigações contratuais, mas também em avaliar os efeitos dos produtos no bem-estar das pessoas às quais são destinados e sobre o ambiente.

#### **4. Verde:** Qualidade de vida, felicidade e relações

Um dos objetivos fundamentais de uma empresa de EdC é tornar-se uma verdadeira comunidade. Com essa finalidade são programados encontros periódicos para verificar a qualidade dos relacionamentos interpessoais e para ajudar a resolver as situações de conflito, recorrendo regularmente aos, assim chamados, “instrumentos” de comunhão, entre os quais o colóquio – uma conversa periódica – dos trabalhadores com os responsáveis – pelo menos uma vez por ano –, momentos de avaliação comunitária e de ‘correção fraterna’ entre todos os membros da empresa que experimentam, dessa forma, uma fraternidade e uma igualdade entre todos, que antecede as necessárias diferenças de função e de responsabilidade na empresa; de escuta por parte dos gestores de eventuais protestos e desacordos, bem como de sugestões; a troca de experiências durante momentos de encontro previstos. A empresa de EdC sabe que sem exercitar esses instrumentos de comunhão, a vida relacional empresarial empobrece, às custas também das performances econômicas. É dada uma atenção especial à saúde física, ao esporte e ao cuidado com o ambiente, já que a comunhão abraça também a natureza e a corporeidade. Para o cuidado com os relacionamentos, a empresa de EdC dá importância à festa, também nas atividades empresariais do dia-a-dia (aniversários, nascimentos, partidas...) em que se reforçam os relacionamentos e a pertença à comunidade de trabalho, recursos preciosos, principalmente em momentos de crise.

#### **5. Azul:** Harmonia no ambiente de trabalho

A beleza e a harmonia dos lugares de trabalho são o primeiro cartão de visita da empresa de EdC, já que a comunhão é também beleza, sem a necessidade do luxo, e com discrição. Os ambientes são expressão da harmonia dos relacionamentos, bem como, parte das relações empresariais. A higiene, a limpeza, a ordem são parte da cultura da EdC, de forma que a sua harmonia faça os trabalhadores, proprietários, clientes, fornecedores e visitantes sentirem-se bem. Por isso, é garantido o respeito das normas de segurança, a ventilação necessária, níveis toleráveis de barulho, iluminação adequada e tudo o que facilita a qualidade das relações dentro e fora da empresa. A dimensão da beleza é tida com máxima consideração mesmo quando a empresa entra, diretamente ou indiretamente, em contato com a pobreza, conscientes de que a primeira forma de cuidado com toda forma de miséria é a atenção ao outro, e a dimensão da beleza apresenta isso da melhor forma.

#### **6. Anil:** Formação, instrução, sabedoria

A empresa favorece entre os seus membros a instauração de um clima de confiança recíproco, no qual seja natural colocar livremente à disposição os próprios talentos, ideias e competências em favor do crescimento profissional dos colegas e para o progresso da empresa. A primeira escola de formação é sempre a comunidade empresarial, nos seus diversos relacionamentos. Além disso, a direção adotará critérios de seleção de pessoal e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores a ponto de facilitar a criação de uma atmosfera de bem-estar. A empresa dará oportunidades de atualização e de aprendizagem contínua, favorecendo a formação profissional e para a cultura de comunhão do próprio pessoal, com uma atenção particular aos jovens de dentro e de fora da empresa. Finalmente, o empresário e os trabalhadores da EdC cultivam a própria humanidade e os próprios interesses fora e dentro da empresa, com uma atenção especial ao desenvolvimento da cultura e do pensamento econômico e, por isso, participam de escolas e congressos para serem sempre mais capaz de ter argumentos sobre a própria visão empresarial e cultural.

## **7 Violeta: Comunicação**

Os empresários que aderem à EdC trabalham constantemente para criar um clima de comunicação aberto e sincero, que ajude na troca de ideias e de informações em todos os níveis de responsabilidade. Com esta finalidade, adotam os instrumentos oportunos de prestação de contas periódica, seja dentro da empresa, seja externamente (ex. “balanço social”), bem como instrumentos que mostrem nos atos (nas ações) o valor social gerado pelos diversos sujeitos envolvidos nesta atividade empresarial. Não existe comunhão sem comunicação. As empresas implantadas conforme a Economia de Comunhão, também no intuito de desenvolver relacionamentos econômicos reciprocamente úteis e produtivos, utilizam os mais modernos meios de comunicação para estarem ligadas entre elas em nível local e internacional. Os empresários que aderem à Economia de Comunhão, conscientes da validade cultural e política que o sucesso do projeto comum pode comportar, mantêm sempre vivo entre eles, em nível local e internacional, um espírito de ajuda recíproca e de solidariedade. E se colocam em rede com todos os homens e as mulheres de boa vontade que queiram contribuir, sinceramente, para um mundo mais justo, fraterno e unido. (EDC,2016)

Trata-se de sete itens que procuram identificar a Economia de comunhão. O primeiro item explica que a EdC é um movimento “que envolve empresários, empresas, associações, instituições econômicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores econômicos, pobres, cidadãos, famílias.”. Seu objetivo é contribuir para a criação de empresas fraternas cuja missão é erradicar a miséria e a injustiça social auxiliando a edificação de um sistema social e econômico de comunhão a exemplo das comunidades dos primeiros cristãos onde “não havia necessitados entre eles”(EDC, 20016)

Os demais itens informam que a EdC é uma realidade una e mundial, coordenadas com base no princípio da subsidiariedade, pelo qual os aderentes, independentemente do nível da adesão, empenham-se em viver segundo o carisma

da unidade, dos valores e da comunhão, tanto individualmente quanto em suas organizações, promovendo o projeto.

Também se comprometem em buscar, por meio de ideias e ações, que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele as relações econômicas em todos os níveis. A espinha dorsal da EdC são as organizações produtivas, não importa a forma jurídica, que decidem por em prática a EdC, ou seja, seus valores e sua cultura. Essas empresas, então, estão comprometidas com a criação e distribuição de riqueza, com a geração de empregos, com base na criatividade e contribuindo para a inovação.

A empresa pode ser considerada a estrutura-base ou célula da EdC, uma vez que a proposta central da Economia de Comunhão é colaborar na erradicação da desigualdade social mediante a partilha do lucro de empresas que livremente aderem a este objetivo. Uma das características fundamentais da EdC está no fato de que a empresa é concebida enquanto comunidade, espaço de encontro entre pessoas, inclusive na esfera do trabalho e das relações comerciais e de mercado. Ideia esta que transcende a concepção do mercado apenas como espaço de relações instrumentais.(BRUNI, 2012, p. 68).

O documento supracitado afirma que a EdC é um movimento de ideias e pensamentos que dialoga com a cultura contemporânea, com a economia civil, solidária e social, cooperando com iniciativas da Igreja e de outras religiões e das sociedades civil e política.(EDC,2016)

Gonçalves (2004, p.3) confronta, no Quadro 7, alguns pressupostos da Economia Clássica com os da EdC.

O Quadro 7 é autoexplicativo. Fica clara a distinção das duas formas de pensar econômico na qual a economia de comunhão dá primazia a uma nova forma de racionalidade econômica baseada na comunhão.

Importante salientar que as empresas que adotam integralmente o projeto de EdC, devido a suas raízes éticas profundas, representam um tipo de organização que poderia ser uma alternativa ao paradigma funcionalista, ou seja: uma organização substantiva. Conforme o paradigma funcionalista vigente, o conhecimento científico se baseia em fatores externos ao indivíduo, sendo válido somente o que pode ser mensurado, for racional e proveniente da experimentação.

Tal paradigma vê o homem como um ser econômico, detentor de um emprego.  
(FERRUCCI, 2005; ALMEIDA E LEITÃO, 2003)

### Quadro 7 - Comparação entre Economia Clássica e EDC

Economia Clássica	Economia de Comunhão
Modo de Produção Capitalista	Modo de produção de Economia de Comunhão
A linha original de continuidade entre a ética e economia é interrompida	A linha original de continuidade entre a ética e economia é incluída
O individualismo na base das relações econômicas	A solidariedade na base das relações econômicas
Cultura de ter	Cultura de dar
A racionalidade consiste na utilidade, na acumulação e em elevar ao máximo o lucro privado	A racionalidade consiste na doação e partilha do lucro e pressupõe a personalização do relacionamento e a felicidade humana
<i>Homo Economicus</i> , <i>Homo consumerico</i> : individualista, hedonista e egoísta	<i>Homo Doador</i> , <i>Solidário</i> , <i>Homoespiritual</i>
Oposição entre bem individual e bem social	Não oposição entre bem individual e bem social
O capital tem primazia em relação ao homem	O homem tem primazia em relação ao capital
A racionalidade incorpora sempre o elemento de condicionalidade	A relacionalidade incorpora sempre o elemento de gratuidade
Prevalência da racionalidade instrumental, racionalidade do EU	Prevalência da racionalidade substantiva, da razoabilidade que segundo Aristóteles contém elementos de sabedoria. Racionalidade do EU com Todos
Os indivíduos não estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca	Os indivíduos estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca
A cultura de Ser para SI	A cultura de Ser com o Outro
Apropriação privada do excedente	Apropriação do excedente privado e partilha com os atores beneficiários fora do processo produtivo
Foco na avaliação dos resultados econômicos do mercado	Foco nos atores sociais
Esquecimento da premissa antropológica	Afirmação da premissa antropológica
Empresa e Sociedade	Empresa na Sociedade

**Fonte: Gonçalves (2004)**

Almeida e Leitão (2003) explicam que esse paradigma supervaloriza o indivíduo em detrimento do coletivo, afirmando que o bem comum pode ser conseguido por meio da busca dos interesses pessoais.

A racionalidade substantiva, conforme explicam os mesmos autores, fundamenta-se em valores éticos, na crítica à realidade e na busca do bem comum. As organizações substantivas são aquelas que conseguem utilizar uma racionalidade substantiva em seus processos administrativos e organizacionais. Tais organizações buscam promover o bem estar de todos e procuram eliminar a insatisfação no trabalho valorizando a auto realização, as boas relações interpessoais, o julgamento ético, a preocupação com a responsabilidade social e ambiental e a liberdade de expressão e ação.

Conforme afirma Molteni (2002), as organizações da EdC, desde indústrias até organizações filantrópicas, estão e desejam estar inseridas na mesma realidade socioeconômica e institucional das demais organizações e abrangem as mais diversas atividades, estando presentes tanto em países em desenvolvimento como nos mais avançados. Além disso, de acordo com Gui (1998), elas não rejeitam as estruturas econômicas capitalistas, muito menos as empresas comerciais, que são encaradas como instrumento útil em que a lógica da comunhão pode atuar.

Ha quinze anos Zamagni (2001, p.21) afirmou que a despeito das atuais leis da economia, o projeto da Economia de Comunhão estava dando certo e grande parte das empresas vinculadas à EdC tinham conseguido elevar os índices de produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e investir em tecnologia e capacitação de pessoal, mantendo-se no mercado não obstante as crises. Nos dias atuais, as empresas têm sofrido com as alterações e crises como qualquer outra, no entanto, de acordo com os dados apresentados no item seguinte, pode-se constatar que o número de empresas aderentes ao projeto no mundo continua seguindo uma progressão ascendente, embora tímida, e também, que boa parte das empresas nascidas à época do lançamento do projeto ainda estão em pleno funcionamento.

Em 2013, foi proposta uma teoria fundamentada (Grounded Theory) para a EdC: a Teoria Axiológica de Comunhão (MENEGASSI, 2013). A autora, Cláudia Herrero Martins Menegassi, propõe uma teoria substantiva cuja base para explicação da construção de seus pressupostos ou dos recursos que constituem a gestão das empresas de EdC são: os valores dos empresários e a cultura de comunhão.

Segundo essa teoria, os empresários exercem influência direta na construção social dos recursos constitutivos da gestão com base na EdC, especialmente por seus valores e

pela cultura da EdC por eles adotada. É a influência axiológica, ou seja, o papel exercido pelo empresário que interpreta, age e promove a interação tanto entre os próprios recursos quanto entre os *stakeholders*, o elemento determinante da construção social desses recursos.

As proposições apresentadas e que fundamentam a teoria são:

**Proposição 1** – os valores dos empresários influenciam diretamente a adoção e compreensão da gestão de EdC nas empresas, construindo, caracterizando e constituindo essa gestão.

**Proposição 2** – a cultura de comunhão torna-se cultura por meio da prática, da interação e comunicação interna e com as demais pessoas e grupos coligados à EdC, caracterizando e constituindo as empresas da EdC.

**Proposição 3** – a caracterização da gestão da EdC se dá por meio da experiência coletiva, de comunicação e de comunhão dentro da empresa assim como, em certa medida, com os *stakeholders* e com os demais empresários da EdC e seus grupos representativos formais e informais.

**Proposição 4** – a construção social dos hábitos e costumes relacionados aos princípios da Economia de Comunhão é influenciada por esses princípios, pelos valores dos empresários, pelo exemplo e apoio ao aprendizado que dão aos funcionários e pelas relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. Isso faz com que esses hábitos e costumes sejam específicos para cada empresa, caracterizando-a e tornando-se parte dela com o passar do tempo. Ao mesmo tempo em que são construídos, os hábitos e costumes também fortalecem essa abordagem de gestão, configurando um processo de retroalimentação entre eles.

**Proposição 5** – o recurso *ética* é construído socialmente na área substantiva por meio da influência axiológica.

**Proposição 6** – a atuação de princípios éticos nas práticas cotidianas das empresas de EdC está relacionada à sustentabilidade e perenidade do próprio negócio, influenciando-o positivamente sobretudo no longo prazo.

**Proposição 7** – os princípios éticos adotados pelo empresário regem os relacionamentos e, quando compartilhados, integram o processo de construção social dos *bens relacionais* e dos *hábitos e costumes* que constituem a gestão de EdC.

**Proposição 8** – os valores dos empresários e a experiência relacional entre os indivíduos influenciam a construção dos bens relacionais e sua manutenção se dá na medida em que são preservadas as relações de confiança e respeito de modo que haja a reciprocidade.

**Proposição 9** – o clima organizacional condizente com a EdC é resultado da combinação dos diversos bens relacionais. Quanto mais rápida a recuperação das relações quando estas apresentam problemas, menores serão os impactos negativos no clima organizacional.

**Proposição 10** – a cultura de comunhão preserva a identidade comum entre as empresas de EdC não obstante as diferenças sistemáticas entre essas empresas, que são relativamente estáveis, por serem fruto das escolhas dos empresários e dos seus valores.

**Proposição 11** – a percepção de *fé* do empresário que adere à EdC é construída por meio da *influência axiológica* e da interação com o meio da EdC. (MENEGASSI, 2013, p.134-138)

A teoria aqui apresentada diz respeito à gestão baseada na EdC e pode auxiliar a análise realizada nesta tese na medida em que o estudo reforça a

existência de algo que vai além do puro interesse comercial e que move as ações dos empresários unidos por valores comuns.

A seção seguinte apresentará dados mais atuais sobre a EdC, de forma a fornecer uma visão do que foi e está sendo realizado recentemente.

#### **4.4.1.**

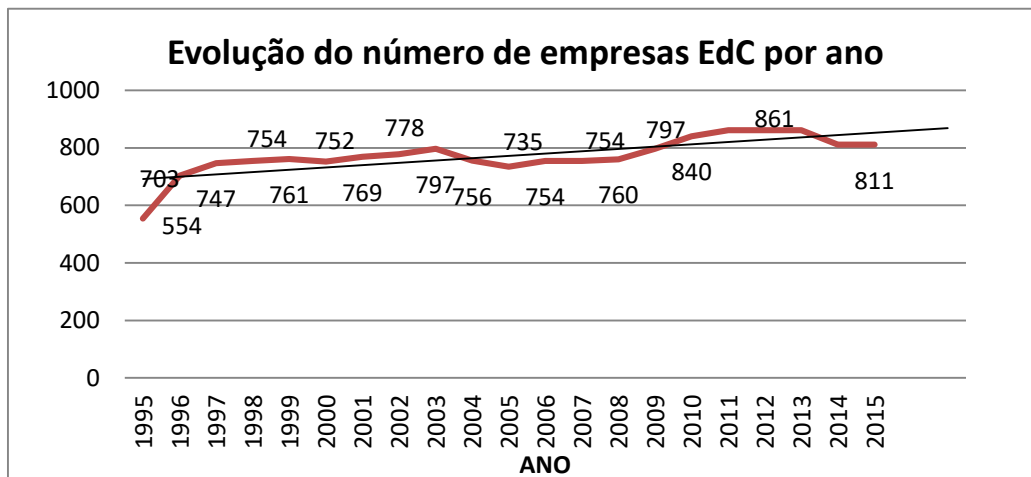
##### **Vinte e Cinco anos de EdC**

Em 2016, a EdC completa 25 anos. De acordo com o Relatório EdC 2014-2015, o projeto conta com 811 empresas no mundo, sendo 263 operando na Itália, 200 nos demais países da Europa, 220 na América Latina, 84 na África (duas vezes mais que o senso anterior), 26 na América do Norte e 18 na Ásia. (COMMISSIONE INTERNAZIONALI DI EDC, 2014/2015)

Conforme relatório apresentado em 2015 no Congresso Nacional da EdC em Nairóbi, África, o mapa regional da EdC no Brasil em 2014 compunha-se de: 71 empresas na região sudeste, 16 na nordeste, 7 na região centro-oeste, sete na Região norte e 41 na sul. Do total de 188 empresas, 142 são aderentes ao Projeto e 46 são simpatizantes.

Alguns dados fornecidos pela ANPECOM em 2016 permitem algumas especulações quanto aos setores aos quais as empresas brasileiras estão ligadas. Das empresas aderentes cerca de 40% estão no setor de comércio variado de bens, 42% no setor de serviços e 18% de produção industrial. O número de colaboradores é muito variado indo de dois a mais de duzentos, com predominância da pequena e média empresa.

O Gráfico 1 mostra a evolução das empresas da EdC ao longo dos anos. A reta de tendência de previsão linear continua ascendente, embora o número de empresas tenha caído ligeiramente. Um dado a ser mencionado é que não houve senso nos anos de 2013 e 2014.

**Gráfico 1 - Evolução do número de empresas de EdC**

**Fonte: Elaborado pela autora**

Nos últimos anos algumas iniciativas têm sido empregadas no intuito de aglutinar os empresários em torno dos ideais do movimento, bem como trazer maiores benefícios à rede de comunhão. Empresários americanos criaram um site ([www.eoc-companies.org](http://www.eoc-companies.org)) cujo propósito é facilitar a comunicação, permitir às empresas entrarem em contato umas com as outras, poderem confirmar a sua adesão ao movimento e, ainda, colocar em comum, talentos que poderão ser utilizados para criar novas empresas. (COMMISSIONE INTERNAZIONALE DI EDC, 2016)

O Relatório EdC 2014/2015 apresenta o montante e a destinação dos recursos obtidos nesse período, que somam 1.613.345,00 €, dos quais 1.169.640,00 € destinados à Economia de Comunhão e 443.705,00 € para o que chamam de “lucros compartilhados em espécie ou utilizados para outros fins”.

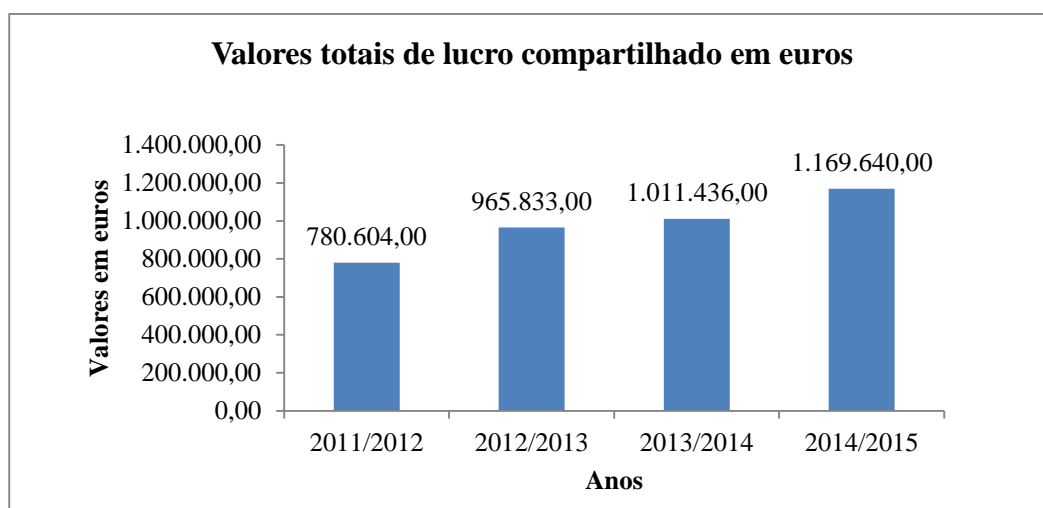
Os ‘lucros compartilhados em espécie ou para outros fins’ são investimentos realizados sob a forma de prestação de auxílio aos pobres e formação dentro da empresa ou no território de abrangência, por exemplo. São os lucros utilizados diretamente em ações realizadas pelas empresas em sua comunidade local e que, atualmente, têm sido computados como forma de



comunhão para fins do relatório. No ano de 2015, dois terços desses lucros corresponderam a despesas assumidas pelas empresas para fins solidários (estágios para os jovens com vontade de fazer experiência de trabalho nestas empresas, apoio a pessoas com deficiência, etc.) e um terço para ajuda prestada pelas empresas em ações solidárias em seu próprio território. No Brasil, o lucro compartilhado pelas empresas em 2015 foi de 56.342,00 €. Menor que o do ano anterior que foi de 62.676,00 €, um pouco abaixo da média dos últimos 3 anos que foi de 78.039,00 €.

Os valores no Gráfico 2 demonstram um crescimento no montante dos valores oferecidos pelas empresas no nível mundial, mesmo que pequeno. No entanto, a tendência apresentada é positiva. Tendo em vista a crise econômica dos últimos anos as contribuições no nível mundial parecem continuar estáveis.

**Gráfico 2– Lucro compartilhado pelas empresas da EdC (€)**



**Fonte: Elaborado pela autora**

Ainda de acordo com o Relatório 2014/2015 o valor doado pelas empresas, deduzido o montante advindo dos lucros compartilhados em espécie ou utilizado para outros fins, totalizou 1.169.640,00 € e foi dividido em duas partes iguais. A primeira metade, somada às contribuições pessoais (443.705,00 €), ou seja, um montante de 989.763,00 €, foi destinada ao auxílio aos mais pobres. Esse montante foi distribuído da seguinte forma: 27% destinados para alimentação, 21% para despesas de saúde, 13% para custos de habitação, 25% para a formação de homens novos e 14% para criar postos de trabalho. O valor destinado à formação

de postos de trabalho duplicou em relação ao ano anterior e os recursos ainda não alocados (71.330,00€) foram adicionados a este último item.

Os outros 50% (584.820,00 €) se destinaram a financiar os projetos para formação de homens novos como: escolas EdC, sustento da estrutura da EdC local e sustento dos centros de formação.

Os números aqui apresentados não são vultosos quando se pensa em modificar de forma radical o *status quo*. Porém, o que importa é o fato de que, como toda mudança cultural, o movimento que é dinâmico e constante, tem avançado e permanece em desenvolvimento.

Conforme já comentado anteriormente, o projeto EdC, em seu auxílio aos mais desfavorecidos, possui um caráter que pode ser entendido como provisório, ou seja, o auxílio é mantido até que as famílias possam se reerguer e passarem a subsistir com dignidade. No ano de 2015 o número de famílias beneficiadas foi reduzido em 30 unidades, um modesto sinal, mas que mostra famílias deixando a condição de pobreza e conseguindo caminhar e produzir mantendo sua dignidade.

Conforme explica Tortorella,(2016, p.4) este é "[...] Um objetivo ambicioso e complexo que, ao contrário da assistência, exige muita competência humana e profissional para gerenciar os projetos e acompanhar os beneficiários, mesmo em um caminho de protagonismo e reciprocidade."

Importante salientar que parte dos recursos destinados à criação de emprego ficou sob a responsabilidade das comissões locais (em cada país) e associações de empresários EdC, que identificam a estratégia mais adequada ao seu território, de forma a projetar, avaliar, financiar e acompanhar projetos empresariais orientados para os valores da EdC, em particular dos jovens.

Vale lembrar que ha mais de dez anos vem acontecendo uma parceria entre a EdC e a AMU (*Azione per un Mondo Unito*), que conforme já relatado é uma organização não governamental constituída por uma das ramificações do Movimento dos Focolareso Movimento Humanidade Nova e que presta consultoria técnica e administrativa aos vários projetos sociais desenvolvidos pela obra. Tal parceria tem o intuito de combater a pobreza, visando criar empregos, ou

seja, trabalho digno e estável, fomentando projetos de criação de postos de trabalho, reforçando a capacidade de projeção de organizações locais inspiradas na EdC.

Em 2015, teve início o acompanhamento de 11 projetos novos, que criarão 350 postos de trabalho, com um investimento de 500.000,00 €.

Um exemplo é um projeto brasileiro, coordenado pela AMU, que envolve cerca de 25 famílias que vivem em um antigo latifúndio onde trabalhavam ex-escravos africanos. O trabalho tem como objetivo cuidar da transformação da produção agrícola em agricultura biológica familiar por meio da transformação de frutas em doces e, também da produção de artesanato, a partir de matérias primas locais.

Outro exemplo de ação foi a criação de um escritório de projetos dentro da ANPECOM visando o treinamento de pessoal, a elaboração de regulamentos e a criação de um fundo de reciprocidade local que permitiu lançar o Programa de Fortalecimento de Empresas Inclusivas e de Comunhão. Esse programa tem como objetivo ser um novo instrumento para incentivar e reforçar empresas que participam da inclusão econômica de pessoas desfavorecidas. Cada ano, serão selecionados os melhores projetos que vão ser acompanhados pela ANPECOM e parcialmente financiados com os lucros das empresas da EdC.

Com relação a apoiar novos empreendedores, foi criada, recentemente, *EconomyofCommunionInternationalIncubating Network (EoC – IIN)*, uma rede internacional cujo objetivo principal é acompanhar uma nova geração de empresários de EdC, incentivando a criação de novas empresas, unindo a experiência dos empresários da EdC com o entusiasmo das novas gerações e relançando, assim, toda a EdC.(COMMISSIONE INTERNAZIONALE DI EDC, 2016)

Conforme colocado por um dos membros organizadores em um artigo publicado no *site* da EdC:

EoC-IIN é uma realidade global que se exprime em forma de rede, para a incubação de novas empresas com o espírito da comunhão, com nós(hub) presentes em todos os continentes, que deverão oferecer diversos serviços no processo de

incubação com a marca da gratuidade e reciprocidade. Objetivo fundamental desse projeto é adquirir novos instrumentos para acompanhar melhor uma nova geração de empresários e tantos outros que tem a vocação à economia de comunhão, porém ainda não sabem.( FERUCCI, 2016, p.7)

Dessa forma, a rede, na prática, funciona com iniciativas e recursos locais que se conectam para formar uma única realidade global. Cada país (nó) fornecerá diversos serviços aos detentores de projetos de negócio, a partir de pontos fortes de sua realidade como espaços de co-working, redes de tutoria, supervisão, oficinas, estágios em empresas para jovens empresários, dentre outros. Por meio da rede será realizado intercâmbio de recursos, conhecimento e pessoas, sendo os Polos Empresariais, peças estratégicas.

A construção da rede teve início com duas etapas: a primeira foi a concepção do projeto François Neveux (ou Operação um por um - 1+1 - na América Latina), cujo objetivo é ligar jovens empreendedores com empresários da primeira geração, de forma a dar-lhes apoio verdadeiro e contínuo, infundindo confiança, mesmo antes de buscarem financiamentos e consultores, para que possam superar as dificuldades que surgem durante a criação e desenvolvimento de uma nova empresa.

O segundo elemento foi a organização de “incubadoras temporárias” de 15 dias que, a exemplo dessas estruturas de apoio a ideias empresariais, auxiliariam alguns jovens na maturação de seus projetos de negócio. Uma “incubadora” no Polo Lionello (Loppiano/Italia) e uma na África. No entanto, a experiência em Loppiano e as discussões realizadas na Escola Interamericana que aconteceu no Brasil, deixaram clara a necessidade de incubadoras reais. Dessa forma, a partir de muitas discussões, concebeu-se a EoC IIN.

Em resumo, Alberto Ferrucci conclui sua participação no Relatório EdC 2014/2015 com as seguintes palavras:

Com nossas escolas e os novos projetos 1 + 1, a rede de incubadoras, de associações nacionais e os projetos produtivos já ativos graças aos lucros das empresas, (que estão crescendo mesmo se depois de 25 anos uma parte das empresas fecharam seus negócios), queremos superar a emergência e olhar longe, plantando sementes de comunhão que inevitavelmente crescerão.

Nós queremos fazê-lo através da formação de quem está à procura de um caminho, e também ao lado daqueles que acreditam já o terem encontrado a fim de tornar concretas e sustentáveis as atividades de trabalho que eles idealizaram. Podemos agir de maneira a reforçar a autoestima deles, fazendo crescer a confiança no

futuro, de modo que nasça neles o desejo de restituir, logo que possível, para os outros a ajuda que receberam. (FERRUCCI, 2016)

A despeito de todo o otimismo, é preciso atentar às mudanças ambientais, descobrindo a melhor forma de agir, caso se queira que a EdC realmente torne-se um projeto exitoso ao longo do tempo.

Devido à estreita correlação entre a EdC e outras práticas similares como Economia Solidária e Economia Social, faz-se necessário um breve esclarecimento quanto à distinção entre elas.

#### **4.4.2.**

#### **EdC, Economia Social, Economia Solidária e outras propostas similares**

Torna-se relevante deixar claro que a EdC não se encontra isolada enquanto forma alternativa para o sistema socioeconômico vigente. Outras experiências estão presentes, inclusive assumindo um caráter religioso.

Um ponto importante para se esclarecer é que há uma discussão implícita nos trabalhos sobre a EdC quanto à sua ligação com os termos economia solidária e economia social, o que faz com que seja relevante definir a linha seguida por esse projeto.

Caeiro (2008) entende que os conceitos que envolvem a economia social e a economia solidária vêm sendo tratados quase como sinônimos. O conceito de economia social teve sua origem na França no período da Revolução Francesa que exaltava os ideais de liberdade, fraternidade e igualdade, o que permitiu o surgimento de um movimento associativo, ligado ao proletariado e às associações obreiras. Também nessa época, as cooperativas começam a dar os primeiros passos. Atualmente, entende-se que o conceito de economia social seria o de um conjunto de empreendimentos, juridicamente diversificados, com funções diversas, mas que estão ligados por meio de uma ética comum baseada na solidariedade e na prestação de serviços, sendo as cooperativas sua representação mais genuína. A economia social ocupa um espaço no qual economia pública e a privada não conseguem ou não pretendem atuar. (CAEIRO, 2008)

De acordo com Culti (2004), a economia solidária é um termo cunhado para designar um tipo de agir econômico que prioriza a solidariedade em contraste com o individualismo competitivo, sendo uma alternativa econômica para trabalhadores, em sua grande maioria, excluídos do mercado de trabalho. Dela fazem parte organizações tanto urbanas como rurais que normalmente contam com instituições apoiadoras. Esses empreendimentos têm como base a livre associação, a colaboração e a autogestão. Eles utilizam a cooperativa como sua forma de organização mais comum e são formados, principalmente, por trabalhadores de baixa renda, pelos empobrecidos, por trabalhadores subempregados, desempregados, bem como do mercado informal.

Morais (2008, p.8) apresenta três enfoques para a Economia Social - ES:

podem-se detectar três enfoques teóricos bem definidos: a) enfoque da “ES”, tido como o mais antigo, mais consolidado e bastante divulgado e utilizado na Europa e na América Latina; b) enfoque das organizações “*NonProfit*” e c) enfoque da “economia solidária”, o mais recente e considerado por muitos autores como uma derivação do enfoque da ‘ES’.

A experiência da EdC distingue-se da Economia Social uma vez que não pretende suprir uma lacuna deixada pela iniciativa privada ou pelo estado. As organizações que aderem à EdC, em sua maioria são empresas privadas, com fins lucrativos e é o carisma da comunhão que as tornam agentes transformadores das relações de produção.

Conforme Menegassi e Araújo (2013, p.57), algumas distinções podem ser feitas entre EdC e Economia Solidária. Para elas enquanto a Economia Solidária é um movimento de natureza política e trata-se de uma iniciativa dos trabalhadores contra o capitalismo, a EdC foi concebida por uma proposta aceita por um grupo de empresários que optaram por gerir suas empresas com base na “cultura da partilha”. Outro aspecto está no fato de que a posse coletiva dos meios de produção constitui uma das maiores expressões da Economia Solidária enquanto a EdC não faz distinção do tipo de organização, tendo sua base em empresas capitalistas. Outra importante diferença está no fundamento espiritual e antropológico assumido e declarado pela EdC, o que não se encontra presente na Economia Solidária.

É importante enfatizar que a EdC não se encontra isolada enquanto forma alternativa para o sistema socioeconômico vigente. Também, as práticas gerenciais sugeridas ao empresário e que constituem a base da gestão de EdC, não possuem nenhuma novidade quando nos referimos a outras ligadas à gestão de pessoas, gestão participativa, responsabilidade social corporativas e tantas outras boas práticas já tão propaladas no meio acadêmico e dos negócios. No entanto, a maior diferença talvez esteja naquilo que move essas ações. A convicção de que o homem está em primeiro lugar e o lucro, que vem como consequência, pode e deve ser compartilhado com os mais necessitados.

Entre as experiências brasileiras de cunho religioso, está a dos Empresários Cristãos que desde 1993 elaboraram uma proposta baseada no que chamam de Sociedade da Confiança, que alia o ideal cristão a um conceito apreendido por meio de um artigo escrito pelo professor e empresário paulista Marcelo Vespoli Takaoka<sup>5</sup>, publicado na Folha de São Paulo em 2003. No referido artigo, o autor cita um costume japonês milenar no qual uma rede social de informação existente nas comunidades permite um processo de autoproteção na medida em que as informações obtidas sobre uma pessoa ou organização são repassadas para toda a comunidade e, também, para outras comunidades do país. Com isso, promove-se a redução da criminalidade e de ações danosas à população por meio de um controle realizado pelos próprios componentes da comunidade. Assim, os idealizadores do movimento Empresário Cristão viram nessa forma de sociedade a inspiração para a construção de um projeto que se baseia em:

Um sistema de adesão e participação espontâneas dos membros da comunidade; de apoio à ação missionária nos lares e empresas; na adoção de práticas sociais, comerciais e ambientais éticas e sustentáveis; e numa ação concreta para difundir os meios pacíficos e alternativos de resolução de conflitos na sociedade, sempre em consonância com os Valores Cristãos e as Leis vigentes no país. (EMPRESARIOS CRISTÃOS, 2016)

Com o objetivo de contribuir para a adoção de boas práticas para uma economia solidária e inclusiva, o movimento criou, em 2010, a ABEC - Associação Brasileira de Empresários Cristãos. A Associação reúne um grupo de

---

<sup>5</sup> Empresário, Engenheiro Civil, Mestre e Doutor em Engenharia Civil. Professor do MBA de Real Estado POLI- Integra (Programa de Cursos de Extensão da Escola Politécnica). Pesquisador do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP.

empresários e religiosos propondo a organização de uma Comunidade Cristã de relacionamento sociocomercial. Assim, pretende reunir, em torno dos mesmos princípios, profissionais liberais, empresários, moradores de condomínios, consumidores de comunidades religiosas e qualquer um que comungue dos mesmos valores, independente de sua crença, dispostos a contribuir para a promoção de uma economia mais solidária, inclusiva e que promova o ser humano.

Para exemplificar a atuação dessa comunidade de empresários, pode-se citar o projeto Comunidades Solidárias, que envolve a organização Caritas e a Pastoral Mundo do Trabalho e tem como objetivo transmitir os princípios da sociedade da confiança pela cultura da paz, visando melhores relações econômicas, éticas e sociais entre empresários e consumidores, em ambientes suscetíveis a conflitos.

O movimento propõe que, a partir das igrejas existentes na região, sejam identificadas as comunidades ao redor, como condomínios, organizações não governamentais, empresas, escolas etc. As pessoas que fazem parte dessas comunidades seriam os possíveis ‘pacificadores’ que agiriam como mediadores em conflitos que surgem nas comunidades. A primeira ação do projeto é a formação e certificação de ‘pacificadores’<sup>6</sup> realizada pela PUC de São Paulo. A segunda fase é a formação de uma rede social solidária que integre empresários e consumidores estimulando um relacionamento sociocomercial ético e responsável, a qual, no caso de conflitos, contará com o auxílio de ‘pacificadores’ mediando uma solução baseada no diálogo.

Outro exemplo que pode ser citado é o movimento denominado Empreendedores de Cristo. Eles se definem como: “um ministério sem fins lucrativos, formado por empreendedores cristãos, que se submetem ao senhorio de Jesus Cristo, reconhecendo que Deus é o verdadeiro dono do nosso negócio”. Sua missão é: “Treinar e motivar os ‘empreendedores cristãos’ para administrarem com temor e excelência, empreenderem de todo o coração para agradar ao Senhor Jesus e não a homens, provendo assim recursos para a expansão do Reino de

---

<sup>6</sup> Curso de Capacitação de Conciliadores e Mediadores Sociais. 1ª turma em 2014, PUC-SP.



Deus.” A visão: “Alcançar todas as nações da Terra, motivando todos os empreendedores impactados por esse ministério a se tornarem participantes e patrocinadores da "Grande Comissão".” (EMPREENDEDORES DE CRISTO, 2016)

Tais iniciativas, apesar de possuírem objetivos finais similares à EdCagem de forma visivelmente distinta.

Uma vez esclarecidas as diferenças entre os conceitos, o item seguinte irá trazer algumas considerações relevantes sobre a relação entre a EdC e Desenvolvimento Sustentável. Importa destacar, assim, o quanto as práticas e pressupostos da EdC estão em consonância com as preocupações atuais sobre a influência das organizações nesse processo de desenvolvimento, tão importante para a sobrevivência em tempos vindouros.

#### **4.4.3. EdC e desenvolvimento sustentável**

De acordo com Santos (2011, p.81), a EdC posiciona-se ao lado das propostas que possuem o desafio de uma visão da realidade em sua complexidade, interdependência e intercorrelação que, atualmente, é evidenciada pelo conceito de desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento, nos tempos atuais, vem sofrendo profundas transformações, ocasionadas pelas mudanças macroeconômicas, e passou a se basear nas noções de territorialidade e sustentabilidade.

Um conceito que envolve o desenvolvimento sustentável é o do *Triple BottomLine* no qual o desenvolvimento se baseia no tripé social, ambiental e econômico como mencionado no Capítulo 2.

Esse conceito destaca a interdependência existente entre as dimensões onde é preciso redistribuir o poder entre diferentes atores como Estado, empresas e terceiro setor, que por sua vez devem possuir um novo tipo de parceria. (SACHS, 2000).

Dallabrida (2007, p.24) verifica em sua pesquisa que as empresas vinculadas à EdC por ele estudadas, respeitadas suas limitações, demonstraram ser possível ter empreendimentos capazes de tornar plausível a construção de uma sociedade sustentável, em especial nas dimensões sociais, políticas, ecológico/ambientais e institucionais.

Burckart (2002, p. 76-77) entende que a “cultura da partilha” do projeto de EdC bem como o desenvolvimento sustentável, cada qual a sua maneira, são um novo esforço em concretizar o sonho de construir uma sociedade justa e igualitária.

Conforme afirma Santos sobre a EdC e a sustentabilidade econômica:

Para tal efeito a Economia de Comunhão com a ajuda de movimentos como os Focolares poderá auxiliar nesta reconquista da sociedade, [...]A organização perante a sociedade será vista com outros olhos, pois estará ajudando o desenvolvimento da comunidade onde esta inserida, neste sentido, mudando também a visão dos empregados, que por sua vez saberão que seu trabalho esta contribuindo para o socorro de famílias que necessitam de auxílio.

O controle dessas doações poderá vir via cadastro dos contribuintes com a receita federal de cada país, onde o Estado poderá saber onde estão sendo aplicados os recursos por ele cedidos na comunidade.

Outro foco seria a contabilidade social com a governança corporativa, assim todos (Governo, Empresa, Fornecedores e Contribuintes) poderão observar o fluxo de capital destinado para as famílias.

Deste modo resgatamos os excluídos da sociedade, damos a ele a oportunidade de voltar à economia e com tudo isto, criamos novos cidadãos com um olhar para o próximo. [...] Os bancos por sua vez, poderão emprestar valores a essas empresas, pois terão a certeza do recebimento, uma vez que estão sendo realizadas as boas praticas de “Governança Corporativa Social” (se assim podemos dizer). Com isto diminuimos as diferenças citadas neste trabalho, a renda aumentará, pois teremos redução nos níveis de preços, e desta forma aumentando o fluxo de capital circulante na região. (SANTOS, 2011, p.137-138)

Entre as características do projeto EdC está a liberdade. Conforme ressalta Zamagni (2011) a liberdade na EdC é a oportunidade concreta da pessoa em encaminhar o próprio projeto de vida de modo coerente com seus valores, inclusive no plano econômico.

Wolfe (1991, p.51-52) afirma que o desenvolvimento, nos níveis econômico, político e social, se refere à possibilidade de escolher, ou seja, o desenvolvimento humano é um processo de aumento da liberdade de escolha e essas escolhas legitimariam ou não o desenvolvimento.

Os princípios da EdC, sob essa perspectiva, vão ao encontro do ideal de desenvolvimento sustentável uma vez que a ideia da liberdade e de criar oportunidades para a inclusão social utilizando os meios de produção aumenta as oportunidades individuais oferecidas às populações para fazerem escolhas e exercer sua cidadania.(SEM, 2012, p.52)

Sendo um dos pressupostos desta pesquisa considerar que as empresas aderentes à EdC formam uma rede, tanto no nível local quanto global, a seção a seguir pretende apresentar algumas considerações oriundas de trabalhos científicos que a envolvem com estudos sobre redes.

#### **4.4.4. EdC e rede de empresas**

Gold (1999) afirma que a EdC não teve repercussão somente nas empresas, aumentando seu capital social, mas mudou a forma de conceber suas diversas redes de relacionamentos formadas por fornecedores, clientes, governos e outras empresas. Para ele, de um grupo de empresas espalhadas e aparentemente sem ter nada em comum vêm surgindo novas redes em nível local e internacional que se baseiam nos princípios da EdC. Tais empresas estão coligadas, inclusive com outras que atuam em diferentes ramos de negócio, pondo em prática os mesmos princípios e, concomitantemente, fazendo parte de um projeto que vai além de cada iniciativa individual, “sendo como elos em uma rede global de pequenas, mas significativas empresas.” (GOLD, 1999, p.92)

Ainda de acordo com o mesmo autor, dois tipos distintos de redes podem ser identificados: as redes de sustento moral (formais e informais) que se substanciam em encontros e contatos nos quais existe a possibilidade de se reforçar as relações pessoais e discutir aspectos relativos à prática da EdC, e as redes de contatos comerciais, em que as empresas manifestam a confiança existente criando novos contatos comerciais entre si, não apenas com o objetivo de aumentar a capacidade mas, também, para contribuir para o sucesso da empresa, do outro e para o projeto de EdC. No entanto, as redes de contatos comerciais ainda são incipientes.

Os polos empresariais, por sua vez, oferecem a oportunidade para que todos aqueles que tenham algum interesse pelo projeto possam participar ativamente dele, de maneira prática, no longo prazo, ainda que numa medida economicamente limitada. Eles são ponto de referência para os empresários do país e podem promover as relações verticais e horizontais entre as empresas da EdC ou com outras que não fazem parte do projeto, no âmbito local. Dessa relação podem surgir novas empresas que apoiam os empreendimentos do próprio polo, prestando serviços de consultoria e contabilidade, dentre outros. (EDC, 2016)

A dinâmica de inter-relação entre as empresas, tanto no âmbito local quanto no global, pode produzir resultados duradouros e que exerçam influência sobre o ambiente, modificando-o a favor das organizações que aderem ao projeto.

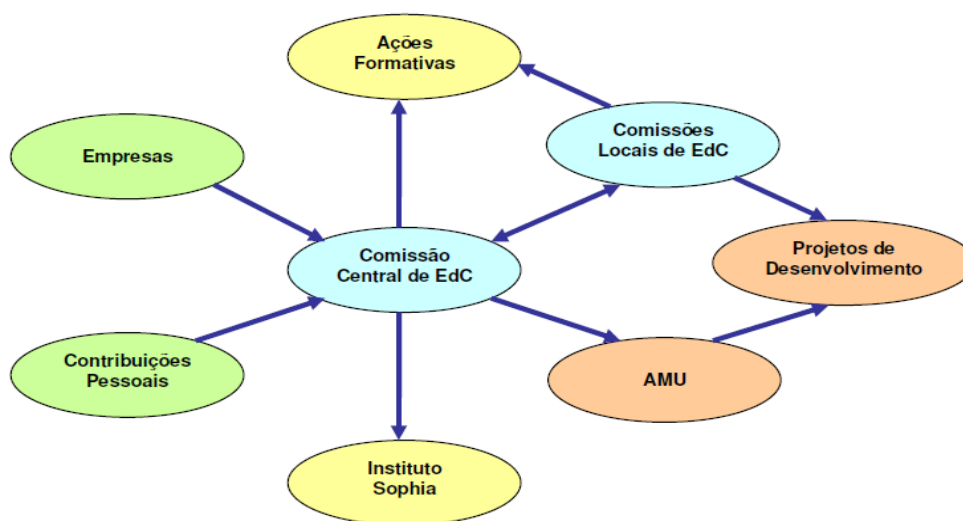
Marques, Melo e Nagano (2007, p.123) entendem que a formação de redes de relacionamento entre as empresas ligadas ao projeto, mesmo que informais, é fundamental para que ele seja viável, ou seja, para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas em um ambiente que não aceita seus pressupostos. Assim,

A rede é o espaço no qual os atores (fornecedores, produtores, organizações de pesquisa e clientes), a partir de suas atividades, competem e cooperam uns com os outros, de forma a atingir os objetivos individuais e coletivos do projeto de EdC. (MARQUES, MELO E NAGANO, 2007, p.123)

Os mesmos autores distinguiram as empresas do projeto de outras que atuam em rede. As diferenças estão em que, além da divisão do lucro, é grande a cooperação dentro do projeto, extrapolando fronteiras regionais ou nacionais. A cooperação entre os elementos da rede, como a transferência de conhecimento tecnológico empresa/empresa, dá-se de diversas formas, na maioria das vezes sem contratos formais, que só acontecem em transações comerciais e de prestação de serviço. Essas relações baseiam-se em confiança mútua.

Gonçalves (2009, p.85) entende que o projeto EdC “sugere uma troca ampla de todo tipo de bens entre as mais variadas esferas, entre diferentes escalas e diversas partes do mundo” o que justifica a utilização do conceito de redes para tentar explicitar sua organização. A Figura 4 apresenta a constituição da EdC

mundial em termo das instituições e instâncias envolvidas, ainda de acordo com Gonçalves.



**Figura 4 - Rede Mundial de EdC, segundo Gonçalves**

**Fonte: GONÇALVES, 2009, p.86**

Para a autora, na rede mundial da EdC, embora aparentemente exista um centro, a função da Comissão Central é de cunho administrativo e organizador e está limitada ao aspecto financeiro de recolhimento dos lucros oriundos das contribuições pessoais e das empresas, vindos de todo o mundo, assumindo uma capilaridade entre os principais componentes da rede e dialogando constantemente com eles. O processo de identificação e destinação dos recursos cabe às Comissões Locais ou aos centros do Movimento dos Focolares, quando o local ainda não possui Comissões de EdC.

Assim, as contribuições das empresas e as individuais alimentam as ações formativas, o Instituto Sophia, mencionado no item 4.4, os projetos de desenvolvimento espalhados pelo mundo, bem como as ações da *Azione per un Mondo Unito* - AMU

É preciso levar em conta, no entanto, que a estrutura proposta por Gonçalves não constitui propriamente uma rede nos moldes das descritas na literatura de redes de empresas. Trata-se de um fluxo de recursos e, ainda, as entidades formadoras são de naturezas diferentes, o que descaracteriza a estrutura como

rede. No entanto, o esquema serve para auxiliar a identificar a dinâmica que envolve o Movimento.

O Projeto EdC, atualmente, busca sua expansão, por meio da rede EoC IIN como mencionado na seção 4.4.1. O caráter de rede fica patente quando se percebe que o mecanismo utilizado para esse ‘relançamento’ do Projeto Economia de Comunhão surge na forma de uma rede mundial de colaboração, a partir de redes locais.

No entanto, o caráter reticular conferido à EdC é de uma rede peculiar. As empresas fazem parte de um arranjo cujos objetivos principais não são meramente materiais, como alcançar novos mercados, tornar a pesquisa e desenvolvimento menos onerosos e outras vantagens da estratégia de formação de redes. Não que tais vantagens não sejam interessantes, mas não constituem o fim último desse arranjo que é a EdC.

Cabe notar, contudo, que essa estrutura também pode ser entendida a partir do enfoque sociológico do estudo sobre redes que, de acordo com Carnaúba *et al.* (2012), alicerça-se nas teorias de redes sociais e da imersão social e estrutural. Também pode ser baseado na teoria de redes sociais conforme apresentado por Martinho (2003). Sob essa perspectiva, a rede de empresas da EdC teria características de uma rede social cujo modo de operação compreende a participação voluntária, a autonomia e a diversidade. A dinâmica das ligações dá-se de acordo com o desejo e interesse de cada componente, sendo, portanto, não linear e imprevisível. O caráter da coesão é, justamente, o objetivo comum que une as empresas enquanto aderentes ao Projeto EdC. Outro importante aspecto é a confiança que brota do próprio ideal dos empresários que assumiram os pressupostos do projeto.

As análises dos diferentes tipos de rede, em especial nas abordagens apresentadas no Capítulo 2, levam a entender que a estrutura reticular formada pelas empresas aderentes ao Projeto possui características que se assemelham em alguns pontos às proposições teóricas e diferem em outros e, ainda, que a teoria da Ecologia Organizacional proposta por Trist parece explicar melhor a concepção

dessa estrutura, bem como contém elementos que a prepararão para enfrentar os desafios propostos pelo ambiente no qual se insere.

A seção seguinte abordará a questão da EdC sob o foco da teoria da Ecologia Organizacional, o que constitui um dos objetivos desta pesquisa.

#### **4.4.5. EdC sob a perspectiva da Ecologia Organizacional**

Considerando a abordagem socioecológica, acredita-se que o conjunto de empresas e demais organizações ligadas à EdC guarda correlação com os conceitos de ecossistema organizacional e domínios organizacionais. Esse conjunto de organizações está inserido em um campo organizacional, cujas interações entre os atores que o compõem acontecem em um ambiente com alto grau de incerteza, e que lhe é antagônico se comparado com as práticas mercadológicas e de gestão mais comuns. Portanto, se desejam sobreviver nesse meio, essas organizações necessitam apoiarem-se mutuamente para poderem se desenvolver, criando uma relação de colaboração.

As empresas de EdC estão inseridas em um campo em que as inter-relações compõem um sistema que abrange todo seu escopo de atuação. Assim, essas empresas, juntamente com as Comissões Locais, a Comissão Central (Internacional), as Associações de EdC e demais empreendimentos, ongs, organismos governamentais e religiosos, formam o ecossistema organizacional, no qual compartilham um mesmo conjunto de decisões pertinentes à responsabilidade social que a todas se impõe.

Assim, o campo de ação dos diferentes atores participantes desse grande sistema pode ser entendido, no caso da EdC, como sendo o campo que extrapola o conjunto organizacional, ou seja, o conjunto formado pelas empresas de EdC e as demais organizações com as quais se relacionam diretamente. Ele incluiria, então, outras organizações cujas relações com a EdC podem se dar de forma indireta. Esse seria o que Trist (1983) chama de domínio organizacional desse ecossistema.

Os domínios são sistemas sociais funcionais que possuem algum tipo de conexão com objetivos sociais comuns. No caso da EdC, esses objetivos podem ser a necessidade de reduzir a pobreza, promovendo a cultura da comunhão, e a

devolução da dignidade ao ser humano por meio de sua integração na sociedade produtiva. A preocupação societal que conecta os componentes desse domínio é, justamente, a consecução desse objetivo e, devido ao seu caráter complexo e multifacetado, possui as características de um meta-problema.

Também comungam de uma preocupação relativa ao desenvolvimento sustentável, sem o qual o tecido socioeconômico tende à deterioração. Embora nem sempre de forma consciente ou prática, esse ideal faz parte do instinto de sobrevivência dessas organizações, sejam elas produtivas ou não.

Como definido por Trist (1983), os domínios possuem estruturas de tamanhos variados que nem sempre são apropriadas às áreas do problema, o que pode ser observado em relação ao domínio organizacional no qual se inserem as empresas e demais organizações da EdC, quando se leva em conta as diferentes condições socioeconômicas das diversas regiões de sua atuação.

Outra característica apontada é a existência de fronteiras. No caso da EdC, tais fronteiras parecem ser bastante amplas, uma vez que o problema que une seus componentes atinge a sociedade como um todo. Se os domínios, porém, ocupam uma posição entre a simples organização e a sociedade, então o domínio organizacional das empresas da EdC pode ser demarcado por preocupações locais sobre as quais atuam diferentes organismos intermediários entre esses dois extremos. Assim, o problema não seria observado apenas segundo o olhar da empresa individualmente, nem do Estado como um todo, mas estaria sob a ótica de um grupo de organizações intermediário com melhores chances de atuação. Ao se levar em conta os meta-problemas, cujo foco se concentra na região periférica da cidade de São Paulo, por exemplo, tem-se um conjunto de organizações que estão unidas por preocupações comuns afetas à realidade particular em que estão inseridas. Isso pode delinear um tipo de fronteira. A direção, ou seja, a possibilidade de um domínio poder aproximar-se de outros domínios ou não, é uma característica que pode ser detectada ao se considerar ser possível que um domínio possa se aproximar de outros, ou até mesmo estar contido ou conter outros domínios, em função do alargamento das situações problema que movem as organizações.



Quando se leva em conta as empresas da EdC, então, observa-se que, embora exista um objetivo comum, cada domínio envolve a preocupação com problemas sociais referentes à realidade na qual estão inseridos. Diferentes atores unem-se para buscar a solução de um determinado problema transformado em projeto.

Como os domínios possuem caráter de rede, cada organismo que deles fazem parte são considerado como um nó. Trata-se de uma rede colaborativa, o que vem ao encontro da conduta apontada pela EdC.

Embora identificar um domínio não seja fácil e dependa de atos de apreciação, pode-se depreender da análise apresentada nesta seção, que existe a possibilidade de definir domínios organizacionais quando se trata do projeto de EdC.

Pelo menos no caso do Brasil, o que se delineia é um tipo de domínio em que todos os organismos estariam representados em uma organização de referência, o que Trist denomina como ‘domínio de segundo tipo’, ou seja, um domínio centrado em torno de organizações de referência e não com caráter de ‘rede pura’, como visto no item 2.2.1.

Não há, no entanto, uma organização de referência claramente identificada, mas algo que possivelmente se aproximaria da definição proposta pela abordagem socioecológica. Essa organização deve possuir as características de uma organização de referência representativa, voluntária e emergente, que Trist (1976) considera como a melhor forma de enfrentamento de turbulências, permitindo um processo adaptativo contínuo e ativo, bem como favorecendo o estabelecimento de um sistema de aprendizagem.

Segundo o membro da Comissão Central entrevistado, a EdC, como qualquer movimento jovem, está em processo de formação e, portanto, construindo, por meio de sua auto compreensão, como deve ser sua estrutura. A linha até agora seguida é que a estrutura se mantenha a mais fluida e heterogênea possível.

Isso vem ao encontro das características necessárias para o desenvolvimento dos domínios organizacionais, que devem permitir canais de comunicação fluidos, e não hierarquizados.

Atuar no tecido socioeconômico de forma a modificá-lo com o fim último de reduzir a pobreza em todos os níveis pode ser considerado um meta-problema, que devido à sua própria natureza complexa e multifacetada, tem sua solução dificultada por tarefas realizadas por apenas uma organização ou uma multiorganização em que partes de cada organização engajam-se na solução dos problemas, como mencionado anteriormente. Por esse motivo, para lidar com esse tipo de problema recomenda-se o estabelecimento de um processo de reticulação. Isso reforça a ideia de que se deve atentar para o reticulado organizacional da EdC. Importante ressaltar que, no caso dos reticulados, os objetivos intermediários de seus membros não têm que ser, necessariamente, os mesmos, podendo ser complementares. Portanto, embora o intuito seja alcançar um objetivo comum, cada organização pode auxiliar, alcançando um objetivo específico, no cumprimento do objetivo geral ou até mesmo cada domínio, dentro de seu escopo de atuação pode exercer esse papel complementar. Os mecanismos integradores desse reticulado são relações voluntárias e informais fortalecidas por meio de negociação.

Ora, a EdC baseia-se na liberdade. O empresário tem liberdade de agir conforme sua consciência e valores, nada é imposto, tudo que se decide é feito por meio de negociação e discussões e, portanto, privilegia o nível normativo. O comportamento desse conjunto de organizações tem uma relação bastante estreita com o reticulado, conforme definido pela teoria.

Pode-se dizer, então, que o reticulado de empresas da EdC é formado por aquelas que fazem parte do projeto, sejam elas aderentes ou simpatizantes, as Comissões Locais, a Comissão Central e as Associações Nacionais, em alguns países.

Além dessas organizações, fazem parte desse reticulado outras ligadas ao Movimento dos Focolares e ao próprio projeto da EdC, como as apresentadas no

item 4.4.1. Estando as empresas localizadas em diversas partes do mundo, o reticulado pode assumir caráter internacional, nacional, regional ou local.

Outro aspecto que muito interessa para o cumprimento dos objetivos deste trabalho diz respeito à regulação do domínio. Para que a nova forma de agregação organizacional possa ser eficaz, ela requer a presença de um planejador, ou seja, um reticulista no caso de uma pessoa, ou agente reticulador se uma organização. Esse agente deve poder mediar às relações entre os membros do reticulado, criando vínculos e ativando o processo decisório, facilitando a apreciação do problema e as relações políticas e organizacionais, bem como realizar a observação contínua do ambiente e mobilizar recursos.

No caso do reticulado da EdC, as entidades que poderiam ser consideradas como agentes reticuladores ainda não estão propriamente em evidência. No caso da EdC no Brasil, ao que tudo indica, a estrutura tem evoluído para algo que contemple uma organização de referência conforme descrita seção 2.2.

Quando a maior parte das empresas se concentrava nos polos, as Comissões Locais de EdC e organizações como a ESPRI que atuam na regulação e gestão da rede EdC nos polos, realizavam um papel que, pelo menos em parte, poderia ser o de um agente reticulador (Item 2.2.1.1). No entanto, a expansão do movimento de empresas fora dos polos e uma visão mais ampla da sua abrangência trouxe a necessidade de uma nova forma de agir. Portanto, além dos gestores dos Polos, Comissões de EdC e lideranças do movimento, as Associações também vêm exercendo um tipo de regulação dessa estrutura ainda em formação. Assim, a Associação, pelo menos no caso brasileiro, tem exercido o papel de agente reticulador e regulador, em conjunto com as Comissões de EdC e, quem sabe, venham a constituir uma futura organização de referência conforme será proposto neste trabalho.

Uma vez caracterizado o Domínio Organizacional e o reticulado da EdC e seus componentes à luz da Teoria da Ecologia Organizacional, o capítulo seguinte irá utilizar os dados e observações colhidos pela pesquisadora para tentar delinear o reticulado de empresas da EdC de forma mais concreta sugerindo, no decorrer

da análise, possíveis caminhos de governança que levem a uma estrutura sustentável, eficaz e eficiente.

## 5

### **Análises e resultados**

Esse capítulo apresenta, inicialmente, os resultados da pesquisa que permitiram a caracterização das empresas pesquisadas quanto aos pressupostos gerenciais da EdC, lançando uma luz sobre o quanto estão envolvidas com o Projeto e como absorveram seus valores. Busca, ainda, descrever concretamente o reticulado formado pelas diferentes organizações que comungam os mesmos objetivos finais da EdC, pertencentes ao domínio organizacional aqui inicialmente identificado. O capítulo sugere um modelo de estrutura reticular, bem como elementos para sua governança, além de sugerir ações imediatas que possam contribuir para encontrar uma forma ótima de ação conjunta para os membros do reticulado, com vistas à consecução de seus objetivos.

#### **5.1.**

#### **As empresas pesquisadas e sua adesão à gestão EdC**

Ao apresentar os resultados obtidos a partir do levantamento realizado por meio dos questionários IIA e IIB anexos a este trabalho, buscou-se fazer uma caracterização das empresas pesquisadas que levasse a uma melhor compreensão acerca dos valores empresariais por elas adotados, explicitados na prática de gestão contidas nos pressupostos gerenciais da EdC, conforme descrito na seção 4.4. Esses valores são bastante relevantes ao se levar em conta o quanto a abordagem da Ecologia Organizacional privilegia o nível normativo, conforme apresentado na seção 2.2.

Tais resultados também auxiliaram na análise dos dados, na medida em que possibilitaram uma visão mais acurada do pensamento dos empresários e dos trabalhadores, acerca da forma de gestão utilizada e de sua ligação com o Projeto EdC e, portanto, de sua forma de pensar e agir em relação à questão central da pesquisa.

Sua análise leva a crer que, tanto do ponto de vista dos empresários como dos trabalhadores entrevistados, as empresas, objeto da pesquisa, estão sendo administradas segundo a maioria dos pressupostos gerenciais do Projeto EdC.

Do total de questionários respondidos, tanto empresários como colaboradores foram unânimes em concordar plenamente quando a assertiva se tratava dos pressupostos gerenciais ligados à: relacionamento com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e sujeitos externos, espiritualidade e ética e harmonia no ambiente de trabalho.

No que diz respeito às respostas dos colaboradores, verifica-se que, no tocante à gestão participativa, à prática de avaliações interpessoais, divulgação interna dos princípios da EdC e à prestação de contas aos funcionários e à sociedade, nota-se que nem todos concordam com sua plena aplicação, no entanto ninguém discordou. A maior parte concorda plenamente e os demais concordam em parte.

No caso dos empresários, apenas os itens referentes à destinação dos lucros, divulgação dos princípios da EdC, preocupação com o ambiente externo, prestação de contas aos funcionários e a comunidade e colaboração solidária com outras empresas, obtiveram respostas variadas.

Os resultados apresentados permitem supor que, pelo menos no que se refere à compreensão da forma de gestão adotada, tanto empresários quanto trabalhadores percebem uma gestão baseada em um comportamento ético e justo, preocupado com o ambiente e bem estar dos trabalhadores e comunidade. No entanto, pode-se depreender que a divulgação da EdC não constitui uma preocupação para todos os empresários e que questões relativas a uma maior aproximação com fins comerciais entre as empresas de EdC são pouco consideradas.

É preciso não perder de vista que as empresas pesquisadas possuem um número pequeno de colaboradores, o que os aproxima bastante entre si e dos gestores, tornando o fluxo de informações menos congestionado e, portanto, permite uma percepção mais homogênea da situação.

As entrevistas realizadas com os empresários, conforme roteiro apresentado no Anexo III, embora tivessem como fim auxiliar na compreensão de como eles interpretam a estrutura da EdC, as implicações de uma estrutura reticular, fornecendo subsídios para a construção do modelo de estrutura proposto, possuem alguns trechos que podem corroborar algumas das respostas apresentadas nos questionários com relação ao pressuposto Comunicação, no que diz respeito aos relacionamentos com outras empresas, inclusive as da EdC, e divulgação do Projeto.

Esta semana está acontecendo um congresso de EdC em Lopiano e eles estão repensando a EdC, então, tem alguns membros daqui que estão lá justamente para tentar fortalecer esse relacionamento (entre as empresas), **inclusive nós estamos sem comunhão entre nós, então, a gente sentiu essa necessidade.**(Empresário A)

Nesse sentido de aliança, cooperação, não, nunca pensei nisso. **Não conheço muito as outras empresas de EdC**, é complicado.... a gente fica tão absorvido, eu sei que não é desculpa, mas não tem como eu falar diferente disso. (Empresário B)

Como assim parceria? Ah! Não. Eu não chamo o que fazemos de parceria....na realidade temos vínculos, mas o que agente faz, o que talvez agente possa chamar de parceria, é indicar as empresas pros nossos clientes. **Não penso em parcerias no nível comercial, não consegui parar para pensar nisso.** (Empresário C)

**Nunca pensei em fazer parcerias com outras empresas** (da EdC) e eu acho importante. (Empresário F)

**Eles (os clientes) não têm conhecimento que trabalho com a EdC porque são negócios estritamente profissionais. Não é uma coisa que eu tenho que por a camisa e ir lá.** Eu vejo assim, se ele continuar a parceria é porque o relacionamento está dando certo.(Empresário D)

Quanto à distribuição dos lucros, acredita-se que a porcentagem que aceitou em parte a afirmativa B (prática a divisão dos lucros conforme a EdC) considerou o fato de não haver lucro em determinados períodos e, portanto, não ser compartilhado. Entre os trechos das entrevistas pode-se citar:

[...]se você não tem como fazer a doação por um tempo, vai lá e faz a partilha do que pode com Jesus no meio....mas de alguma forma tem que ter uma doação, não sei qual forma, se de experiência, de dons... Eu nunca consegui fazer, ainda, 1/3 mas eu quero chegar lá. (Empresário C)

Eu coloco o que posso no planejamento do mês e tem que entrar ali e tá acabado. Senão podemos acabar não fazendo. Nem sempre temos lucro, né? (Empresário A)

Cabe salientar que, com relação ao tempo de vida das empresas, a maioria foi fundada a mais de 20 anos e algumas existem desde a criação do Projeto EdC. Seis empresas aderiram na década de 1990 e quatro na década de 2000. Nota-se,

pela idade das empresas, que boa parte possui mais de duas décadas no mercado e, portanto, está ativa praticamente desde a concepção do projeto. Isso lhes confere certa estabilidade, principalmente diante da crise econômica atual. Embora tenham um comportamento distinto das empresas convencionais em alguns pontos, têm se comportado de maneira similar perante o mercado, sujeitas aos mesmos sabores e dissabores.

A seção a seguir buscará descrever o reticulado formado pelas empresas e demais órgãos a elas ligados, do ponto de vista dos dados coletados.

## **5.2.**

### **O reticulado da EdC no Brasil**

Conforme visto no item 4.4.5, a estrutura mínima que sustentava a EdC tinha suas bases nas Comissões e nas empresas. Com o surgimento das Associações em alguns países, esse arranjo vem sendo alterado. Devido à peculiaridade da EdC, essas associações nem sempre constituem, propriamente, entidades de classe ou seja, não representam apenas os interesses de seus associados. A Associação brasileira, por exemplo, denomina-se Associação Nacional por uma Economia de Comunhão, e representa todos os empresários da EdC, e não apenas os associados. Além do mais, também podem ser associadas organizações civis e pessoas físicas que se interessem em contribuir para o Projeto EdC. Ora, embora alguns possam considerá-la como uma associação de empresas, na prática, possui funções bem diversas das associações classistas.

Quando se faz a análise da estrutura da EdC, que, conforme salientou a representante brasileira da Comissão Internacional de EdC, é fluida e heterogênea, constata-se que não existe, propriamente, uma rede nos moldes tradicionais. Trata-se, porém, de uma estrutura reticular na medida em que envolve a participação difusa, mas interligada, de diferentes organizações buscando um objetivo comum. Tem-se um reticulado que se encaixa nos moldes da Ecologia Organizacional discutida na seção 4.4.5. Tal reticulado é composto pelas empresas de EdC, pela Comissão Central (é preciso não perder de vista que a Comissão Central é de cunho internacional e se confunde com a Associação Internacional), pelas Comissões Locais e por todas as organizações que, de uma forma ou de outra, se ligam a ele para auxiliar no alcance de seus objetivos geral e específicos.



No que diz respeito à relação da Comissão Central com as Comissões Locais, a representante brasileira na Comissão Central entende ser um processo ‘dialógico’ que procura dar às Comissões Locais o máximo de autonomia para que possam desenvolver, anunciar e fazer crescer a comunhão. É um tipo de “autonomia relacional, não de independência”. (REPRESENTANTE BRASILEIRO DA COMISSÃO CENTRAL DA EDC)

A julgar por essa fala, a relação entre a Comissão Central e as Comissões Locais dos vários países onde atua a EdC é baseada em negociação, empoderamento e interdependência, o que a aproxima do tipo necessário para o desenvolvimento de um reticulado.

No que se refere ao relacionamento interempresarial, esse ainda pode ser considerado relativamente tímido, calcado tão somente em algumas relações cliente fornecedor ou enquanto membros de um movimento. Portanto, ele se dá de forma mais direta quando os empresários se encontram em seminários, congresso e outros eventos patrocinados pelo movimento, geralmente nas Mariápolis permanentes, e em relações comerciais em que uma empresa fornece serviços ou matéria prima para outra. Durante os encontros, pode haver trocas de experiências e até mesmo surgirem novos negócios, porém, nada é direcionado propositalmente para isso. Fica claro que as empresas do reticulado precisam de um maior grau de conexão.

No tocante ao relacionamento das empresas com as Comissões de EdC e com a Associação, pode-se dizer que as primeiras possuem alguma relação com as Comissões Locais e uma relação um pouco mais estreita com a Associação Nacional, porém bem aquém do desejado. Embora o trabalho da Associação esteja em torno das empresas, os empresários parecem ainda não ter noção da verdadeira dimensão dessa relação.

Já a relação da Associação com as Comissões Locais é, de acordo com a Diretora da ANPECOM, antes de tudo, um vínculo moral, uma vez que fazem parte de uma mesma rede. Atualmente, não existe uma Comissão Nacional, mas apenas Comissões Locais. Assim, a Associação assume o papel de agente articulador nacional dessas Comissões. No final de 2015, as Comissões Locais

elegeram três representantes para formarem um grupo que se responsabilizou pela gestão das Comissões no nível nacional. Esse grupo está em estreita relação com a Associação.

A representante brasileira da EdC na Comissão Central (que se confunde com a Associação Internacional) considera o formato brasileiro de relacionamento entre as Comissões Locais e a Associação o melhor dos já estabelecidos no âmbito mundial, considerando que nem todas as Associações agem da mesma forma.

O papel da Associação, no Brasil, não está totalmente claro, tanto no que se refere à sua atuação perante as empresas, quanto ao movimento como um todo. Vale a pena ressaltar que, em sua origem, a ANPECOM confundia-se com as Comissões Locais, uma vez que alguns de seus membros pertenciam às duas entidades. Na verdade, ainda se confunde, pelo menos na visão de alguns empresários, o que acaba por não deixar muito clara a relação entre as empresas e as Comissões Locais, na medida em que há essa confusão de papéis.

Uma importante observação feita pelo membro brasileiro da Comissão Central quanto à participação das Associações Nacionais no Projeto EdC como um todo, enfatiza o cuidado que é preciso ter no que se refere ao papel por elas desempenhado. Assim, segundo suas próprias palavras:

Uma Associação tem por finalidade responder aos associados. Agora, como uma entidade que tem que responder aos associados e é gerida somente pelos associados pode coordenar um movimento que contém não apenas os associados? [...] A Associação deve encontrar um modo de ser útil à EdC em seu complexo, no seu conjunto de ações, de articulações, mas também deve devolver ao associado algum tipo de benefício.

Verifica-se, então, que o papel das Associações ainda não está claro e que a atuação da Associação no Brasil caminha para uma dimensão muito mais abrangente. De fato, enquanto uma associação de empresas, a ANPECOM teria um escopo limitado de ação, porém, ficará claro, no decorrer desta seção, que o que se denomina Associação não é uma associação classista, mas um organismo cuja estrutura abrange um papel muito mais complexo que o da simples Associação de empresas como mencionado anteriormente.

Segundo informa a Diretoria atual da Associação, essa gestão assumiu o compromisso de tornar a distinção entre a Associação e as Comissões mais clara e

de iniciar um novo processo de construção de uma linguagem que permita a comunicação com todas as iniciativas similares à EdC. Para tanto, afirma a Diretora “iniciamos a universalização da linguagem e a institucionalização e profissionalização da Associação”. (DIRETORA DA ANPECOM)

Analisando as atividades realizadas atualmente pela Associação brasileira, verifica-se que sua função vem evoluindo com o tempo, de acordo com as necessidades contingenciais.

Conforme afirma a presidente da Associação:

A atuação da ANPECOM, agora, nesse tempo de aproximadamente onze anos de sua fundação, está centralizada no sentido de articular os atores e os sujeitos que participam e estão envolvidos com a Economia de Comunhão no Brasil.

Para ela, essa articulação dá-se em várias frentes: na organização de eventos, no tratamento das estratégias de desenvolvimento da EdC nas comunidades locais - uma vez que a EdC acontece nas comunidades locais - e também, na tentativa de pensar os modos de governança para essa rede de relacionamentos.

Parece clara a intenção de levar a Associação Nacional para um caminho que a aproxima, cada vez mais, de uma organização de referência, conforme descrita no Capítulo 2, em sua seção 2.2.

Embora se entenda que o papel da ANPECOM está em processo de definição, pôde-se observar durante a pesquisa, que essa Associação encontra-se vulnerável, justamente no que diz respeito à atividade de promover o desenvolvimento das empresas já consolidadas de forma mais estruturada.

A visão dos empresários em relação à Associação pode ser entendida com base em algumas de suas declarações:

A ANPECOM é a representação mais externa das empresas da EdC. Ela é leiga né, ela representa as empresas e não os empresários. E a ANPECOM também tem esse motivo aí, auxiliar, inclusive, as comissões locais. Tem representante no conselho dela. Também como entidade jurídica pode captar recursos etc. Importante é ter uma organização que mantenha a rede coesa, seguindo os mesmos objetivos e ser fiel ao carisma. (Empresário A)

Sou associada. A ANPECOM, ela tá caminhando, ela é bastante ativa, está sempre comunicando a gente os últimos acontecimentos sobre a EdC. Isso ativa na gente aquele senso que fez o início de tudo. (Empresário B)

Olha, vejo a ANPECOM hoje..., do ano retrasado pra cá, como base das empresas. Eu vejo como fonte de informações. É ali que você vai buscar informações que você precisa. (Empresário C)

Dá pra ver que está nascendo uma rede. Nós temos uma coisa chamada ANPECOM do qual eu fui um dos fundadores. A ideia era formar um organismo que ajude as empresas de várias formas, principalmente no âmbito do meio civil. Agora, você tá no mundo, então é muito claro o toma lá dá cá, o que a ANPECOM faz pra minha empresa: nada? Então eu não vou ser sócio. Então a gente tem que ter lá (na Associação) um gerente executivo que visite a gente, que vê o que você tá precisando. (Empresário D)

Tá tudo muito recente ainda, acho que as coisas vão se ajeitar com o tempo. A ANPECOM está no caminho. (Empresário F)

Hoje é um dos objetivos da ANPECOM ter um olhar especial para os dois polos brasileiros. (Empresário J)

Percebe-se que os empresários entrevistados, em sua maioria, não demonstraram ter uma visão muito clara do que a Associação pode fazer, como mencionado anteriormente. Todos a entendem como uma forma de aproximar a EdC da sociedade civil e como fonte de informação, mas poucos enxergam muito além disso.

É preciso lembrar que também figura entre as organizações que exercem um cunho regulador, a ESPRI, empresa que gerencia o Polo Spartaco, conforme apresentado na seção 4.4, e que vem discutindo e repensando sua atuação. Embora sua abrangência se concentre na gestão do polo, a ESPRI S.A., enquanto empresa, participa ativamente das discussões que envolvem a EdC, por meio de seu representante.

Conforme palavras do Diretor Administrativo da ESPRI:

A ESPRI é uma sociedade anônima que nasceu em 1994 para atender uma das propostas da Chiara Lubich que, em 1991, lançou essa ideia, que nós chamamos de Projeto da Economia de Comunhão. A ESPRI, então, nasceu como uma Sociedade Anônima, que hoje deve ter cerca de quatro mil acionistas, pois foi a maneira que os estudiosos na época encontraram para que as pessoas que quisessem responder ou dar sua contribuição para a ideia de Chiara pudessem fazê-lo. Nem todos tem vocação, carisma, dom ou perfil para ser um empreendedor, mas queriam contribuir. Então a ESPRI nasceu para canalizar essa vontade de milhares de pessoas em todo o território nacional que queriam fazer comunhão de algum bem que possuíam.

A ESPRI é a responsável pela criação e gestão do Polo Spartaco, primeiro polo empresarial de uma Mariápolis, adquirindo um terreno e construindo galpões que abrigariam as empresas criadas para levar a termo o projeto EdC.

As empresas inseridas no polo têm o desafio de, não só fazerem a distribuição dos lucros segundo o projeto, mas de, entre elas, desenvolverem uma experiência de Comunhão. Comunhão entre os empresários, entre os funcionários das empresas e com a comunidade ao redor. (DIRETOR DA ESPRI)

De acordo com seu Diretor Administrativo, recentemente a ESPRI vem passando por um processo de diagnóstico de sua *performance*, sendo auxiliada por um grupo de especialistas em diferentes áreas como contabilidade, finanças, gestão, direito, em parceria com a ANPECOM. Questiona-se se sua identidade jurídica está apropriada para atender as necessidades desses novos tempos. Nas palavras do Diretor Administrativo da ESPRI:

[...] nós queremos passar a limpo, com eles (especialistas) e o Conselho da ESPRI, a nossa visão e os desafios e dificuldade que enfrentamos e aquilo que já conseguimos realizar, verificando se devemos continuar nesse caminho ou, até mesmo, repensar a natureza jurídica da empresa.

É relevante notar que a ideia de se criar uma Associação nasceu em um dos *workshops* realizados no Polo Spartaco, organizado pela ESPRI.

Nota-se que existe um movimento de auto-avaliação e de contínuo aprendizado que pode levar a diferentes resultados no que diz respeito à estrutura reticular da EdC. Esse modo de operar intuitivo, guarda correlação com alguns aspectos do Planejamento Adaptativo que busca mudanças por meio de avaliações contínuas que corrijam a trajetória seguida.

Importante ter em mente que, dentro do próprio movimento, existe um cuidado no sentido de evitar que a EdC perca seu caráter universal de comunhão. Ou seja, o que deve motivar o empresário a aderir à EdC não é algum tipo de ganho ou vantagem, mas a necessidade de viver a comunhão por meio de seus negócios. Isso, no entanto, não pode privar as empresas de certos benefícios oriundos da própria forma de comportamento gerencial que assumem ao fazer parte do Projeto como seu capital social e o sentimento de confiança que permeia o reticulado.

De fato, investir em novos negócios e fomentar a participação da juventude, como indicam os projetos EdC IIN e 1+1 mencionados na seção 4.4.1, é fundamental para a continuidade do projeto, porém, não se deve perder de vista que os negócios consolidados precisam ser apoiados.

Muitas ações de comunhão já são realizadas, mesmo que de forma não sistemática, e existe o compartilhamento de *expertise*, tecnologia e até mesmo de recursos. Mas isso é feito de forma espontânea, sem intensão deliberada. Esse comportamento ético, honesto e baseado na comunhão é uma riqueza não contabilizada que, nos dias atuais, é extremamente importante caso se deseje formar um reticulado capaz de resolver macroproblemas.

Ora, para que o reticulado da EdC possa existir, as empresas precisam se fortalecer e sobreviver às dificuldades impostas pelo ambiente. Não adianta criar novos negócios se a taxa de mortalidade das empresas for grande. O fomentar o empreendedorismo deve vir acompanhado de uma forma de auxiliar que os empreendimentos, após consolidados, venham a se desenvolver e progredir.

Neste ponto, algumas ações no sentido de promover um maior número de relações comerciais entre as empresas de EdC devem ser pensadas e articuladas.

Observa-se que existem alguns canais de comunicação entre as empresas, mas que estão subutilizados. De acordo com a observação do Diretor da ESPRI, muitas das empresas de EdC são pequenas, familiares e possuem uma visão do seu negócio muito limitada. Os polos têm procurado superar isso no que diz respeito às empresas neles localizadas.

Em seu depoimento, o Diretor da ESPRI comenta que existem muitas experiências de comunhão entre as empresas, citando como exemplo o que está acontecendo em Londrina. Alguns empresários de diferentes negócios têm colocado em comunhão suas experiências.

Independentes de seu tipo de negócio, são empresários, assim, um é de uma distribuidora de veículos, o outro de uma lavanderia, outro de uma padaria, um tem uma rede de óticas... então, aparentemente, o que me interessa eu como padeiro ter um contato com um cara que tem uma rede de óticas? Mas como a EdC se sustenta em valores, você entendeu né, em um modo novo de procurar se relacionar com fornecedores, clientes, entendeu, então tem muita coisa a aprender com o outro. (DIRETOR ADMINISTRATIVO DA ESPRI)

Mais uma vez, embora de grande importância, essas ações surgem espontaneamente, apontando para um desejo por parte dos empresários de estarem mais conectados.

Destaca-se que os empresários, ao pensarem em recorrer a empresas no mercado, não levam em conta o fato de pertencerem ou não ao movimento. Essa atitude não significa, propriamente, algo prejudicial, mas pode dificultar as relações interempresariais, no caso dos ideais e valores não serem semelhantes. Um dos empresários relatou que, em um dado momento, pensou em ter um sócio que pudesse investir na empresa e, mais que isso, dividisse a responsabilidade de gestão, ‘pondo a mão na massa’. Porém, ponderou o fato de como os empresários iriam entender algumas opções gerenciais adotadas por ele devidas à EdC. Conforme suas palavras:

[...] No ápice da crise eu cheguei a pensar na possibilidade de um sócio. Sócio mesmo, em investimentos, mas que não viesse só com dinheiro, mas com trabalho, participativo, alguém que agregasse valor, volume de trabalho, pra empresa, que abrisse mercado, que abrisse um canal, mas aí tive medo. [...] porque, eu falei, como vou explicar pra ele essa retirada (para a EdC), a atuação da EdC, essa primazia no relacionamento etc., achei difícil. Eu tinha pensado fora, nunca me passou pela cabeça alguma empresa da EdC.

Em nenhum momento lhe ocorreu que poderia procurar entre os membros da EdC alguém para esse papel, mesmo que vindo de outra região. Isso pode parecer estranho, mas em uma análise mais acurada nota-se que o empresário em questão não possui uma visão colaborativa do ponto de vista do negócio, enquanto transação, quando pensa na EdC.

No entanto, não se pode perder de vista que as experiências de comunhão entre as empresas acontecem e trazem ganhos que muitas vezes atingem toda uma região.

Apenas exemplificando, vale mencionar uma experiência vivenciada entre o Polo Gineta e o Polo Spartaco, citada pelo Diretor Administrativo da ESPRI. Quando da sua fundação, o Polo Spartaco localizou-se próximo à Mariápolis Gineta, onde ainda se encontra atualmente. A região, no entanto, era de economia eminentemente agrícola e, portanto, possuía uma rede elétrica precária, não havia serviço de telefonia, ou seja, possuía uma infraestrutura tecnológica mínima que

não poderia atender, a contento, as empresas. Em especial com relação ao desenvolvimento dos recursos digitais como a Internet, por exemplo, havia uma grande deficiência. Há relativamente pouco tempo o Polo Spartaco tinha acesso a uma internet discada ‘sofrível’. No Polo Gineta, um engenheiro eletricitista desenvolveu um sistema de captação de sinal para Internet e, sabedor da dificuldade atravessada pelo Polo Spartaco, ofereceu-se para auxiliá-los. Foi convidado a passar um período em São Paulo e conseguiu uma solução melhor para o problema, obtendo um sinal mais potente e a um custo bem menor que o anterior. (DIRETOR ADMINISTRATIVO DA ESPRI)

Esta seção pretendeu lançar uma luz sobre a situação na qual se encontra o reticulado da EdC no Brasil. A seguir, com base neste diagnóstico, nas teorias apresentadas e na observação da autora, será apresentada uma proposta para o reticulado, complementada por sugestões que levem a uma melhor atuação conjunta de seus componentes.

### **5.3.**

#### **Elementos para uma proposta de ação conjunta para as organizações da EdC**

Esta tese propõe que, sob a perspectiva da Ecologia Organizacional, pode-se delinear o esboço de uma proposta de atuação conjunta entre as empresas do reticulado EdC no Brasil.

Como já mencionado, algumas estruturas pertencentes à EdC exercem funções que as aproximam daquelas assumidas por um agente reticulador. Vale destacar que, a partir do momento em que o projeto EdC foi concebido, várias pessoas iniciaram um processo de formação de redes, reunindo pessoas e entidades, com o objetivo de tornar realidade a proposta de Chiara. Com a criação de empresas dentro e fora dos Polos, esse processo atingiu outro patamar, envolvendo um escopo de atuação mais abrangente. A rede assume uma dimensão organizacional, ensejando a necessidade de um agente reticulador que possa articular formalmente a construção desse reticulado de organizações, de forma a atingir o objetivo comum de seus membros e enfrentar a turbulência do ambiente na qual está inserida. Não se trata de uma tarefa com princípio meio e fim, mas de um processo em contínuo desenvolvimento. A Comissão Central, as Comissões



Locais e, a partir de sua criação, as gestoras dos Polos, exerciam um papel reticulador, porém houve a necessidade de criar entidades que respondessem juridicamente pela EdC perante a sociedade. Para tanto foram criadas as Associações Nacionais por uma Economia de Comunhão, agregando mais um organismo para realizar essa tarefa, dentre outras.

Observa-se, então, que a evolução do processo de reticulação da EdC levou a um reticulado constituído pelas empresas de EdC, as Comissões de EdC, a Associação e demais organizações ligadas a EdC ou não, que compartilham um objetivo comum como já mencionado no item 4.4.5.

No entanto, é preciso que todo esse processo seja consolidado e entendido, tornando claro o papel de cada membro na consecução do objetivo comum. Estudar a melhor forma de agir e qual o papel a ser assumido pela ANPECOM, pelas Comissões e pelas empresas é um desafio que está posto e que é do conhecimento de muitos dos envolvidos. O que é preciso, então, é definir papéis de forma a auxiliar na definição dessa estrutura em formação.

Apresenta-se, aqui, uma proposta inicial de estrutura, delimitando alguns papéis, como um primeiro passo dessa tarefa.

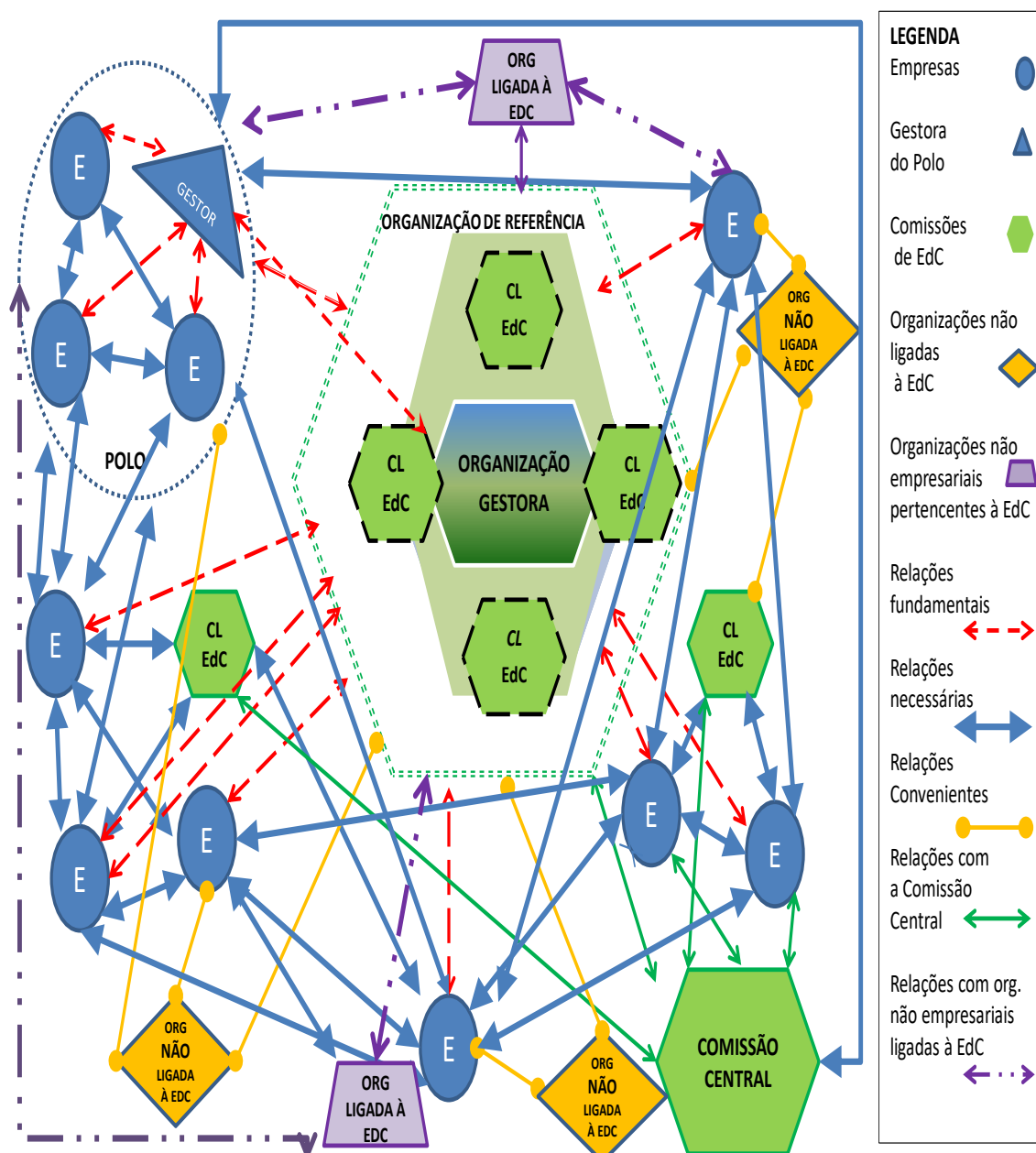
Trist (1976) afirma que, para poder enfrentar a complexidade, a interdependência e a incerteza que caracterizam o ambiente do mundo emergente, é necessário um compromisso de colaboração entre os atores. Dessa forma, o processo é mais importante que o plano e o aprendizado mais crítico do que os resultados. Cada novo passo, sempre levando em conta a situação ambiental, fornece o ponto de partida para o passo seguinte. É preciso um comportamento proativo que leve à mudança desejada e não apenas reativo, diante do inevitável, ou ‘preativo’, que procura prever o que acontecerá para poder reagir de acordo.

A EdC propõe uma mudança de comportamento, de valores e, portanto, requer um comportamento proativo, que conduza a essa mudança. Ao mesmo tempo, pretende agir em um ambiente turbulento e resistente a mudanças. Para tanto, necessita de uma estrutura que permita uma contínua evolução, que só pode se dar por meio de um aprendizado contínuo, de uma ordem negociada e do envolvimento nos níveis individual, organizacional e social.

A Figura 5 mostra os elementos propostos como componentes do reticulado EdC no Brasil e suas inter-relações.

Compõem a estrutura as empresas, representadas por círculos, as Comissões, que são hexágonos, as organizações não empresariais pertencentes à EdC, representadas por um trapézio e as organizações não pertencentes à EdC, como losangos. Duas estruturas maiores delimitadas por linhas pontilhadas representam os Polos e a Organização de Referência.

Embora haja apenas um polo representado, esta estrutura não é única, ao contrário da Organização de Referência. Outros polos podem surgir como parte do reticulado, mas sugere-se apenas uma Organização de Referência, evitando polarizações indesejadas que podem gerar conflitos, bem como distúrbios oriundos de diferentes linhas de ação e direção.



**Figura 5 - Proposta de estrutura para o reticulado EdC no Brasil**

**Fonte: Elaborado pela autora**

Observa-se que a Organização de Referência é formada por uma organização gestora em conjunto com as Comissões Locais. Essa organização gestora deve conter representantes de todos os membros do reticulado. Os símbolos que representam as Comissões Locais estão pontilhados, quando apresentados como integrantes da Organização de Referência, uma vez que não são meras seções ou representantes da Organização Gestora no tecido do domínio,

e sim, exercem suas atividades, com determinada autonomia, dispersa no interior do domínio. Portanto, é lá que possuem uma representação sólida. Essa proposta manteve o *modus operandi* atual de prospecção de necessidades locais e sugestão de projetos, no que se refere à atuação das Comissões Locais.

Os polos possuem uma estrutura de gestão específica, muito embora exista a estrutura gestora da Organização de Referência. Optou-se por essa estratégia tendo em vista as características de um polo produtivo que requer uma atenção mais específica. No entanto, a gestora do Polo deve agir em consonância com a Organização de Referência.

Todas as setas representam relações de mão dupla, ou seja, de reciprocidade. As setas tracejadas representam as relações entre as empresas e a Organização de Referência e são consideradas fundamentais para o funcionamento do reticulado. As setas mais espessas e com ponta mais grossa mostram as relações entre as empresas da EdC e são consideradas como sendo necessárias, devido à sua importância. As empresas necessitam, pelo menos, conhecer umas às outras de forma a poderem cogitar estratégias de colaboração e negócios conjuntos.

As setas de pontas abertas indicam a comunicação entre as Comissões Locais e a Comissão Central. No caso da relação entre as empresas e a Comissão Central a seta é pontilhada indicando uma prática ocasional, mas, possível de acontecer. Já as relações entre as empresas e as Comissões Locais são consideradas desejáveis. As setas com pontas circulares indicam relações com organizações que não fazem parte da EdC e que existem devido à conveniência, tanto para a empresa individualmente quanto para o reticulado. Já as pontilhadas traço, ponto e ponto, indicam trocas com as organizações pertencentes à EdC de naturezas diversas.

Complementando o esquema da Figura 5, são propostas, no Quadro 8, algumas funções fundamentais para cada membro do reticulado.

As funções elencadas no Quadro 8 são básicas e podem ser alteradas tendo em vista o caráter dinâmico que é necessário para estruturas flexíveis. Não se deve perder de vista, no entanto, o princípio da subsidiariedade de forma a evitar interferências advindas de organismos de ordem superior.

**Quadro 8 - Atribuições básicas dos membros do reticulado**

Organizações	Funções
Organização de Referência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulação – Nesse caso, trata-se de uma forma mínima que permita a maior flexibilidade possível. Porém deve conter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estabelecimento de regras básicas</li> <li>○ Estabelecimento de critérios para delimitação de fronteiras</li> <li>○ Manutenção dos valores dos quais derivam os objetivos comuns e que serão a base para as decisões consensuais do domínio</li> <li>○ Definir as direções do domínio</li> <li>○ Atuar na resolução de conflitos</li> <li>○ Auxiliar nas transações de cooperação e alianças</li> </ul> </li> <li>• Apreciação – Essa função requer a observação contínua do ambiente e a avaliação de todos os resultados obtidos detectando a necessidade de mudanças. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover um Planejamento Adaptativo</li> </ul> </li> <li>• Mobilização de recursos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infraestrutura básica</li> <li>○ Informação</li> <li>○ Desenvolvimento de redes externas de apoio</li> <li>○ Representação legal</li> </ul> </li> <li>• Promover a integração entre os membros do reticulado</li> <li>• Fortalecer os canais de comunicação interempresariais, facilitando os fluxos de negócio dentro do reticulado.</li> <li>• Executar ações que auxiliem as empresas na gestão do negócio</li> <li>• Prospectar e incentivar novos empreendimentos</li> <li>• Auxiliar na difusão do ideal da EdC</li> <li>• Apoiar projetos e iniciativas e ações com objetivo de reduzir a pobreza e criar uma nova cultura mais fraterna e equânime</li> <li>• Estar sempre em consonância com a Comissão Central de EdC</li> </ul>
Gestoras dos Polos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as atividades de gestão afetas ao Polo como:</li> <li>• Administrar, coordenar, avaliar e controlar as atividades internas do Polo</li> <li>• Prospectar novos entrantes</li> <li>• Participar, em conjunto com a Organização de Referência das decisões ligadas ao Domínio</li> <li>• Atuar em ações para a melhoria dos processos de gestão das empresas dos polos</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estarem abertas às ações promovidas pela Organização de Referência e Gestora dos Polos</li> <li>• Participar ativamente das decisões sobre o alcance dos objetivos do Domínio</li> <li>• Buscar sempre informações que levem o reticulado a atingir seus objetivos</li> <li>• Divulgar a cultura da gestão adotada pela EdC</li> <li>• Fornecer informações importantes para o desenvolvimento dos objetivos do domínio.</li> </ul>

Organizações	Funções
Comissões Locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar no tecido do domínio e fora dele na prospecção de necessidades e projetos que visem a melhoria das condições de vida dentro do Domínio</li> <li>• Agir em comunhão com organização Gestora de forma a compor a Organização de Referência, em especial dividindo com ela a função de delimitação de fronteiras.</li> <li>• Acompanhar o desenvolvimento, evolução e concretização da EdC nos locais onde atuam.</li> </ul>
Comissão Central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instância final da tomada de decisões</li> <li>• Gerir a EdC no nível mundial</li> </ul>
Organizações não empresariais que fazem parte da EdC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como membros provisórios ou permanentes do reticulado sempre que houver necessidade de se atingir determinado objetivo conjunto</li> <li>• Atuar como consultorias</li> </ul>
Organizações não pertencentes à EdC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar como membros provisórios ou permanentes do reticulado sempre que houver necessidade de se atingir determinado objetivo conjunto</li> <li>• Atuar como parceiras</li> <li>• Atuar como consultoria</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pela autora**

Importante ressaltar que está sendo proposto um estilo de planejamento para o domínio nos moldes do Planejamento Adaptativo. É necessário assumir um papel ativo e isso significa intervir no ambiente. Para isso, é preciso que haja um tipo de planejamento cujos efeitos dos planos de execução sejam continuamente descobertos e avaliados permitindo a mudança apropriada. O Planejamento Adaptativo, aliado ao método de pesquisa-ação, conforme visto no Capítulo 2, é proposto por Trist (1976) e faz parte da concepção de atuação conjunta sugerida por este trabalho.

É preciso enfatizar que é no nível normativo que se concentra a origem das decisões. Manter vivos os valores defendidos pela EdC é fundamental, bem como a capacidade de estar continuamente em processo de avaliação e abertos a mudanças, aprendendo com a prática cotidiana.

Dentre as metodologias de Planejamento Adaptativo, sugere-se o Incrementalismo Articulado, proposto por Melo (1977), visto na Seção 2.3, que considera mudanças incrementais com implicações radicais e que se utiliza da pesquisa-ação para entender as mudanças e as maneiras de provocá-las, promovendo uma adaptação ativa.

O reticulado aqui apresentado possui uma estrutura dinâmica. À medida que se fizer necessário, componentes podem ser acrescentados ou desvinculados. Assim, sempre que houver um novo objetivo intermediário a ser alcançado, é preciso buscar entre os componentes do Domínio Organizacional aqueles que poderão vir a complementar o reticulado, mesmo que de forma momentânea, até que se atinja o resultado almejado, o que significa envolver organizações não ligadas à EdC, mas que comungam dos mesmos objetivos, tais como ongs, organizações governamentais, religiosas e outras empresas. A função de aglutinar e gerenciar essas relações caberia à Organização de Referência.

Embora de extrema importância, o processo de consolidação de uma estrutura, flexível e em constante processo de avaliação e autocorreção, demanda tempo. No entanto, é preciso não perder de vista a necessidade de agir de maneira mais imediata, de forma incremental, inserindo pequenas mudanças ou melhorias que possam auxiliar o desenvolvimento do reticulado e, conseqüentemente, a consecução de seus objetivos. Alguns pontos importantes e sugestões precisam ser destacados, para que possam ser trabalhados em concomitância com as discussões sobre a estrutura.

Inicialmente, faz-se necessário despertar os empresários para os benefícios oriundos de alianças colaborativas entre eles. O dia a dia muitas vezes não permite que o empresário se interesse ou acesse informações que o levem a pensar nesse tipo estratégia. Dos empresários entrevistados, apenas dois mencionaram já ter pensado e recorrido a algum tipo de aliança com outra empresa.

Uma sugestão que possibilitaria uma maior integração comercial entre os empresários seria a organização de feiras de negócios que possam envolver empresas de diferentes localidades, podendo ter abrangência regional, nacional e internacional. Nesses eventos, além dos *standts* contendo os produtos e serviços de cada empresa, haveria uma agenda de palestras e mini cursos voltados para a melhoria dos processos de gestão e dos benefícios oriundos das alianças e redes. Cabe observar, que no início da criação da EdC, existiam feiras que apresentavam as empresas e todo o universo da EdC, para a sociedade. Atualmente, essas feiras não estão sendo realizadas, porém alguns empresários entrevistados mencionaram esses eventos, dizendo que seria interessante resgatá-los.

Ações desse tipo mostram o quanto é importante que haja um fluxo de comunicação entre os membros do reticulado. Fundamental, então, seria promover condições para que os membros do reticulado conheçam as necessidades uns dos outros, auxiliando, inclusive, na transação que envolve a partilha realizada entre a empresa que necessita algum tipo de auxílio e a organização ou profissional que poderá lhe ser útil.

Da mesma forma que o Movimento dos Focolares promove um auxílio momentâneo a pessoas necessitadas até que consigam se colocar novamente no setor produtivo, algo semelhante pode ser realizado com relação às empresas. Assim, será preciso elaborar e implantar um sistema que permita levar às empresas o auxílio em tempos difíceis, por meio de ações de comunhão.

Sugerem-se alguns procedimentos que poderiam ser adotados de forma mais imediata, tais como:

- Promover seminários, ou escolas onde os participantes serão empresários ou representantes das empresas cujos negócios já estão consolidados, com o objetivo de levantar expectativas sobre as ações de apoio que poderiam ser realizadas com o auxílio da Associação e das gestoras dos Polos, de forma a auxiliá-los no desenvolvimento de seus negócios. Outro propósito seria levar informações acerca de possibilidades da realização de alianças e ações cooperativas entre eles que possam trazer benefícios mútuos.
- Estabelecer um organismo, juntamente com os gestores dos Polos com a função de monitorar e levantar, continuamente, as necessidades dos empresários da EdC bem como de detectar possibilidades de ações de comunhão que possam auxiliar no atendimento dessas necessidades. Esse organismo deverá ser para o empresário o ponto de referência inicial a que ele possa recorrer ao precisar de algum tipo de ajuda, como consultorias.



Assim, esse organismo, dentro da Associação, teria como função principal fortalecer os canais de comunicação interempresariais, facilitando os fluxos de negócio dentro do reticulado.

Vale ressaltar que as ações sugeridas pretendem criar efeitos positivos para todo o reticulado e não apenas para as empresas individualmente, o que significa aumentar as chances de sucesso no alcance do objetivo comum que une todos os componentes desse arranjo.

Com relação à formalidade ou não das ações de cooperação, isso dependerá do tipo de estratégia e do discernimento dos empresários, sem perder de vista o caráter fluido e flexível, baseado na confiança mútua, que caracteriza o reticulado da EdC.

Conforme o que se apresentou até o momento, não se pode pretender chegar a uma proposta definitiva, mesmo porque se trata de uma visão que, por mais que esteja baseada em dados e em teorias científicas, não possui o mesmo alcance que qualquer outro método que envolva a participação ativa de todos os membros do reticulado. Sugere-se a utilização do modelo aqui apresentado como ponto de partida para um processo de aprimoramento que envolva a metodologia de pesquisa-ação, descrita no Capítulo 2, proporcionando condições para a adoção de um Planejamento Adaptativo que possa permitir a contínua avaliação e reestruturação do reticulado face às mudanças ambientais.

O método de pesquisa-ação guarda uma estreita correlação com a forma de operação da EdC, pois o próprio projeto já possui um caráter de experimentação. Sendo a EdC uma experiência prática que, como já apresentado, está em contínuo aperfeiçoamento, utilizar a metodologia de pesquisa-ação para auxiliar na compreensão e no aprimoramento da estrutura proposta de forma a permitir a consecução de seus objetivos faz sentido. Outro ponto importante é a existência do Centro Filadélfia, conforme descrito na seção 4.4, que atua como ponte entre a EdC e a Academia, e que pode auxiliar enquanto colaborador, no nível acadêmico, com a aplicação da metodologia.

Após essa reflexão, espera-se que as propostas aqui apresentadas possam ser úteis como subsídios para futuras discussões sobre o tema.

## 6 Conclusão

O objetivo do presente trabalho foi de propor uma forma de atuação conjunta que possibilitasse uma sinergia maior e melhores resultados para as organizações ligadas à Economia de Comunhão. Para tanto, buscou descrever e entender como se dá a relação entre as empresas da EdC, por meio de um estudo do caso que envolveu as empresas aderentes ao Projeto de Economia de Comunhão na região da grande São Paulo e as Associações por uma Economia de Comunhão brasileira e mundial (representada pela Comissão Central de EdC).

Analizando o fenômeno EdC, entendeu-se que abordagem socioecológica seria a mais adequada para embasar os estudos sobre as relações interempresariais nesse contexto. A teoria da Ecologia organizacional propõe um tipo de estrutura reticular flexível, onde o foco não se encontra em uma única organização, mas em um campo mais extenso que extrapola as relações transacionais. Tal estrutura é a mais adequada para lidar com situações altamente complexas, em que existe uma grande interdependência entre as partes envolvidas. Essa abordagem tem como base a auto-regulação das partes e a constante negociação.

Constatou-se que, embora façam parte de um reticulado, as empresas aderentes ao Projeto ainda se relacionam de forma precária, baseada em eventos pontuais, não sistemáticos, e que nem sempre estão conscientes dos benefícios que poderiam advir dessa relação.

Percebeu-se que, para que as empresas ligadas à Economia de Comunhão pudessem tirar proveito das vantagens oriundas dos princípios por elas seguidos, tais como um comportamento que leva à confiabilidade e os próprios canais de informação existentes no Projeto EdC e no Movimento dos Focolares e, ainda, ser mais eficiente e eficaz na busca por seus objetivos, seria benéfico entender o fenômeno dentro de uma perspectiva da Ecologia Organizacional.

Tal abordagem implica a existência de um elemento articulador, uma Organização de Referência. Entendeu-se que uma organização formada por uma organização gestora e as Comissões Locais de EdC poderia realizar o papel destinado às organizações de referência, auxiliando no processo de auto-regulação, por meio de um planejamento adaptativo. A organização gestora, aqui proposta, pode ser considerada como uma evolução do que atualmente se entende por Associação.

Portanto, trata-se de um reticulado composto pelas organizações ligadas à EdC, ou seja, os Polos Produtivos e as empresas de EdC fora deles, as Comissões de EdC e a Comissão Central, bem como organizações ligadas ao Movimento dos Focolares. Tal reticulado conta com uma organização de referência formada por uma unidade Gestora em estreita correlação com as Comissões Locais de EdC, que será responsável, dentre outras funções, por sua regulação. O caráter dinâmico do reticulado permite a inclusão de organizações que não fazem parte do Projeto EdC como ONGs, organizações governamentais, organizações religiosas, ou qualquer outra que possa auxiliar o alcance dos objetivos primários ou secundários do reticulado.

A estrutura proposta é sustentada pela visão socioecológica, sem a qual não passaria de uma rede de empresas nos moldes tradicionais. Trata-se de uma proposta que alia os fundamentos da EdC com uma concepção de estrutura e planejamento pouco convencionais, mas que podem constituir um amalgama poderoso capaz de provocar mudanças sólidas e duradouras no tecido socioeconômico.

Sugere-se a utilização da metodologia de pesquisa-ação, cuja dinâmica guarda estreita correlação com a experiência de EdC até então vivenciada. O caráter dinâmico da EdC requer uma contínua revisão dos resultados alcançados, como preconiza o Planejamento Adaptativo, caracterizado neste trabalho. Ao unir teoria a prática, além de conferir ao esforço de alcançar os objetivos do reticulado uma característica de aprendizagem e gestão do conhecimento, essa metodologia auxilia na consolidação de uma teoria para embasar o fenômeno EdC em todos os seus aspectos.

Para consolidar essa proposta tornam-se necessários mecanismos para provocar o interesse dos empresários por inter-relações que gerem alianças e cooperações, levando ao desenvolvimento empresarial. Para dar início a esse processo, sugere-se a criação de um organismo ligado à Associação Nacional, responsável por fomentar tais relações, instruindo e conscientizando os empresários acerca das diferentes possibilidades existentes e dos benefícios trazidos por elas.

A EdC surgiu como alternativa aos efeitos negativos oriundos do modo capitalista de produção e da racionalidade instrumental. Enquanto uma experiência atual, vem mostrando que é possível que empresas sobrevivam e se desenvolvam, não obstante as adversidades do atual ambiente turbulento, em pé de igualdade com as demais empresas que agem de forma diversa, constituindo-se em um projeto que leva a negócios socialmente responsáveis e economicamente sustentáveis.

A Economia de Comunhão é um fenômeno recente. Acaba de completar vinte e cinco anos e, portanto, pode ser considerado um processo em formação. Para que possa se desenvolver, atingindo um número cada vez maior de adeptos, precisa investir na criação de novos empreendimentos, mas, também, envidar esforços no sentido de apoiar os já existentes.

Seria interessante que pesquisas futuras pudessem avaliar o índice de mortalidade das empresas da EdC, buscando identificar e compreender as causas mais prováveis para o insucesso, de forma a traçar estratégias que possam reduzir essa taxa. De igual importância, seria o levantamento do número de novos empreendimentos aderentes à EdC visando acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

As pesquisas realizadas, até o momento, mostram que aderir ao projeto é uma escolha que independe dos resultados financeiros obtidos. Os empresários da EdC acreditam que, por meio de seus negócios, estão contribuindo para um mundo onde ‘todos sejam um’ e, assim, seguem em frente a despeito das dificuldades que surgem, como em qualquer outro tipo de empreendimento.

Acredita-se, então, que o mesmo ideal que os fez optar por aderir ao projeto possa ser a chave para o sucesso do reticulado de empresas da Economia de Comunhão.

Ao utilizar a perspectiva da Ecologia Organizacional, torna-se possível encontrar uma estrutura que permita uma ação conjunta dos membros da EdC, que leve ao desenvolvimento do projeto e a sua continuidade. A proposta aqui apresentada auxilia a consecução do objetivo primordial da EdC de reduzir a pobreza e as desigualdades sociais, com base em uma nova forma de agir econômico, e de contribuir para uma transformação profunda da sociedade, levando a um novo modelo de desenvolvimento.

ALMEIDA, M. A.; LEITÃO, S. P.. Empresas de Economia de Comunhão e Razão Substantiva. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, p. 45-70, nov/dez 2003.

AMATO NETO, J; AMATO, R, C, F. Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial - UFTPR**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 18-42, 2009.

ANPECOM. ANPECOM.com.br. **Site da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão**. Disponível em: <http://www.anpecom.org.br> . Acesso em: 15 mar. 2016.

ARAÚJO, V. Que pessoas e que sociedade para a Economia de Comunhão. In: BRUNI, L. **Economia de Comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 21-30.

BARBIER, R. **Pesquisa-ação**. Brasília: Editora Liber Livro, 2007.

BARNES, J. A. **Social Networks**. Cambridge: Addison-Weslwy Module in Anthropology, v. 26, 1972. 1-29 p.

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Analls of Public and CooperativeEconomics**, Oxford, v. 74, n. 3, p. 321-348, setembro 2003.

BIAZZI, J. F. D. A. A conveniencia e a viabilidade da implantação do enfoque sociotécnico nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 30-37, jan/fev 1994.

BIBLIA sagrada: edição pastoral. São Paulo: Paulus, 1990.

BITRAN, I. et al. SMART: System for the development, management and support strategic alliances. **International Journal os production Economics**, Manchester, n. 80, p. 3-10, 2002.

BLAUG, M. **La pensée économique: origine et developpement**. 3. ed. Paris: Economica, 1981.

BOURDIEU, P. O capital social - notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Petrópolis: Voses, 1998. p. 65-69.

BRAND, F. C. Elementos de governança de redes interorganizacionais: uma revisão teórica. **Revista Contabilidade gestão e Finanças**, v. 2, n. 1, p. 91-107, 2013.

BREMER, C.F. **Uma análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira**. WZL. Univ. Aachen, Alemanha, 1996.

BRICKMAN, P.; CAMPBELL, D. T. Hedonic relativism and planning the good society. In: APLEY, M. H. **Adaptation-level theory: A symposium**. New York: Academic Press, 1971.

BROWN, A.; DOWLING, P. **Doing research/reading research: a mode of interrogation for teaching**. Londres: Routledge Falmer, 2001.

BRUNI, L. Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão. In: BRUNI, L. **Economia de Comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 89-100.

\_\_\_\_\_. Conclusões. **Site oficial da Economia de Comunhão**, 2011. Disponível em: <http://www.edc-online.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunhão e as novas palavras da economia**. 2ª. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2012.

BURCKART, H. Desenvolvimento Sustentável e Gerenciamento Empresarial: Elementos Para um Novo Paradigma de Gestão. In: BRUNI, L. **Economia de Comunhão: uma Cultura Econômica de Várias Dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 67-87.

BURNS, T. **Planning networks and network Agents: an approach to adaptative community governancy**. Thesis, Filadélfia: University of Pennsylvania, 1981.

CADERNOS DE HUMANIDADE NOVA. **Economia de Comunhão: Propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a "cultura do dar"**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1992.

CAEIRO, J. M. C. Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. **Katálysis**, Florianópolis, v. 11, n. 1, jun 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802008000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100006). Acesso em: 12 nov. 2014.

CALIARRI, G. O Projeto Economia de Comunhão: acenos sobre a origem, desenvolvimento e algumas repercussões. In Bureau Internacional da Economia do trabalho. **Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas**. **Anais**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova. 2000.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Florianópolis: Tese, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CARNAÚBA, A. A. C. et al. Governança de redes interorganizacionais. **FACED pesquisa: Desenvolvimento e gestão**, v. 15, n. 3, p. 255-271, set/out/nov/dez 2012.

CARVALHO, M. L.; GUARESCHI, P. Economia de Comunhão: responsabilidade social, ideologia e representações sociais. **Psicologia ciência e profissão**, v. 29, n. 1, p. 88-101, 2009.

CASSAROTO, F. N.; PIRES, L. H. **Competitividade Global para as pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 1996.

CLONINGER, C. R. The science of well-being: an integrated approach to mental. **World Psychiatry**, n. 5, p. 71-76, 2006.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COMMISSIONE INTERNAZIONALE DI EDC. **Carta d'identità EdC**. AIEC. Roma. 2011.

\_\_\_\_\_. **Rapporto EdC 2011/2012**. Associação Internacional Por uma Economia de Comunhão - AIEC. Roma. 2013. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/>. Acesso em: março, 2016.

\_\_\_\_\_. **Rapporto EdC 2014-2015**. Associação Internacional por uma Economia de Comunhão - AIEC. Roma. 2016. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/>. Acesso em: março, 2016.

CORRÊA, G. N.: **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

CREPALDI, G. D. A caridade na verdade nas três Encíclicas de Bento XVI. In: ANTONIO CARLOS ALVES DOS SANTOS, E. A. (. **Economia e Vida na perspectiva da Encíclica Caritas e Veritate**. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2010. p. 103.

CRUZ, I. A. A. **No reino da complexidade: a Economia de Comunhão entre as esferas civil e religiosa segundo a abordagem da Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann**. [S.l.]: [s.n.]. Dissertação (Mestrado) – PUC- São Paulo, 2009.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. Redes de Cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance**, v. 15, n. 02, p. 190-208, mai./ago. 2008. Disponível em: <http://www.univali.br/alcance> . Acesso em: 15 out 2015

CRUZ, P, R, A, F. Governança e Gestão de Redes na Esfera Pública Municipal: O Caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba. **Ciência em Debate**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 158-178, jan/jun 2014.



CULTI, M. N. Economia Solidária: incubadoras universitárias e processo educativo. **Revista Trimestral de Debates da FASE**, Rio de Janeiro, n. 111, p. 16-22, 2004.

\_\_\_\_\_. Economia solidária: geração de renda, mitos e dilemas. **Site da Unitrabalho**, 2014. Disponível em: <http://www.unitrabalho.org.br/spip.php?article89>. Acesso em: 05 jan 2015.

DALLABRIDA, I. S. **Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) e Economia de Comunhão (EDC):** racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2007. Tese de doutorado. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_uniethos/documentos/RSE\\_e\\_economia\\_de\\_comunhao.pdf](http://www.ethos.org.br/_uniethos/documentos/RSE_e_economia_de_comunhao.pdf). Acesso em: 03 dez. 2013.

DENIS, H. **História do Pensamento Econômico**. 3ª. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

EDC. Apresenta dados, entrevistas, trabalhos acadêmicos e notícias ligadas à Economia de Comunhão. **Site oficial da EdC**. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/>. Acesso em: julho 2016.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. Socio-technical Systems. In: CHURCHMAN, C. W.; VERHULST, M. **Management Science, models and techniques**. [S.l.]: Pergamon Press, v. 2, 1960.

\_\_\_\_\_. The causal texture of of organizational environments. **Human Relations**, v. 1, p. 21-32, 1965.

EMPREENDEDORES DE CRISTO. Apresenta dados, missão, visão, artigos, casos de sucesso sobre o ministério sem fins lucrativos Empreendedores de Cristo. **Site do ministério Empreendedores de Cristo**. Disponível em: <http://www.empreendedoresdecristo.com>. Acesso em: 2015.

EMPRESÁRIO CRISTÃO. Cotém informações sobre a origem, objetivos, artigos entrevistas e eventos sobre movimento Empresário Cristão. **Site do movimento Empresário Cristão**, 2016. Acesso em: 2016.

FEIJÓ, R. **Historia do pensamento econômico: de Lao Tse a Robert Lucas**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, V. A. **A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da economia de comunhão (EdC)**. Florianópolis: [s.n.], 2007. 183 p. Tese de doutorado - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

FERRUCCI, A. **Economy of Communion in freedom.**, 2005. Disponível em: <http://www.focolares.org.br/page2edc.htm>. Acesso em: 2015.

\_\_\_\_\_. Negociar o talento. **Relatório EdC 2014-2015**, 2016. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc/relatorio-edc-2014-2015.html>. Acesso em: mar. 2016.

FLEXA, A. C. Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. **Revista RAE**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 386-406, jul/ago 2012.

FOCOLARES. Apresenta dados, documentos e notícias relativos ao Movimento dos Focolares. **Site oficial do Movimento dos Focolares**. Disponível em: <<http://focolares.org.br>>. Acesso em: março 2016.

FRANÇA, T. C. V. **Redes de difusão universidade-empresa: um estudo exploratório para a Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: [s.n.], 2001. Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

FRANCISCO. **Encíclica Laudato Sí**. Roma: Liberia Editrice Vaticana, 2015. Disponível em: [http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html). Acesso em: 15/03/2016.

GASTALDI, J. P. **Elementos de Economia Política**. 19<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GILBERT, M. **On social facts**. London: [s.n.], 1989.

GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência de Santa Catarina**. Florianópolis: [s.n.], 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GOLD, L. Abrindo espaço para uma nova visão econômica: redes locais e globais de comunhão. In: \_\_\_\_\_ Bureau Internacional da Economia do Trabalho. **Economia de Comunhão e movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas**. Anais. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1999. p. 88-100.

GOLDMAN, S.; NAGEL, R. & PREISS, K. **Agile Competitors - concorrência e Organizações Virtuais**. São Paulo, Ed. Érica, 1995.

GONÇALVES, H. Sociabilidade do Projeto de Economia de Comunhão. In: \_\_\_\_\_ **Engenharia e Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2004.

GONÇALVES, H. H. **Descortinando perspectivas para um novo agir ético: geografando redes e corporificando a cultura da partilha na Economia de Comunhão**. Niterói: [s.n.], 2009. Tese (Doutorado em Geografia) Universidade Federal Fluminense.

GOSTINSKI, C. Um desenho de pesquisa em perspectiva sistêmica. **Intelecto C**, Novo Hamburgo, n. 5, p. 32-47, 2009. Disponível em: [http://www.intelectoc.com.br/artigos/Um\\_desenho\\_de\\_pesquisa\\_em\\_perspectiva\\_sistmica\\_intelecto\\_C.pdf](http://www.intelectoc.com.br/artigos/Um_desenho_de_pesquisa_em_perspectiva_sistmica_intelecto_C.pdf) . Acesso em: 15 jan. 2015.

GRANDORI, A. An organizational assesment of inter firm coordination modes. **Organizations Studies**, Berlin, New York, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizational Studies**, Berlin, New York, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GUI, B. Empresa e Economia de Comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, R. M. . J. A. P. Z. A. **Economia de Comunhão: projetos reflexões e propostas para**

uma cultura da Partilha. 2ª. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998. p. 93-106.

GUIMARÃES, R. P.; MAIA, K. D. Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura de partilha. In: \_\_\_\_\_ **Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o meio ambiente e desenvolvimento. Brasil Século XXI - Os caminhos da Sustentabilidade cinco anos depois da Rio-92**. Rio de Janeiro: Fase, 1997. p. 386-397.

HAKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Croom Helm, 1987.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford, Oxford University Press, 1997.

HOFMANN, R. M.; PELAEZ, V. A racionalidade na teoria Econômica: entre o individualismo metodológico e o instrumentalismo. In: \_\_\_\_\_ **XXVI Encontro Nacional de Economia - ANPEC**, 2008. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807020859020.pdf>. Acesso em: março 2015.

HOLLIS, M. **Trust within reason**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

\_\_\_\_\_.; SUGDEN, R. Rationality in action. **Mind**, p. 1-34, janeiro 1993.

HUGUES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

HUNT, E. K. **Historia do pensamento econômico**. 22ª. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

HURLEY, S. **Natural reasons**. Oxford: [s.n.], 1989.

INOJOSA, R. M. Rede de compromisso social. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 115-141, set/out 1999.

JOÃO PAULO II. **Carta Encíclica Centesimus Annus**. Roma: Libreria Editrice Vaticana, 1991. Disponível em: [https://w2.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/ht\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus\\_po.html](https://w2.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/ht_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_po.html). Acesso em : 19 out. 2015.

JOÃO XXIII. **Carta Encíclica Mater et Magistrae**. Roma: Libreria Editrice Vaticana, 1961. Disponível em: [https://w2.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf\\_j-xxiii\\_enc\\_15051961\\_mater.html](https://w2.vatican.va/content/john-xxiii/pt/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html). Acesso em 19 out. 2015.

JOLY, A. C. Desenvolvimento sustentável: uma utopia possível? **Biotaneotrófica**, v. 3, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.biotaneotrofica.org.br/v3n2/pt/editorial>. Acesso em: 12 marc. 2013.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis os rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 114-1179, 1980.

KOERICH, M. S. et al. Pacto em defesa da saúde: divulgando os direitos dos usuários pela pesquisa-ação. **Revista Gaucha de Enfermagem - RGE**, Porto Alegre, v. 30, n. 4, p. 677-684, Dezembro 2009. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/8640/7571> . Acesso em: 12 mar. 2016.

KOLEVA, G.; THRANE, S.; MOURITSEN, J. **Alliances, joint venture, networks: a comparisons**. Copenhagen Business Scholl, Sept. 2002. Disponível em: <http://www.wedocs.unimaas.nl/files/mer98030.pdf> . Acesso em: 03 ago. 20013

LE GALÉS, P. À chaque ville sa governance. **Sciences humaines, Hors-Serie**, Auxerre, n. 44, 2004. Disponível em: [http://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-sa-gouvernance\\_fr\\_13571.html](http://www.scienceshumaines.com/a-chaque-ville-sa-gouvernance_fr_13571.html) . Acesso em 07 ago. 2016.

LEÃO XXIII. **Carta Encíclica Rerum Novarum (1981)**. Roma: Liberia Editrice Vaticana, 1982. 97-144 p.

LEWIN, K. Action Research and minority problems. **Journal os Social Issues**, n. 2, p. 34-36, 1946.

\_\_\_\_\_. **Teoria do campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LUBICH, C. O Movimento dos Focolares e a economia de comunhão. In: \_\_\_\_\_ Bureau Internacional da Economia do Trabalho. Economia de Comunhão e movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas. **Anais**. Vargem Grande Paulista: Ciade Nova, 2000.

\_\_\_\_\_. A experiência Economia de Comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. (org.) **Economia de Comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 13-20.

\_\_\_\_\_. **Economia de Comunhão: historia e profecia**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.

LUDKE, M.; MEDA, A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EDU, 1986.

MACHADO, A. . **Economia de Comunhão: elementos para uma teoria organizacional**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Procução) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontificia Universidade Catolica do Rio de Janeiro.

MARQUES, D.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. Economia de Comunhão e rede de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 115-129, jul/dez 2007.

MARTINHO, C. **Redes - uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. 1ª. ed. Brasília: WWF - Brasil, 2003.

MARTINS, R. C. **Economia de Comunhão e outras economias: um discernimento antropológico e teológico**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2013. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MARTINS, R. C. A. **A espiritualidade como dimensão fundante da economia: uma proposta de diálogo**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. Trabalho de conclusão de curso Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MATTOS, L. V. Alfred Marshal, o capitalismo e sua utopia social. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 3, p. 637-659, dez. 2011.

MELO, M. A. C. **Articulated incrementation-a strategy for planning (with special reference to the design of an information sistem as an articulative task)**. Filadélfia: [s.n.], 1977. Wharton School- University of Pennsylvania.

\_\_\_\_\_. Sistema de Planejamento, Pesquisa e ação. **Ciência e Cultura**, v. 34, n. 8, p. 1026-1031, 1981.

\_\_\_\_\_. A pesquisa-ação e o processo de planejamento: uma perspectiva de aprendizagem. In: \_\_\_\_\_ V Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1985. **Anais**. Florianópolis. Florianópolis: ENEGEP. 1985.

\_\_\_\_\_. O planejamento para acelerar o processo. **Revista do Serviço Público**, v. 14, n. 5, p. 43-47, 1987.

\_\_\_\_\_. Processo de Planejamento e as Inovações Tecnológicas e Sociais: uma perspectiva socioecológica. In: \_\_\_\_\_ V Seminário de Modernização Tecnológica, 1997. **Anais**. Recife: SMT. 1997.

\_\_\_\_\_. Planejamento em tempo de incerteza: um paradoxo? **Revista de Ciência e Tecnologia, Política e Gestão para a periferia**, v. 5, n. 2, p. 171-186, 2001.

\_\_\_\_\_. Inovação e modernização tecnológica e organizacional nas MPME: o domínio organizacional. In: \_\_\_\_\_ Seminário Internacional: políticas para sistemas produtivos locais e micro, pequenas e médias empresas. **Anais**. Rio de Janeiro: REDESIST, 2002.

\_\_\_\_\_.; DIAS, A. B. Fomentando o Nascimento de Empresas de Base Tecnológica em Regiões Periféricas- considerações sobre opções viáveis. In: \_\_\_\_\_ XVI Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração e C&T, 1981, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: SNPACET. 1991.

\_\_\_\_\_.; MELO, L. C. P. Os agentes reticuladores no planejamento da ciência e tecnologia: um estudo de caso, 1985a.

MENEGASSI, C. H. M. **Teoria Axiológica de Comunhão: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de Economia de Comunhão**. Curitiba: [s.n.], 2013. 172 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Positivo.

\_\_\_\_\_.; ARAUJO, E. J. C. Economia de Comunhão e Economia Solidária: uma distinção de conceitos. **Revista de Economia de Comunhão**, Rio de Janeiro, n. 3, 2013.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, California, v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. E. As redes de desenvolvimento Local. **Cadernos Fundap**, n. 22, p. 81-101, 2001.

MOLTENI, M. Os problemas de desenvolvimento das empresas de "motivação social". In: BUNI, L. (org). **Economia de Comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 89-110.

MORAIS, L. P. Ecomomia Social e Solidária: do que se trata ese complexo e controverso setor. Balanço, tendências e perspectivas para a análise do caso brasileiro. **Katálisis**, Florianópolis, v. 11, n. 1, jan./jun. 2008.

NATANI, C. S. Relações entre Responsabilidade Social e Economia de Comunhão: um studo de caso com empresas do Pólo Empresarial Spartaco. **Uniethos**, 2003. Disponível em: [www.uniethos.org.br/ Rainbow/Documents](http://www.uniethos.org.br/Rainbow/Documents) . Acesso em: set. 2011.

NEVADA, S. S. **Understanding and managing networks: a guided tour in a terminological jungle**. Barcelona: [s.n.], 2000. Tese (Doutorado), IESE.

NOHRIA, N. Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business Schooll, 1992.

OLAVE, M, H, L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dez. 2001.

OLIVEIRA, R. L. et al. Sustenyabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Revista Produção**, v. 2, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

OPERA DI MARIA. **Statuti Generali**. Roma. 2007.

PAVA, C. **Towards a Concept of Normative Incrementalism - one prospect for purposeful non-synoptic change in highly fragmented social systems**. Pennsylvania: [s.n.], 1980. Tese (doutorado) - Wharton School, University of Pennsylvania.

PIO XI. **Enciclica Quadragesimo Anno**. Roma: Liberia Editrice Vaticana, 1931. Disponível em.

PONTIFÍCIO CONSELHO JUSTIÇA E PAZ. **COMPÊNDIO DA DOUTRINA SOCIAL DA IGREJA**. Cidade do Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2004. 213p. Disponível em: [http://www.vatican.va/romancuria/pontificalcouncils/justpeace/documents/rc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_po.html](http://www.vatican.va/romancuria/pontificalcouncils/justpeace/documents/rc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_po.html) . Acesso em: 12 dez. 2016

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: struture, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RAMOS, G. **Introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. 1ª. ed. Brasília: Artes Gáficas e Editora Pontual - EPP, Conselho Federal de Administração, 2009. 132 p.

SACHS, I. **Qual desenvolvimento para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel: Fundação Desenvolvimento Administrativo, 1993.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamound, 2000.

SANTOS, E. M. **Economia de Comunhão: para subvenção da sustentabilidade econômica**. Florida: FCU, 2001. 174 p. Tese (doutorado) - Florida Christian University.

SEN, A. **Ética ed Economia**. Bari: [s.n.], 1998.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012. 461 p.

SERVA, M. A. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SUGDEN, R. Thinking as a team: towards and explanation of nonselfish behavior. **Social Phylosophy and Policy Foundation**, v. 10, n. 1, p. 69-89, 1993.

SUSTENTABLE DEVELOPMENT. **Knowledge Plataform**, 2014. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1826> . Acesso em: 12 ago. 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez, 2009.

TORNO, A. **Levar a Ti io mundo emmeus braços: vida de Chiara Lubich**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2011. 196 p.

TORTORELLA, F. AMU + EDC = Trabalho + reciprocidade. **Rivista Città Nuova - Incerto: Economia de Comunione: una cultura nuova - Rapporto EdC 2014-2015**, Lopiano, n. 2, fev. 2016. Disponível em: <http://www.rivista.citanuova.it/FILE/COPERTINE/ALLEGATTI/474> . Acesso em: 19 fev. 2016.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução Metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-446, set/dez 2005.

TRIST, E. L. A concept of Organizational Ecology - an invit address to the three. **Australian Journal of anagement**, Melbourne, v. 2, p. 162-175, 1976.

\_\_\_\_\_. Action research and adaptative planing. In: CLARK, A. W. (org) **Experimenting whith organizational life: the action research aproach**. New York: Plenium Press, 1976. p. 223-236.

\_\_\_\_\_. The evolution of Socio-Technical Systems: a conceptual framework and an action research program. *Issues in the Quality of Working life*. **Ocasional paper - Ontario Quality of Working Life Center**, Toronto, n. 2, p. 5-60, jun. 1981.

\_\_\_\_\_. Referent Organization and the developement of inter-organizational domains. **Human Relations**, London, v. 36, n. 3, p. 269-284, 1983.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WOLF, A. Tres caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil. In: \_\_\_\_\_ **A democracia como proposta**. Rio de Janeiro: IBASE, 1991. p. 35-63.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/Setembro, 1998.

ZAMAGNE, S. Algo de novo no cenário econômico. **Revista Cidade Nova**, São Paulo, p. 20-23, out. 2001.

\_\_\_\_\_. Fundamento e significado da experiência de economia de comunhão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 2002.



## ANEXO I

### Perguntas elaboradas para as entrevistas

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS EMPRESÁRIOS

- 1) Sua empresa surgiu dentro da EdC ou aderiu depois de já ter sido criada?
- 2) Porque aderiram à EdC?
- 3) O que é a EdC para você?
- 4) O que o Sr.(a) acha que uma empresa que aderiu à EdC tem de diferente das outras?
- 5) Sua empresa possui relações de parceria com algum órgão ou empresa? Quais?
- 6) E com as empresas e órgãos ligados à EdC? Quais? Que tipo de relação?
- 7) Já pensou nas empresas aderentes à EdC como se fossem uma rede de cooperação?
- 8) O Sr. entende ser possível fazer algum tipo de parceria com as empresas ou qualquer outro organismo ligados à EdC? Que tipo de parceria? Com quais finalidades?
- 9) O Sr.(a) acha importante a visão do conjunto de empresas como uma rede de cooperação? Porque?

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A ASSOCIAÇÃO NACIONAL

- 1) Embora o site da Associação contenha missão, visão e valores o Sr.(a) poderia definir como entende o propósito da ANPECOM?
- 2) Até que ponto a Associação vem cumprindo seus propósitos? Se ainda falta algo, o que seria?
- 3) Como se dá a relação da Associação com as Comissões Central e as Comissões Locais?
- 4) Existe alguma inter-relação com outras associações?
- 5) Por que as empresas deveriam se associar à ANPECOM?
- 6) O que tem sido feito para incentivar as empresas a se associarem?
- 7) Existe algum tipo de ação que envolva a busca por maiores e melhores relações entre as empresas associadas?
- 8) O Sr.(a) entende o conjunto de empresas de EdC como uma rede? Se sim, o que seria isso?
- 9) O Sr.(a) acha importante a visão do conjunto de empresas como uma rede de cooperação? É relevante para o objetivo de difundir o projeto EdC?

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COMISSÃO CENTRAL-CC

- 1) O que são as comissões de EdC? Qual o papel da Comissão Central?
- 2) Quantas pessoas compõem a Comissão Central de EdC e qual o papel de cada uma delas?
- 3) Qual a relação da CC de EdC com as comissões setoriais?
- 4) Qual a relação da Comissão central com as Associações?
- 5) Existe uma relação direta entre a Comissão Central e as empresas da EdC. Qual?
- 6) Você entende ser necessário uma maior atenção para com o fomento das inter-relações entre as empresas de EdC?
- 7) Que tipo de relações você entende que deveria haver entre as empresas?

## ANEXO IIA

### Questionário de identificação e caracterização das empresas

Data:

Nome da Empresa:

Número de funcionários:

Ramo de atividade:

Faturamento anual:

Formação dos fundadores/diretores:

**Considerando que sua empresa aderiu ao projeto EdC, indique com um X o nível (de 1 a 5) que melhor expressa a sua opinião para cada um dos aspectos listados abaixo. Utilize como referência a seguinte escala:**

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo em parte	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo

	1	2	3	4	5
A. Sua empresa pratica uma gestão participativa onde a tomada de decisão alcança todos os níveis.					
B. Sua empresa destina uma parte de seus lucros para as obras sociais conforme pretende a EdC.					
C. Em sua empresa os princípios da EdC são amplamente divulgados					
D. Sua empresa busca constante melhoria do ambiente interno (dentro da empresa)					
E. Sua empresa busca o diálogo e a correção fraterna diante de problemas e erros.					
F. Sua empresa se preocupa com a melhoria do ambiente externo (comunidade).					
G. Sua empresa pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>fornecedores</b> .					
H. Sua empresa pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>clientes</b> .					
I. Sua empresa pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>concorrentes</b> .					
J. Sua empresa pratica uma gestão que permite contribuir para fomentar um comportamento ético nos negócios.					
K. Sua empresa pratica uma gestão que permite contribuir para fomentar um comportamento ético na fabricação e qualidade do produto (serviço).					
L. Sua empresa pratica a avaliação das relações interpessoais entre os trabalhadores.					
M. Nesta empresa existe uma clara preocupação com a qualidade de vida do trabalhador.					
N. Esta empresa pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com financiadores.					
O. Sua empresa pratica uma prestação de contas periódica para os funcionários.					
P. Esta empresa realiza algum tipo de prestação de contas à sociedade.					
Q. Nesta empresa a comunicação é realizada por todos os meios possíveis (verbais, escritos, virtuais etc.)					
R. Em sua empresa todos têm liberdade para opinar de forma livre.					
S. Em sua empresa existe possibilidade de participar de algumas decisões.					
T. Sua empresa incentiva a formação (capacitação para o trabalho e para a vida) dos empregados.					
U. Sua empresa busca colaboração recíproca e solidária com outros empresários de EdC.					
V. Sua empresa se relaciona com fornecedores que também são empresas aderentes à EdC.					
W. Sua empresa se preocupa em cumprir sempre os ditames legais.					
X. As práticas de sua empresa visam sempre a preservação ambiental.					

## ANEXO IIB

### Questionário a ser aplicado aos funcionários

**Indique com um X** o nível (de 1 a 5) que melhor expressa a sua opinião para cada um dos aspectos listados abaixo. Utilize como referência a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Concordo plenamente	Concordo em parte	Não concordo nem discordo	Discordo em parte	Discordo

	1	2	3	4	5
A. A empresa na qual trabalha realiza uma gestão participativa, onde todos tomam parte das decisões.					
B. Você entende o que é Economia de Comunhão.					
C. A empresa na qual trabalha divulga internamente os princípios da EdC.					
D. É norma da empresa na qual trabalha procurar melhorar o ambiente interno (dentro da empresa).					
E. Você tem consciência de que a empresa em que trabalha faz parte do Projeto Economia de Comunhão - EdC.					
F. Essa empresa pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>fornecedores</b> .					
G. A empresapara a qual trabalha pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>clientes</b> .					
H. A empresapara a qual trabalha pratica um relacionamento leal, aberto e sadio com <b>concorrentes</b> .					
I. A empresa para a qual trabalha pratica uma gestão que permite contribuir para fomentar um comportamento ético nos negócios.					
J. Essa empresa pratica uma gestão que permite contribuir para fomentar um comportamento ético na fabricação e qualidade do produto (serviço).					
K. A empresa para a qual trabalha pratica a avaliação das relações interpessoais entre os trabalhadores.					
L. Nessa empresa existe uma clara preocupação com a qualidade de vida do trabalhador.					
M. A empresa para a qual trabalha pratica uma prestação de contas periódica para os funcionários.					
N. A empresapara a qual trabalha realiza uma prestação de contas à sociedade.					
O. Nessa empresa a comunicação é realizada por todos os meios possíveis (verbais, escritos, virtuais etc.).					
P. A empresa para a qual trabalha se preocupa com o ambiente externo (comunidade).					
Q. Na empresa para a qual trabalha existe possibilidade de participar de algumas decisões.					
R. A empresa para a qual trabalha incentiva a formação (capacitação para o trabalho e para a vida) dos empregados.					
S. A empresa para a qual trabalha se preocupa em estar sempre cumprindo a lei.					
T. As práticas da empresa para a qual trabalha visam sempre a preservação ambiental.					

### ANEXO III

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, \_\_\_\_\_

(Nome completo)

convidado por Josane Gomes Weber Oliveira para participar da pesquisa **“Empresas ligadas à Economia de Comunhão: uma proposta de governança”** e informado quanto à importância e quanto aos objetivos dessa pesquisa, aceitei participar livre, gratuita e espontaneamente concedendo-lhe uma entrevista. Declaro que eu não estou recebendo pela minha participação, como também não estou tendo despesas com a mesma, mas se houver gastos comprovados de minha parte, eu serei reembolsado por eles. Estou ciente que a entrevista constará de perguntas sobre a minha experiência e conhecimento sobre a Economia de Comunhão e sobre a empresa na qual atuo e que será gravada por meio de um aparelho gravador portátil. Também estou ciente de que esta pesquisa não trará nenhum risco ou prejuízo à minha saúde.

Todas as informações obtidas não poderão ser usadas para nenhum outro fim além dos objetivos da pesquisa. Da mesma forma, estou ciente que os resultados dessa pesquisa poderão ser divulgados através dos diversos meios de divulgação científica, bem como, que poderão ser utilizados para fins de gestão, planejamento ou elaboração de políticas para o setor e que a minha privacidade será garantida, nesses processos de divulgação, através da preservação de minha identidade.

Foi-me dada a liberdade de recusar a participar ou retirar o meu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum tipo de prejuízo para mim.

Eu assino esse Termo em duas vias e declaro estar recebendo a primeira via, com indicação de local e telefone onde eu posso encontrar o responsável pela pesquisa.

**Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

**Pesquisador responsável: Josane Gomes Weber Oliveira**

**Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**