

**UNIVERSIDADE ESTACIO DE SÁ**  
**MADE – *Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial***

**MARIA CELIA VIEIRA LADAIN**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE ECONOMIA  
DE COMUNHÃO**

**Rio de Janeiro**

**2012**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**

**MARIA CELIA VIEIRA LADAIN**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE ECONOMIA  
DE COMUNHÃO**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Isabel de Sá Affonso da Costa

*Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá  
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Administração e Desenvolvimento Empresarial*

**Rio de Janeiro**

**2012**



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
*Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial*

A dissertação

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS  
NAS EMPRESAS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO**

elaborada por

**MARIA CELIA VIEIRA LADAIN**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 07 de agosto de 2012.

BANCA EXAMINADORA

**Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa**  
Presidente  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof.ª Dr.ª Sandra Regina da Rocha-Pinto**  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTO**

A Deus e a Nossa Senhora por me darem a força e a coragem para chegar até aqui.

Ao meu marido, meus pais, minha irmã e meus familiares pelo apoio, pela força, pelas orações.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Isabel de Sá Affonso da Costa, por compartilhar comigo seus conhecimentos. Por sua compreensão e paciência.

Ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas pela sua colaboração e apoio.

A equipe de suporte do MADE sempre disponíveis a ajudar.

A Chiara Lubich por sua inspiração.

A Carol e Andrea do Centro de Estudos Filadélfia, sempre prestativas.

A todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para essa pesquisa.

## RESUMO

Novas propostas de economia tem surgido vertiginosamente no mundo inteiro a fim de responder as necessidades da sociedade, seguidas por inovações na forma de gerir empresas e pessoas. Dentre essas novas propostas de economia se inserem as empresas de Economia de Comunhão fundamentada na Cultura da Partilha onde o a pessoa é o foco principal, o centro da empresa. No entanto, para que uma empresa seja considerada empresa de Economia de Comunhão ela deve seguir princípios específicos expressos em sua Carta de Princípios. A Carta de Princípios expressa os valores que as empresas de Economia devem cultivar na sua gestão, e estão expostos da seguinte forma: a) Empresários, trabalhadores e empresa; b) Relacionamento com os clientes, com os fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros; c) Ética; d) Qualidade de vida e de produção; e) Harmonia no local de trabalho; f) Formação e instrução; g) Comunicação. Desta forma, pretendeu-se neste estudo verificar se as empresas do Polo Spartaco coadunam o discurso exposto na Carta de Princípios da Economia de Comunhão com a prática cotidiana na gestão de pessoas, por meio de um estudo de caso descritivo, com abordagem quali-quantitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com os gestores, cujas evidências foram tratadas através de análise de conteúdo, aplicação de questionário aos funcionários, observação direta e evidências documentais. Os resultados permitiram concluir que, as práticas de gestão de pessoas nas empresas vinculadas à EdC, de fato coadunam seu discurso expresso na Carta de Princípios com a prática cotidiana. Concluiu-se também que, no que se refere ao papel da Associação dos Funcionários no contexto em que ela atua, suas práticas voltadas para os funcionários, incorpora com sucesso o proposto pelas práticas e princípios da gestão estratégica de pessoas.

Palavras Chave: Economia de Comunhão, Gestão de Pessoas, Cultura da partilha

## **ABSTRACT**

New proposals of economy have emerged dramatically worldwide in order to meet the needs of society, followed by innovations in the way of manage companies and people. Among these new economical proposals can be considered the Economy of Communion companies, based on the culture of sharing where the person is the main focus, the center of the company. However, to be considered as a Economy of Communion company, it must follow specific principles expressed in its Charter of Principles. The goal of this study was to investigate whether the companies of Polo Spartaco are consistent with the speech exposed in the Charter of Principles of Economy of Communion with the daily practice in people management. The Charter of Principles expresses the values that companies should cultivate in its management, and they are exposed as follows: a) Business men , workers and company b) Relationships with clients, suppliers, civil society and the others; c) Ethics d) Quality of life and production, e) Harmony in the workplace; f) Training and education; g) Communication. From the data surveyed, in relation to people management practices in companies linked to the EdC, it was realized that the speech is really consistent with the practice. So, this study sought to determine whether the companies of Polo Spartaco are consistent with the discourse exposed in the Charter of Principles with the daily practice of people management, through a case study with a qualitative and quantitative approach, using semi-structured interviews with managers, whose evidence was handled through content analysis, questionnaires applied to staff, direct observation and documentary evidence. The results showed that the practice of people management in companies linked to the EdC is in fact consistent with the speech expressed in the Charter of Principles with the daily practice. It was also concluded that, as regards the role of the Association of Employees, in the context in which it operates, its practices for employees, successfully incorporates the principles and practices proposed by the strategic people management.

Keywords: Economy of Communion, people management, culture of sharin

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	09
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	10
<b>LISTA DE QUADRO</b> .....	11
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	12
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1 Objetivo Principal</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos Intermediários</b> .....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
<b>1.3.1 Geográfica</b> .....	16
<b>1.3.2 Temporal</b> .....	17
<b>1.3.3 Teórica</b> .....	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEORICO</b> .....	20
2.1 ECONOMIA DE COMUNHÃO (EdC).....	20
<b>2.1.1 Movimento dos Foclares</b> .....	20
2.1.1.1 As Mariápolis.....	21
2.1.1.2 Mariápolis Ginetta - Brasil.....	22
<b>2.1.2 Evolução histórica da EdC</b> .....	23
2.1.2.1 Características da Economia de Comunhão.....	25
2.1.2.1.2 Requisitos para adesão à Economia de Comunhão.....	26
2.1.2.2 Valores da Economia de Comunhão.....	27
<b>2.1.3 As empresas da EdC</b> .....	28
2.1.3.1 A Carta de Princípios das Empresas da EdC (EEEdC).....	33
2.1.3.2 Os Polos Empresariais.....	36
2.1.3.2.1 O Polo Spartaco.....	36
2.1.3.2.2 As Empresas do Polo Spartaco.....	37
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO.....	38
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AOS VALORES DAS EEEdC .....	45

<b>3 METODOLOGIA</b> .....	52
3.1 TIPO.....	52
3.2 ABORDAGEM.....	52
3.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	52
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....	53
3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	53
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS .....	54
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....	55
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....	55
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	57
4.1 BREVE DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	58
<b>4.1.1 Empresa 1 - Espri Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais</b> .....	58
<b>4.1.2 Empresa 2 - Uniben Fomento Mercantil</b> .....	59
<b>4.1.3 Empresa 3 – Avn Embalagens</b> .....	59
<b>4.1.4 Empresa 4 - Ecoar Produtos de Limpeza Ltda</b> .....	59
<b>4.1.5 Associação dos Funcionários do Polo Spartaco</b> .....	60
4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO POLO SPARTACO.....	60
<b>4.2.1 O Papel da Associação dos Funcionários nos Processos de Gestão de Pessoas do Polo Spartaco</b> .....	61
<b>4.2.2 A Gestão de Pessoas sob os Princípios da EdC</b> .....	67
4.2.2.1 Empresários, trabalhadores e empresa .....	67
4.2.2.2 Ética .....	70
4.2.2.3 Qualidade de vida e de produção e harmonia no local de trabalho .....	73
4.2.2.4 Formação e instrução .....	75
4.2.2.5 Comunicação .....	77
<b>4.2.2 Resultados do Questionário Aplicado</b> .....	79
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	84
5.1 CONCLUSÕES.....	84
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	85
<b>5.2.1 Recomendações para outras pesquisas</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	86
<b>APÊNDICES</b> .....	89



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Valores da Economia de Comunhão.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 – Modelo Paradigma Paraeconômico.....</b>	<b>46</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1 – Evolução do número das empresas de EdC no mundo .....29**

**Gráfico 2 – Distribuição das EEdC no mundo por segmento.....29**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Entrevistados.....	53
-------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Avaliação dos funcionários sobre a gestão de pessoas e os valores organizacionais nas EEdC.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 2 – Avaliação dos funcionários sobre valores expressos na Carta de Princípios.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 3 – Avaliação dos funcionários sobre a prática das ações expressas nos eixos da Carta de Princípios.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 4 – Frequência dos termos utilizados para definir o significa trabalhar em uma EEdC.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma gestão baseada na obtenção de altos lucros e eficiente redução de custos, independente de outros fatores, a exemplo, o fator humano, era vista até o século passado como uma gestão de sucesso para as organizações. No entanto, essa realidade vem sofrendo transformações com as constantes mudanças globais que influenciaram a economia, a sociedade, as formas de trabalho e, conseqüentemente, os negócios, exigindo das organizações maior capacidade adaptativa bem como a utilização de estratégias eficazes, a fim de sustentar vantagens competitivas.

Durante o encontro da Organização Mundial do Comércio, em Seattle, nos Estados Unidos, em 1999, a sociedade civil mostrou-se incomodada com a forma como a economia estava sendo conduzida. Em janeiro de 2001, em Porto Alegre, o Fórum Social Mundial chamou atenção para a preocupação, também por parte da sociedade civil, com o individualismo e o consumismo desenfreado, imposto pela economia de mercado, despertando para a necessidade de se discutir as novas propostas de economias emergentes.

Dez anos antes do Fórum Social Mundial no Brasil, em 1991, já surgia uma nova proposta de economia, onde o foco estava na pessoa, no ser humano. Essa economia, baseada na cultura da partilha, foi a resposta de um grupo de pessoas mobilizadas em intervir na economia capitalista, a fim de resolver o passivo deixado pelo sistema econômico vigente, denominada Economia de Comunhão (EdC).

Outros eventos se seguiram e continuam sendo realizados, bem como manifestações e protestos, a partir da observação de que “outro mundo é possível” com a entrada de outros tipos de economias que favoreçam a um maior número de pessoas.

Em 2008, com a crise econômica mundial que abalou as estruturas de grandes e renomadas empresas, causando fechamento de várias unidades e elevando as taxas de desemprego, ficou evidente que o sistema capitalista, atuando isoladamente, não era mais suficiente para uma economia segura.

Sue (1997) sugere que, em tempos de crise econômica, outras propostas de Economia, como a Economia Solidária, a Economia de Comunhão, podem atuar

como sustentáculo para que a pobreza e a miséria social não sejam maiores. Desta forma, segundo o mesmo, referir-se à crise econômica é referir-se ao sistema econômico dominante e não à economia em sua totalidade.

Para Zappala (1992, p. 117),

O desvio básico do capitalismo consiste, portanto, na sua pretensão de elevar uma determinada modalidade de relações econômicas (o livre mercado) a um sistema absoluto, que tudo engloba e, em última análise, tudo explica, que é capaz de interpretar e determinar normativamente, em base aos mecanismos econômicos, o ser e o agir do homem.

Esse autor ainda afirma que o erro capitalista não está no sistema econômico, mas na cultura capitalista, onde o 'ter' é o produto das relações sociais.

Já na Economia de Comunhão (EdC), a cultura da partilha se contrapõe ao ser e agir do homem na cultura capitalista, onde o individualismo é substituído por relações baseadas em princípios de solidariedade, gratuidade e unidade em busca da consolidação dos bens relacionais<sup>1</sup> capazes de suportar as fragilidades do sistema econômico dominante. É neste contexto que a Economia de Comunhão contribui com seu *modus operandi* pautado no respeito ao ser humano, colocando-o como centro da empresa.

Gorz (1997) afirma que a remuneração e rentabilidade não serão mais a condição necessária para as atividades, nem o seu fim. Essas atividades, múltiplas, que não valorizam, primordialmente, o capital serão as novas produtoras das relações sociais, os laços de cooperação e o sentido de cada vida.

Assim, o elemento humano tem sido privilegiado nas discussões sobre estratégias, alta *performance* e resultado nos mais diferentes cenários, levando à criação e adoção de novas práticas de gestão de pessoas, com foco centralizado no elemento humano, a partir das diretrizes das organizações.

No entanto, enquanto as empresas em geral estão discutindo cenários e revisando suas estratégias, a fim de obterem vantagem competitiva por meio do elemento humano, as empresas de Economia de Comunhão trazem, em suas práticas de gestão de pessoas, o elemento humano como seu principal ativo.

Tais práticas passam por um viés que interliga a prática da gestão de pessoas e das relações de trabalho à teorização dos valores e estratégias organizacionais propostos por essa economia e desdobrados em uma Carta de Princípios.

---

<sup>1</sup> Termo utilizado para definir o produto das relações humanas nas empresas de economia de comunhão (EEEdC) (gratuidade, unidade, amor recíproco).

A Carta de Princípios baseia-se nos valores essenciais que norteiam as relações de trabalho das empresas que se vinculam à Economia de Comunhão, bem como às empresas que desejam fazer parte dessa proposta, sendo, a partir de então, condição *sine qua non* para que uma empresa seja caracterizada como empresa de Economia de Comunhão (EEdC).

Entender a dinâmica dessas propostas de economias e sua forma de alcançarem seus objetivos estratégicos, através das relações de trabalho, é uma tarefa importante para a gestão de pessoas na contemporaneidade. Seus conceitos e ferramentas foram desenvolvidos para atender à gestão de pessoas nas empresas conceituadas a partir do capitalismo, realidade conceitualmente diferente da realidade da Economia de Comunhão, que, apesar de estar orientada para a obtenção do lucro, integra uma nova proposta econômica, onde a pessoa é o foco central.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora as empresas de Economia de Comunhão possuam, em sua gênese, uma carta específica que rege seus princípios de gestão, faz-se necessário entender como se dá, na prática, essa gestão.

Para que a gestão de pessoas seja estratégica, suas práticas devem ser adequadamente compreendidas levando-se em consideração o contexto em que estão inseridas, bem como devem coadunar-se com seu discurso. Desta forma, muitas perguntas surgem ao se estudar a Economia de Comunhão a partir da gestão de pessoas. Enquanto as empresas que não comungam desses princípios têm buscado incessantemente criar e aplicar novos modelos que agradem e motivem seus funcionários, as empresas vinculadas à Economia de Comunhão aparentemente trazem esses modelos em suas práticas na gestão de pessoas, sendo esse, talvez, um diferencial competitivo nas relações de trabalho.

Assim, este estudo dedicou-se ao desafio de entender como funcionam as relações de trabalho neste cenário, mais especificamente buscando responder à seguinte questão problema:

***As empresas do Polo Spartaco coadunam o discurso exposto na Carta de Princípios da Economia de Comunhão com sua prática cotidiana na gestão de pessoas?***

## 1.2 OBJETIVOS

Em consonância com a problemática desse estudo é que se inserem os objetivos a seguir:

### 1.2.1 Objetivo principal

O presente trabalho, a partir do problema de pesquisa, tem o objetivo de apontar se as empresas do Polo Spartaco coadunam o discurso exposto na Carta de Princípios da Economia de Comunhão com a prática cotidiana na gestão de pessoas.

### 1.2.2 Objetivos intermediários

- Descrever a visão dos responsáveis pela gestão de pessoas em relação às principais práticas de gestão adotadas pelas empresas em estudo;
- Descrever a visão dos colaboradores em relação às principais práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas em estudo;
- Analisar se as práticas de gestão de pessoas das empresas do Polo Spartaco estão alinhadas com os valores internos expressos na Carta de Princípios da EdC.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

### 1.3.1 Geográfica



A pesquisa teve como foco as empresas brasileiras, aderentes ao projeto de Economia de Comunhão, localizadas no espaço físico do Polo Spartaco, em Cotia, no estado de São Paulo.

### **1.3.2 Temporal**

A pesquisa foi realizada nas dependências do Polo Spartaco em outubro de 2011, examinando as relações de trabalho, a partir dos eixos expostos na Carta de Princípios elaborada em 1999.

### **1.3.3 Teórica**

Dentre as novas formas de economia emergente já existentes destaca-se que este estudo está direcionado para a análise das empresas vinculadas, especificamente, à Economia de Comunhão. Porém, ainda sobre o tema, diversos aspectos podem e têm sido estudados no contexto organizacional desse tipo de empresas.

No entanto, aqui serão tratadas apenas as práticas de gestão de pessoas, a partir dos valores internos que caracterizam as empresas de Economia de Comunhão por meio da Carta de Princípios, abordando a atração e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento, tipos de remuneração e programa de benefícios disponíveis aos colaboradores e a adesão aos valores organizacionais.

Uma vez que o processo de gestão de pessoas é dinâmico, as informações trazidas nesta pesquisa devem ser analisadas dentro do contexto do período ao qual foram pesquisadas.

## **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O surgimento das novas economias no cenário mundial tem sido fonte inesgotável de estudos nas mais diversas disciplinas. Essas formas de economias emergentes se destacam pela maneira na qual tem posicionado as pessoas no

contexto das organizações. Com isso, destaca-se a importância de estudos que visam compreender se este pode ser o diferencial para o sucesso das empresas vinculadas a essas novas economias.

Especificamente em relação à Economia de Comunhão, diversos estudos apontam um crescente interesse por esse tema na Academia. Sua relevância em termos mundiais aponta para mais de 700 publicações, entre monografias, dissertações e teses, tendo como foco principal micro, pequenas e médias empresas, predominantemente no campo da Economia e da Administração de empresas, a fim de avaliá-las, quanto à sua viabilidade e diferencial competitivo (LEITÃO; SPINELLI, 2008).

No Brasil, 122 trabalhos foram aprovados em 43 instituições de ensino superior, no período de 1991 a 2006. O interesse despertado não demonstra clara relação com instituições de ensino confessionais, uma vez que apenas 13 deles foram aprovados em Pontifícias Universidades Católicas (PUCs), 18 apresentados em 16 universidades federais e os demais em Universidades particulares (EdC, 2009).

Globalmente, em um total de 26 países, 15 europeus apresentaram 148 estudos, seguido por 6 sul-americanos com 138 estudos, três africanos com três estudos, além de uma contribuição das Filipinas e outra da Coreia do Sul, no período de 2001 a 2006 (EdC, 2009).

Para Almeida e Leitão (2003), seu potencial transformador da vida e da forma de gestão é o fato gerador do crescente interesse da comunidade acadêmica pelo projeto que associa gestão de empresa com espiritualidade cristã.

Pretende-se com essa pesquisa servir à comunidade acadêmica um trabalho que interligará um novo cenário econômico com as práticas de gestão de pessoas, além de ser mais uma fonte de consulta sobre o tema.

Esta pesquisa também busca contribuir com a sociedade civil, ao trazer novas possibilidades ainda pouco discutidas nas organizações, que interferem diretamente no modo de vida da sociedade.

A relevância desse estudo, no que se refere às organizações, permeia as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas empresas e seus valores, oferecendo possíveis diferenciais competitivos, ao ultrapassarem as barreiras do consumismo e do utilitarismo do sistema econômico dominante e se orientarem por

uma forma de economia de partilha, focada nas relações de trabalho e no ser humano, onde não se perde vantagem competitiva, mas se agrega valor ao seu potencial competitivo, por meio de pessoas e relações de trabalho.

Para a gestão de pessoas nas organizações, sua importância revela-se no exposto por Buber (1987) e por Drucker (2001), ao explanarem sobre a necessidade que os seres humanos têm de viverem em comunidades, inclusive de trabalho, que possibilite a sua realização pessoal, contribuindo com suas competências e sentindo-se parte integrante e importante da dinâmica empresarial, direcionando a gestão de pessoas para a extração dos valores intrínsecos de cada ser humano, o que melhor este pode entregar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ECONOMIA DE COMUNHÃO**

Para entender a Economia de Comunhão, sua construção histórica e estrutura, é necessário conhecer sua gênese.

#### **2.1.1 O Movimento dos Focolares**

Em um cenário de destruição, no auge da 2ª Guerra Mundial, um grupo de amigas, todas jovens, liderado por Chiara Lubich, se reunia em torno de uma fogueira no porão das ruínas de uma casa, em Trento, na Itália, em 1943. Em suas conversas, idealizavam um movimento que fosse capaz de unir as pessoas por meio da espiritualidade e da unidade entre as nações, a fim de que nunca mais o mundo passasse por um momento como aquele, tendo assim a revelação “sobre quem é verdadeiramente Deus: amor” (LUBICH, 2000, p. 10).

Chiara Lubich e suas amigas – entre elas Ginetta Calliari, que teve grande importância no desenvolvimento do Movimento no Brasil –, formavam um grupo que procurava viver segundo o modelo das primeiras comunidades cristãs, socorrendo as vítimas da guerra e compartilhando com os mais necessitados tudo o que tinham. Em poucos meses formou-se uma comunidade com cerca de 500 pessoas partilhando de um mesmo ideal, entre eles “não havia nenhum necessitado” (FERRUCCI, 2000, p. 35). Nascia assim o Movimento dos Focolares. Nos anos seguintes, o Movimento cresceu na Itália. Após 1956, espalhou-se pela Europa e outros continentes. A partir de 1960, alcançou cristãos de diversas referências teológicas, ultrapassando as barreiras do catolicismo e hoje dialoga com diversas religiões e culturas, como o judaísmo, budismo, taoísmo, etc, favorecendo assim a concretude de obras sociais em todo o mundo.

Já no Brasil, o Movimento dos Focolares se difundiu no final da década de 50, alcançando pessoas de todas as camadas sociais, com e sem vínculo religioso (LUBICH, 2000). Atualmente é um vasto movimento, abrangendo cerca de 7 milhões de membros em centenas de países (VANDELEENE, 2003).

O Movimento dos Focolares, que quer dizer em italiano 'fogo no lar' é um movimento de caráter religioso, mariano (em menção a Maria – Mãe de Deus), reconhecido pela Igreja Católica em 1962 com o nome oficial de Obra de Maria (LUBICH, 2002). Seu objetivo central é buscar a unidade entre os cristãos, “que todos sejam um”, o diálogo com fiéis de outras religiões e com pessoas de convicções não religiosas, daí seu caráter também ecumênico. “Nos defrontamos com a solene oração de Jesus ao Pai: [...] que todos sejam uma coisa só como nós [...]. Naquele momento tivemos a certeza de que tínhamos nascido para aquela página do Evangelho, isto é, a fim de contribuir para a unidade entre todos. Era a Carta Magna do novo Movimento” (LUBICH, 2000, p. 10).

O Movimento dos Focolares, para Biela (1998, p. 25), possui quatro dimensões que se complementam, sendo que a primeira delas tem caráter social e ressalta a vida comunitária. A segunda dimensão é a econômica, representada pela Economia de Comunhão, foco deste trabalho. A terceira dimensão baseia-se na moral em que a pessoa e suas relações são o foco central. Por fim, a quarta e última dimensão, profundamente importante para se compreender as bases do Movimento, a dimensão religiosa.

Já para Burckart (2002, p. 75) o Movimento dos Focolares baseia-se “em uma visão antropológica, caracterizada pela superação do subjetivismo (com todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por meio de um estilo de vida comunitário”. Para que se possa compreender esse estilo de vida em comunidade, proposto pelo Movimento dos Focolares e sua importância, faz-se necessário conhecer a base dessas comunidades: as Mariápolis.

#### 2.1.1.1 As Mariápolis

As Mariápolis, realizadas desde 1949 até os dias atuais, são encontros onde pessoas de todas as idades e profissões formam uma cidade em miniatura, onde todos procuram viver o ideal do amor recíproco, “que todos sejam um” (LUBICH, 2000, p. 10).

Para materializar esse ideal e o desejo de dar continuidade permanente à experiência realizada nas Mariápolis, o Movimento dos Focolares começou a fundar

pequenas comunidades (cidadelas) em vários países, que receberam também o nome de 'Mariápolis' (Cidade de Maria).

As cidadelas são uma das mais típicas realizações do Movimento dos Focolares— sendo hoje mais de 70 espalhadas nos cinco continentes. Podem ser definidas como um esboço de sociedade nova com casas, escolas, oficinas de trabalho, etc., cuja lei é o amor recíproco, proposto pelo Evangelho; no entanto, cada uma dessas cidadelas tem características próprias, de acordo com o ambiente onde estão inseridas. Foram em algumas dessas cidadelas que se instalaram os primeiros polos industriais do projeto de Economia de Comunhão.

A primeira cidadela surgiu em 1965 em Florença, na Itália, recebendo o nome de Loppiano; atualmente conta com 900 habitantes de 70 países.

Ao expandir o Movimento dos Focolares para todo o mundo, outras cidadelas foram criadas, como as cidadelas na República dos Camarões, no Quênia e na Costa do Marfim, que se caracterizam pela inculturação do Evangelho nas sociedades africanas.

Na Ásia, a cidadela de Tagaytay, localizada nas Filipinas é caracterizada pelo diálogo com as grandes religiões orientais. Na Alemanha, a cidadela em Ottmaring é também ecumênica, onde convivem luteranos e católicos. Na América do Norte, nos arredores de Nova Iorque, a Mariápolis Luminosa é uma cidadela onde se promove o diálogo entre raças e culturas diferentes. Em Portugal, a Mariápolis Arco-íris é aberta às pessoas que queiram visitar para conhecer o Movimento e a sua espiritualidade.

Na América Latina, as cidadelas do Brasil e da Argentina são pioneiras na construção de empresas do Projeto de "Economia de Comunhão".

#### 2.1.1.2 Mariápolis Ginetta - Brasil

No Brasil, a primeira cidadela foi instalada em Recife, em 1958, primeiro solo a receber as ideias do Movimento dos Focolares fora do continente europeu, porém, foi em Vargem Grande Paulista, a 47 quilômetros de São Paulo que nasceu a grande Mariápolis que viria a ser sede nacional do Movimento dos Focolares no Brasil e preceptora do primeiro Polo Empresarial do projeto Economia de Comunhão. Inicialmente essa cidadela recebeu o nome de Araceli e após alguns

anos, em homenagem a Ginetta Calliari – Cofundadora do Movimento dos Focolares – seu nome foi alterado para Mariápolis Ginetta e conta atualmente com cerca de 300 habitantes.

Nessa localidade foi criado o primeiro polo brasileiro, em 1994, chamado Spartaco, que deveria funcionar como um laboratório para um novo estilo de gestão econômica, transparente, eficiente e responsável (BRUNI, 2002). O polo atualmente é conhecido no Brasil e no exterior, recebendo visitas de pesquisadores de todo o mundo, políticos e empresários, curiosos em conhecer os resultados dessa nova experiência em economia social.

### **2.1.2 Evolução histórica da EdC**

De acordo com Calliari (2000), durante uma viagem de Chiara Lubich ao Brasil, ela percebeu, ao sobrevoar a cidade de São Paulo, o contraste entre luxuosos arranha-céus e a situação da população que vive em condições de extrema pobreza na periferia da cidade. Na busca de uma solução para amenizar essa realidade, Chiara Lubich convidou os empresários e a comunidade do Movimento no Brasil a se empenharem por um ideal onde pudessem contribuir de forma efetiva para a redução dessa disparidade, lançando assim, em 29 de maio de 1991, o projeto da Economia de Comunhão: “temos que impelir os empresários a produzirem sempre mais lucros, portanto, a melhorarem sempre como empreendedores, para ganhar mais e para que os lucros sejam distribuídos” (LUBICH, 2000, p. 13).

Chiara Lubich buscou ligar o Movimento com a Academia por meio de um grupo de universitários, delegando a eles a missão de estudar e apropriar à sociedade acadêmica esse novo modelo de economia: “eu agora vos digo uma ideia, mas depois a aplicação concreta, sob um aspecto ou outro, a vantagem que poderá trazer seja para a economia empresarial, seja para a economia de um país ou de uma nação, vocês é que têm que aprofundar e investigar” (LUBICH, 2002, p. 13).

Em 1999, a experiência e a visão cultural da Economia de Comunhão, vista como proposta para sanar os desequilíbrios econômicos, foi apresentada, por Chiara

Lubich, num Congresso internacional promovido pelo Conselho da Europa, em Estrasburgo, no 50º aniversário da sua instituição.

Em termos acadêmicos, aconteceram numerosos congressos nacionais e internacionais, além de vários artigos científicos publicados em conceituadas revistas, produção acadêmica de dissertações e teses (mais de 700), nas mais diferentes universidades e cursos (LEITÃO; SPINELLI, 2008).

No Brasil, foi lançada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em junho de 2010, a Revista Eletrônica Científica da Economia de Comunhão – REDEC, iniciativa de um grupo de estudiosos para os quais a EdC é um tema de pesquisa, em colaboração com o Centro de estudo, pesquisa e documentação da EdC "Filadélfia" (Mariápolis Ginetta - São Paulo). A revista se coloca como um espaço de diálogo entre estudiosos, a fim de criar uma rede entre pesquisadores que se dedicam ao estudo e aprofundamento de experiências semelhantes à EdC, cumprindo seu objetivo de contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem teórica inspirada na economia de comunhão; os acadêmicos envolvidos são de diferentes áreas de estudo o que lhe permite oferecer discussões multidisciplinares.

No ano de 2010, a Economia de Comunhão alcançou grande difusão midiática em diferentes contextos em todo o mundo, das universidades aos parlamentos, das embaixadas às sedes de paróquias e de associações. O Movimento dos Focolares aponta dois principais pontos que suscitaram esse interesse pela EdC e deram início a apresentações e congressos:

i) a citação da Economia “civil e de comunhão” feita pelo Papa Bento XVI na encíclica “*Caritas in Veritate*” e,

ii) a necessidade de valores diferentes no âmbito da vida econômica, evidenciada pela crise econômica mundial em 2008.

De acordo com o Relatório EdC 2009/2010, no primeiro ponto apresentado, o dia 07 de julho de 2010 pode ser definido como uma data histórica para a EdC devido ao contexto da encíclica de Bento XVI ‘*Caritas in Veritate*’.

No seu contexto, a encíclica traz uma importante inovação, com particular relevância para a teoria e a prática econômica contemporânea, em relação ao ‘princípio de gratuidade’: ser reconhecido como princípio fundante também para a economia e para o mercado. Isso significa que, segundo Bento XVI (2009), a ‘gratuidade’ não é uma categoria para ser aplicada somente ao setor ‘*non-profit*’, ao



voluntariado ou à economia social, mas a toda a vida econômica, dos bancos às empresas multinacionais.

No entanto, Zamagni (2002), ressalta que a gratuidade tratada na Economia de Comunhão, distingue-se daquela que ocorre, por exemplo, na filantropia e no altruísmo. Essa distinção se baseia na relação com o outro, o outro que recebe, que é tratado na Economia de Comunhão como igual, interdependente e digno, é conhecido e acompanhado, enquanto nas outras formas citadas, o dar, é dar para os outros, de forma generalizada na propositura em promover o bem geral.

Além disso, Bento XVI (2009, p. 27) cita explicitamente a 'economia civil e de comunhão':

Parece que a distinção usada até agora entre empresas que têm por finalidade o lucro (*profit*) e organizações que não buscam o lucro (*non profit*) já não é capaz de dar cabalmente conta da realidade, nem de orientar eficazmente o futuro. Nestas últimas décadas, foi surgindo entre as duas tipologias de empresa uma ampla área intermédia. É ela constituída por empresas tradicionais, mas que subscrevem pactos de ajuda aos países atrasados, por fundações que são expressão de empresas individuais, por grupos de empresas que têm objetivos de utilidade social, pelo mundo diversificado dos sujeitos da chamada economia civil e de comunhão. Não se trata apenas de um 'terceiro setor', mas de uma nova e ampla realidade complexa, que envolve o privado e o público e que não exclui o lucro, mas o considera como instrumento para realizar finalidades humanas e sociais.

A partir da publicação, emerge imediatamente um notável interesse midiático em torno da Economia de Comunhão como uma tentativa talvez, de trazer à tona outros modos de economia que não permitam tanta vulnerabilidade a crises; em particular nos Estados Unidos, *blogs* e jornais, como *Wall Street Journal* e *National Catholic Reporter*, trouxeram à tona a EdC e procuraram explicá-la aos leitores por meio de entrevistas com empresários ligados ao Movimento.

Vale ressaltar, no entanto, que a Economia de Comunhão está longe de ser modismo religioso ou moeda de troca para atingir outros fins que não estão em sua Carta de Princípios. Mas, vai além do que se propõe, ao criar empregos e colocar em comum, por meio de congressos e seminários, a experiência adquirida e a forma de gerir dentro do que se propõe a Economia de Comunhão. A partilha não deve ser apenas de bens materiais, mas também de propósitos, de tempo e de capacidades (SERAFIM, 2001). É notório, no entanto, que se trata de uma reviravolta ao trazer uma nova discussão sobre os sistemas econômicos e sua disposição a serviço do bem comum.

### 2.1.2.1 Características da Economia de Comunhão

As principais características da Economia de Comunhão são apontadas por Vido (2004) como:

a) Presença na economia de mercado: as empresas da economia de comunhão não são um grupo isolado, mas estão dentro da realidade do mercado.

b) Atenção tanto à produção quanto à distribuição da riqueza, valorizando o processo de maneira global dentro da sociedade.

c) Liberdade de participação: a economia de comunhão se apresenta como uma experiência de liberdade. Nada é imposto. Cada empresário decide aderir de maneira autônoma ao projeto, na medida sugerida pelas circunstâncias da empresa. Os empresários também são livres para formular como serão destinados os lucros entre o crescimento da empresa, o auxílio das pessoas em dificuldades econômicas e a difusão da cultura do partilhar.

d) Compromissos que vão além dos limites da empresa: as pessoas envolvidas no projeto da EdC são movidas por um “ímpeto ideal”, a orientação para um compromisso que vai além dos limites da empresa.

#### 2.1.2.1.2 Requisitos para adesão à Economia de Comunhão

O pedido de adesão à EdC, da parte dos indivíduos e/ou das instituições, deve ser direcionado à comissão local, que o aceita desde que se cumpram os seguintes requisitos:

(a) um sério compromisso, da parte do(s) empresário(s), de iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento, EdC local e internacional, não somente de forma pessoal, mas como expressão da comunidade empresarial;

(b) a partilha dos objetivos do projeto e das finalidades do carisma da Unidade, do qual a EdC é expressão;

(c) a abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são: 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a

formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios;

(d) inspirar a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “Linhas para a gestão de uma empresa EdC”;

(e) conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão;

(f) conceber a própria empresa e/ou atividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.

#### 2.1.2.2 Valores da Economia de Comunhão

Os valores da EdC oferecem uma “identidade” geral para as empresas vinculadas ao projeto, além de direcionar e manter o equilíbrio das organizações. Entre outras coisas, eles expressam uma vida comunitária, que são características de sua espiritualidade, conforme abaixo:

**Figura 1 – Valores da Economia de Comunhão**



Fonte: EdC (2008)

O primeiro aspecto é a *sobrevivência financeira* a partir do trabalho, que indica a necessidade de pessoas competentes que façam as empresas funcionarem bem e que possam gerar lucros, para ser possível a comunhão.

*Resultados compartilhados*: Aqui a estrutura da empresa (e não só as pessoas, isoladamente) deve irradiar a missão que escolheu, seja na forma de apoio financeiro, seja na troca de experiência entre as empresas, bem como no ato de irradiar uma nova realidade econômica para a sociedade, políticos, etc.

*Fidelidade à missão* eleva a empresa a uma nova realidade. Os dois aspectos anteriores criam a possibilidade de exercer a comunhão e irradiar sua missão, enquanto este aspecto eleva a empresa a uma nova concepção.

*Compromisso com a cidadania* faz com que haja um grande respeito com o meio ambiente e com a saúde física de todos, em síntese, respeito com o ser humano.

*Harmonia* trata de criar sistemas de gerência e estruturas organizadoras, capazes de promover o trabalho em grupo e promover o crescimento individual. Aqui também se consideram os locais de trabalho, a ordem, para que todos que tenham contato com a empresa se sintam bem.

*Desenvolvimento contínuo*: este valor refere-se à realização da comunhão, à irradiação da experiência, elevação do conceito de empresa, cuidado com o meio ambiente e a saúde das pessoas, bem como a harmonia no ambiente de trabalho.

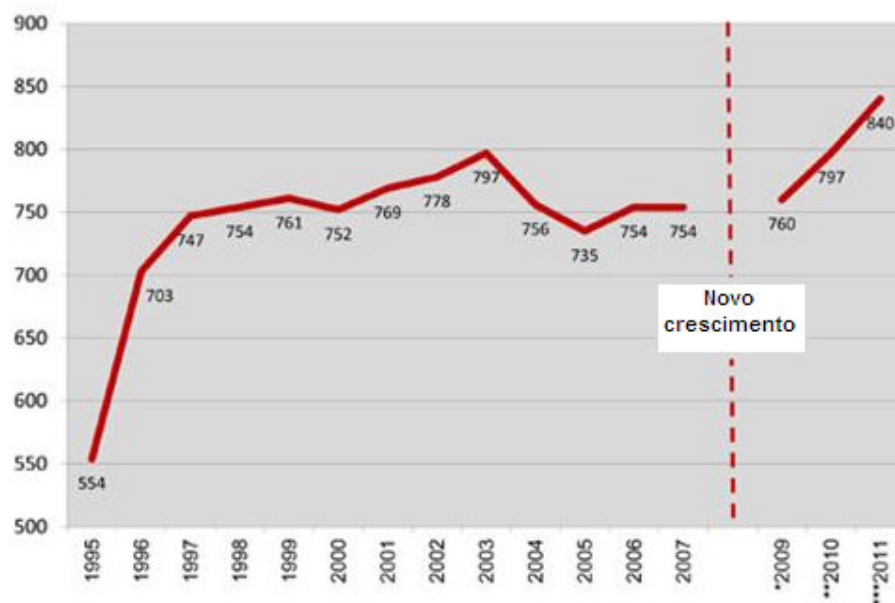
*Comunicação e intercâmbio de experiências* permitem um sistema gerencial que promova o alinhamento de todos, em torno da missão da empresa, e que crie unidade.

Um dos desafios da EdC é o de resgatar os valores comunitários nas organizações empresariais no contexto das modernas relações de trabalho, iniciativa que se apóia no exposto por Buber (1987) e por Drucker (2001), de que os seres humanos necessitam viver em comunidades, inclusive de trabalho, de forma a possibilitar sua realização pessoal e sua contribuição, para que possam sentir-se importantes na dinâmica empresarial.

### **2.1.3 As empresas da EdC**

A quantidade de empresas vinculadas à EdC tem se elevado a cada ano. A maior evolução na quantidade de empresas que aderiram ao projeto aconteceu até o ano de 2003, quando chegou a 797 empresas, a partir desse ano houve uma queda acentuada, culminando em 735 empresas em 2005. No entanto, após a crise econômica mundial em 2008, houve novo crescimento das EEdC atingindo em 2011 a marca histórica de 840 EEdC, conforme exposto abaixo:

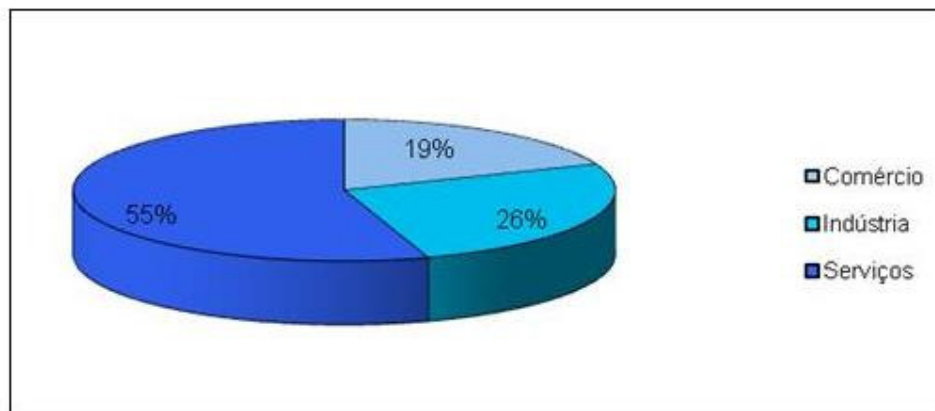
**Gráfico 1 – Evolução do número das empresas de EdC no mundo**



Fonte: EdC (2011)

As empresas são destinadas ao lucro e estão presentes em todos os continentes. Cerca de metade das organizações são empresas de serviços, seguida pela indústria e uma fatia menor voltada para o comércio, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 2 – Distribuição das EEdC no mundo por segmento**



Fonte: EdC (2010)

As empresas vinculadas a EdC visam ao lucro e sobrevivem a partir das receitas geradas com a venda de seus produtos e serviços.

Os lucros das empresas EdC aumentaram em 7,6%, chegando a um valor aproximado de 770 mil euros, no fechamento do ano de 2010 (EdC, 2011).

No Brasil, há casos com produtividade acima da média de seu setor (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), como demonstrado por Pinto (2004) em sua tese, onde três empresas estudadas mostraram, em termos de responsabilidade social, desempenho superior às similares em tamanho, com base em informações do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).

De acordo com Torikachvili (2006), no Brasil, uma das empresas da EdC garantiu em 1995 uma produção de cerca de 8 mil toneladas por ano de peças fundidas em aço, ferro e alumínio, correspondente a um faturamento de R\$ 38 milhões no ano. Enquanto o Brasil, neste mesmo ano, faturou 53 mil dólares por homem/ano, esta empresa (localizada fora do Polo Spartaco) teve um faturamento de 147 mil dólares. Dez anos após, essa relação permaneceu superior: o Brasil faturou 95 mil dólares e esta empresa chegou aos 180 mil dólares.

Desde 1991 a lucratividade tem uma crescente taxa líquida anual de aproximadamente 13%, conforme pesquisa de Brandalise (2003), o que mostra a estabilidade e competitividade dessas empresas em termos de receita e de lucratividade, se comparadas a outras não pertencentes a EdC.

As empresas da EdC, produtoras de bens e serviços, apresentam outro ponto que as diferenciam de outros empreendimentos em relação a sua lucratividade: a partilha e a destinação dos lucros (QUARTANA et al, 1992).

As características, princípios e valores podem ser adotados por qualquer empresa, porém, para a adesão da gestão da empresa à Economia de Comunhão, são convidadas empresas despertadas aos princípios da solidariedade, a responderem a princípios e valores ético-espirituais nos negócios, à prática do bem comum, à priorização do trabalho sobre o capital, à destinação universal dos bens e à preocupação com a dignidade humana.

A adesão deve ser isenta de toda pressão do mercado, de toda crise de consciência, de todo cálculo de custo/benefício, enfim, de tudo que não possa ser derivado de uma escolha livre que, dentre as alternativas, opte pela que é sua convicção. Desta forma, a adesão não pode, “[...] ser imposta ou obrigada, quer por meios coercitivos, quer por meios subliminares, como os utilizados pelo marketing”. (ARAÚJO, apud SERAFIM, 2001, p. 79).

A EdC se baseia em 3 pilares de igual importância, no que se refere à distribuição dos lucros das empresas. As empresas vinculadas à economia de comunhão buscam destinar o lucro para três finalidades. Após o pagamento dos impostos, a primeira parte deverá ser destinada ao incremento da própria empresa; a segunda para auxiliar as pessoas necessitadas e que fazem parte do projeto de comunhão de bens; e a terceira para o desenvolvimento de estruturas de comunhão visando à formação de novos trabalhadores e novos empresários (LUBICH, 1996).

A partir da ideia de que o agir econômico é uma expressão de um estilo de vida em geral, uma visão do mundo, constitui-se o primeiro pilar citado por Lubich (1996) para a distribuição de lucros das empresas vinculadas a EdC.

O primeiro pilar, *a formação cultural*, tem o objetivo de formar a "cultura da partilha", formar "homens novos", principalmente através das estruturas de formação do Movimento dos Focolares (Mariápolis permanentes, imprensa, "Centros Mariápolis"). Nesse âmbito, o lucro vai para a educação das pessoas, sustentando a cultura do dar, na atitude da Economia de Comunhão, através da realização de seminários, conferências e encontros para difundir a EdC.

Em 2011 os investimentos nesse pilar representaram 49,3% do total dos lucros das EEdC no mundo, o equivalente a € 363.802,00 (EdC, 2011).

Nestas estruturas, pessoas de todas as classes sociais se formam na cultura da reciprocidade, sendo um dos pontos mais importantes da Economia de Comunhão a chamada Cultura da Partilha, condição considerada para que a economia de comunhão se transforme em um estilo de vida. Segundo esta cultura, o

ser humano é naturalmente chamado mais a doar do que a ter, desta forma, a solidariedade só pode existir quando se cala o próprio egoísmo (LUBICH, 2002).

Dentre os centros de formação, o Instituto Universitário Sophia, na Itália, se destaca como um instrumento de formação de "homens novos", inseridos e treinados na "cultura do dar" e na reciprocidade, a partir da convicção de que sem uma cultura renovada, é impossível uma nova economia. Atualmente, esse Instituto destaca-se também no meio acadêmico, com programas de Mestrado e Doutorado na área de Economia de Comunhão. Devido ao tamanho e importância do empreendimento, uma parte substancial dos lucros da EdC suporta financeiramente o Instituto Sophia.

Segundo Zappala (1992, p. 5), a cultura da partilha é um estilo de vida distinto do dominante, representado pela cultura do ter, “de onde emerge homens e mulheres de relações complexas, conflituosas e antagônicas, que faz de sua existência uma mercadoria, onde o consumo é fator determinante da vida pessoal e social”.

Neste sentido, o segundo pilar vai ao encontro do objetivo principal da EdC, *a luta contra a miséria e contra o individualismo*, baseando-se na ajuda aos necessitados. A EdC propõe àqueles que vivem em dificuldade financeira ou em qualquer outra forma de necessidade (de formação, de direitos...) auxílio, baseado no princípio de subsidiariedade e sobretudo na reciprocidade, onde é a comunidade que resolve os seus problemas, “subsidiada”, ajudada, pelos lucros das empresas, criando novos postos de trabalho e satisfazendo as suas necessidades básicas, através de projetos de desenvolvimento. Esta parte vai diretamente para os pobres, para ajudar com as necessidades básicas: alimentação, moradia, educação e saúde. As relações com os pobres são de proximidade geográfica, o que permite o acompanhamento do que está acontecendo em suas vidas cotidianamente. Eles também são vistos como parceiros iguais na Economia de Comunhão, pois, expressando suas necessidades, isso é visto como algo de igual valor para compartilhar os recursos econômicos.

De acordo com Araújo (2001) a cultura da partilha é a cultura da doação, na qual as relações humanas são vividas como dom e não esperam retribuição, manifestando conceitos de reciprocidade e estruturas de vida em comunhão.



Em 2011 os investimentos nesse pilar representaram 46,6% do total dos lucros das EEdC no mundo, o equivalente a € 343.483,85 (EdC, 2011).

O terceiro e último pilar da EdC, *desenvolvimento da empresa*, se baseia no reinvestimento de parte do lucro na própria empresa, a fim de que ela permaneça eficiente e competitiva, de modo que possa continuar a criar riqueza, bens e serviços, e emprego. Esta parcela é mantida dentro da empresa para ajudá-la a crescer, já que sem capital, as empresas podem estagnar. Em 2011 os investimentos nesse pilar representaram 4,1% do total dos lucros das EEdC no mundo, o equivalente a € 30.000,00 (EdC, 2011).

Muitos economistas veem no projeto a origem de uma nova teoria e *práxis* econômica, a construção de uma unidade (comunhão) com reflexos sobre o mundo econômico e do trabalho (LIMA, 1999).

Ferrucci (2005) afirma que a Economia de Comunhão é uma reviravolta de caráter econômico e cultural. Na base da economia dominante está o individualismo, uma das qualidades fundamentais do *Homo Economicus*, enquanto na Economia de Comunhão, o modelo do homem é a pessoa em relação de reciprocidade com os outros.

A base das EEdC se exprime a partir dos níveis da cultura econômica da partilha, distribuídas conforme Serafim (2001, p. 77) em:

Opções Individuais:

- Aspiração a uma comunhão com o outro, feita de abertura recíproca, de estima, respeito e de partilha da condição humana.
- Estilo de consumo sóbrio e crítico, respeitoso dos recursos comuns da humanidade e da aspiração natural a uma igualdade substancial com os outros homens.
- Uso responsável da própria riqueza, a fim de que ela sirva à promoção do bem comum.
- Presença ativa em iniciativas econômicas para o bem comum, que gerem empregos e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade.
- Partilha das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, num relacionamento de igual dignidade.

Organizações Produtivas:

- Conciliação das exigências de eficiência e de rentabilidade, com o objetivo de tornar a atividade econômica um verdadeiro lugar de encontro de todos os sujeitos envolvidos.
- Participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa.
- Empenho concreto pela melhoria do âmbito social no qual as organizações atuam, não ficando alheias ao bem comum e às necessidades urgentes das pessoas menos favorecidas com as quais entram em contato.
- Estabelecimento de relações de abertura recíproca e de confiança entre consumidores, fornecedores, concorrentes, entre a comunidade local e a administração pública, tendo a atenção voltada para o interesse geral.
- Vivência na promoção do pleno respeito pela ética e pelo ambiente.

#### 2.1.3.1 Carta de Princípios das empresas da EdC

Em 1999 foi realizado em Grottaferrata, Itália, o encontro do *Bureau Internacional de Economia e Trabalho*, onde participaram empresários, estudantes e pesquisadores dedicados ao projeto de economia de comunhão. Nesse encontro foram definidos os princípios para a gestão de uma empresa da Economia de Comunhão, a partir de seus valores, alinhados à missão da EdC, podendo ser aplicados a qualquer empresa, desde que ela seja constituída por pessoas com disposição voluntária para a lógica da comunhão (BARAÚNA, 1999).

Essa Carta de Princípios contempla várias relações que ocorrem em qualquer atividade empresarial e aponta os comportamentos que devem ser seguidos para que a empresa seja caracterizada como uma empresa de Economia de Comunhão. Assim, apresentam-se a seguir, os tópicos contemplados na Carta de Princípios:

##### **A) Empresários, trabalhadores e empresa**

- Formular estratégias, objetivos e planos econômicos considerando os critérios típicos de uma correta gestão.
- Investir com prudência e particular atenção na criação de novas atividades geradoras de empregos.
- Lembrar que, no centro da empresa, está a pessoa humana, e não o capital.

- Utilizar o talento dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões.
- Adotar medidas para ajudar os funcionários que passam dificuldades.
- Administrar a empresa com a finalidade de produzir lucros.

#### **B) Relacionamento com os clientes, com os fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros**

- Esforçar-se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos.
- Trabalhar com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade.
- Estabelecer relacionamento leal com os concorrentes, apresentando a qualidade dos próprios produtos e privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros.

#### **C) Ética**

- Promover, através do trabalho, o crescimento espiritual de todos os membros da empresa.
- Respeitar as leis e manter um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.
- Agir da mesma forma com os funcionários, dos quais a empresa espera semelhante comportamento.
- Esforçar-se não só para respeitar os próprios deveres contratuais, mas também para avaliar os reflexos objetivos da produção da empresa no bem-estar dos consumidores, no que se refere à qualidade de seus produtos e serviços.

#### **D) Qualidade de vida e de produção**

- Transformar a empresa numa verdadeira comunidade, o que constitui um dos principais objetivos dos empresários de EdC.
- Reunir-se periodicamente com diretores e gerentes para avaliar a qualidade dos relacionamentos.

- Empenhar-se para resolver situações difíceis, com a consciência de que esse esforço pode ter efeitos positivos nos membros da empresa, estimulando inovações e incrementando a maturidade e produtividade.
- Considerar a saúde e bem-estar de cada funcionário.
- Propiciar adequadas condições de trabalho – respeito às normas de segurança, ventilação, iluminação apropriada e outras.
- Evitar carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado.
- Construir relacionamentos de amizade no ambiente de trabalho, no qual deve reinar o respeito, a confiança e a estima recíproca.
- Produzir bens e serviços garantidos, tomar as devidas providências para não danificar o meio-ambiente e procurar economizar energia e reservas naturais, não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto.

#### **E) Harmonia no local de trabalho**

- Adotar sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual.
- Manter os locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis, deixando o ambiente harmonioso.

#### **F) Formação e instrução**

- Favorecer a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança.
- Colocar à disposição, livremente, os talentos, ideias e capacidades de cada um, em benefício do crescimento profissional de todos.
- Estabelecer critérios de seleção do pessoal e de programação de desenvolvimento profissional para os funcionários.
- Promover frequentemente cursos de reciclagem e aprendizado.

#### **G) Comunicação**

- Estabelecer uma comunicação aberta e sincera que favoreça o intercâmbio entre diretores e funcionários.
- Estender essa comunicação a todas as pessoas que contribuem com o desenvolvimento da EdC.

- Utilizar os meios mais modernos de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos econômicos, úteis e produtivos.
- Alegregar-se com o sucesso e valorizar as dificuldades, as provações ou o insucesso dos outros, num espírito de colaboração e solidariedade.

### 2.1.3.2 Os Polos Empresariais

Os polos empresariais da EdC estão presentes em vários países. A partir do lançamento da EdC, cinco novos polos produtivos foram criados no mundo, são eles: *Polo Spartaco* no Brasil, *Polo Lionello* na Itália, *Polo Solidaridad* na Argentina, *Mariapoli Faro* na Croácia e o último deles, inaugurado no final de 2010, *Polo Giosi Guella* em Portugal. O foco desta pesquisa, no entanto, abrange apenas as empresas instaladas no Polo brasileiro, denominado *Polo Spartaco*. Suas empresas devem assumir o desafio de viver a comunhão radical, além de garantir uma gestão administrativa eficiente, primando pela transparência e responsabilidade (BRUNI, 2002).

#### 2.1.3.2.1 O Polo Spartaco

O Polo Empresarial Spartaco situa-se no município de Cotia (SP), a 4 km da *Mariápolis Ginetta*. Tendo se iniciado, em 1994, exatamente três anos após o lançamento do Projeto de Economia de Comunhão. Seu nome foi uma homenagem feita a Spartaco Lucarini, antigo companheiro de Chiara na fundação do Movimento dos Focolares.

O objetivo de sua idealização e construção foi dar viabilidade e visibilidade ao projeto Economia de Comunhão, proporcionando às empresas um local apropriado para se instalarem e colocarem em ação, como num laboratório, essa nova experiência econômica.

O Polo deve “efetivar o crescimento na direção dos bens relacionais. Esse é o diferencial do polo em relação a outros condomínios industriais: os bens relacionais, o equilíbrio que o suporte espiritual confere às relações também em nível empresarial” (LEIBHOLZ, 2003, p. 14).

De acordo com Bruni (2002, p. 14) nos polos produtivos deverão estar as empresas que vivem de forma intensa o projeto, as quais “deverão funcionar como um farol, um laboratório onde é destilado um novo estilo de atuação econômica”.

O Polo Spartaco foi projetado para abrigar dez empresas, além do escritório da empresa administradora do Pólo, da área comercial e de serviços. O terreno do Polo tem 50.849,36m<sup>2</sup>, sendo que na área de 37.446,66m<sup>2</sup> estão instaladas seis empresas em operação, restando um espaço para mais quatro novas empresas. Os outros 13.402,70m<sup>2</sup> destinam-se a futuras instalações do Centro Comercial.

#### 2.1.3.2.2 As empresas do Polo Spartaco

Estão instaladas, em funcionamento, empregando cerca de 100 funcionários diretos e 50 indiretos nas empresas: Espri S.A. (administração do Polo Spartaco), Ecoar (produtos de limpeza), KNE-Rotogine (rotomoldagem de plásticos), Uniben (fomento mercantil), Prodiel Nutrição Clínica (distribuidora de medicamentos), AVN Embalagens (embalagens plásticas), além da Associação dos Funcionários do Polo Spartaco.

O Polo Spartaco abrange ainda três outras empresas que, pelo ramo de atividade, estão localizadas fora do seu território: Escola Aurora (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação à distância); Policlínica Ágape (especialidades médicas e apoio diagnóstico) e Comunione (escritório de contabilidade); porém, para este estudo, serão consideradas as empresas que estão dentro do limite geográfico do Polo Spartaco.

De acordo com Leibholz (2003, p. 12), o objetivo principal das empresas do polo é

Buscar o lucro, mantendo a visão e o objetivo a que se destinam, [...] os dirigentes das empresas da EdC devem, cada vez mais, adotar uma estratégia de integração, como parte de um organismo maior, tanto em nível local, quanto mundial.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

Apesar das grandes transformações no século XX e XXI em função de pressões que receberam, tanto do contexto externo quanto do contexto interno,

como a globalização, a era da informação, do conhecimento e do capital intelectual algumas empresas ainda seguem princípios de gestão de pessoas alinhados a uma visão do passado. No entanto, outras estão provocando mudanças nessa posição em relação às pessoas nas organizações, pois o trabalho é cada vez mais intelectual e menos braçal e as pessoas não são mais meros recursos alocáveis, mas parte estratégica e integrante da dinâmica organizacional. As pessoas estão se preocupando com a qualidade de vida no trabalho, suas relações interpessoais, o respeito do superior para com seus subordinados e a ética profissional. Tais fenômenos têm interferido até mesmo nas nomenclaturas utilizadas que fazem referência às pessoas no contexto organizacional com o termo 'colaborador' em detrimento do termo 'empregado'.

Neste cenário, as organizações foram obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas no âmbito do trabalho. Essas pressões têm sua principal origem na forma como as pessoas passaram a enxergar sua relação com o trabalho e com a empresa a partir dos anos 80 (DUTRA, 2001).

Para Dutra (2001, p. 129):

[...] a nova configuração do mercado global e as mudanças de mentalidade verificada nos últimos vinte anos do século passado afetaram as relações no ambiente de trabalho, o modo de encarar o papel do funcionário e a responsabilidade da empresa perante as pessoas que nela trabalham.

O crescimento das organizações, o aumento da complexidade das tarefas, a necessidade crescente de lucratividade, a globalização e o avanço da tecnologia, dentre outros, compõem as novas demandas organizacionais no cenário competitivo atual (KAPLAN; NORTON, 1997; ULRICH, 2003). Apesar de nem todas as organizações ou mercados sofrerem da mesma forma as pressões dessas variáveis, de alguma forma, estes interferem no ambiente de negócio em que as organizações estão inseridas e devem ser considerados na análise de impactos que geram na gestão das pessoas.

Os processos de gestão de pessoas consideram os impactos que podem afetar as estratégias e o negócio, a partir das convergências e divergências entre as pessoas e a organização e entre as próprias pessoas. Engloba diferentes níveis, potencialmente conflituosos, que vão desde questões individuais e organizacionais às questões sociais, tendo a gestão de pessoas o papel de arbitrar e integrar os

interesses desses diferentes níveis a fim de minimizar o impacto nos resultados da organização (DAVEL; VERGARA, 2001).

Ao participar do processo de elaboração e definição das estratégias corporativas, a gestão de pessoas atua como parceira estratégica do negócio, o que implica o desenvolvimento e acompanhamento das práticas de gestão do corpo funcional, alinhada às estratégias globais da empresa, tornando assim a gestão de pessoas, um braço estratégico das organizações (ULRICH, 2003). É nesse âmbito, no entanto, que a gestão de pessoas atua como uma extensão das demais funções administrativas da empresa, só que no âmbito das relações humanas (FISCHER, 2001).

O setor de gestão de pessoas é o elo entre o empregado e seu empregador, tratando de assuntos pertinentes ao relacionamento entre ambos, constituindo-se no órgão responsável pela gestão de pessoas da empresa, que corresponde a uma área abrangente, multidisciplinar, que envolve variadas disciplinas em seu contexto, adentrando em conceitos da Psicologia, Sociologia, Direito, Administração de Empresas, Segurança, Medicina do Trabalho e várias outras tecnologias e disciplinas (MARELLO, 1988).

Segundo Fleury (2002) o papel da gestão de pessoas evoluiu muito dentro do processo de mudanças, desde a antiga função de pessoal, passando pela formação do departamento de recursos humanos, até assumir a posição estratégica.

Alguns autores apontam tendências gerais no papel estratégico da gestão de pessoas nos moldes atuais. O primeiro deles é apoiado pela transformação na forma de trabalho, onde há o deslocamento do foco de atuação via controle dos trabalhadores, para o foco via do desenvolvimento humano; o segundo está diretamente ligado à necessidade de considerar as pessoas no alcance dos resultados, a partir do estímulo à participação nas questões estratégicas organizacionais; e por último, a descentralização de poder, enfatizando a necessidade de uma comunicação autêntica, em todas as direções e sentidos, na organização (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; FISCHER, 2001).

Ulrich (2003) considera que a realidade competitiva contemporânea, demanda novas formas de observar a gestão de pessoas e afirma que nos últimos anos, o papel dos gestores de pessoas foi direcionado do qualitativo para o quantitativo; do policiamento para a parceria; do foco no curto prazo para o longo prazo; do



administrativo para o consultivo; do foco interno para foco externo e concentrado no consumidor; das posturas reativas para preventivas; e do foco na atividade para o foco nas soluções.

Essas tendências, no entanto, compreendem as transformações na natureza do trabalho humano que vêm se consolidando cada vez mais no cerne das estratégias organizacionais e na forma de gerir pessoas. Esse movimento permite observar a importância dos avanços no processo de gerir pessoas a fim de lidar com o contexto no qual estão inseridas as organizações contemporâneas. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2000, p. 16) “as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente.”

Esta nova forma de gestão de pessoas é denominada gestão estratégica de pessoas, definida por Marras (2000, p. 253) como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

O que se percebe é que os papéis dos gestores de pessoas, numa atuação dinâmica a que se propõem, só fazem sentido na medida em que estejam alinhados às diretrizes organizacionais numa visão estratégica ampla, levando-se em consideração não apenas o setor responsável por gerir pessoas, mas capacitando todos os gestores a gerirem pessoas (ULRICH, 2003). Assim, a gestão de pessoas não se apresentaria mais prisioneira, na concepção de Fisher (2001), de um sistema, área ou setor específico, monopolizando instrumentos e práticas instituídas para o direcionamento do comportamento humano no ambiente de trabalho, mas sim, um amplo conceito direcionado ao corpo funcional dentro da gestão estratégica orientado ao negócio.

Dutra (2002, p. 25) afirma que “as empresas passaram, [...] a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios”. No entanto, o grande desafio, é conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de sua contribuição. Esse autor (p. 25) salienta ainda que:

A obtenção desse envolvimento e comprometimento não se dá com um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos sociais ou sobre a importância da empresa, nem se dá com a cooptação das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mas pelo atendimento concreto de suas expectativas e necessidades no tempo.

Partindo do pressuposto que os seres humanos são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000, p. 19) o planejamento na gestão de pessoas deve ter como ponto principal a geração de valor agregado ao corpo funcional, deve compreender o processo gerencial de identificar e analisar as necessidades organizacionais dos colaboradores e, em consequência, desenvolver políticas, programas, sistemas e atividades que possam satisfazer às necessidades a curto, médio e longo prazo, alinhado aos objetivos da empresa e sua continuidade, sob condições de mudança.

Nesta dinâmica organizacional, as empresas e as pessoas estão comprometidas em um contínuo processo de atração e seleção. Enquanto as pessoas buscam as empresas, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto-sustento, as empresas estão à procura de pessoas para compor o seu quadro funcional. Fica claro, no entanto, que há a relação de troca de benefícios, que será melhor desenvolvida, caso a pessoa escolhida apresente os requisitos adequados às necessidades da empresa naquele momento. É nessa busca contínua, que se faz necessária a realização de um processo eficaz de atração e seleção de pessoas.

Esse processo, no entanto, é a ligação entre o ambiente externo e a organização, a qual visa atrair para a empresa bons candidatos.

Cada vez mais, as empresas precisam agregar valor ao saber de seus funcionários. A criação de planos de treinamento fomenta um ciclo de aprendizagem, onde a possibilidade do colaborador desenvolver suas habilidades é um passo importante, pois gera satisfação e motivação. Na contemporaneidade, cabe às pessoas a gestão de sua carreira, seu desenvolvimento e sua competitividade profissional, o que faz com que as mesmas, ao adquirirem a consciência de seu papel na administração de sua carreira, passe a cobrar de si mesmas e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Para Dutra (2002, p. 81), no entanto, “a capacitação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender suas necessidades presentes e futuras”.

Se por um lado cabe a cada profissional cuidar da sua carreira e seu desenvolvimento, por outro lado, está claro que cabe às empresas criar o espaço adequado ao desenvolvimento, além de estímulo e suporte às condições para uma relação de crescimento mútuo das expectativas e necessidades. É por meio dessa interação contínua da empresa com seus colaboradores que a mesma conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as empresas que focarem sua atenção em suas competências essenciais serão aquelas que alcançarão o sucesso. No entanto, a competência essencial – um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo cliente e causa diferenciação entre seus concorrentes – permeia as relações de trabalho, passa pelas pessoas. Assim, Senge (1990) afirma que as empresas necessitam incorporar o ciclo de aprendizagem: as pessoas adquirem primeiramente habilidades e por meio delas, tomam ciência de sua realidade, o que traz à tona o conhecimento que, por sua vez pode influenciar, estimular, inibir ou desenvolver atitudes e novas crenças nas pessoas. Para ele, o aprender nas organizações significa testar a experiência continuamente, transformando essa experiência em conhecimento e o disponibilizando para toda a organização, em acordo com seu propósito central.

Entretanto, de acordo com Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2008), esse movimento não é fácil nem rápido, uma vez que transfere o *know-how* do nível individual para o coletivo a partir de informações e conhecimentos que se encontram, muitas vezes, apenas na memória de algumas pessoas (conhecimento tácito), sendo necessário um tempo maior até que possam migrar do nível individual e grupal para o nível organizacional.

O treinamento se apresenta como um instrumento de preparação das pessoas para a execução imediata de determinadas tarefas de cada organização, oportunizando o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo momentaneamente ocupado, mas também em outras perspectivas, permitindo a mudança de atitude perante a organização, a fim de criar uma atmosfera motivacional tornando as pessoas mais receptivas às práticas de gestão (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), levando uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez, mas sem a assistência de quem a ensinou (HANASHIRO et al., 2008).

As organizações perceberam a importância do trabalho integrado entre a área de gestão de pessoas e as demais áreas da empresa, bem como a necessidade de enriquecimento das atividades interligando os processos de atração, seleção e treinamento e desenvolvimento com a área de remuneração, áreas vitais na formulação e implementação das estratégias organizacionais (HANASHIRO et al., 2008).

Assim, outra questão que se apresenta como um grande desafio para a gestão de pessoas, trata-se da remuneração de pessoal.

Remunerar é uma das questões mais relevantes para as organizações. Funcionário motivado significa maior eficiência e produtividade, novas ideias e, conseqüentemente, maior crescimento e lucro para a empresa. É no sentido de manter a motivação de seus funcionários que a gestão de pessoas nas empresas tem criado diversos programas de remuneração.

No entanto, os programas de remuneração devem obedecer a diversas variáveis, para que os mesmos sejam realmente eficazes, sendo necessário que haja o estabelecimento de metas possíveis de serem atingidas, além do envolvimento do colaborador na concepção e operação do programa, gerando assim, maior motivação e comprometimento desses com os objetivos alinhados pela organização (AAKER, 2001).

Assim, com o aumento da competitividade, não basta apenas atrair e selecionar talentos, ou mesmo desenvolvê-los, se a organização não mantiver uma política de remuneração adequada, capaz de reter estes talentos e mantê-los em suas organizações. As empresas estão buscando cada vez mais basearem seus modelos de remuneração no desempenho de seus colaboradores, agregando benefícios atrativos, formalizando seus planos de carreiras e investimento numa política agressiva de cargos e salários.

Segundo Pinedo (2002, p. 40)

Na medida em que o talento pessoal e a experiência profissional desses homens e mulheres não são reconhecidos e adequadamente aproveitados pelas companhias nas quais trabalham, sua produtividade é reduzida, enrijecendo as empresas e roubando, de ambos, vitalidade adaptativa.

Gonçalves (1997, p. 16), aponta que as empresas estão passando por profundas transformações exigindo assim novos esquemas de remuneração ou adaptá-los às novas e diversas realidades. Esse autor afirma ainda que os

mecanismos de promoção e premiação adotados pelas empresas têm passado por questionamentos, a partir de estudos que concluíram que apenas promover ou premiar não garante a motivação dos funcionários, sendo apontados como fonte de motivação os valores organizacionais das empresas.

Assim, atrair, selecionar, capacitar, desenvolver e remunerar são partes de uma engrenagem que não funciona em sua plenitude se não estiver alinhada aos valores organizacionais da empresa. No entanto, os valores não precisam apenas estar em coerência com a prática, mas precisam agregar valor aos indivíduos, à sociedade e à empresa.

A construção e consolidação dos valores organizacionais constituem tarefa primordial da área de gestão de pessoas. As mudanças em busca da naturalização do conteúdo e do envolvimento espontâneo dos funcionários podem ocorrer por meio do repasse de mensagens e comportamentos convenientes, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos. Não obstante, cabe, especialmente, às lideranças da empresa criarem condições para que essas mudanças sejam integradas de modo funcional à dinâmica empresarial (DAVEL; VERGARA, 2001).

Alguns autores afirmam que os valores organizacionais podem ser estudados a partir da percepção dos funcionários e têm a função de atender tanto os objetivos organizacionais quanto as necessidades dos indivíduos (TAMAYO, 1996; TAMAYO e BORGES, 2001; TAMAYO e GONDIM, 1996).

A criação e a manutenção de valores organizacionais ocorrem como meio de nortear as práticas adotadas para uma gestão coerente com a missão e visão da empresa e têm por objetivo resolver três problemas: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, caracterizada pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais (TAMAYO, 1996).

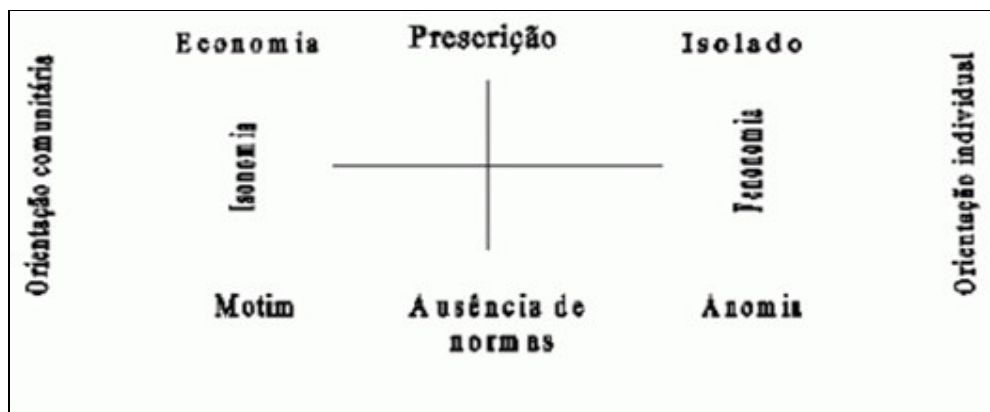
Assim sendo, a gestão de pessoas atua como agente estratégico dessas mudanças na consolidação dos valores ao auxiliar as organizações, capacitando-as a garantir que tais valores sejam definidos, desenvolvidos e instituídos de maneira

oportuna, além de atuar como mediadora na discussão e adaptação dos valores às condições do negócio (ULRICH, 2003).

### 2.3 A GESTÃO DE PESSOAS FRENTE AOS VALORES DAS EEdC

A fim de facilitar o entendimento de suas práticas nas empresas vinculadas à Economia de Comunhão, é importante entender em qual tipologia organizacional estas empresas estão inseridas, usando como referência o modelo Paradigma Paraeconômico apresentado por Guerreiro Ramos (1989, p. 141).

**Figura 2 – Modelo Paradigma Paraeconômico**



Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 141)

O Modelo aponta para “uma sociedade diversificada para permitir que seus membros cuidem de tópicos substantivos de vida, na conformidade de seus respectivos critérios intrínsecos, e no contexto dos cenários específicos a que esses tópicos pertencem”, ou seja, a vida em sociedade exige uma pluralidade de organizações. O autor também afirma que a Paraeconomia pode ser compreendida como “proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos” e a divide em Isonomia e Economia (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 177-178).

O conceito de *isonomia* como um contexto em que todos os membros são iguais onde:

- I) o objetivo essencial da *isonomia* é permitir a atualização de seus membros, independente de prescrições impostas. As prescrições são mínimas e, quando inevitáveis, são estabelecidas por consenso.
- II) As pessoas não ganham a vida em uma *isonomia*; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem.
- III) As pessoas se ocupam, não apenas trabalham, ou seja, a recompensa básica está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, não na remuneração auferida por suas atividades.
- IV) Não há diferença entre a liderança ou gerência e os subordinados. A *isonomia* é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade passa de pessoa a pessoa de acordo com a natureza do assunto, com os problemas em foco e com a qualificação dos indivíduos para lidar com ela. Não se observa a dicotomização entre o nós e o eles.
- V) Sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias, a fim de que as relações não se burocratizem.

Já a categoria *economia* é caracterizada por: monopólios, firmas competidoras no mercado, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais. É conceituada como um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou prestação de serviços e onde o mercado tende a se tornar a categoria predominante na ordenação da vida individual e social (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Apesar de o autor revelar que "não se espera de nenhuma situação existente na vida social que coincida com esses tipos ideais", uma vez que "no mundo concreto, só existem sistemas sociais mistos" (p. 140), percebe-se que as empresas vinculadas à EdC, na classificação das tipologias de empresas apresentadas pelo mesmo (p. 141) têm uma orientação comunitária, voltada para a partilha dos bens entre seus membros e sociedade em geral.

As empresas caracterizadas pela economia de comunhão devem seguir, em sua gestão, valores organizacionais específicos de vida empresarial comunitária, que tem como finalidade a promoção do ser humano e a vida em comunidade.

De acordo com Calliari (2000, p. 20) “a proposta de Chiara Lubich era montar empresas com pessoas éticas e competentes, dispostas a partilhar, com os mais necessitados, os resultados de seu trabalho” bem como, “atrair pessoas com essas características, de empresas já existentes, insatisfeitas com o atual nível ético das práticas empresariais e com a crise socioambiental que castiga o planeta”. Desta forma, o projeto tem atualmente esses dois perfis de empresários.

Esses valores apontados por Chiara Lubich foram desdobrados na Carta de Princípios, que contempla os comportamentos que devem ser seguidos para que a mesma possa ser vinculada à Economia de Comunhão. Esta carta, entretanto, teoriza o relacionamento e compromisso com a sociedade civil, a ética e relações com fornecedores e clientes, mas especialmente, a enculturação dos valores internos da EdC nas relações de trabalho. Tais valores organizacionais levam em conta primordialmente a prática das relações humanas, sendo o centro de sua dinâmica o ser humano.

Uma vez que “todo fazer humano implica uma ‘interpretação’ das coisas que manipula como todo teorizar é extensão do fazer ao nível da representação, não é, pois, legítimo extremar a distinção entre teoria e prática” (GUERREIRO RAMOS, 1958, p. 79), assim, as empresas de EdC e seus funcionários devem agir de acordo com os valores organizacionais esposados em sua Carta de Princípios (BRUNI, 2002).

Assim como a vinculação de determinada empresa a EdC, não deve ser obrigatória ou por meios coercitivos, assim também é a adesão aos valores da EdC, no entanto, para que uma empresa seja caracterizada como uma EEdC, a mesma deve seguir rigorosamente tais valores (SERAFIM, 2001).

A adesão aos valores, entretanto, está intrinsecamente ligada à maneira pela qual a empresa comunica, difunde e principalmente, como a mesma administra tais valores, uma vez que os valores são visíveis no ambiente organizacional, a partir de atos e pensamentos automáticos, inseridos em fluxos de comunicação - informação, decisão - autoridade e na maneira como as pessoas são tratadas na organização (ULRICH, 2003).

Coelho (2000, p. 1) diz:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de



assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

Aparentemente, é o que propõem as empresas vinculadas à EdC. Seus valores organizacionais, primordialmente tratados como requisito para serem caracterizadas como parte desse grupo, partem rumo a objetivos comuns, independente do segmento em que as empresas estão inseridas, e independentemente de qual percentual é destinado ao objetivo final, a partilha. Essa poderia ser uma resposta às pressões das mudanças no macroambiente organizacional e à própria cultura capitalista que podem revelar algum diferencial no escopo das empresas da EdC: do saber *como* fazer (lucro) para o saber *por que* fazer (EdC, 2009).

Uma vez que alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, saber o 'porquê' fazer o trabalho diariamente no ambiente organizacional, pode estar diretamente relacionado à adesão aos valores organizacionais e ao engajamento dos funcionários (JURAN, 1990).

A gestão de pessoas, no entanto, deve se preocupar com todas as subdivisões de trabalho dentro do contexto organizacional, desde a seleção de pessoas aderentes aos valores, transitando pela capacitação e desenvolvimento dos funcionários até a avaliação e remuneração desses profissionais.

Uma vez que os colaboradores são parte estratégica e integrante da dinâmica interna das organizações, as empresas têm buscado pessoas motivadas para compor o seu quadro funcional, pessoas que tendem a ter valores similares aos esperados pela organização, o que faz com que a área de gestão de pessoas tenha que estar integralmente alinhada, não somente aos valores organizacionais, mas, sobretudo às estratégias da organização a fim de fazer um processo de seleção eficaz. Entretanto, são os valores, por meio das pessoas, os responsáveis pela forma de ser das empresas, pois os valores representam convicções básicas que definem que um modo de conduta é preferível a outro (ROBBINS, 1999).

Selecionar pessoas talentosas, bem qualificadas, para as empresas vinculadas a EdC pode ser um grande desafio para a gestão de pessoas, uma vez que seus valores estão intrinsecamente ligados a princípios cristãos e religiosos. No

entanto, prega a Carta de Princípios que o respeito ao ser humano deve vir sempre em primeiro lugar, antes mesmo do capital.

Heil (2002) relata que é de fundamental importância saber lidar com o lado humano da empresa, tratar seus funcionários como seres vivos com metas individuais e não como engrenagens de uma máquina.

As empresas vinculadas à EdC tem como finalidade o lucro; ao se dividir o lucro, uma das partes se destina à formação de homens novos, gerada a partir de locais onde se concentram experiências do Movimento dos Focolares (LUBICH, 2000). Aparentemente, esse item não parece estar ligado somente ao que se refere o eixo *formação e instrução*, contido na Carta de Princípios, mas a todos os eixos e suas ações. No entanto, esse ponto remete a uma questão relevante na gestão de pessoas: a capacitação e o desenvolvimento.

É importante ressaltar que uma das tarefas específicas da gestão de pessoas é verificar a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, alinhados à diretriz estratégica da organização. Neste ponto, a Carta de Princípios, descreve o valor *Desenvolvimento Contínuo* como meio para “irradiar a experiência, elevar o conceito de empresa, cuidar [...] da saúde das pessoas, fazer tudo com harmonia no ambiente de trabalho” (EdC, 2008).

A gestão de pessoas é uma área composta por diversas subáreas, responsáveis por deslocar para o gestor direto, as atribuições de um líder, um gestor de pessoas. É nesse ponto que se percebe também a presença da liderança carismática de Lubich na consolidação de suas diretrizes para a formação de uma cultura de comunhão, baseada na solidariedade e na partilha dos lucros nas empresas vinculadas a EdC (LUBICH, 2000).

A partilha dos lucros, pilar da economia de comunhão, remete à distribuição de lucros e resultados, adotados pelas empresas em outros tipos de economia, bem como a forma de remunerar seus profissionais. Tendo visto que o lucro se destina, em parte para pessoas necessitadas, em parte para investimento na formação de ‘homens novos’ (LUBICH, 2000), resta saber, qual parte do lucro que é destinado ao reinvestimento na própria empresa, é investido no capital humano em termos de desenvolvimento e/ou quanto é distribuído em remuneração para os funcionários, uma vez que, de acordo com Bruni (2002), o ser humano é o centro da atividade econômica nas empresas da EdC.

Para Martocchio (1998) a remuneração ou compensação é composta de duas dimensões: a intrínseca (que se refere ao estado psicológico em função do desempenho de uma função) e a extrínseca (que inclui a recompensa tanto monetária quanto não monetária).

Pontes (2000), afirma que os princípios básicos de um sistema tradicional de remuneração são a garantia da competitividade externa e da justiça interna.

Entretanto, a Carta de Princípios descreve, em seu primeiro tópico, que a empresa tem a finalidade de produzir lucros. Assim sendo, tais indagações se tornam parte de uma construção da resposta ao problema apresentado neste trabalho, uma vez que selecionar pessoas qualificadas, capacitá-las e desenvolvê-las, remunerá-las de acordo com o mercado é visar ao lucro através da produtividade, da qualidade da entrega e do engajamento das pessoas, é desenvolver a empresa e considerar o respeito ao ser humano.

Entretanto, Polany (1980, p. 61), ressalta que

A economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age desta forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais, ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos. Nem o processo de produção, nem o de distribuição está ligado a interesses econômicos específicos relativos à posse de bens. Cada passo está atrelado a certo número de interesses sociais, e são esses que asseguram a necessidade daquele passo. É natural que esses interesses sejam muito diferentes numa pequena comunidade de caçadores e pescadores e numa ampla sociedade despótica, mas tanto numa como noutra o sistema econômico será dirigido por motivações não-econômicas.

Dentre outros pontos pertinentes à área de gestão de pessoas dentro do contexto da Carta de Princípios estabelecidas para as empresas de EdC estão: a comunicação, a ética e qualidade nos relacionamentos e o compromisso com a sociedade, fornecedores e clientes. Porém, a partir da consolidação de um valor específico, a gestão de pessoas nas empresas vinculadas a EdC pode alcançar todos os outros: fidelidade à missão e valores.

Assim sendo, a Carta de Princípios é um norteador para que a gestão de pessoas possa fazer um trabalho eficaz de consolidação dos valores adotados pelas empresas vinculadas a EdC. No entanto, a adesão aos valores organizacionais passa pelas práticas de gestão de pessoas, mas, sobretudo, pela gestão das lideranças e pela forma com que os funcionários percebem tais valores.

Por fim, Porter (1989) diz que a forma de gerenciar as pessoas no contexto organizacional afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, podendo ser em alguma delas a chave para a vantagem competitiva.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO**

O estudo teve caráter descritivo se propondo a compreender os fenômenos na sua totalidade, já que descrever favorece a abrangência dos "aspectos gerais e amplos de um contexto social", além do que "[...] permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno" (OLIVEIRA, 1997, p. 117).

#### **3.2 ABORDAGEM**

A presente pesquisa, quanto à abordagem, caracterizou-se como quali-quantitativa. No entanto, a abordagem quantitativa foi utilizada como informação complementar, a fim de agregar mais informações à pesquisa, trazendo a impressão dos funcionários sobre a gestão de pessoas nas EEdC.

No que se refere à abordagem qualitativa, a mesma se propôs a analisar com profundidade as informações obtidas na gestão de pessoas das EEdC, avaliando as características específicas e subjetivas das mesmas, uma vez que, em se tratando de pessoas e valores, é fundamental “captar o significado particular que o próprio protagonista atribui a cada fato e de contemplar esses elementos como peças de um conjunto sistemático”, a fim de [...] “captar a essência deste processo para interpretar”, bem como “[...] captar o sentido dos diferentes conteúdos” (OLABUÉNAGA, 1999, p. 15).

### 3.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O estudo de caso qualitativo foi escolhido como estratégia metodológica uma vez que esse método é adequado nos casos em que a pesquisa pretende relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno (YIN, 2005), além de permitir estudar vários ângulos de um mesmo objeto, investigando em profundidade, suas relações por meio de uma abordagem holística.

Resumidamente, pode-se afirmar que o método de estudo de caso é apropriado para o trabalho em questão, ao permitir uma análise em profundidade dos eixos expostos na Carta de Princípios e a prática desse discurso possibilitando uma leitura do cenário da gestão de pessoas nas EEdC.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

O objeto da presente pesquisa é o Polo Spartaco, fundado em 1994 e situado na cidade de Cotia, município de São Paulo.

No momento da pesquisa o polo contava com 99 funcionários diretos e 50 funcionários indiretos das empresas: Espri S.A. (administração do Polo Spartaco), Ecoar (produtos de limpeza), KNE-Rotogine (rotomoldagem de plásticos), Uniben

(fomento mercantil), Prodiel Nutrição Clínica (distribuidora de medicamentos), AVN Embalagens (embalagens plásticas), além da Associação dos Funcionários do Polo Spartaco.

### 3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Na fase qualitativa para responderem às entrevistas semiestruturadas foi utilizada a amostra proposital, sendo escolhidos os gestores responsáveis pelas políticas de gestão de pessoas nas empresas, apontadas pelas próprias.

Foram entrevistadas 4 gestoras representando o total de 5 empresas do Polo Spartaco, conforme abaixo:

**Quadro 1 – Entrevistados**

<b>Participante</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
P1	EsPRI Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais	Gerente
P2	Uniben Fomento Mercantil	Diretora
P3	AVN Embalagens	Proprietária
P3	Ecoar Produtos de Limpeza Ltda	Proprietária
P4	Associação dos Funcionários do Polo Spartaco	Presidente

As empresas AVN Embalagens e Ecoar Produtos de Limpeza Ltda foram representadas pela mesma entrevistada, proprietária de ambas.

Na fase quantitativa, foi aplicado um questionário. Inicialmente tinha-se a pretensão de aplicar o questionário através de *survey online* à totalidade dos funcionários. No entanto, ao conhecer o cenário da pesquisa, percebeu-se que seria inviável, uma vez que não havia uma lista de *e-mails* dos funcionários e que muitos desses não possuíam endereço eletrônico, sendo sugerido então, pelas próprias empresas, que o questionário fosse impresso e aplicado durante o período da pesquisa em campo.

Assim, foram escolhidos aleatoriamente funcionários, em sua maioria dos setores administrativo e operacional, na medida da disponibilidade de cada um em responder o questionário. No entanto, até o final da pesquisa em campo, retornaram 27 questionários.

### 3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS

O presente estudo utilizou-se de (1) entrevistas semiestruturadas, (2) questionário, (3) observação direta, (4) evidências documentais.

As evidências coletadas em campo ocorreram por meio de entrevista semiestruturada em tópicos (Apêndice 1), preparadas previamente em visita a campo, a fim de se obter maior flexibilidade na formulação das perguntas e aplicadas aos gestores das empresas. Para Yin (2005), as entrevistas representam uma fonte essencial de evidências para estudos de caso, uma vez que a maioria delas trata de questões humanas.

Paralelamente foi aplicado questionário (Apêndice 2) aos funcionários, a fim de se obter a impressão dos mesmos em relação aos processos de gestão de pessoas, ocorridos na empresa em que trabalhavam, a partir dos valores expressos na Carta de Princípios.

Tais instrumentos foram manuseados pela pesquisadora de duas formas: as entrevistas foram aplicadas pessoalmente, em datas previamente agendadas com as empresas envolvidas na pesquisa, enquanto que o questionário que foi aplicado de forma pessoal, em campo.

Outra fonte de coleta de evidência se deu por meio da observação direta. As evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecerem informações adicionais, bem como as evidências documentais, também utilizadas nesta pesquisa por meio de documentos disponibilizados pelo Movimento dos Focolares e o Centro de Estudos Filadélfia.

### 3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

No tratamento das evidências, as informações obtidas foram analisadas buscando descobrir elementos relevantes para a análise do estudo. As evidências obtidas por meio das questões fechadas do questionário mereceram tratamento estatístico e foram empregadas nos resultados finais a fim de complementar ou confrontar a realidade relatada pelos gestores. Por outro lado, as evidências

coletadas por meio das entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, servindo para clarificar a subjetividade expressa nas respostas, tal como propuseram Delgado e Gutierrez (1995).

### 3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Apesar do estudo de caso ser considerado como uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores ainda encaram o método com certas restrições.

Dentre as principais críticas a este método as mais comuns estão relacionadas à falta de rigor científico a partir da interferência da subjetividade (YIN, 2005), neste caso representada pela baixa neutralidade do tipo de vínculo com a empresa (alta gerência, sócios-proprietários) e com o Movimento dos Focolares; o que fez com que a pesquisadora, a fim de evitar esse tipo de problema, buscasse obter, na medida do possível, vários pontos de vista sobre os tópicos estudados e registrar, da forma mais rigorosa possível, o depoimento colhido.

Apesar de se utilizar nessa pesquisa métodos qualitativos e quantitativos, neste caso complementares, para que se alcançasse maior precisão nos resultados, a fase quantitativa foi limitada especialmente pelo reduzido número de respondentes ao questionário.

Assim, as evidências observacionais e documentais desempenharam importante papel na complementação dos dados obtidos por meio de entrevistas e questionários, minimizando as limitações intrínsecas do método.

Cabe ressaltar, entretanto, que os resultados deste estudo não podem ser generalizados para todos os tipos de Polos Empresariais da EdC, de modo que não se propõe por meio deste trabalho, chegar a uma conclusão definitiva sobre o tema, mas servir de base para o desenvolvimento de novas proposições teóricas.



#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Do total de seis empresas atuantes no Polo no momento da pesquisa, quatro empresas e a Associação dos funcionários participaram da pesquisa, sendo entrevistados quatro gestores, sendo que um deles respondeu por duas empresas.

A empresa AVN contava com 38 funcionários, enquanto a Ecoar tinha 30 funcionários. Já a empresa Uniben possuía quatro funcionários, bem como a Espri S/A, responsável pela Administração do Polo e relacionamento com os acionistas. A Associação dos funcionários contava com um funcionário direto.

Assim, as empresas pesquisadas no Polo Spartaco representavam no momento da pesquisa 77 funcionários do total de 99 funcionários diretos atuantes no Polo.

Apesar de estarem no Polo e fazerem parte da EdC, cada empresa tem características próprias, bem como modelo independente de gestão. No entanto,

segundo a gerente da Espri, o Polo funciona “como um condomínio [...] quando tem uma situação, todo mundo conversa para resolver, aqui não é diferente”.

A forma de agir em condomínio é bastante perceptível no que se refere à gestão de pessoas; uma vez que o Polo abarca empresas de micro e pequeno porte em diferentes segmentos, descritas a seguir, torna inviável custear um setor específico de gestão de pessoas em cada empresa, o que faz com que suas práticas de gestão de pessoas, em grande parte administradas pelos proprietários das empresas, ou por seus gerentes administrativos, sejam delegadas e centralizadas na Associação dos Funcionários, tornando-a um forte elo de interlocução entre as empresas e os funcionários.

A seguir são mostrados os resultados da pesquisa de campo, realizada sob a forma de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro em anexo (Apêndice 1), além da utilização de questionário (Apêndice 2), e a observação em campo.

É necessário informar que outras duas empresas, responsáveis por 22 funcionários do total de 99 funcionários no Polo Spartaco, não participaram das entrevistas pelo fato de seus representantes estarem ocupados ou não estarem no Polo Spartaco na semana em que ocorreu a pesquisa de campo.

No entanto, não é objetivo dessa pesquisa tratar os dados obtidos de forma individual, por empresa, mas analisar, de forma geral, as práticas de gestão de pessoas no Polo Spartaco, sob a perspectiva dos valores expostos na Carta de Princípios que rege as EEdC.

#### 4.1 BREVE DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

##### 4.1.1 Empresa 1 - Espri Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais.

A Espri S/A teve origem em 1993 com a finalidade de gerir o Polo Spartaco. É uma sociedade anônima de capital fechado, com cerca de 4000 acionistas, gerando assim toda a imobilização do Polo. Com capital aportado pelos acionistas, construiu toda a infraestrutura para atender as empresas, investimento que retorna à Espri por meio do aluguel dos galpões pelas empresas que se localizam no Polo Spartaco.

O capital social da Espri S.A. em 2010 era de R\$ 3.083.000,00 (três milhões e oitenta e três mil reais), incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações. Ocupa um galpão de 108m<sup>2</sup> no Polo Spartaco.

De acordo com P1:

*Eles fizeram toda a imobilização do polo, então com o dinheiro dos acionistas nós fazemos as imobilizações, construímos toda infraestrutura para atender as empresas e depois os galpões. Quando as empresas se instalam elas pagam o aluguel para a Espri. Na verdade o patrimônio é da Espri. [...] Eles investem em algo que é deles, cada um, eu brinco, [...] é o dono do polo, cada um tem o seu pedacinho né, aqui segundo seu capital investido, mas tem né, cada um tem seu pedaço.*

#### **4.1.2 Empresa 2 - Uniben Fomento Mercantil**

A Uniben foi constituída em 1998 e presta serviço na área financeira. É uma *factoring*, atuando também com seguro de vida, automóvel e residência em parceria com uma corretora que também faz parte da EdC, porém não se localiza no Polo Spartaco. Ocupa um galpão de 98,93m<sup>2</sup> no Polo Spartaco.

De acordo com a P2:

*Ela surgiu justamente para dar um suporte às empresas de economia de comunhão, que o dinheiro é como sangue né? Sem sangue não tem vida e nas empresas dinheiro é aquilo que faz movimentar a empresa. E é uma experiência muito bonita porque [...] são 3 sócios da Uniben e eles conhecendo o projeto e entusiasmados com aquilo que Chiara disse queriam também estar presentes, e tinham só o capital, mas não tinham assim como uma vocação para implementar uma indústria. [...] Nossas empresas produzem, vendem, mas vão receber só daqui 30 dias, 50 dias. Então, eu compro esses títulos de crédito, e daí recebo, daí emite os boletos. Eu que vou fazer a cobranças desses... [...] nosso capital não é grande, então não é que conseguimos atender a todas, mas aquelas que nos procuram eu dou prioridade às empresas da EdC [...] porque com as EEdC existe um fator a mais que é a confiança.*

#### **4.1.3 Empresa 3 - AVN Embalagens**

A AVN atua desde 1999 no segmento de embalagens plásticas. A mesma desenvolve, transforma e vende embalagens plásticas para produtos químicos e detergentes. Essas embalagens são de polietileno e polipropileno de alta e baixa densidade, produzidas por processo de sopro. Ocupa um galpão de 825,52m<sup>2</sup> no Polo Spartaco.

De acordo com a P3, aos funcionários da empresa, principalmente àqueles que precisam de cuidados particulares, é dada atenção especial à saúde e ao bem-estar de cada um.

#### **4.1.4 Empresa 4 - Ecoar Produtos de Limpeza Ltda**

A Ecoar surgiu em 1995 no ramo de limpeza, produzindo detergentes. No início com a produção de mil litros por mês de detergentes em um ambiente de apenas 40m<sup>2</sup>, atuava fora do Pólo; no entanto, após um ano, a empresa se transferiu para o Polo, conseguindo, aos poucos, conquistar uma fatia de um mercado que até aquele momento era controlado por empresas multinacionais. Oferece atualmente uma grande linha de produtos que abrange água sanitária, desinfetantes e amaciantes de roupas, entre outros. Ocupa um galpão de 1562,11m<sup>2</sup> no Polo Spartaco.

De acordo com a P3:

*Uma das coisas que acho que da empresa, [...] pra ela ter resultado, eu sempre senti [...] desde o começo que meu olhar tinha que estar fixo não na quantidade que eu vou vender, ou o que eu ia fazer, quanto que eu ia ganhar, mas primeiro focar lá embaixo, no chão de fábrica. E quem é o chão de fábrica? São as pessoas que fazem a fábrica girar. Então, foi muito legal porque eu comecei tendo um relacionamento diferenciado com cada funcionário, [...] desde a faxineira até o gerente do banco, o fornecedor, o cliente, de ter o mesmo relacionamento e não tratar um ou outro diferente.*

#### **4.1.5 Associação dos Funcionários do Polo Spartaco**

Criada em 2005, conta atualmente com 99 sócios. Seu objetivo é proporcionar aos funcionários do Polo e seus dependentes uma melhor qualidade de vida e bem-estar, promovendo: assistência médica e odontológica, microcrédito, atividades recreativas, desportivas, culturais, entre outras. Ocupa um galpão de 108m<sup>2</sup> no Polo Spartaco.

De acordo com P4, “na associação é onde as pessoas se fazem mais próximas, onde o amor fraterno acontece”.

A Associação dos Funcionários se destaca ao concentrar grande parte das práticas de gestão de pessoas e conta apenas com a própria gerente. Em seu dia a

dia tem a função de administrar a demanda dos funcionários das empresas do Polo e trabalhá-la junto às respectivas empresas.

A Associação, no entanto, não foi iniciativa das empresas, mas dos funcionários, conforme fala de uma das entrevistadas ao ser questionada:

*Não, não, dos funcionários do Polo. Assim eu também estou à frente [...], mas a gente sentia necessidade de nos conhecermos entre nós, porque todo mundo chega na própria empresa, trabalha e vai embora né, e faltava esse local de comunhão, sabe. (P2)*

#### 4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO POLO SPARTACO

As práticas de gestão de pessoas pelas empresas do Polo Spartaco, em sua grande parte estão centralizadas em atividades administrativas voltadas para questões legais, como controle de ponto, processos de admissão e demissão, confecção da folha de pagamento e efetivo pagamento de salário mensal aos funcionários.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, como remuneração, pesquisas de salários formais no mercado, realização de orçamento anual para atividades de gestão de pessoas, seja para contratação, retenção ou remuneração, não há processos estruturados, eles são tratados à medida que surgem as demandas.

A atração de pessoas acontece por meios diversos como o anúncio interno nos quadros de aviso, por meios de comunicação, para que alcancem a comunidade em torno do Polo.

Os currículos entregues habitualmente na Associação dos Funcionários por estes e na empresa Espri S/A, por pessoas que vivem ao redor do Polo e nas cidades vizinhas, são encaminhados para as empresas a fim de auxiliá-las nos processos de seleção, feito internamente pela própria empresa.

Os processos de capacitação e desenvolvimento são tratados à medida que os gestores percebem demanda específica de aprendizagem ou quando os funcionários demonstram interesse em algum treinamento/curso. A Associação também executa papel importante nos processos de capacitação e desenvolvimento, apurando necessidades e desejos dos funcionários de se desenvolverem.

A qualidade de vida e a harmonia no ambiente de trabalho são consideradas, tanto pelas empresas quanto pela Associação. No dia a dia, a Associação é responsável por estar mais próxima dos funcionários, captando suas demandas e transformando-as em projetos junto às empresas do Polo.

De acordo com a Carta de Princípio das EEdC, a pessoa é o centro da empresa, e não o capital. No entanto, enquanto as ações de gestão de pessoas, nas empresas que não compartilham da EdC, são realizadas normalmente por um setor determinado, atualmente considerado estratégico, nas empresas do Polo Spartaco, suas empresas utilizam a Associação dos Funcionários, entidade que promove e mantém ações de integração, qualidade de vida, aspectos sociais e financeiros dos funcionários.

Devido à importância da Associação nos processos de gestão de pessoas e antes da análise da gestão de pessoas, a partir da Carta de Princípios das EEdC, faz-se necessário expor, no próximo tópico, a forma de atuação e as práticas da Associação descritas pela sua gestora.

#### **4.2.1 O Papel da Associação dos Funcionários nos Processos de Gestão de Pessoas do Polo Spartaco**

Inicialmente não se cogitava da inserção da Associação dos Funcionários na pesquisa. No entanto, no decorrer das entrevistas, percebeu-se a necessidade de inseri-la, devido ao seu destaque nas iniciativas de gestão de pessoas no Polo Spartaco.

Assim, a fim de detalhar as iniciativas da Associação dos Funcionários, as falas apresentadas nesse tópico foram retiradas da entrevista com a P4, representante da Associação.

Questionada sobre o surgimento da Associação, a fim de se verificar de onde emergiu a ideia de se ter uma associação de funcionários, obteve-se:

*Quando algumas empresas se instalaram lógico que cada empresário se dedicou a toda formação das empresas com esse olhar da EdC, [...] isso foi instalado em 1991, e em certo momento se viu a necessidade de aqui no Polo se trabalhar também a realidade dos funcionários e se pensou nessa associação para [...] aqui dentro do polo olhar diretamente a realidade dos funcionários, tanto na parte social, deles, de cada um, na parte de lazer.(P4)*

A Associação busca intermediar diariamente as relações de trabalho entre as empresas e seus funcionários por meio de contato direto com o funcionário e as empresas. Seu objetivo principal é descrito abaixo:

*O objetivo principal da associação é proporcionar aos associados e dependentes assistência social voltada para a saúde, auxílio financeiro e promoção de atividades recreativas desportivas e culturais, buscando sempre melhorias no nível de qualidade de vida e bem estar social de todos. Então como essa associação começou em 2005 ela é bem nova ne, então nós ainda estamos em todo o processo, conhecendo outras associações para incrementar a nossa associação. (P4)*

Questionada se as empresas possuíam iniciativas de gestão de pessoas internamente, ou se essa responsabilidade era direcionada totalmente para a Associação, obteve-se:

*As empresas também têm iniciativas internamente, mas aqui no polo, nós sentimos a necessidade de ter esse local e essa Associação para trabalhar melhor essa realidade dos funcionários. (P4)*

“Essa realidade dos funcionários” sobre a qual a entrevistada se refere, trata das questões básicas de gestão de pessoas do Polo, especificado na Carta de Princípios nos eixos D e E: qualidade de vida e produção e harmonia no local de trabalho, especialmente relacionado à questão da “saúde e bem estar de cada funcionário”.

Ao ser criada, a Associação estipulou um valor de contribuição que cada funcionário, ao associar-se, deveria pagar mensalmente. Assim, questionada se havia obrigatoriedade de associação por parte dos funcionários do Polo, explicou:

*Eles são livres para associar ou não, são mais 100 funcionários no polo, mas eles são livres para se associar ou não. [...] Eles entram com 8 reais e a própria empresa 8 também. Esse valor é até bem baixo e estamos pensando em reajustar. Mas eles entram e durante esses anos fomos fazendo uma captação desses valores e esses valores hoje estão retornando para eles...como o próprio trabalho do microcrédito que nós fazemos dividindo ai até 10, 12 vezes. [...] Sem juros. (P4)*

Questionada sobre a elegibilidade para solicitar o microcrédito em questão, ou seja, se qualquer um dos funcionários tem acesso ao benefício e quais os critérios, obteve-se:

*Nós temos um critério, sim, nós temos um conselho dessa associação, os funcionários informam a necessidade e nós também avaliamos a necessidade. E nos últimos tempos nós estamos até indo ao encontro pessoalmente com cada funcionário para saber a real realidade deles. Teve um caso recente aqui que foi de um funcionário que pediu ajuda para*

*comprar medicamento para a mãe e com esse olhar da Associação, nós conseguimos informar qual seria o lugar ideal para buscar os remédios para a mãe. Então, nesse momento, nem precisou fazer o empréstimo. (P4)*

Um dos benefícios oferecidos pelas empresas em geral se trata do empréstimo consignado, onde o funcionário solicita ao banco contratado pela empresa um empréstimo, sendo o mesmo descontado mensalmente em folha de pagamento, conforme contrato interno. Percebe-se que, no caso do microcrédito, além das diferenças de taxas e juros, cada caso é estudado, a fim de apurar a real necessidade do empréstimo, sendo, em alguns casos, resolvido de outra forma.

A Associação é responsável por receber a demanda por microcrédito:

*Não, na verdade ao invés deles irem a empresa, eles vêm até a associação e a associação envia depois as planilhas para desconto no pagamento deles. (P4)*

Além do microcrédito, a associação tem buscado oferecer novos benefícios para seus associados:

*Tem o plano odontológico, que é livre, é para aqueles que quiserem, que se estende também aos dependentes. Eles pagam mensalmente [...] hoje está em torno de 17 reais, que o plano que atende aqui na região. [...] É descontado do funcionário todo o valor. Como é mais pessoas a gente junta e consegue um desconto. (P4)*

No caso do plano odontológico, o fato de a Associação agrupar um número maior de beneficiários facilitou a negociação para que o preço fosse acessível aos associados. Como a associação não tem capital suficiente para responder pelo pagamento do plano odontológico, a responsabilidade de custeio do plano é dos próprios beneficiários.

Sobre quais outros benefícios que a Associação oferece obteve-se:

*Então, tem esse espaço aqui, onde tem a lan house, que eles podem utilizar os computadores, na hora do almoço deles, eles podem vir almoçar aqui, assistir televisão. [...] Eles podem até cozinhar aqui. Tem um grupo hoje que está fazendo regime, então eles cozinham aqui, para 4, 5 pessoas... (P4)*

O espaço da *lan house* tinha 4 computadores equipados com caixa de som e fone. É disponibilizado acesso à *internet*, que os funcionários utilizam gratuitamente durante o horário do almoço. No mesmo espaço há uma televisão 40 polegadas que fica ligada também no horário do almoço. Ainda no mesmo espaço, há uma mesa de aproximadamente 15 lugares, uma outra mesa de apoio e dois micro-ondas. Um



balcão separa essa área da 'cozinha', que contava com uma geladeira, um fogão, uma mesa com aproximadamente seis lugares e uma pia com balcão.

*[...] Tem também o almoço dos aniversariantes, que é feito 1 vez no mês e pode trazer um convidado que é associado ou não. [...] Tem um restaurante que fornece pra gente. [...] Tem também os produtos da Ecoar que a gente compra a preço de custo e repassa para os funcionários. (P4)*

O almoço dos aniversariantes foi realizado, coincidentemente, em um dos dias da pesquisa, no qual se pode observar e conversar com alguns participantes.

Apesar de o convite se estender aos gestores das empresas, “a gente convida também, é um momento de integração”, esses não participaram deste almoço, não puderam comparecer. Em conversa informal com um funcionário presente no almoço o mesmo informou que acha que eles não vêm em todos os almoços, mas que as pessoas se sentem à vontade quando eles vêm, porque “eles são pessoas muito boas, muito simples”.

Outro participante disse: “é muito bom esse almoço, a comida é muito boa, tem sobremesa e o pessoal aqui é muito bacana, foi bom a empresa ter feito isso pra gente”.

Percebe-se nessa fala, que, apesar de o almoço dos aniversariantes acontecer por iniciativa da Associação, o funcionário enxerga a iniciativa da Associação como sendo da própria empresa em que trabalha, o que leva ao entendimento de que a Associação e a empresa são na perspectiva do funcionário, a mesma instituição, ou de que a Associação é um setor da empresa.

Sobre o que a gestora da Associação percebe como um diferencial da associação para os funcionários, obteve-se:

*Esse olhar, né, eu sinto que a gente precisa estar com esse olhar, ali, mais próximo. Eu tô procurando fazer um trabalho de ficar mais próximo. Ontem mesmo eu mandei uma mensagem para as empresas falando que era aniversário de dois funcionários, mas que eu gostaria conversar pessoalmente, convidar pessoalmente com os dois. e eu percebi que quando eu faço esse trabalho mais pessoal eles vem, é que eles são muito tímidos, não é que é muito fácil também tem por exemplo o almoço, mas não é muito fácil para eles virem, tem toda outra realidade, mas quando eles se sentem amados, esse olhar, olho no olho, eles vêm, eu percebo que dá resultado. (P4)*

Em termos de benefícios o que a Associação percebe ser o mais importante para os funcionários:

*O que eles têm solicitado muito é uma academia, uma das coisas que nós estamos estudando. O que fazer, até para fazer um convênio com alguma academia, porque isso é uma necessidade que eles estão sentindo. (P4)*

Anualmente, é feita a assembleia que determina, por meio de votação, quem será o responsável pela gestão da Associação. Nessa assembleia também é apresentado o balanço financeiro da Associação, bem como os projetos concluídos e a concluir e as sugestões para o próximo ano.

Nessa reunião também são levantadas quais as necessidades e anseios dos associados:

*Então, no final do ano, agora em novembro, vai ter uma assembleia, então nesse dia é mostrado o trabalho da associação, né? O que ocorreu, os planos, as contas, e em seguida passamos um questionário para saber o que eles queriam aqui dentro. Mas tem algumas práticas que estamos estudando, gostaríamos de estar trabalhando, que seria um lugar para o futebol, o dominó, tem um grupo que joga dominó todo dia e nós estamos pensando em fazer um campeonato de dominó ano que vem, tem também o bazar que é feito a cada 2 meses... [...] é um bazar de roupas e móveis também, então os empresários, ou algumas pessoas da comunidade têm móveis para colocar a disposição, então eles compram esses móveis a preço bem baixinho. (P4)*

Percebe-se mais uma vez o papel da Associação no que se refere ao item D e E da Carta de Princípios: a qualidade de vida e a harmonia no local de trabalho.

Uma vez que a Associação ainda está em fase de estruturação foi questionado quais seriam os próximos passos da Associação e quais seriam os seus projetos para o futuro:

*O grande desejo nosso é montar uma cozinha aqui no Polo, porém agora que começou a mudar um pouco que a Espri subiu, então estamos tendo mais espaço e também tem que estar em acordo com a Vigilância Sanitária, mas a primeira ideia que tivemos é procurar oferecer almoço duas vezes por semana para o pessoal. Como nós trabalhamos em um lugar que não tem muito acesso, então, muitas vezes, eles esquecem as marmitas, então duas vezes por semana oferecer um almoço barato e que seja feito aqui no mesmo dia para eles né. [...] O próximo passo também é de conhecer os 75 associados, olhar, conversar com cada um para entender o que eles gostariam a mais e dentro de todo esse trabalho nosso, melhorar cada vez mais a associação nesse sentido. (P4)*

O Polo está situado em um local onde há pouco acesso a restaurantes, lanchonetes e ao centro da cidade. Um dos locais mais próximos que serve almoço fica em Vargem Grande Paulista e é acessível por meio de Rodovia, no entanto, há empresas que entregam refeição no Polo.

Ainda sobre novas iniciativas obteve-se:

*O que estamos fazendo também, durante o ano, daqui para frente, trabalhar os cursos, cursos de artesanato, cursos de motivação, cursos de educação, principalmente como trabalhar melhor com o dinheiro, todo mundo precisa né, isso deveria ser começado nas escolas. E a gente sente que nossos funcionários têm dificuldade de trabalhar isso né, cada um de nós, nos brasileiros temos essa dificuldade né. É uma necessidade que nós estamos sentido de trazer profissionais que possam orientá-los melhor. [...] Chamar o SEBRAE para dar alguns cursos, empreendedorismo também. (P4)*

A fala acima vai ao encontro de algumas ações previstas na Carta de Princípios, especialmente no eixo que trata da formação e instrução, onde prevê a disponibilização de cursos de reciclagem e aprendizado.

Outra ação expressa na Carta de Princípios prevê a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e confiança, prática observada quando questionada de que forma a Associação poderia ajudar os funcionários em seus projetos particulares:

*O que nós fazemos, tem Dia dos Pais, da Secretária, por exemplo. No dia dos Pais foi oferecido uma caixinha de chocolate que nós compramos dessa associada, a mesma coisa fizemos no Dia da Secretária, para motivar essa associada que vende o chocolate. (P4)*

As datas comemorativas e as festas que buscam a integração dos funcionários são oferecidas pela Associação com a participação das empresas. Há uma preocupação em oferecer aquilo que é útil, como os brindes que são sorteados por meio de bingos e rifas.

*Então quando está no período de festas, por exemplo, festa junina, eles entram também com a participação [...] onde é oferecido um bingo com prêmios, as empresas compram os prêmios e a gente tenta buscar bons prêmios para as necessidades que eles têm como edredons, liquidificador, utilidades boas para os funcionários. Então, no dia da festa junina, é oferecido além dos comes e bebes e a festa em si, o bingo onde os empresários participam ativamente [...] tem a festa junina, da Páscoa, da Família e a festa de confraternização de final de ano. Porém a festa de confraternização é promovida pelos empresários e a associação trabalha junto, nas demais são o inverso, a gente promove e os empresários trabalham junto. (P4)*

As festas têm caráter familiar, são realizadas geralmente aos sábados e acontecem no próprio Polo. A participação não é obrigatória, no entanto, funcionários e empresários comparecem.

De acordo com a Carta de Princípios das EEdC, a pessoa humana está no centro da empresa, prática que pode ser observada nas falas a seguir:

*Um outro trabalho que nós, aqui da Associação, estamos fazendo é que quando tem uma saída de um funcionário, a gente tem esse olhar de como ajudar o funcionário, quando ele é desligado sabe, ajudar a fazer o*

*currículo, conversar com outros empresários ao nosso redor. Tivemos agora pouco oito desligamentos e aí conseguimos recolocar todos eles, dois foram para uma empresa também de economia de comunhão em Recife e os outros a gente conseguiu recolocar aqui na região mesmo. (P4)*

Por fim, completou:

*Todo mundo é bem escutado aqui, às vezes a gente não tem a prática formal, escrita ainda, mas a gente sempre tenta buscar uma solução. (P4)*

## **4.2.2 A gestão de pessoas sob os princípios da EdC**

Segundo a Carta de Princípios da EdC, sete eixos constituem e regulamentam as relações profissionais e comerciais das empresas vinculadas ao projeto. Nesta pesquisa, foram levados em consideração apenas os eixos e suas vertentes que perpassam as relações de trabalho na gestão de pessoas.

Nas próximas páginas serão apresentadas as informações obtidas na pesquisa, a partir da sequência apresentada na Carta de Princípios, assim exposta: Empresários, trabalhadores e empresa; Ética; Qualidade de vida e de produção e Harmonia no local de trabalho (tratados em conjunto nesta análise); Formação e instrução; Comunicação.

### **4.2.2.1 Empresários, trabalhadores e empresa**

Um dos pilares das EEdC presente neste eixo diz: “Lembrar que, no centro da empresa, está a pessoa humana, e não o capital”. Questionadas sobre como se fundamenta isso na prática, obteve-se:

*Aqui no polo existe toda uma realidade diferente porque você trabalha para um projeto que eu acho que não tem que ser diferente da empresa lá fora, porque se a empresa não dá resultado, não é brincar de empresa de EdC, ela tem que ser competitiva, ela tem que ser lucrativa, ela tem que ter responsabilidade. O conceito é o mesmo, só que esse algo a mais que é você olhar o outro, a pessoa como esse diferencial, quer dizer, quem é o centro? É o homem. Então, acho que isso muda tudo, transforma tudo, que é o homem que realiza tudo, então ele tem que ter dignidade, ele tem que ter respeito, ele tem que ser tratado bem, tem que ser chamado atenção. Se for preciso, você tem que dispensar, sim, que, às vezes, é muito mais, como se diz assim, às vezes você acaba tratando a pessoa com muito mais dignidade, você dispensando porque ele não faz parte, ele vai ser mais feliz em outro lugar, do que você manter só por, ah por pena ou piedade ou coisa desse tipo. (P3)*

Na fala acima percebe-se que, apesar de a empresa fazer parte de um projeto que nasceu com objetivos de partilha e assistencialismo, a gestão da empresa se baseia em conceitos utilizados normalmente pelas empresas, onde o foco está na lucratividade e na competitividade. No entanto, apesar de serem voltados para o lucro, não exclui o ser humano e suas relações, mas o coloca como o centro da sua atividade econômica.

Duas vertentes complementares neste eixo se referem à adoção de “medidas para ajudar os funcionários que passam dificuldades” e que a empresa utilize “o talento dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões”.

As gestoras entrevistadas deixam claro o orgulho e motivação em trabalhar em conjunto com os funcionários, ajudando na transformação e construção de ‘homens novos’.

Nas falas seguintes percebe-se a prática em relação a esses pontos:

*Por exemplo, teve um caso de uma moça que não tinha nem uma mesa para comer com a família e adquiriu, mês passado uma mesa aqui com a gente, que uma pessoa disponibilizou. Então nós estamos sempre olhando essa necessidade de estar junto e olhando um pouquinho, com esse olhar também para cada realidade da família. (P4)*

*Ela dizia uma forma como você conduziu funcionários teus que tinham problemas financeiros, que já tinha estragado até nome de pai, de mãe, do jeito que você veio com eles aqui me tocou muito, porque nós chegamos na frente dela, rasgar, cinco cartões de um funcionário, porque [...] tudo que ele pedia de empréstimo era para pagar conta, e juros de bancos sabe como é, e então ela falou assim: eu acho que tem alguma coisa diferente. (P3)*

*Estamos trabalhando também, se algum funcionário tem algum projeto como, por exemplo, temos uma que trabalha com chocolates, temos outro que fez o curso de eletricista, a nossa ideia é que, se eles tem algum projeto, é trabalhar esse projeto com eles, para dar um impulso, para que eles montem esse projeto e que a associação possa ajudá-los a elaborar. (P4)*

“Formular estratégias, objetivos e planos econômicos...”. Questionadas sobre a elaboração de orçamento, destinação de verbas para investimento nos funcionários, elaboração de planejamento estratégico anual, todas as empresas do Polo Spartaco responderam que atuam na medida em que surgem as demandas.

*Não, né, na verdade é um quadro bem enxuto [...] nós não temos um recurso, mas por exemplo, na necessidade de alguém, essa pessoa é atendida. (P1)*

*Então, você vê assim que dentro das nossas condições, a [...] tem sempre atenção a ajudar, a poder promover aquele funcionário, nós não temos uma verba específica pra isso, porém nós sempre estamos atentas. (P1)*

*À medida que surge a necessidade é que fazemos as coisas. (P2)*

*Não, a gente não faz, a gente vai andando conforme as coisas vão aparecendo. (P3)*

*Nossa, mas a gente nem tem como fazer orçamento assim, a gente tem projetos, inclusive para esse ano, mas orçamento, mesmo, a gente não tem, não. (P4)*

O último tópico deste eixo suporta a questão da administração da empresa com a finalidade do lucro. Questionada sobre a visão das EEdC em relação a distribuição de lucros na forma dos três pilares da EdC: formação de homens novos, ajuda à pobreza e reinvestimento na empresa, obteve-se:

*EdC na liberdade né, [...] então todo mês nós apuramos essa... se deu lucro, se não deu, como é que é...então, e nós procuramos dividir esse lucro, né, mas não é uma coisa fixa, porque depende do lucro e depende...por exemplo, muitas vezes a empresa está precisando comprar um computador [...] então depende, mas nós procuramos ser fiéis em dar o lucro, às vezes mesmo se é 100,00, se é 200,00. [...] Justamente quando Chiara criou, o nome original era EdC na liberdade. Se vê as necessidades da empresa para que sobreviva, porque se não tiver empresa, nunca vai ter lucro, né". (P2)*

*O Movimento tá articulado em 6 regiões no Brasil, né, cada região tem uma comissão central da EdC. Então, eu mando para essa comissão e essa comissão manda para Roma. Então, essa comissão recolhe tudo que as empresas dá e recolhe também todas as necessidades dos membros do Movimento naquela região. Então, manda para o central tanto o que recolheu como as necessidades e de lá que eles distribuem. [...] Ela avalia, continua junto, e também existe três tipos de necessitados que a gente assim, um pouquinho com a experiência classifica: aqueles circunstanciais: que são aqueles que, por alguma circunstância, estão passando uma necessidade, às vezes uma doença, ou um temporal que destelhou a casa, ou a perda de um emprego. [...] Tem aqueles que estão em formação, muitos estudantes que precisariam ter uma formação, até como empreendedorismo e não tem condição então a EdC ajuda a estudar a fazer um curso técnico e tudo. [...] E aqueles que vão precisar sempre, que são pessoas de idade, pessoas que não conseguem mais produzir. (P2)*

*É livre, a proposta é essa. A gente precisa que a empresa funcione bem para ter lucro, por isso a gente sabe do nosso compromisso com a EdC, só que não é tudo dividido assim, vou mandar tanto para uma coisa e tanto para outra. [...] Então e aí o lucro em si, na verdade, tudo o nosso, as duas empresas, é tudo voltado, para a própria empresa e para o funcionário, existe o pobre, o pobre nosso é esse aqui. (P3)*

A distribuição do lucro, no que se refere à EdC, é conhecida por todos que fazem parte da empresa. Nos quadros de aviso estão afixadas as informações da

participação das EEdC nos projetos em todo mundo. As informações também são disponibilizadas por meio de relatório anual e divulgadas nos congressos e seminários da EdC.

#### 4.2.2.2 Ética

O primeiro ponto deste eixo trata do crescimento espiritual dos membros da empresa através do trabalho. Levando-se em consideração a natureza da Economia de Comunhão e sua relação com o cristianismo, a religião se mostrou uma questão importante a ser pesquisada a fim de que se possa observar se há predominância ou preferência no momento da contratação por pessoas de uma mesma denominação religiosa, ou por serem membros do Movimento dos Focolares.

Todas as empresas pesquisadas enfatizaram que não há distinção de religião em nenhuma situação cotidiana nas relações de trabalho como também não é um ponto considerado no momento de contratar um profissional para integrar seu corpo de funcionários, o que corrobora outro ponto deste eixo que considera que a forma de agir da empresa com o funcionário deve ser semelhante à forma de agir do funcionário com a empresa.

Nas falas a seguir percebe-se de forma mais abrangente a posição das empresas em relação aos tópicos comentados:

*Não, não, sobretudo a gente entende que, para ser amplo e para ser até tido como referência, talvez um exemplo para alguém, tem que ser aberto, né, não pode ser fechado. Então isso não pode ser necessário ser católico, muito pelo contrario. Por exemplo, na Ecoar trabalhou o [...], que é adventista, então ele não trabalha sábado, porque às vezes, no andar da carruagem, tinha que vir, e ele não, depois ele fazia outro horário, mas assim, ele sempre foi muito respeitado. Para nós também, trabalhou na Espri um tempo atrás teve uma menina que era testemunha de Jeová, então, por exemplo, quando a gente preparava a festa de fim de ano, ela não vinha porque eles não tem....eu falava com ela, vem para você conhecer e ela falou: não, não Marina, nós não participamos. Então tudo bem, legal, depois nós participamos de uma outra forma. Então você respeita, o importante é a gente estar junto, trabalhar, não é a religião. (P1)*

*Porque, na verdade, a regra de ouro é fazer ao outro o que gostaríamos que fizessem para a gente. (P1)*

*Não, necessariamente não é do Movimento, tanto que você vai encontrar aqui, a maioria não é, em algumas empresas você vai encontrar só o patrão, porque se pega a mão de obra aqui da região. (P2)*

*Tem varias religiões, se você me perguntar, tem evangélicos, tem presbiterianos, [...] tem aqueles que não acreditam, tem espírita, tem católicos, tem tudo. Mas a gente sempre quando fala em Deus, Deus é um só, e nós temos que acreditar que é Ele que vai conseguir, que é Ele...e aí se Deus é um só, para cada religião se apresenta de uma forma como eles acreditam, mas, nem é perguntado, qual é sua religião. (P3)*

No entanto, no decorrer das entrevistas, percebe-se apenas que é um diferencial quando a pessoa conhece o Movimento e não um fator determinante:

*Porque eu acho que tem uma diferença né, porque aqui como a gente lida com acionistas, é importante que a pessoa pelo menos saiba o que é o projeto, pelo menos conheça. (P1)*

*Depende, porque tem que ter o perfil também né, tem que conjugar. Tem que ter os dois, qualificação e perfil. Não adiantar ser do Movimento se não tiver qualificação. (P2)*

Percebe-se que o próprio Movimento dos Focolares não faz a distinção de religião apesar de ter sua origem no Cristianismo Católico.

*No movimento a gente não faz diferença, porque, na verdade, a regra de ouro é fazer ao outro o que gostaríamos que fizessem para a gente. Está em todas as religiões né, quer dizer, o bem a gente por fazer sempre, independente da religião. (P1)*

Outra vertente deste eixo trata dos compromissos com as leis que regem as relações de trabalho e o comportamento ético perante suas instituições reguladoras.

Para avaliar essa vertente foi pesquisada a posição das empresas no que se refere ao pagamento de salários de seus funcionários, à participação nos lucros, à bonificação, ao pagamento de benefícios legais e sociais. No entanto, o resultado apontou que não há uma política ou planejamento formal nas empresas, como também não há plano de cargos e salários. Quando questionados sobre tais aspectos, a resposta remete a uma relação entre a ausência desses itens com o tamanho da empresa e a categoria sindical a qual pertence:

*Bem, nós estamos dentro de uma convenção coletiva e é aquilo que é aplicado e quando se percebe uma defasagem, aí se dá um aumento maior, mas bônus, essas coisas não temos. [...] Primeiro, a gente segue as leis, né. (P1)*

*Não não tem, somos pequenininhos. (P2)*

*Aqui na Ecoar não existe muitos planos de carreira não, [...] porque assim, porque existe o chão de fabrica, os operadores, que fazem a produção e*



*depois tem o pessoal que faz a produção em si, o preparador, e depois o controle de qualidade, que são as químicas e técnica em química também e aqui em cima tem a [...] química responsável, que já tem a faculdade que tem toda a experiência e depois aqui que tem um de cada área, que tem ela aqui que esta sendo formada em RH, a contabilidade essa parte é toda feita fora, terceirizada. (P3)*

*Tem participação nos lucros, que é uma participação estabelecida pelo sindicato que se paga em uma ou duas parcelas. [...] já conseguimos 2 anos dar prêmio, um bônus igual para todos no final do ano. Mas, assim, depende de como foi aquele ano, de como está a situação, mas nada formalizado antes. (P3)*

#### Plano de carreira e cargos e salários:

*Não tem, a não ser esse que eu te falei, se for desejo da pessoa fazer um curso, a empresa possibilita. Mas vemos o que paga no mercado e tentamos pagar o mesmo. (P3)*

A empresa, como organismo social, deve proporcionar o atendimento às necessidades básicas dos seus empregados, assegurando a satisfação de tais necessidades seja por meio de benefícios, seja por meio de outros tipos de remuneração.

Os benefícios e vantagens concedidas, a título de pagamento adicional dos salários, compõem a remuneração total do trabalhador e são considerados remuneração indireta devido ao seu caráter econômico-social.

No que se refere a benefícios, fica evidente, em todos os relatos, que a responsabilidade é direcionada à Associação dos Funcionários, apesar de algumas empresas oferecerem alguns benefícios.

*[...] houve, no inicio, uma doação, né, de alguns empresários para formar o capital inicial, mas, depois, é assim, a empresa paga 8 reais e o funcionário paga 8 reais mensalmente; então, com esse pequeno capital é dado microcrédito e também feito outros eventos. (P1)*

*[...] na verdade, aqui no Polo nós temos um diferencial, que nós fundamos uma associação dos funcionários do Polo, eu não sei se você ouviu falar. É muito bonita a experiência, porque aqueles que livremente querem se associar [...] daí a associação tem convênios com farmácias, papelarias, então quando é inicio de ano, né, que tem material escolar, plano odontológico. (P2)*

#### Assistência Médica:

*A associação não oferece ainda, oferece plano odontológico, mas estão buscando. A gente sente que pela associação, tem mais força, porque é mais gente, e ai é uma meta deles para esse ano agora. (P1)*

*Eles têm a cesta básica, vale transporte e seguro de vida, que a gente fez esse ano pra eles. [...] Ou é a cesta básica ou é o vale refeição, eles*

*optaram pela cesta básica e eles trazem marmita e usa aqui a associação. (P3)*

*É oferecido também o próprio trabalho do microcrédito que nós fazemos dividindo ai até 10, 12 vezes. [...] Sem juros. (P4)*

Percebeu-se que parte dos benefícios oferecidos são provenientes do pagamento de parte da mensalidade da associação, paga pelos próprios funcionários, como é o caso do microcrédito. Parte do valor arrecadado é revertido em empréstimo.

O programa de microcrédito é bastante utilizado pelos funcionários, entretanto é feito um estudo aprofundado de cada caso para que o mesmo seja liberado.

#### 4.2.2.3 Qualidade de vida e de produção e harmonia no local de trabalho

Esses dois eixos podem ser analisados em conjunto pela sua intrínseca ligação com as práticas observadas e pelas vertentes que os compõem na Carta de Princípios.

Percebeu-se, por meio de observação, o esforço no Polo Spartaco para que a qualidade de vida e de produção seja produto da harmonia no local de trabalho. “Transformar a empresa numa verdadeira comunidade” é um dos “principais objetivos dos empresários de EdC”, é a vertente mais perceptível no Polo, ainda mais evidente ao conhecer o papel da Associação na harmonização das relações, na integração e na qualidade de vida dos funcionários do Polo Spartaco. Evidencia-se também, o direcionamento dessas práticas e iniciativas para a Associação por parte das empresas:

*O refeitório, que ainda é o nosso sonho, é ter um restaurante comum para todos, mas quem sabe já é um projeto que está, quem sabe, se viabilizando. Para você ter uma ideia, nós tínhamos esse centro ali, só que os funcionários preferiam às vezes comer sentadinhos na calçada do que entrar ali, não entravam, a gente convidava e dizia, mas não entravam. Então a associação começou a comprar uns fornos, ganhamos um e compramos um outro forno elétrico, que aquece é..micro-ondas. (P2)*

*Depois tem todas as festas, por exemplo, dia 29 vai haver uma festa para a família do funcionário, vai ter várias coisas para as crianças. [...] Vem todo mundo, para poder conhecer a empresa onde o pai, a mãe, o irmão trabalha e ter esse momento de lazer entre nós. (P1)*

*A Associação ganhou uns computadores, colocamos os computadores, montamos uma lan house para que eles pudessem ficar navegando na hora do almoço e aí começaram a chegar. (P2)*

*Amanhã tem o almoço, nós fazemos o almoço dos aniversariantes do mês, né, é aqui no centro social e aí vêm os funcionários de várias empresas, né, quem é o aniversariante, né, porque vem para participar e isso é apenas uma desculpa pra gente estar junto, para poder ter esse momento, né, o centro social também é esse pequeno espaço tem uma lan house uma livraria, tudo muito simples, mas tem essa função. (P1)*

*Na época da Copa do ano passado, os jogos às vezes era na hora do trabalho, o Brasil para, só que não tinha como ir embora pra casa, então fizemos o bingo do chocolate, era época de Páscoa, e com o dinheiro do bingo a gente comprou uma televisão grande de 42 polegadas, então daí todo mundo ia assistir ali juntos, então é um caminho, né? A comunhão é um caminho. (P2)*

*Essas iniciativas, a gente deixa mais por conta da Associação e a gente apoia quando eles trazem pra gente. (P3)*

*Nós temos agora nesse sábado a Festa da Família, estamos vendo alguns brinquedos, um tobogã, cama elástica, vai ter um pequeno lanche para as famílias, para a gente também estar inteirado, conhecendo também os familiares, as crianças. [...] O lanche é feito nesse espaço e lá fora vamos colocar os brinquedos para as crianças. As empresas abrem também para que as crianças conheçam os locais que os pais trabalham. (P4)*

É perceptível o clima de acolhida e tranquilidade no Polo Spartaco. Durante o horário de almoço, os funcionários se recolhiam nas calçadas e embaixo das árvores. O sorriso era uma característica marcante tanto das gestoras entrevistadas como dos funcionários da produção.

Questionada se as práticas internas em relação à gestão de pessoas podem ser consideradas um diferencial competitivo para as EEdC, obteve-se:

*Acho que sim né, assim, eu acho que as pessoas são mais próximas, as relações são mais diferentes sabe, [...] a gente tem que tratar as pessoas como a gente gosta de ser tratado, e todo mundo aqui é muito bem tratado. É claro que tem problemas, é uma empresa, mas eu nunca vi ninguém saindo daqui com raiva dos outros, pedindo demissão porque o clima é ruim, é pesado, não tem isso. (P1)*

*Sim, é muito, é tanto que a gente não tem muita rotatividade, as pessoas sabem o que nós fazemos, elas sabem que o lucro todo não é embolsado pelo dono da empresa como no mercado em geral. Elas sabem para onde vai. A gente sempre atualiza essas informações para eles. [...] Então é muito bonito que você com o seu próprio trabalho, possa fazer aqui aquilo que você gostaria, de qualquer modo você tem que trabalhar para sobreviver né. (P2)*

*Acho que sim, as pessoas gostam de trabalhar aqui, elas se sentem parte de um grupo que faz mais que trabalhar e receber seu dinheiro no final do mês. Acho que pelo fato de estarmos sempre querendo saber o que se*

*passa com eles, da gente ficar sempre próximo e também as pessoas sabem que parte do lucro vai para ajudar outras pessoas também. (P3)*

*Olha, eu posso falar que aqui, o ambiente é muito bom, a gente pode não ter tanto dinheiro como outras empresas, mas a gente é muito preocupado com o funcionário, eu acho que eles sentem isso aqui, essa forma que a gente faz, o olho no olho... que a gente se relaciona mesmo, é que eu acho que é o mais importante, é o que faz a diferença. (P4)*

Os funcionários e a própria gestão acreditam que a forma com que se relacionam é um dos principais pontos de convergência da EdC. Apesar de estarem em um ambiente profissional, as questões particulares de cada funcionário estão sempre em discussão com o objetivo de ajuda mútua.

Outro ponto importante é a finalidade do lucro produzido. Enquanto algumas empresas adotam instituições para que seus funcionários possam desenvolver trabalho voluntário, os funcionários se sentem motivados ao acreditarem que por meio do seu próprio trabalho, gerando lucro para as EEdC, estão contribuindo com ações de melhoria para a comunidade em seu entorno e para a minimização da pobreza no mundo.

#### 4.2.2.4 Formação e instrução

A empresa que deseja contar com profissionais eficientes necessita capacitá-los por meio de cursos, treinamentos, favorecendo novas descobertas e facilitando o desenvolvimento de habilidades e competências e educação contínua.

De forma geral, as vertentes desse eixo - o favorecimento de uma atmosfera de respeito e confiança, a livre disposição de ideias e talentos em benefício do crescimento profissional de todos, a programação de desenvolvimento profissional para os funcionários e a promoção frequente de cursos de reciclagem e aprendizado - podem ser observadas pelas falas expostas nesse tópico, apesar de as empresas pesquisadas não possuírem nenhuma política formal de capacitação e desenvolvimento, uma vez que é a partir da demanda apresentada que cada necessidade é trabalhada.

Quando se percebe que há necessidade de capacitação para o desenvolvimento do trabalho, é estudado se é uma necessidade individual ou coletiva. Sendo individual paga-se o curso para o funcionário; quando é coletiva,

contrata-se uma empresa de treinamento para que os treinamentos sejam realizados no próprio Polo.

Questionada se há um planejamento de capacitação e desenvolvimento e como ocorre este processo na empresa, obteve-se:

*De acordo com a necessidade, na área de seguros tem muito treinamento, então ou as seguradoras vêm aqui, ou [...] também participa de curso em SP. (P2)*

*Vou dar exemplo daquilo que já ocorreu, me lembro que uma de nossas funcionárias não tinha todo o dinheiro para cursar a faculdade, [...] aí, conversando com a diretora [...], a gente entendeu que poderia através da EdC, ela poder ter esse valor, que complementar, não precisaria de tudo, mas que completaria a faculdade e realmente, ela agora até tá no fim. (P1)*

*[...] Um outro funcionário que não tá mais com a gente, [...] ele é um mestre de obras, porque a gente entende, [...] é um pai de família, e cada um precisa de um desenvolvimento, uma pessoa tão capaz, e daí a gente entendeu, será que não tem um curso que ele possa fazer? Naquela época, também a empresa podia pagar, parte desse curso, e ele foi fazer, [...] hoje ele é mestre de obras, trabalha muitas vezes pra nós do Polo. Então você vê assim, que dentro das nossas condições. (P1)*

*Então, tanto a AVN como a Ecoar, homens novos né, como a gente disse, oferecemos cursos, que a gente dá, então, assim, todos são convidados, porque não são todos que querem fazer um curso de internet, de química. [...] Todos podem fazer os cursos desde que tenha desejo de fazer. [...] Geralmente a gente conversa com os funcionários, e olha, como os preparadores que fazem os produtos, então para eles foi oferecido o curso de técnico em química [...] e teve preparadores que não quiseram fazer. (P3)*

*Como a nossa química, ela não tinha feita uma pós-graduação, então aí ela demonstrou o desejo de fazer, então a empresa pagou a pós graduação, pagou um curso de inglês, porque muita coisa é em inglês. Então a gente assim, recebe muito pela internet, cursos de logística, cursos de RH, né, então hoje a menina que faz o RH, ela tá sendo formada, fazendo a faculdade e a empresa está pagando 50% da faculdade e 50% do transporte. (P3)*

*Temos uma biblioteca aqui com cerca de 50 livros que foram doados pela comunidade, né, que funciona aqui mesmo e eles utilizam normalmente esses livros para pesquisar, para ler também. (P4)*

Percebe-se que há uma atenção especial com a capacitação; no entanto, não há processos estruturados, critérios de elegibilidade ou levantamento de necessidades, seja em benefício da empresa, seja em benefício do funcionário, o que reflete na ausência de um planejamento estratégico estruturado. Assim, não há planejamento em termos de capacitação e desenvolvimento, como também não há programação orçamentária para capacitar e desenvolver seus profissionais.

Uma das vertentes desse eixo trata da seleção de pessoal. As empresas pesquisadas responderam que não há um processo formal, nem uma política estruturada de seleção de pessoas. Quando questionadas sobre como aconteciam os processos de seleção de pessoas, obteve-se:

*A gente procura alguém, né, da região que atenda as possibilidades nossas e possa vir pro Polo, [...] como o quadro é enxuto, não tem uma rotatividade, é sempre nós mesmos. (P1)*

*Aquela pessoa que está ali, [...] era uma gerente de banco, que cuidou sempre da conta [...] e há 6 meses ela me mandou um email dizendo, [...] tem um lugarzinho pra mim aí? Eu fiquei, espera aí, ela é uma gerente de banco, sempre foi da área financeira, eu achei que era uma brincadeira, e respondi, como a gente já tinha um relacionamento, eu disse: não, venha, venha aqui fazer uma visita, eu ainda brinquei, venha ver que aventura maravilhosa que é a nossa aqui, veio, vamos tentar. [...] Não conhecia o Movimento, e ela falou: eu quero arriscar esse desafio, aí falei: então faz três meses de experiência [...] e outra coisa, uma gerente ganha 'x' e eu não posso te pagar isso, ela falou, eu quero qualidade de vida, eu quero ter uma vida diferente, e tá há 6 meses com a gente e tá gostando. E todo dia eu falo e aí tá gostando da aventura? Ela fala: maravilhosa! (P3)*

As ações para atrair e selecionar profissionais para as EEdC não seguem um fluxo, bem como não são estruturadas a partir de um planejamento de mão-de-obra. À medida que surge uma vaga, seja em função de um desligamento inesperado, seja por meio de aumento da demanda de trabalho, é que se faz a abertura da vaga junto aos meios de comunicação locais ou a contratação de uma consultoria especializada para que seja efetuada a busca e contratação pelo profissional.

#### 4.2.2.5 Comunicação

De acordo com Ulrich (2003), a adesão aos valores está intrinsecamente ligada à maneira como a empresa comunica, difunde e, principalmente, como a mesma administra tais valores, uma vez que os valores são visíveis no ambiente organizacional.

Assim, ao analisar as duas vertentes principais na gestão de pessoas desse eixo percebe-se a ênfase dada ao intercâmbio entre diretores e funcionários por meio de uma comunicação aberta e sincera e a utilização dos mais modernos meios de comunicação a fim de desenvolver “relacionamentos econômicos, úteis e produtivos”.

Em relação a esse eixo, alinhando as falas à observação, percebeu-se que as reuniões com os funcionários para troca de ideias e exposição de informações sobre a empresa, inclusive financeiras, além de quadros de avisos com informações claras sobre a participação da empresa nos projetos da EdC, são habituais e fazem parte das formas de gestão no Polo.

*Sabem que o lucro todo não é embolsado pelo dono da empresa como no mercado em geral. Eles sabem para onde vai. A gente sempre atualiza essas informações para eles. (P2)*

*Geralmente nós conversamos com eles. (P3)*

*E, nos últimos tempos, nós estamos até indo de encontro pessoalmente com cada funcionário para saber a real necessidade deles. [...] Quando você trabalha com o pessoal, a gente vai entendendo alguns sinais e transformando isso em projetos. (P4)*

*Então, tem esse espaço aqui, onde tem a lan house, que eles podem utilizar os computadores, na hora do almoço deles. Eles podem vir almoçar aqui, assistir televisão. (P4)*

Nos processos de atração de pessoas, levando-se em consideração a segunda vertente – utilização dos mais modernos meios de comunicação - observou-se que, as empresas do Polo Spartaco estão estruturadas conforme as práticas realizadas no meio em que está inserido o Polo.

Os processos são feitos de forma específica a cada necessidade de contratação, mas de forma geral, utilizam os mesmos meios de comunicação e divulgação de vagas que as empresas da região utilizam.

*Geralmente, a gente faz aqui mesmo, a gente fala para as pessoas que estamos precisando de uma pessoa com 'x' perfil, ou eles mesmos trazem currículos e falam: oh, tem esse currículo aqui, será que tem alguém, porque em geral os currículos chegam na Espri e até as empresas vêm até nós para pegar alguns currículos, então é mais ou menos assim. (P1)*

*Divulga na região, passamos para a Espri e a Espri também divulga, divulgamos internamente, e os currículos chegam na portaria e eles passam para gente. [...] Olha, geralmente, é através dos próprios funcionários, e a gente usou também pela internet Catho. [...] Sim é como te falei, a gente sempre aproveita internamente, né, mas precisa ter qualificação. (P3)*

*Anunciamos as vagas, mas também recebemos muitos currículos, depois, se nós temos alguém conhecido, também indicamos para as empresas. É dessa forma, de uma forma normal, como acontece em qualquer empresa, eles são avaliados e tudo, mas geralmente são daqui ao nosso redor. (P4).*

#### **4.2.3 Resultados do Questionário Aplicado**

A fim de complementar os dados obtidos nas entrevistas com os gestores, foi aplicado questionário para que os funcionários respondessem sobre cinco aspectos destacados a seguir:

1 – Aspectos demográficos em relação à religião e participação no Movimento dos Focolares.

2 – Aspectos gerais sobre a participação das empresas na EdC.

3 – Avaliação dos funcionários quanto os valores da EdC nas empresas em que trabalham.

4 – Avaliação dos funcionários quanto à prática dos princípios expressos na Carta de Princípios.

5 – Definição, em uma palavra, do significado de trabalhar em uma EEdC.

Assim, apuraram-se as seguintes informações dos funcionários através do questionário:

1 – Aspectos demográficos em relação à religião e participação no Movimento dos Focolares.

74% dos funcionários se declararam católicos enquanto 26% se declararam evangélicos. 70% afirmaram não serem membros do Movimento dos Focolares

A partir das respostas obtidas por meio do questionário, pode-se observar que há uma predominância de funcionários da religião católica, fato esse que deve estar relacionado à natureza do projeto EdC e suas raízes no cristianismo católico. No entanto, percebe-se que há também funcionários de outras religiões, o que vai ao encontro das informações extraídas da direção das empresas pesquisadas ao afirmarem que não há uma exclusão na contratação por motivação religiosa, mas que há uma tendência a terem mais funcionários católicos devido à ligação das empresas com o Movimento dos Focolares que, em sua gênese, é católico.

2 – Aspectos gerais sobre a gestão de pessoas nas EEdC e a Carta de Princípios da EdC.

**Tabela 1 – Avaliação dos funcionários sobre a gestão de pessoas e os valores organizacionais nas EEdC**



100%	Conhecem as políticas de gestão de pessoas da sua empresa
15%	Não conhecem os valores expressos na Carta de Princípios da Economia de Comunhão
100%	Consideraram que o fato da empresa pertencer ao projeto de EdC é um diferencial nas relações interpessoais
100%	Consideraram que a gestão de pessoas e as ações cotidianas são importantes diferenciais competitivos nas relações de trabalho

Percebeu-se que, ainda que as políticas de gestão de pessoas não estejam escritas e expostas nas empresas, os funcionários consideram que essas políticas são do conhecimento de todos.

Em referência ao último tópico – a gestão de pessoas e as ações cotidianas como diferencial competitivo nas relações de trabalho – um dos respondentes acrescentou a seguinte frase: “aqui somos tratados como gente, os chefes respeitam a gente”.

Percebeu-se que essa relação de proximidade e respeito mútuo é produto da fala tanto dos funcionários quanto dos gestores.

A Carta de Princípios foi elaborada em 1999, no encontro realizado em Grottaferrata na Itália, onde foram definidos a partir dos valores da EdC, sendo estes valores, pilares para a gestão nas EEdC.

3 – Avaliação dos funcionários quanto os valores da EdC nas empresas em que trabalham.

A fim de verificar a presença dos valores que nortearam a Carta de Princípios no cotidiano dos funcionários, apurou-se:

**Tabela 2 – Avaliação dos funcionários sobre valores expressos na Carta de Princípios**

Valores	Valores que os funcionários consideram mais importantes:	Valores considerados em destaque na empresa em que trabalham:	Valores que os funcionários consideram principal motivador na empresa que trabalham:
Resultados Compartilhados	4%	15%	0%
Desenvolvimento Contínuo	6%	0%	0%
Fidelidade a missão e valores	10%	70%	20%
Harmonia no relacionamento interno	80%	15%	76%
Sobrevivência Financeira	0%	0%	4%

Percebe-se, de forma geral, que dois valores se destacam nas referências dos funcionários: harmonia no relacionamento interno; e fidelidade à missão e valores.

A harmonia no local de trabalho é apontada como o mais importante valor na concepção dos funcionários, sendo este também apontado como o principal valor responsável pela motivação na empresa em trabalhar. No entanto, pode-se observar que na visão dos funcionários, o valor de destaque na empresa é a fidelidade à missão e valores.

4 – Avaliação dos funcionários quanto à prática dos princípios expressos na Carta de Princípios.

A fim de se apurar por meio da impressão dos funcionários, a realização das ações que norteiam a Carta de Princípios, foram expostos, na sequência original da Carta, os eixos e suas ações, com as seguintes opções de respostas: ‘Sempre’, ‘Quase sempre’, ‘Raramente’, ‘Nunca’, ‘Não tenho opinião’.

Em nenhum dos tópicos o funcionário utilizou as respostas: ‘Raramente’, ‘Nunca’, ‘Não tenho opinião’.

Desta forma, obteve-se:

**Tabela 3 – Avaliação dos funcionários sobre a prática das ações expressas nos eixos da Carta de Princípios**

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>
<b>Empresários, Trabalhadores e empresa</b>		
a) Utiliza o talento dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões.	11%	89%
b) Lembra que, no centro da empresa, está a pessoa humana, e não o capital.	80%	20%
c) Adota medidas para ajudar os funcionários que passam dificuldades.	92%	8%
<b>Relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade civil e terceiros</b>		
d) Esforça-se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos.	100%	0%
e) Trabalha com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade.	100%	0%
f) Estabelece relacionamento leal com os concorrentes, apresentando a qualidade dos próprios produtos e privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros.	90%	10%
<b>Ética</b>		
g) Promove, através do trabalho, o crescimento espiritual de todos os membros da empresa.	20%	80%
h) Respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.	10%	90%
i) Age da mesma forma com os funcionários, dos quais a empresa espera semelhante comportamento.	15%	85%
<b>Qualidade de vida e produção</b>		
j) Transforma a empresa numa verdadeira comunidade.	10%	90%
k) Considera a saúde e bem-estar de cada funcionário.	100%	0%
l) Propicia adequadas condições de trabalho – respeito às normas de segurança, ventilação, iluminação apropriada e outras.	100%	0%
m) Evita carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado.	80%	20%
n) Constrói relacionamentos de amizade no ambiente de trabalho, no qual deve reinar o respeito, a confiança e a estima recíproca.	100%	0%
<b>Harmonia no local de trabalho</b>		
o) Adota sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual.	100%	0%
p) Mantém os locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis, deixando o ambiente harmonioso.	96%	4%
<b>Formação e instrução</b>		
q) Favorece a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança.	90%	10%
r) Coloca à disposição, livremente, os talentos, ideias e capacidades de cada um, em benefício do crescimento profissional de todos.	85%	15%
s) Estabelece critérios de seleção do pessoal e de programação de desenvolvimento profissional para os funcionários.	40%	60%
t) Promove frequentemente cursos de reciclagem e aprendizado.	40%	60%
<b>Comunicação</b>		
u) Estabelece uma comunicação aberta e sincera que favoreça o intercâmbio entre diretores e funcionários.	70%	30%
v) Estende essa comunicação a todas as pessoas que contribuem com o desenvolvimento da EdC.	70%	30%
x) Utiliza os meios mais modernos de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos econômicos, úteis e produtivos.	90%	10%
z) Alegra-se com o sucesso e valoriza as dificuldades, as provações ou o insucesso dos outros, num espírito de colaboração e solidariedade.	100%	0%

5 – Definição, em uma palavra, que expressa o significado de trabalhar em uma EEdC.

No último tópico do questionário, foi solicitado ao funcionário que utilizasse uma palavra para descrever o que significa para ele trabalhar em uma EEdC. Palavras como fraternidade, respeito, dignidade, realização, reciprocidade, alegria, fé, solidariedade, foram as mais utilizadas, sendo as duas primeiras as mais recorrentes, conforme quadro abaixo:

**Tabela 4 – Frequência dos termos utilizados para definir o significa trabalhar em uma EEdC**

<b>Termo</b>	<b>Frequência</b>
Fraternidade	9
Respeito	6
Fé	5
Dignidade	2
Solidariedade	2
Realização	1
Reciprocidade	1
Alegria	1

Analisando as respostas obtidas, seja por meio das respostas diretas dos entrevistados, seja por meio dos questionários, conversas informais ou por meio da observação em campo, pode se perceber que é visível o alinhamento entre as falas dos gestores e a prática estabelecida nas relações de trabalho, bem como na Carta de Princípios que rege as EEdC.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

A partir dos dados pesquisados, no que se refere às práticas de gestão de pessoas nas empresas vinculadas à EdC, percebe-se que o discurso de fato se coaduna com a prática.

Enquanto as empresas em geral, que não seguem os princípios da EdC, se esforçam para criar estratégias capazes de engajar os funcionários com as metas organizacionais, as EEdC do Polo Spartaco apresentam esse engajamento por meio de suas práticas de gestão de pessoas, auxiliadas por um Associação de Funcionários que atua como interlocutora entre as empresas e seus funcionários.

A atuação da Associação pode ser considerada estratégica para as empresas do Polo Spartaco, levando-se em consideração o tamanho das empresas que fazem parte do Polo Spartaco, ou seja, as empresas do Polo Spartaco não possuem estrutura que comportem um setor específico de gestão de pessoas em cada empresa, sendo a atuação da Associação, ao se colocar como interlocutora entre as empresas e seus funcionários - fomentando as relações de trabalho, a saúde e o bem estar social e cultural dos funcionários - um diferencial estratégico para a gestão de pessoas no Polo.

A partir da análise do papel da Associação e sua inserção nas práticas voltadas para os funcionários, percebeu-se que sua atuação incorpora com sucesso o proposto pelas práticas e princípios da gestão estratégica de pessoas, onde o ser humano deixa de ser apenas uma peça, parte de uma engrenagem, para ser o principal ativo das organizações.

Ao intermediar os desejos e anseios dos funcionários com as empresas e trabalhar tais demandas de forma clara e objetiva, a Associação produz efeitos estruturais nas práticas de gestão de pessoas no Polo Spartaco, que devem ser considerados como diferencial competitivo nas relações de trabalho.

Outra característica que facilita a atuação da Associação e das EEdC do Polo Spartaco é a própria cultura da comunhão e os princípios de gestão bem definidos pela Carta de Princípios, que fazem com que as empresas, apesar de terem a finalidade do lucro e atuarem no mesmo cenário competitivo que as demais

empresas que não partilham de tais princípios, não pautem suas estratégias baseadas unicamente na obtenção de lucro, mas também na partilha, onde os fornecedores, concorrentes e sociedade fazem parte do equilíbrio econômico.

Percebeu-se que os funcionários compreendem a Associação como parte da empresa e não como uma instituição independente, o que reforça o seu papel estratégico se comparada a um setor específico de gestão de pessoas.

Na atualidade, temas como o capital social, o capital humano, a responsabilidade das empresas com a sociedade e com o meio ambiente fazem parte das estratégias das empresas em geral e tem representado fonte de motivação e retenção de funcionários. A partir dos dados obtidos, concluiu-se que os valores que sustentam as EEdC, por si só, já representam fontes de atração e retenção de seus funcionários.

Concluiu-se ainda que as práticas de gestão de pessoas observadas no contexto da pesquisa norteiam outras considerações correspondentes ao discurso da EdC e suas práticas em relação ao ser humano e às relações de trabalho.

Ora, se as práticas de gestão de pessoas visam à produtividade, ao engajamento, à participação, ao espírito de corpo (pertencimento), à consolidação de valores, percebeu-se que estes produtos são o que de fato se extrai da experiência vivida no Polo Spartaco. Elas estão presentes, ainda que de forma pouco estruturada, pouco pretensiosa e pouco científica, mas pautadas em pilares tidos como fundamentais em um ambiente corporativo contemporâneo: coerência, transparência e consistência.

Assim, concluiu-se que o que de fato importa nos processos de gestão de pessoas não é apenas possuir um setor estruturado, discurso moderno e políticas bem definidas, mas a coerência e a consistência da prática com o discurso, daquilo que se propõe ao colocar o funcionário como centro da empresa, não o capital, da transparência nas relações de trabalho, e do respeito ao ser humano no âmbito organizacional, valores esses que, observado pela visão dos funcionários do Polo Spartaco, constituem-se diferencial competitivo nas EEdC.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

### 5.2.1 Recomendações para outras pesquisas

Acredita-se que esse tema, bem como o Polo Spartaco possa ser mais explorado em outras pesquisas e, para tanto, pode-se recomendar:

1. Tentar abranger as EEdC fora do Polo Spartaco e comparar com às empresas deste Polo.

2. Pesquisar o ponto de vista do empregado em cargos não gerenciais, de forma exaustiva, utilizando-se de instrumentos qualitativos e quantitativos.

3. Contrapor, de forma direta, a interpretação dos funcionários em relação ao discurso da EdC com as informações expostas nesta pesquisa, oriundas dos gestores e proprietários.

4. Utilização do Polo Spartaco como unidade de análise para temas referentes às organizações de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, M. A.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.6, p. 1145-1170, 2003.

ARAÚJO, V. Qual homem e qual sociedade para a Economia de Comunhão. **Revista da Cultura**, v.2001, n.3, p. 39-48, 2001.

BARAÚNA, M. (coord.) **Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas**. São Paulo: Cidade Nova, 1999.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BENTO XVI. **Encíclica Caritas in Veritate**. São Paulo: Paulus, 2009.

BIELA, A. Uma revolução 'copernicana' para as ciências sociais. In: ARAÚJO, et al. **Economia de comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha**. 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BRANDALISE, L. A. **A finalidade do lucro para as empresas de economia de comunhão**. 2003. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BRUNI, L. (org.). **Economia de comunhão: uma cultura em várias dimensões**. São Paulo: Cidade Nova, 2002

BUBER, M. **Sobre comunidade**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão: uma cultura em várias dimensões**. São Paulo: Cidade Nova, 2002

CALLIARI, G. O projeto de economia de comunhão: acenos sobre a origem, o desenvolvimento e algumas repercussões. In: PINHEIRO, M. B. (coord.). **Economia de comunhão e movimento econômico**. BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO. **Anais...** São Paulo: Cidade Nova, 2000.

COELHO, P. M. **As empresas como Learning Organizations**. Coimbra, Portugal: Departamento de Engenharia Informática. Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra. 2000. Disponível em <[http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo\\_empresas.html](http://www.dei.uc.pt/gestao/LOs/empresas/lo_empresas.html)> Acesso em 21 mai. 2011.

DAVEL E; VERGARA, S.C., (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELGADO, J.; GUTIERREZ J. **Métodos y técnicas cualitativos de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001



DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EdC. **Relatório EdC 2009/2010**. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/partilha-dos-lucros/1312-rapporto-edc-2009-2010.html>. Acesso em 10/05/2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório EdC 2010/2011**. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/partilha-dos-lucros/2186-il-rapporto-economia-di-comunione-20102011-e-online.html>. Acesso em 10/02/2012.

FERRUCCI, A. As Novas Dimensões da Economia. In: CONGRESSO DE ECONOMIA DE COMUNHÃO, **Anais...** Cuneo (Itália), 2000.

\_\_\_\_\_. **Economia de Comunhão na Liberdade**. São Paulo: Focoloraes, 2005. Disponível em: <[www.focolares.com.br](http://www.focolares.com.br)> Acesso em: 10 jul. 2011.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**, 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRIEDMAN, B., HATCH, J. WALKER, M.D. **Capital humano**: “Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes”. São Paulo: Futura, 2000.

GONÇALVES J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro: organização, recursos humanos e planejamento. **Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 3. 1997.

GONÇALVES, H. H. Q. A. B.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq. **Revista de Administração Pública**, v.35, n.6, p. 33-60, 2001.

GORZ. A. **Misères du présent. richesse du possible**. Paris: Galilée, 1997.

GUERREIRO RAMOS, A. **A redução sociológica**: introdução ao estudo da razão sociológica. Rio de Janeiro: ISEB 1958.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HANASHIRO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**. uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

HEIL, G. **Gerenciando o lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2002.

JURAN, J. M. **Planejando a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITÃO, S. P.; SPINELLI, R.A. Economia de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.3, p.451- 469, 2008.

LEIBHOLZ, H. Entrevista com Rodolfo Leibholz. **Suplemento da Revista Cidade Nova**, n.17, v. 9, n.2, 2003.

LIMA, M. A. B. Economia de comunhão X custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. **Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande Sul**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 4, 1999.

LUBICH, C. Economia de Comunhão uma nova cultura: um terço, um terço e um terço. **Revista Cidade Nova**, n. 3, p. 3, 1996.

\_\_\_\_\_. O movimento dos focolares e a economia de comunhão. In: BUREAU INTERNACIONAL DA ECONOMIA E TRABALHO (1999), **Anais...** São Paulo: Cidade Nova, 2000.

\_\_\_\_\_. Os Problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. BRUNI, L. (org.). **Economia de comunhão: uma cultura em várias dimensões**. São Paulo: Cidade Nova, 2002

MARELLO, S. M. **Administração de pessoal**. São Paulo: Ática. 1988

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation: A human resource management approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

OLABUÉNAGA, J. I. **Metodologia de la investigación cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1999.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PINEDO, V. **Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos**. São Paulo: Gente, 2002.

PINTO, M. C. S. **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. 2004. Tese (Doutorado) – Instituto de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC – Rio). Rio de Janeiro, 2004.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PONTES, B. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTC, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUARTANA, P. A. et al (org). Economia de Comunhão do pensamento de Chiara Lubich. In: Quartana, P. A. et al (Org). **Economia de comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a cultura do dar**. São Paulo: Cidade Nova, 1992.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse. Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC. 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SERAFIM, M.C. **A Ética no espaço de produção: contribuições da economia de comunhão.** 2001. Dissertação de Mestrado, (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SUE, R. **La richesse des hommes: vers l'économie quaternaire.** Paris: Odile Jacob, 1997.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE J.; CODO W. Trabalho. **Organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

\_\_\_\_\_; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS M.; GOUVEIA V. (orgs.). **Psicología social de los valores.** Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

\_\_\_\_\_; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n.2, 62-72, 1996.

TORIKACHVILI, S. Dividir para ganhar mais. Boletim expresso FIA. n. 14. São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.fundacaofia.com.br/boletimfia/ed\\_14/raiz/dividir.htm](http://www.fundacaofia.com.br/boletimfia/ed_14/raiz/dividir.htm). Acesso em 10 mar. 2011

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2003.

VANDELEENE, M. C. (org). **Ideal e luz: pensamento, espiritualidade.** São Paulo: Cidade Nova, 2003.

VIDO, E. **Gestão baseada nos princípios da economia de comunhão: uma proposta de mudança da cultura empresarial.** Monografia (pós-graduação – Curso de Controladoria, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMAGNI, S. Fundamento e significado da experiência da economia de comunhão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão.** São Paulo: Cidade Nova, 2002.

ZAPPALA, R. Comunismo, capitalismo, comunhão. In: QUARTANA, P. A. et al (org) **Economia de comunhão: propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a cultura do dar.** São Paulo: Cidade Nova, p. 95-142, 1992.

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Geral – Empresa:

Quantos funcionários  
Modelo de contratação  
Quantos anos tem a empresa  
Setor em que atua  
Produto/serviços  
Como é feito o orçamento do RH

#### Capacitação e desenvolvimento

Qual % do lucro vai para esse fim?  
Investimento anual e por pessoa  
Critério de elegibilidade  
Política de treinamento?  
Carta de Princípios?  
Há investimento em graduação, MBAs.  
Investimento em cursos de curta duração, qual o foco?  
Há parcerias, convênios?  
Incentivo  
Há política escrita? os funcionários tem conhecimento dela?

#### Remuneração

Data base é do Polo ou das empresas?  
Quais os critérios de promoção?  
Há política de remuneração escrita?  
Os funcionários tem conhecimento dela?  
Onde há a presença dos princípios na parte de remuneração.  
Quais benefícios oferecidos?  
Como é balizado a remuneração (fazem pesquisa salarial?)  
Há PLR ou bônus? quais os critérios?  
Há plano de carreira e cargos e salários?

#### Atração e Seleção de pessoas

Como são feitos os processos? (RH interno, consultoria)  
Há aproveitamento interno?  
Influencia de questões religiosas (cdd formação/qualificação x religião, o que pesa mais?)  
Ferramentas internas e externas (indicação, divulgação em sites especializados)  
Há política escrita? os funcionários tem conhecimento dela?

#### Comunicação

Como é feita? Abrange todos os funcionários?  
Como é o diálogo?

#### Percepção do entrevistador

Observar se os valores expressos na Carta de Princípios são visíveis no dia-a-dia.  
Atenção: Se há favoritismo (tempo de casa, formação, religião, participa do movimento ou não)  
Carta de Princípios e a prática?  
Discurso distante da realidade percebida  
Discurso religioso, utópico, político.

## ANEXO II

### QUESTIONÁRIO PARA UTILIZAÇÃO EM PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL – MADE/UNESA – RJ

EMPRESA: \_\_\_\_\_ SUA IDADE: \_\_\_\_\_

SEXO: Feminino \_\_\_ Masculino \_\_\_

#### MARQUE COM UM X A RESPOSTA QUE IDENTIFIQUE MAIS PRÓXIMA DE SUA REALIDADE:

1) VOCÊ CONHECE AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA EM QUE TRABALHA? Sim \_\_\_ Não \_\_\_

2) VOCÊ CONHECE OS VALORES EXPRESSOS NA CARTA DE PRINCÍPIOS DA SUA EMPRESA (EDC)? Sim \_\_\_ Não \_\_\_

3) DOS ITENS ABAIXO, SELECIONE 2 QUE CONSIDERE MAIS IMPORTANTES PARA VOCÊ:

___ Sobrevivência Financeira	___ Harmonia no relacionamento
___ Resultados compartilhados	___ interno
___ Fidelidade a missão e valores	___ Desenvolvimento Continuo
___ Compromisso com a Cidadania	___ Intercambio de Experiências

4) SELECIONE 2 ITENS QUE VOCÊ CONSIDERA QUE SUA EMPRESA MAIS SE DESTACA:

___ Sobrevivência Financeira	___ Harmonia no relacionamento
___ Resultados compartilhados	___ interno
___ Fidelidade a missão e valores	___ Desenvolvimento Continuo
___ Compromisso com a Cidadania	___ Intercambio de Experiências

5) QUAL DOS ITENS RELACIONADOS NA PERGUNTA ANTERIOR, VOCÊ CONSIDERA O PRINCIPAL MOTIVADOR PARA OS FUNCIONÁRIOS?

\_\_\_\_\_

—

6) VOCÊ ACHA QUE O FATO DA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA PERTENCER AO PROJETO DE EDC É UM DIFERENCIAL NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS? Sim \_\_\_ Não \_\_\_

7) VOCÊ ACHA QUE A GESTÃO DE PESSOAS E AS AÇÕES COTIDIANAS SÃO IMPORTANTES DIFERENCIAIS COMPETITIVOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO? Sim\_\_\_ Não\_\_\_

8) VOCÊ É MEMBRO DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES? Sim\_\_\_ Não\_\_\_

9) VOCÊ SEGUE ALGUMA DOCTRINA RELIGIOSA? QUAL\_\_\_\_\_

10) A GESTÃO DA EMPRESA NA QUAL TRABALHA:

a)Utiliza o talento dos funcionários do melhor modo possível, favorecendo a criatividade, a responsabilidade e a participação nas decisões.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

b)Lembra que, no centro da empresa, está a pessoa humana, e não o capital.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

c)Adota medidas para ajudar os funcionários que passam dificuldades.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

d)Esforça-se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

e)Trabalha com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, os fornecedores e a comunidade.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

f)Estabelece relacionamento leal com os concorrentes, apresentando a qualidade dos próprios produtos e privando-se de ressaltar os defeitos dos produtos e serviços dos outros.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

g)Promove, através do trabalho, o crescimento espiritual de todos os membros da empresa.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

h)Respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

i)Age da mesma forma com os funcionários, dos quais a empresa espera semelhante comportamento.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

j)Transforma a empresa numa verdadeira comunidade.

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

k)Considera a saúde e bem-estar de cada funcionário.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**l) Propicia adequadas condições de trabalho – respeito às normas de segurança, ventilação, iluminação apropriada e outras.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**m) Evita carga horária excedente, de modo que ninguém fique sobrecarregado.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**n) Constrói relacionamentos de amizade no ambiente de trabalho, no qual deve reinar o respeito, a confiança e a estima recíproca.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**o) Adota sistemas de gerência e estruturas organizacionais capazes de promover tanto o trabalho em grupo quanto o crescimento individual.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**p) Mantém os locais de trabalho organizados, limpos e agradáveis, deixando o ambiente harmonioso.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**q) Favorece a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**r) Coloca à disposição, livremente, os talentos, idéias e capacidades de cada um, em benefício do crescimento profissional de todos.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**s) Estabelece critérios de seleção do pessoal e de programação de desenvolvimento profissional para os funcionários.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**t) Promove freqüentemente cursos de reciclagem e aprendizado.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**u) Estabelece uma comunicação aberta e sincera que favoreça o intercâmbio entre diretores e funcionários.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**v) Estende essa comunicação a todas as pessoas que contribuem com o desenvolvimento da EdC.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**x) Utiliza os meios mais modernos de comunicação, com a finalidade de desenvolver relacionamentos econômicos, úteis e produtivos.**

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**z)Alegra-se com o sucesso e valorizar as dificuldades, as provações ou o insucesso dos outros, num espírito de colaboração e solidariedade.**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**12) Em uma palavra defina o que significa trabalhar em uma empresa de Economia de Comunhão:** \_\_\_\_\_