A prática da gestão da Economia de Comunhão e sua vivência em uma crise financeira

Nathaly Nicolosi Garcia (Universidade Estadual Paulista) nathalynicolosi@gmail.com
Enzo Barberio Mariano (Universidade Estadual Paulista) enzo.mariano@gmail.com
Alessandra de Vito Inhesta (Universidade Estadual Paulista) ale_v_i@yahoo.com.br

Resumo
Índices que avaliam a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos tem demonstrado a extrema desigualdade social, resultado de uma visão capitalista bastante voltada para o lucro. A Economia de Comunhão enquadra-se no estilo de gestão dita humanista, que busca uma maior valorização do ser humano e suas necessidades. Os empresários que conduzem seus negócios em um espírito de comunhão comprometem-se a colocar a pessoa acima do capital, a sublinhar o valor de cada funcionário, fazer pleno uso de seus talentos e habilidades e a criar uma atmosfera propícia à criatividade, ao empreendedorismo, à satisfação, à amizade, ao respeito mútuo e à responsabilidade. No entanto, na prática, algumas adequações são necessárias para que o projeto seja algo possível pois lida-se com imprevistos e com pessoas, as quais necessitam de uma profunda, porém gradativa mudança de pensamento. Períodos de crise financeira fazem com quem mais dificuldades surjam, sendo necessária uma redistribuição do lucro que, em uma situação normal na EdC, é dividido de forma igualitária entre empresa, expansão da cultura da comunhão e auxílio aos necessitados. Na pesquisa objetiva-se, através de um estudo de caso, examinar a maneira como é praticada a EdC em uma empresa e de que forma ela lida com um momento de restrição monetária a fim de que seja cumprida a meta maior de que "ninguém passe por necessidades ou seja deixado sozinho em uma economia voltada para a comunhão".
Palavras chave: Comunhão, Gestão, Crise, Reciprocidade, Equilíbrio.

The practice of managing the economy of communion and their experience in a financial crisis

Abstract
Indices that measure the difference between the incomes of the poor and the rich has demonstrated extreme social inequality, the result of a very focused vision for capitalist profit. The Economy of Communion is part of the humanist said management style that seeks a greater appreciation of human beings and their needs. Entrepreneurs who conduct their business in a spirit of communion undertake to put the person up capital, to emphasize the value of each employee, make full use of their talents and abilities and create an atmosphere conducive to creativity, entrepreneurship, satisfaction, friendship, mutual respect and responsibility. However, in practice, some adjustments are necessary for the project to be something possible because it deals with is unexpected and people, who need a deep but gradual shift in thinking. financial crisis periods make those more difficulties arise, requiring a redistribution of income which, in a normal situation in the EoC, is divided equally between the company, expanding the culture of fellowship and assistance to the needy. The objective is to search through a case study to examine the way it is practiced EoC in a company and how it deals with a time of monetary tightening in order to be fulfilled the highest goal that "no one goes by needs or be left alone in an economy for the communion".
Keywords: Communion, Management, Crisis, Reciprocity, Balance.

1. Introdução

A desigualdade econômica e social, refletida na extrema distinção no padrão de vida de ricos e pobres, pode ser considerada como consequência do individualismo, característica bastante recorrente em um sistema capitalista. Mais da metade do montante financeiro mundial encontra-se sob posse de apenas 2% da humanidade (SISON; FONTRODONA, 2013).

O mundo empresarial sofreu diversas transformações desde o seu surgimento: manufatura - artesanal e manual; mecanização; produção em série; conceitos de como produzir mais em menos tempo e assim sucessivamente. Nesse contexto, as organizações, consideradas excessivamente voltadas para o rendimento dos acionistas, acabaram negligenciando as dimensões sociais e psicológicas de seus colaboradores. Dessa forma, ao mesmo tempo em que o ser humano foi protagonista dessas mudanças, também seu bem estar e qualidade de vida foram esquecidos (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

Tal como com a questão ambiental que, durante décadas foi assunto apenas de pequenos grupos de ambientalistas, assim também o bem estar e a felicidade passaram a receber maior atenção da sociedade, somente após muito tempo sendo assunto quase que exclusivo de profissionais da área social e de psicologia (GRACE NEVILLE, 2008).

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

Em uma visão semelhante ao FIB, mais recentemente, surgiram as gestões ditas humanistas, aquelas em que há uma maior preocupação com o ser humano envolvido no processo. Através de atividades econômicas que promovam a vida e agreguem valor à sociedade em geral, a gestão humanista ocupa-se da busca de estratégias e práticas orientadas resultando no bem-estar humano sustentável. Essas organizações não possuem o propósito exclusivamente econômico e seus líderes ampliam o foco para além de uma abordagem puramente utilitária, o objetivo é o bem comum (ABELA 2001; ALFORD; NAUGHTON, 2002; SISON, 2007).

Essa evolução na visão humanista, não apenas representa um grande avanço no que diz respeito a valorização do bem estar humano mas também, representa uma visão estratégica para as empresas em geral, já que é conhecido que um funcionário motivado e feliz trabalha melhor, rende mais, causa menos acidentes, melhora a convivência entre os colegas, entre outros beneficios (MACKEY; SISODIA, 2013).

Uma das mais recentes propostas de Gestão Humanista apresentada vem a ser a Economia de Comunhão (EdC), que visa a fraternidade dentro da economia. Ela surgiu por inspiração de Chiara Lubich e difundiu-se rapidamente para diversos países de todos os continentes. Possui princípios de unidade entre as pessoas, comunhão de bens e cuidado para com o próximo, termos que serão explicados a diante. (BRUNI; UELMEN, 2005).

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

No presente artigo, foi feito um estudo de caso em uma empresa da área de fundição e uma das pioneiras na implantação da EdC. O objetivo foi o entendimento de como o conceito é tratado na prática, assim como os desafios e propostas de saída para que a organização suporte um período de crise financeira sem perder os valores humanistas já estruturados. A finalidade foi o entendimento da essência da Economia de Comunhão e como ela é praticada na gestão das empresas, as quais consideram os valores humanos nivelados ao valor monetário.

2. Revisão teórica

A proposta da Economia de Comunhão considera que os seres humanos estão interconectados, como nós de uma grande rede, e são interdependentes, uma pessoa não pode estar bem se seu próximo não está. Há um esforço em retomar o que existe de legítimo no ser humano: a habilidade da gratuidade, ou seja, ações que são realizadas despretenciosamente. No entanto, essas podem resultar na reciprocidade, como uma troca que não é necessariamente material, mas pode vir no formato de reconhecimento e satisfação (SISON; FONTRODONA, 2012).

2.1 EdC – Surgimento e Desdobramento

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

Em sua visita ao Brasil, Chiara viu as condições desumanas dos habitantes das favelas ao redor de São Paulo e fez um apelo aos membros do Movimento, com o intuito do surgimento de “novas empresas”. A ideia era a de uma empresa em um mesmo modelo capitalista tradicional , porém com a meta da união entre as pessoas, a fim de que cada uma pudesse ter suas próprias necessidades supridas, contudo, que os mais necessitados também não perecessem com dificuldades financeiras; esse foi o início da Economia de Comunhão - EdC (GOLD, 2004).

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

Os empreendedores pioneiros na EdC já possuem aproximadamente 25 anos de atuação e, a partir do rigor de sua experiência histórica, a proposta tem atestado que é viável a superação da extrema racionalidade econômica instrumental e individualista. Essas “novas empresas” estão presentes em diversos países do mundo todo, sendo que no Brasil há um número de 189 oficialmente cadastradas na ANPECOM – Associação por uma Economia de Comunhão. Além

desses gestores, também há pesquisadores inseridos em linhas que visam a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão (FRÉMEAUX; MICHELSON, 2016).

2.2 EdC – A fraternidade na Economia

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

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

O humanismo praticado frequentemente na EdC com investimento na formação dos funcionários; qualidade de vida no trabalho; salários diferenciais; preocupação com o meio ambiente; incentivo a melhores relacionamentos dentro e fora da empresa; estilo participativo de gestão e, sempre que possível, a criação de novos empregos (ZAMAGNI, 2004; ABURDENE, 2007).

A EdC propõe meios para amenizar a pobreza e a exclusão social através do envolvimento de empresários e também de acionistas; esses administradores, em plena liberdade decisão, alocam os lucros para:

- Investimentos realizados na manutenção e inovação da empresa, com desenvolvimento equilibrado e harmonioso dos negócios;

- A transmissão da cultura da comunhão por meio da mídia ou conferências e, ao mesmo tempo, a formação de pessoas com uma nova mentalidade para expandir a ideia da Economia de Comunhão na educação e no meio acadêmico, tornando mais acessíveis e difundidos temas como a fraternidade na economia, o respeito pela diversidade de culturas e religiões e a promoção da mudança social, todos eles vivenciados por empresas de EdC;

- E a ajuda às pessoas necessitadas para a redução a pobreza, por intermédio da estreita proximidade com a Economia de Comunhão da organização. Esse auxílio acontece na forma de bolsas de estudo, conjuntos habitacionais, projetos coletivos de amparo, entre outros, até que os beneficiados encontrem um trabalho ou iniciem seu próprio negócio (GOLD, 2010).

Essas "novas empresas" possuem a tríade missão, visão e valores, tal como as empresas tradicionais; são determinados de acordo com o seguimento de cada uma e o perfil de seus negócios. Além disso, há sete princípios, cujo objetivo é serem aplicados em todas as decisões a serem tomadas orientando um modo de pensar e agir que cria coesão, integração e proporciona equilíbrio - compromissos de vivência buscados no cotidiano dessas organizações (SISON, 2007).

A Figura 1 mostra cada um dos princípios em uma divisão igualitária, em que todos possuem o mesmo grau de importância.



Fonte: (BRUNI; ZAMAGNI, 2004).

Figura 1 – Os sete princípios da EdC

Cada um dos princípios possui uma explicação, segundo a aplicação dos mesmo na empresa, conforme segue:

- Harmonia no relacionamento interno – a boa convivência entre os colaboradores da empresa e, entre eles e os gestores;

- Desenvolvimento contínuo – a busca pela melhoria contínua dos processos e da organização como um todo;

- Intercâmbio de experiências – a troca de informações com outras empresas de EdC e um possível benchmarking;

- Sobrevivência financeira – mesmo havendo outros princípios tão importantes quanto o monetário, ele não deve ser esquecido porque, caso contrário, ninguém sobrevive, empresa nem colaboradores;

- Resultados compartilhados – a luta por um ambiente mais sadio, transparente e familiar faz com que seja crucial que as informações estejam disponíveis a todos, tanto administradores como empregados;

- Fidelidade à missão e valores – é importante que toda empresa priorize a sua missão e seus valores, principalmente para uma que adere a Economia de Comunhão, pois são seus fundamentos e o motivo pelo qual ela apoia o projeto;

- Compromisso com a cidadania – a empresa compromete-se também a seguir e transmitir atitudes de respeito a tudo o que é público, incluindo o meio ambiente.

As cores da figura fazem referência ao disco das sete cores de Newton. Quando ele é girado aparece a cor branca que é a junção de todas as outras em intensidades iguais, assim, caso haja uma cor sobressaindo sobre as outras não surgirá a cor branca desejada. Esse é um

conceito muito utilizado por Chiara na EdC e pelos membros do Movimento dos Focolares, com o intuito de caracterizar cada setor de suas vidas por uma cor diferente. Dentro de seus grupos, cada membro fica responsável por uma cor e terá que observar o desempenho dela em sua própria vida e também na dos outros membros (ZAMAGNI, 2005).

Há uma análise que pode ser feita, cujo intuito é a facilitação da prática dos princípios citados com a máxima capacidade de funcionamento e realização da equipe com o maior equilíbrio possível. Ela é composta por três partes: 1- Diagnóstico; 2- Análise de equilíbrio dos princípios e 3- Plano de ação (MAY; GILSON, 2004; ARGIOLAS, 2010).

1. Diagnóstico - avaliação do histórico da empresa, sua equipe e o momento em que está passando a fim de descobrir como está o empenho em cada um dos sete princípios e, assim, ser possível traçar os caminhos onde se quer chegar.

2. Análise de equilíbrio dos princípios - o diagrama de valores demonstra, através de um histórico dos gráficos de equilíbrio, onde estão os pontos fracos da administração e seus déficits, a fim de melhorá-los e, assim, maiores resultados possam ser alcançados.

A construção do diagrama de princípios objetiva a melhor visualização e análise de onde atuar mais intensamente para atingir ou até mesmo restabelecer o equilíbrio dessas forças e como a empresa está caminhando na implementação da cultura da EdC para que, dessa forma, possa ser feito um trabalho de melhoria coerente com a sua missão (GROCHMAL, 2012).

3. Plano de ação - é feito após a tomada de consciência dos pontos fortes e fracos da gestão da empresa. Ele irá mostrar o que deverá ser feito, para onde ir e até onde se quer chegar. Com o diagrama projetado, será possível organizar metas e fazer um monitoramento para acompanhar seu desenvolvimento, sendo que, cada ação do plano deve ser concreta para poder ser executada de fato. Ao final, é feita a avaliação da meta (SPITZECK, 2011).

3. Método

O método baseou-se em um estudo de caso feito por meio de uma entrevista, de formato não estruturado, com Rodolfo Leibholz, engenheiro mecânico formado pela UNICAMP (1972); mestrando em engenharia mecânica pela mesma instituição, com especialização na área de materiais e sócio-proprietário da empresa Femaq, a qual administrou durante 50 anos.

Criada em 1966 pelo imigrante alemão Kurt Leibholz, a Femaq – Fundição, Engenharia e Máquinas Ltda – é uma empresa brasileira, sediada na cidade de Piracicaba - SP e especializada na fundição de peças de grande porte e séries pequenas em materiais como ferro cinzento e nodular, aço carbono e inox, alumínio e ligas de zinco. Possui como clientes e parceiros as maiores empresas nacionais e internacionais nos ramos da indústria automobilística, geração de energia, entre outras (LEIBHOLZ, 2010).

A política de qualidade da empresa tem como meta o atendimento aos requisitos dos clientes e a melhoria contínua dos processos de fabricação de peças fundidas. A empresa recebeu certificações como a NBR ISO 9000:2008 e a certificação AD 2000 – Merkblatt W0, sendo que a questão ambiental está muito presente em suas atividades, desde a fase de

concepção e projeto de produtos até a finalização deles, de forma a maximizar a contribuição para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida (LEIBHOLZ, 2010).

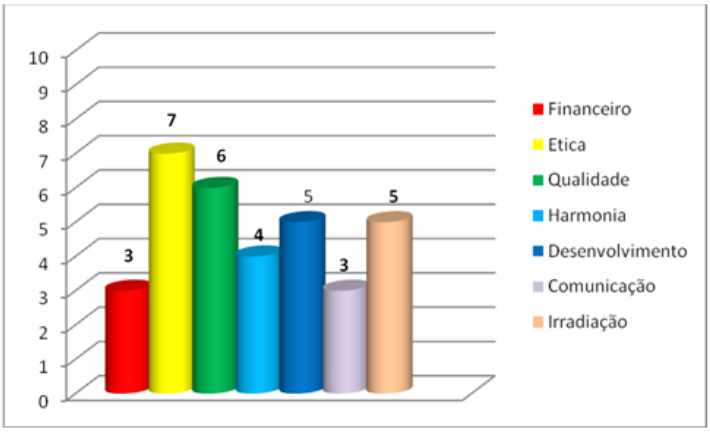
A escolha do entrevistado foi feita devido a sua vasta experiência com estudos relativos a EdC e, e acima de tudo, pela empresa citada ser uma das pioneiras na implantação da cultura, aberta a funcionar como um laboratório para as novas que queiram iniciar. Anteriormente ao surgimento da EdC, a Femaq já possuía princípios bastante semelhantes vividos por seus proprietários e colaboradores, a isso deve-se a maior facilidade na implantação e manutenção da Economia de Comunhão na organização.

4. Resultados

A entrevista focou em questões de como como a proposta da EdC é colocada em prática na Femaq e a sobrevivência da mesma em um período de crise econômica.

A fim de facilitar o entendimento dos mecanismos da EdC, Rodolfo Leibholz fez a comparação da empresa com o ser humano. "*O organismo possui sistemas vitais que precisam ser alimentados e estarem em bom funcionamento para que haja a sobrevivência, assim também a empresa necessita de recursos para sua manutenção e melhoria contínua dos seus processos, a fim de que mantenha-se atuante no mercado*".

Ele citou que os sete princípios facilitam bastante a tomada de diversas decisões. *"De modo geral, a desproporção de um único tipo de valor pode levar a uma interferência do comportamento resultando em uma perda importante na qualidade de vida que o projeto da EdC propõe em estabelecer o equilíbrio no agir da empresa. Exemplo disso é uma organização que pensa apenas na parte financeira e acaba perdendo muito com a falta de execução do trabalho ou comunicação ineficiente, levando a um grande prejuízo na eficiência da equipe"*. Foi falado do equilíbrio e do exemplo citado a fim de corroborar a importância, segundo ele, da harmonia entre os princípios para não serem somente colocados em prática sem critérios, de forma que um sobressaia ao outro.



Fonte: (ENCONTRO [...], 2016).

Gráfico 1: Diagrama de valores da EdC

O gráfico 1 foi fornecido pelo entrevistado e demonstra como todos os princípios são importantes e devem ser valorizados, mas, acima de tudo, precisam estar em equilíbrio. "*Em uma observação atenta ao gráfico, é possível observar que o desequilíbrio na parte financeira pode levar o indivíduo a apoiar-se mais nos valores éticos, como uma forma de compensação, e isso*

ocasionará o fechamento dele devido a dificuldades com o diálogo. Existem muitas empresas que, nos momentos de dificuldade, tendem a se fechar, indicando que, quando o princípio financeiro entra em crise, afeta também comunicação; o recomendado seria acontecer o contrário, já que os gestores deveriam pedir a opinião de especialistas".

Em seguida, foi abordado o tópico da adequação da teoria da EdC – que, segundo o entrevistado, ao mesmo tempo em que é um tanto ousada, também é bastante completa com informações e recursos – às situações cotidianas da organização. Rodolfo diz que "*Na experiência de viver a Espiritualidade, especialmente a Economia de Comunhão, devemos ficar atentos a dois pontos importantes: o primeiro é referente ao interior de quem faz a experiência e o segundo ao exterior, ou seja, a relação com os objetivos que traçamos. O objetivo exterior esta ligado ao tempo futuro e se relaciona em atingir resultados traçados*".

Por meio da resposta anterior, ele explicou que é essencial o gestor da empresa estar completamente ciente do que se trata a Economia de Comunhão e como ela é praticada a fim de que possa não somente administrar com todo o seu empenho mas também transmitir essa importância aos colaboradores. O "interior" citado em sua resposta faz referência, segundo ele, a todo o sentimento envolvido na crença em uma economia mais fraterna que acaba refletindo nas ações externas citadas.

Ele ainda complementou: *"Esse único passo vivido no momento presente vai transformar a caminhada em expressão de perfeição e assim não será mais necessária a preocupação com os resultados porque eles virão automaticamente. Essa atividade é acompanhada por grandes riscos, pois a organização é local onde muitas coisas devem ser feitas, um mundo de lucros e perdas, com estruturas que nascem e morrem a todo momento. No mundo exterior podemos nos tornar ricos, conhecidos, bem sucedidos ou não, mas na dimensão interior estaremos completos e inteiros somente agora, no presente".*

O administrador disse que não se pode ignorar a importância de ajustes e adequações na implantação da teoria na prática. Isso acontece, entre outros fatores, porque lida-se com variáveis como pessoas sendo necessária uma gradativa transformação do modo de pensar delas para que seja, de fato, algo efetivo e duradouro.

Quando perguntado sobre o relacionamento de uma empresa de EdC com seus clientes e concorrentes, o entrevistado respondeu: "Na maioria das vezes, o relacionamento que existe entre as empresas e seus clientes é de confiança e transparência; isto faz com que, em alguns casos, os clientes inclusive prefiram pagar um pouco mais e consumir os produtos destas empresas. Procuramos manter um relacionamento de respeito com os concorrentes, procurando não denegrir a imagem deles e, muitas vezes, até ajudá-los a atender os clientes do melhor modo".

Foi observado e comentado com Rodolfo Leibholz ser essa atitude algo quase inusitado em um sistema capitalista. Seu esclarecimento foi que, além de ser extremamente contraditório uma empresa viver tantos valores humanos em seu interior e fora viver em guerra com seus concorrentes, também todos possuem o seu lugar – o fato de uma empresa auxiliar a outra não faz com que a primeira tenha perdas ou prejuízos, pelo contrário, inclusive melhora a visão dela perante seus clientes.

Rodolfo Leibholz falou sobre o sustento da EdC em um período de crise econômica, relatando a importância de que mantenham-se os outros seis princípios em equílibrio, a fim de que, mesmo com o princípio financeiro em queda, a estrutura permaneça e a empresa sobreviva.

Ele disse ainda: "*Faz-se extremamente necessária a contenção de despesas e que os gastos sejam revistos. Entretanto, todo o empenho, nesses momentos, deve ser para que ocorra o fortalecimento da empresa e das pessoas. Isso pode, muitas vezes, ser feito no fornecimento de conhecimentos e aprimoramentos para os colaboradores, mesmo que de uma forma alternativa e mais acessível financeiramente. Muito provavelmente, uma parcela maior da divisão das três partes do lucro da empresa de EdC tenha que ser destinada ao investimento no próprio negócio a fim de que ele se sustente, porém o importante é que a divisão mais igualitária seja retomada após o período de recessão"*.

Rodolfo finalmente destacou um fato importante referente às características próprias de cada empresa. Há algumas mudanças na tomada de decisões nas empresas, mesmo que sejam sobre os mesmos assuntos e baseadas nos mesmos sete princípios. Essa peculiaridade varia de acordo com o histórico, atributos, prioridades e, acima de tudo, o perfil seus administradores e funcionários. De forma semelhante, quando há um desequilíbrio em algum dos princípios, a intensidade e a ordem da interferência nos outros acontece de forma própria em cada empresa.

5. Limitações e recomendações para pesquisas futuras

O estudo de caso foi realizado em apenas uma empresa, que apesar de representar bem a Economia de Comunhão no Brasil devido aos muitos anos envolvida no projeto, não reflete integralmente a realidade de todas as outras, assim, essa vem a ser uma limitação da pesquisa. Da mesma forma, outras organizações podem ser impactadas de forma mais ou menos intensa por uma crise financeira devido ao setor a que pertencem ou outros motivos específicos, podendo inclusive abalar a crença na EdC, caso ela não esteja muito bem estruturada.

Recomenda-se que, em pesquisas futuras, seja ampliada a entrevista a um maior número de empresas. Também pode ser realizado um questionário específico dependendo do que se quer avaliar, a fim de que seja possível obter uma análise quantitativa dos dados.

5. Considerações finais

O estudo de caso proporcionou uma visão mais realista da Economia de Comunhão, diferente da obtida por meio de pesquisas teóricas; distinção essa recorrente na grande maioria dos métodos ou estudos que são colocados em prática.

Mesmo tratando-se de um conceito muito novo, a EdC surgiu no interior de um movimento com mais de sessenta anos de experiências concretas baseadas nos mesmos valores que suscitaram o nascimento do projeto. Na prática, esse fator justifica muito a grande propagação empresas no mundo e no Brasil, além do fato de que a adesão a iniciativas como a EdC também é fruto de recompensas baseadas em benefícios não materiais. São as chamadas recompensas intrínsecas, que representam o aproveitamento que o indivíduo tem pelo simples fato de estar agindo segundo aquilo que ele considera como a melhor decisão a ser tomada, independente do formato do retorno que ela possa trazer-lhe. Essa reciprocidade legitima o fato dos colaboradores permanecerem motivados a construir a EdC mesmo em um período de crise.

A reciprocidade, quando baseada nos relacionamentos, é um dos principais focos da Economia de Comunhão, contudo, não é a única fonte de felicidade, já que existem diversas tensões entre empresários em suas experiências de implementação dos princípios aceitos de economia de comunhão.

No levantamento feito no decorrer da existência do projeto, foi possível perceber que aconteceram muitos progressos, contudo, também muitas dificuldades. Entretanto, o balanço feito pelos especialistas entrevistados, de uma maneira geral, é positivo. As pessoas que têm se dedicado mais de perto ao estudo da proposta acreditam que foram dados passos bastante consideráveis em poucos anos de existência, sendo que, na verdade, é um projeto ainda em construção. É desafiador o seu crescimento pois trata-se de uma escolha por viver a cultura da partilha, de ter uma visão não apenas mercadológica de economia, mas de observar a sociedade como um todo e querer contribuir para o seu desenvolvimento em troca de menos retornos diretos com o trabalho.

Com relação a crise econômica, é grande a complexidade de vivencia-la em qualquer setor empresarial, especialmente naqueles que não visam ao lucro como meta principal. Claramente, as estagnações de ordem monetária e suas consequências devem levar os dirigentes governamentais e cidadãos a repensar os modelos de desenvolvimento e os estilos de vida, transformações que têm sido claramente indicadas como possibilidades de proteger cada pessoa da agressividade dos mecanismos da sociedade do lucro e do consumo. A mudança de estilo de vida, no entanto, pode fazer necessário um certo desequilíbrio nos princípios, no entanto, não podem afetar o cultivo das virtudes de justiça e prudência nos negócios.

Referências

ABELA, Andrew V. Profit and more: Catholic social teaching and the purpose of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 2, p. 107-116, 2001.

ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism**. Hampton Roads Publishing, 2007.

ALFORD, Helen; NAUGHTON, Michael. Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of a business. **Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the Catholic Social Tradition**, p. 27-47, 2002.

ARGIOLAS, G. et al. Spirituality and economic democracy: The case of Loppiano Prima. **Respect and economic democracy**, p. 155-172, 2010.

BRUNI, Luigino; UELMEN, Amelia J. Religious values and corporate decision making: The economy of communion project. **Fordham J. Corp. & Fin. L.**, v. 11, p. 645, 2005.

BRUNI, Luigino; ZAMAGNI, Stefano. The 'Economy of Communion': Inspirations and Achievements. **Finance & Bien Commun**, n. 3, p. 91-97, 2004.

ENCONTRO DE BISPOS-EMPRESÁRIOS DIÁLOGO DO CELAM-UNIAPAC. 13., 2016, México.

FINNIS, John. **Natural law and natural rights**. Oxford University Press, 2011.

FRÉMEAUX, Sandrine; MICHELSON, Grant. The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. **Journal of Business Ethics**, p. 1-9, 2016.

GOLD, Lorna. The 'Economy of Communion': a case study of business and civil society in partnership for change. **Development in Practice**, v. 14, n. 5, p. 633-644, 2004.

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

GRACE NEVILLE, M. A. R. Y. Positive deviance on the ethical continuum: Green Mountain Coffee as a case study in conscientious capitalism.**Business and Society Review**, v. 113, n. 4, p. 555-576, 2008.

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

LEIBHOLZ, R. **EdC – programa de gestão**. Femaq, Piracicaba, 2010. No prelo

MACKEY, J.; SISODIA, R. Liberating the heroic spirit of business: Conscious capitalism. **Harvard Business Review Press. Cambridge, MA. Harvard University**, 2013.

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

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

O'BRIEN, Thomas. Reconsidering the common good in a business context.**Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 1, p. 25-37, 2009.

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

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

SISON, Alejo José G.; FONTRODONA, Joan. The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition. **Business Ethics Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 211-246, 2012.

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

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

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

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