

PUICRS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

PATRICIA LIMA DA SILVA

**ECONOMIA DE COMUNHÃO,
RELAÇÕES PÚBLICAS NA PRÁTICA?**

**Porto Alegre
Junho 2010**

PROGRAD

PATRICIA LIMA DA SILVA

ECONOMIA DE COMUNHÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS NA PRÁTICA?

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientador: Professor Doutor Flávio Paim Falcetta

Porto Alegre,
2010

PATRICIA LIMA DA SILVA

ECONOMIA DE COMUNHÃO, RELAÇÕES PÚBLICAS NA PRÁTICA?

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas:

Porto Alegre, ____ de _____ de 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta - PUCRS

Profa. Dra. Elaine Maria Machado - PUCRS

Profa. Ma. Glafira Maria Furtado Bartz - PUCRS

Dedicado aos agentes da Economia de Comunhão que plantam esta semente em todos os continentes, semeando um mundo novo onde não mais existam necessitados.

Aos alunos do Programa Universidade para Todos que com competência e garra silenciam as vozes que nos desmerecem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Centro de Estudos Filadélfia, às empresas do Pólo *Spartaco* e aos moradores da *Mariapólis Ginetta* pela calorosa acolhida e apoio para a realização deste trabalho.

Ao meu querido orientador, Professor Doutor Flávio Paim Falcetta, pela sua paciência incondicional e por ter acreditado nesta proposta e me conduzido academicamente.

Agradeço especialmente a Joel Potrich, mestre e amigo, por me ter apresentado com o tema, me encantando desde o primeiro contato.

Aos profissionais, colegas e a atividade de Relações Públicas que têm em sua essência os valores nos quais acredito e que ainda transformarão a sociedade em um ambiente mais harmônico e elegante.

Minha família, meus amigos, colegas e professores pelos anos de convivência, carinho, incentivo e apoio, colaborando para minha formação.

A Diego Guerreiro Carvalho, Giane Laurentino, Janaína Azevedo, Louinnie Dandara, Priscila Pasko, Thiego Xavier e Wagner Machado. Compartilhamos sonhos, superamos obstáculos e festejamos alegrias. É para sempre...

E, ao *Programa Universidade para Todos*, que mais que uma oportunidade de cursar o ensino superior deu-me a certeza da minha capacidade de realizar aquele que acreditava ser o meu maior sonho: o diploma. E, com isso me permitindo sonhar muito mais alto.

Que venham os próximos... Obrigada!

A solução não virá de cima, a solução somos nós.

Betinho

RESUMO

Estudo realizado sobre as relações que se estabelecem dentro das empresas de Economia de Comunhão na Liberdade, buscando traçar aproximações com a teoria da atividade de Relações Públicas. A Economia de Comunhão apresenta-se como um novo projeto econômico que coloca o homem e não o capital no centro do processo, baseando suas ações em princípios éticos e sólidos nas relações com clientes, fornecedores, concorrentes e governo. A atividade de Relações Públicas busca a cooperação dos públicos e almeja a construção de uma sociedade mais harmônica e elegante, apresentando-se como a profissão que procura obter a boa vontade de todos os públicos envolvidos no sistema social. Através do resgate teórico, este trabalho apresenta a teoria, principalmente brasileira, da atividade de relações públicas e a teoria da Economia de Comunhão. E, através da abordagem do estudo de caso, apoiado na pesquisa qualitativa, analisa as empresas de Economia de Comunhão em funcionamento no Pólo Empresarial *Spartaco*. A análise parte de entrevistas realizadas com gestores e funcionários destas empresas, buscando aproximações entre a prática da Economia de Comunhão e a teoria da atividade de Relações Públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas. Economia de Comunhão. Pólo Empresarial.

RIASSUNTO

Analisi fatta sui rapporti che si stabiliscono nelle imprese dell'Economia di Comunione nella libertà, cercando di scoprirne i punti somiglianti alla teoria delle Relazioni Pubbliche. L'economia di Comunione si presenta come un nuovo progetto economico che rivela l'uomo invece del capitale come il centro del processo, basando le sue azioni in principi etici robusti nei rapporti con clienti, fornitori, concorrenti e governo. L'attività delle relazioni pubbliche cerca la cooperazione tra i pubblici e prende in mira la costruzione di una società più armonica ed elegante, presentandosi come una professione che cerca di pervenire la buona volontà di tutti i pubblici coinvolti nel sistema sociale. Attraverso il riscatto teorico queste pagine presentano la teoria, soprattutto brasiliana, dell'attività di relazioni pubbliche e la teoria dell'Economia di Comunione. E, attraverso l'approccio dello studio dei casi, sostenuto dall'indagine qualitativa, fa l'analisi delle imprese dell'Economia di Comunione recapitate nel Polo Imprenditoriale *Spartaco*. L'indagine parte dalle interviste proposte a gestori e lavoratori cercando i punti prossimi tra la pratica dell'Economia di Comunione e la teoria dell'attività di Relazioni Pubbliche.

Parole chiavi: Relazioni Pubbliche, Economia di Comunione, Polo Imprenditoriale.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classificação de públicos conforme França	25
Quadro 2 - Classificação de Públicos, conforme Matrat.....	26
Quadro 3 - Economia Clássica x Economia de Comunhão.....	35
Quadro 4 - Características relevantes da EdC	41
Quadro 5 - Empresas de EdC no mundo	46
Quadro 6 - Custos e Benefícios da EdC	49
Figura 1 - Valores da ESPRI	60

SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
2	As Relações Públicas	16
2.1	Uma atividade baseada na harmonia, na ética e na estética	16
2.2	Para entender a atividade de Relações Públicas.....	19
2.3	Definição de Públicos em Relações Públicas	21
2.3.1	<i>Classificações de Públicos.....</i>	<i>25</i>
2.4	As Relações Públicas e a Comunicação Interna.....	27
3	Economia.....	30
3.1	A Ciência Econômica	30
3.2	Economia de Comunhão, um novo Projeto de Economia na Liberdade	32
3.2.1	<i>Economia Clássica x Economia de Comunhão.....</i>	<i>34</i>
3.2.2	<i>Diretrizes da Economia de Comunhão.....</i>	<i>36</i>
3.2.3	<i>Características relevantes da Economia de Comunhão.....</i>	<i>40</i>
3.2.4	<i>As empresas da Economia de Comunhão no Pólo Spartaco.....</i>	<i>42</i>
3.2.5	<i>Associação dos Funcionários do Pólo Spartaco</i>	<i>44</i>
3.2.6	<i>Difusão das empresas da EdC no Brasil e no mundo.....</i>	<i>45</i>
3.2.7	<i>A EdC nas organizações: características e vantagens</i>	<i>47</i>
4	As relações da EdC como possibilidades práticas para a teoria da atividade de Relações Públicas	56
4.1	ESPRI – Mantenedora do Farol da EdC	58
4.2	A empresa na EdC e os relacionamentos com seus públicos	62
4.3	Os Funcionários e sua visão sobre as empresas de EdC.....	76

5	Considerações finais	90
	Referências Bibliográficas	94
	Apêndice A - Roteiro para Visita ao Pólo <i>Spartaco</i>.....	98

1 Introdução

O mundo movimenta-se em busca de mudança na vida em sociedade, grupos de todos os segmentos têm surgido defendendo bandeiras em nome de paz, igualdade, justiça. Paira no ar a vontade de transformar as relações humanas e diminuir as diferenças socioeconômicas através de um equilíbrio entre os países ricos e pobres.

Na história das civilizações, a economia sempre foi o motivo das desigualdades sociais. A prática econômica impacta em todos os segmentos da sociedade: política, cultura, educação, saúde e bem-estar da população. Sendo a economia responsável por movimentar as relações, acredita-se que a maneira mais eficaz de diminuir as diferenças sociais é através de um projeto de economia que inclua a todos. (SINGER, 2001).

A Economia de Comunhão na Liberdade – EdC, apresenta uma proposta de mudança nas práticas econômicas das organizações e nas relações destas com a sociedade. Um projeto envolvendo empresários, trabalhadores, gestores, consumidores, cidadãos, estudiosos e demais operadores econômicos, lançado por Chiara Lubich em maio de 1991 em São Paulo - Brasil, a fim de construir e apresentar uma sociedade na qual, não mais existam necessitados. Assim, nasceu o novo projeto econômico, com o objetivo de oferecer uma resposta ao drama de extrema pobreza das populações, privadas dos mais fundamentais direitos humanos. A união de vários acionistas gerou a força necessária para o primeiro passo. Hoje, está presente em todos os continentes com mais de 700 empresas aderentes (LUBICH, 1999; BRUNI, 2002).

As organizações participantes da EdC têm compromissos sólidos e relacionamento ético e de confiança com trabalhadores, clientes, fornecedores, concorrentes e Estado, com o meio-ambiente e com todos os cidadãos direta ou indiretamente ligados a elas.

A EdC nas organizações pode ser entendida como a expressão prática da teoria da atividade de Relações Públicas? Segundo a teoria da atividade, esta busca uma sociedade mais harmônica e elegante e, baseada na ética, pretende facilitar as relações com os diversos públicos, além dos clientes, e mantê-los fiéis e multiplicadores. Uma sociedade harmônica e elegante não poderia ser construída

através de um projeto de economia justo e ético? E já que as Relações Públicas vêm nas organizações o seu maior campo de trabalho, a EdC poderia ser vista como uma aliada na construção desta sociedade através das organizações e dos relacionamentos com todas as esferas de públicos? (SIMÕES, 1995).

Diante das oscilações do sistema capitalista neoliberal e os desequilíbrios decorrentes, tais como elevação de tributos e tarifas públicas; setores que crescem mais do que outros e, diferenças de rendas entre as várias regiões do país, surge à necessidade de um modelo econômico alternativo, inclusivo e capaz de diminuir as diferenças sociais. (VASCONCELLOS, 2004).

Trabalhos acadêmicos, já desenvolvidos, dão suporte para a consolidação desta nova realidade, como Carvalho (2007), trabalhando a partir das representações sociais e ideológicas apresentando uma nova proposta de responsabilidade social a partir da Economia de Comunhão. Diante do quadro, é o momento adequado para as Relações Públicas aproveitarem este movimento e integrarem-se a um projeto com ideais tão próximos aos seus.

A EdC está completando 18 anos no Brasil, ocasião oportuna para movimentar os estudos nesta área. E, no município de Cotia, SP, o Pólo Empresarial *Spartaco*, um pólo industrial constituído exclusivamente por empresas de Economia de Comunhão, possibilita o estudo e a verificação das práticas econômicas e relacionais apresentadas por este projeto.

A Economia de Comunhão é apresentada como uma possibilidade para solucionar os problemas das diferenças socioeconômicas, enquanto a atividade de Relações Públicas pretende amenizar conflitos e beneficiar a sociedade. Será possível, com a união de ambas, modificarem-se as práticas econômicas e principalmente as relações dentro das organizações a ponto de refletirem no contexto social, transformando-o em um ambiente justo e elegante capaz de reduzir as diferenças em suas mais diversas modalidades?

Diante destes argumentos, o presente trabalho abrangerá as Relações Públicas e o Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade. Pretende-se delimitar a pesquisa focando as relações que se dão nas empresas de EdC como modelo para a prática da atividade de Relações Públicas. Para tanto, a problemática levantada questiona como a Economia de Comunhão poderia colaborar para a condução das organizações conforme orienta a teoria da atividade de Relações Públicas?

Estudar as relações interpessoais da Economia de Comunhão como modelo para a prática da atividade de Relações Públicas nas organizações torna-se o principal objetivo desta monografia. Para efetivar tal análise, será preciso: caracterizar a EdC e observar a construção de uma organização de Economia de Comunhão na Liberdade tendo a partir da teoria de Relações Públicas.

Trata-se de um projeto realizado através da pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Gil (1999) a pesquisa bibliográfica assemelha-se muito à pesquisa documental. O que as difere, é a natureza das fontes. Fazendo uso das duas técnicas, o trabalho amplia-se, na medida em que há material disponível em livros, dissertações e teses, além de artigos publicados no site oficial do projeto de Economia de Comunhão.

Todo trabalho acadêmico, para que possa atingir seus objetivos e concretizar sua pesquisa busca em autores um referencial teórico que dê base e sustentação para os argumentos apresentados. O presente trabalho será sustentado em obras sobre Ciências Econômicas, Economia de Comunhão e Relações Públicas.

No campo da Ciência Econômica, Vasconcellos (2009), aborda os fundamentos da economia, colaborando para que se possa trabalhar com os conceitos e, autores como Singer (2001), que fundamentam as discussões sobre economia em seu modelo capitalista.

Para fundamentar a Economia de Comunhão na Liberdade, a principal referência será o trabalho organizado por Brunni (1999) que trata da Economia de Comunhão e suas várias dimensões, além de estudos desenvolvidos ao longo dos 18 anos de existência do projeto. Há ainda, como fonte primária de consulta, o site oficial da EdC com informações sobre o projeto no mundo.

A teoria de Relações Públicas é ampla e a bibliografia disponível e de fácil acesso. A principal, na qual esta monografia se apoiará, é aquela que apresenta as Relações Públicas como uma Função Política, conforme Simões (1995 e 2001); recorrendo-se também, a autores como Andrade (1989 e 2003), França (2004), Grunig (2003) Kunsch (1997, 2003, 2004, 2007 e 2009), e Lesly (1995 e 2002), entre outros, que abordarão às Relações Públicas.

Para que seja possível demonstrar os efeitos da escolha pela Economia de Comunhão nas organizações, foi realizado um estudo de caso do Pólo Empresarial *Spartaco* que abriga cinco empresas de Economia de Comunhão em Cotia, SP.

Conforme Gil (1999) e Yin (2007), o estudo de caso é pertinente para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos, possibilitando a autora observar, analisar e propor a melhor relação entre Relações Públicas e Economia de Comunhão, além de permitir o uso da pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa, basicamente, é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações (LAKATOS, 2001).

A fim de atingir os objetivos apresentados, o estudo está estruturado em três capítulos, com a pretensão de aproximar as relações que se dão nas empresas de EdC com a atividade de Relações Públicas:

O primeiro capítulo tratará da atividade de Relações Públicas salientando a sua busca por uma sociedade mais harmônica e elegante, evidenciando a ética e o objetivo da atividade.

Para que se possa abordar uma nova proposta de economia, é preciso conhecer a origem das ciências econômicas. Desta forma, o segundo capítulo aborda os fundamentos da economia capitalista. De posse destes fundamentos, o capítulo apresentará a Economia de Comunhão na Liberdade, abordando o surgimento do Projeto no Brasil e o Pólo Empresarial *Spartaco*, exemplo e modelo de uma economia alternativa.

Uma vez que a EdC se apresenta como uma proposta econômica de inclusão e, as Relações Públicas, uma atividade que busca harmonizar as relações, o capítulo final pretende alcançar o objetivo principal deste estudo: aproximar a teoria das relações públicas e a prática da Economia de Comunhão evidenciando as relações que se dão dentro das empresas aderentes ao projeto a partir da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas no Pólo *Spartaco*.

A partir deste ponto, o estudo apresenta os resultados aos quais os capítulos anteriores conduziram. É o momento de expor as considerações da autora e de responder aos questionamentos propostos no trabalho.

2 As Relações Públicas

O presente capítulo apresenta a atividade de Relações Públicas, baseando-se, principalmente, na ética profissional e na utopia almejada pela atividade. Pretende-se aqui apresentar o ideal da atividade dentro das organizações e os relacionamentos com os públicos, razão de ser das relações públicas.

2.1 Uma atividade baseada na harmonia, na ética e na estética

O termo relações públicas é polissêmico, podendo ser entendido como profissão, profissional, função, atividade, processo e/ou cargo (SIMÕES, 1995). Na presente monografia, em função do recorte pretendido, será abordada a atividade de Relações Públicas, baseada, segundo o autor, em sua utopia: *as RRPP pretendem construir uma sociedade mais harmônica e elegante*.

Em função da amplitude teórica de relações públicas, vários autores darão suporte para que melhor se possa compreender a natureza da atividade. Sendo assim, Grunig (2003, p.69), apresenta o seguinte conceito:

Relações públicas é uma profissão complexa, exercida em nível mundial, por milhares de pessoas. Muitos trabalham para uma única organização; outros, em agências ou assessorias dedicadas às relações públicas, atendendo a diversos clientes.

O profissional de relações públicas trabalha, entre outros, para empresas privadas, governos, associações de classe, organizações não-governamentais, escolas, universidades, hospitais e hotéis, para organizações de pequeno e grande porte. Muitos profissionais se desempenham dentro dos seus próprios países de origem. Outros exercem a atividade em âmbito global.

Segundo Simões (1995), a atividade de Relações Públicas, dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, assim como todas as demais atividades, por princípio, baseia-se na ética, pois é útil para a sociedade. Sendo assim, é fundamental ressaltar que ações não éticas são praticadas por pessoas que não trazem para a profissão seus valores e desejos como cidadãos. O profissional de Relações Públicas que não age com ética, ou seja, que não pratica

seus valores dentro das organizações faz desmoronar todos os seus argumentos e conteúdo moral.

Conforme Simões (1995, p. 222):

A função e a atividade de Relações Públicas devem ser éticas e estéticas. Tudo o que é realizado pela organização, incluído o que está ligado ao profissional de Relações Públicas, deve sê-lo segundo os princípios da arte de bem viver (ética) que, em si própria, contem os princípios da filosofia da harmonia do comportamento (estética).

A atividade de Relações Públicas tem por objetivo a legitimação das ações das organizações de interesse público. Dentro dos princípios da filosofia da harmonia, Simões (1995) demonstra que a legitimidade da ação e o discurso da organização estão embasados na ética. As ações organizacionais devem procurar conciliar interesses, e o discurso se dá nos instrumentos de comunicação e, principalmente, na negociação com os públicos. A legitimidade se torna real, quando estes dois aspectos da ética não sofrerem manipulação ou inverdades. Simões (2001, p. 41) complementa dizendo que *a imagem da organização é, antes de tudo, construída pelo cumprimento de sua responsabilidade social, jamais, apenas por discursos alienantes.*

Ferrari (2003, p.61), defende a ética dentro da atividade de relações públicas e salienta a importância do reto agir, também, por profissionais, pesquisadores e estudantes:

Como prática profissional, os pesquisadores devem analisar os papéis desempenhados pelos profissionais nas suas relações com a alta administração, compreender as reações dos públicos frente às decisões organizacionais, verificar as funções delegadas aos profissionais e os processos comunicacionais utilizados, sem se esquecer jamais da ética na construção do cenário responsável pela manutenção das relações permanentes.

Por outro lado, as relações públicas examinam analisam e administram os relacionamentos de uma organização com seus diversos públicos. O conhecimento da natureza das diferentes organizações e instituições que existem na sociedade, os variados níveis de interação com o ambiente externo, assim como a experiência e competência do profissional constituem a base de estudo para entender o processo da atividade.

O profissional, também, é responsável pelo comportamento estético da atividade, já que ele adere a todo o campo de ação humana. Segundo Simões, *as Relações Públicas buscam a utopia de uma sociedade mais harmônica e 'elegante'* (1995, p. 42). Uma sociedade mais harmônica só pode ser construída por pessoas,

então, depende também delas a função estética da atividade. Só o indivíduo pode fazer bem feito, pode ser estético.

Os fatores estéticos contribuem, para a existência humana. *O valor estético é regulador básico do comportamento e do pensamento humano, que afeta a postura emocional e volitiva do indivíduo frente ao seu meio.* (ibidem, p. 222). Somente o profissional que desempenha a atividade baseado nos valores éticos e estéticos poderá colaborar com a legitimidade das organizações e aplicar de forma adequada as funções da atividade de Relações Públicas.

Em todo o processo, o desempenho das relações públicas, tanto na ação como no discurso deve ser coerente, lembrando-se sempre que sua finalidade, assim como a finalidade das organizações é social. Dentro de um processo onde o profissional de Relações Públicas, o desenvolvimento da atividade e a organização desenvolverem-se de forma moral, surge a possibilidade de construir-se uma sociedade “elegante”, harmônica e embasada nos valores morais e no respeito ao próximo.

Por ser ética e estética, a organização sabe que existe para servir a comunidade e não para explorá-la. A organização que age assim resolve ou evita conflitos, harmoniza os comportamentos e destaca-se na comunidade na qual está inserida, trazendo para si o apoio e o respeito dos públicos.

Utilizando um exemplo demonstrado por Simões (1995, p. 216) pode-se observar a atitude de uma organização fora dos princípios éticos:

Uma indústria altamente mecanizada, de capital multinacional, que exporta seu produto para o estrangeiro (com toda a produção de cinco anos já vendida); deposita seu capital em bancos não nacionais; pouco emprego oferece à comunidade e muita poluição lhe traz, em razão de despejo de gases no ar e resíduos químicos no rio. Aparentemente todas essas interferências negativas na vida da comunidade não parecem comprometer a ação da empresa, porque está assegurou mercado para seu produto, fornecimento de matéria-prima, capital de giro e de risco, reposição de peças e máquinas, leis que autorizem seu funcionamento. Da cidade, ela parece apenas ocupar um espaço físico. Este quadro, entretanto, não é tranqüilo, pois há um ponto de estrangulamento: o das leis, as quais serão acionadas no momento em que a agressão sistemática ao meio ambiente vier a desencadear, mais lenta ou rapidamente, uma reação coletiva da comunidade.

Esta organização, usada como exemplo por Simões (1995), demonstra claramente o comportamento que não se espera de uma organização com princípios éticos e estéticos, assessorada por um profissional preocupado em legitimar a ação

da organização da qual faz parte sem esquecer a finalidade desta, que é social. Ao contrário deste exemplo, a organização cujos atos estiverem orientados pela função estética, não medirá esforços para chegar ao correto agir, conforme ressalta Grunig (2003, p.75):

Quando o departamento de Relações Públicas participa do desenvolvimento de relacionamentos adequados com os públicos, esse departamento adquire valor para a organização e para a sociedade. As organizações exercem responsabilidade social quando consideram, além dos seus próprios interesses, os interesses dos públicos.

Tanto a organização como o profissional de Relações Públicas precisam agir de forma coesa com seus princípios, pois, só assim, caminharão em busca do ideal, da perfeição, da utopia de uma sociedade harmônica e “elegante” que é o que se espera da atividade de Relações Públicas. Cabe a atividade de Relações Públicas, ao governo e as organizações, educar a consciência do homem para ter dimensões éticas e estéticas.

E, cabe ao profissional de Relações Públicas, através da atividade dentro das organizações, propagar os princípios éticos e estéticos a fim de alcançar a utópica sociedade almejada por aqueles que vivem a atividade baseados nos princípios morais e no respeito ao próximo.

Para Simões (1995), a atividade de Relações Públicas é a profissão onde o indivíduo pode desenvolver seus valores, já que os princípios éticos e estéticos nutrem-se um do outro e a atividade nutre-se destes princípios.

2.2 Para entender a atividade de Relações Públicas

Como abordado no início deste capítulo, a polissemia de significados do termo relações públicas provoca certa confusão naqueles que não pertencem à área e até mesmo entre os estudantes e profissionais. Sendo assim, aqui, pretende-se compreender um dos significados do termo: a atividade.

A riqueza de autores que abordam as relações públicas colabora para o entendimento do significado da atividade. Aqui, pretende-se não deixar dúvidas a

respeito das ações e da pertinência da atividade de Relações Públicas para as organizações.

Para tanto, busca-se apoio em Fortes (2003, p. 39), que afirma que a atividade de Relações Públicas é *uma função administrativa de sustentáculo ao empresário, à cúpula diretiva e aos níveis executivos das empresas, que faz uso da comunicação para obter resultados*. O autor ainda afirma que *o sucesso em satisfazer os consumidores e os demais grupos decorre das ações de Relações Públicas e das diversas áreas funcionais* (ibidem, p. 17).

Já Ferrari (2003, p. 8) amplia a discussão completando que a atividade de Relações Públicas é *uma função administrativa única que ajuda uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos de seu ambiente*. E, ainda acrescenta que a essência da atividade *está na necessidade do equilíbrio entre o individual e o coletivo* (ibidem, p. 12), que deve ser constantemente buscado.

Outro autor que colabora para o entendimento da atividade é França (2004, p. 30) ao destacar que as relações públicas podem *consolidar a marca da empresa, promover seu conceito corporativo e estabelecer relacionamentos planejados estrategicamente com os públicos [...]*; públicos que a empresa depende para sobreviver, pois são eles que constroem sua imagem e conseqüentemente sua marca.

Na literatura americana, Lesly (2002, p. 4) defende a idéia de que as relações públicas *devem estar sintonizadas no pensamento e nas necessidades das organizações às quais servem, ou não poderão servi-las bem*. Assim, precisam estar atentas com a dinâmica e necessidades dos públicos. Lesly (1995) ainda afirma que relações públicas são a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o “clima humano”. Complementa, dizendo que é a única disciplina que vai ao âmago do *porquê* e do *como* as massas agem e reagem ao seu meio ambiente social fornecendo os meios de como direcionar essas reações, tornando-se, portanto, poderoso fator de influência nos assuntos de cada país, região, grupo ou organização.

Relações públicas são um fenômeno e uma necessidade dos nossos tempos. Foi criada pelas forças que aumentaram o ritmo do mundo, colocando as pessoas em muitos grupos diversificados, todos buscando objetivos diferentes, mas, no entanto, todas precisando trabalhar juntas no sentido de obter vantagens e processos comuns (LESLY, 2002).

As Relações Públicas visam à instauração do ponto de equilíbrio entre as partes envolvidas tanto nos pontos de vista quanto nas explicações. Cabe também colocar que, através do equilíbrio, é inegavelmente possível controlar e evitar crises que possam ou poderiam vir a acontecer. É pertinente esclarecer, que evitar crises é papel fundamental da atividade, antes mesmo que essas se estabeleçam.

É relevante ainda, destacar que as relações públicas implicam na função de construir um bom conceito da organização perante seus públicos, legitimando as suas ações. Essa é uma das possibilidades de estabelecer relacionamentos duradouros, baseados na confiança mútua e na ética, que formarão uma imagem favorável a seu respeito.

Assim, de acordo com Kunsch (1997, p. 29), *as relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável.*

Depois de compreender o significado da atividade de Relações Públicas, é relevante compreender-se em que esferas a atividade atua. Segundo Andrade (2003), o público representa a “matéria-prima” para a existência da atividade.

E, é por esta razão, que o próximo item, aborda os públicos em relações públicas, apresentando as teorias e, após, a classificação de públicos dentro da atividade de Relações Públicas.

2.3 Definição de Públicos em Relações Públicas

Para as relações públicas, o vocábulo “público” adquire significado especial ao referir-se a grupos específicos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa. Da mesma forma, os atos desses grupos, refletirão direta ou indiretamente na organização. Estabelece-se assim um sistema social, o que, para as relações públicas é sua matéria-prima e seu maior campo de atuação profissional. (ANDRADE, 2003).

Também público, segundo Philip Kotler (apud Fortes 2003), é qualquer grupo que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa atingir seus objetivos.

As relações públicas e as organizações não existem sem seus públicos, e sobre este aspecto, França (2004, p. 97) complementa:

Relações públicas são uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos e seu objeto é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos, que podem ser múltiplos, intersetoriais, coletivos, efêmeros, duráveis, permanentes, internos ou externos. O foco da atividade são os assuntos públicos (...).

Andrade (2003, p.91), aproximando-se da mesma linha teórica apresenta o seguinte conceito de público:

É um agrupamento espontâneo, constituído de pessoas, encarando uma controvérsia ou interesse, com idéias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas, com oportunidade para discutir e emitir sua opinião, mediante a interação pessoal ou o uso dos veículos de comunicação.

Além disso, o autor ainda cita que cabe às Relações Públicas a importante tarefa de formar públicos junto às instituições, facilitando a discussão e fornecendo as informações que são características fundamentais e indispensáveis para criar um verdadeiro público.

Hirschman (1973) acrescenta que cuidar do público é se preocupar com o patrimônio da empresa e seu sucesso futuro, pois é dele que vem o resultado pretendido. Dentro da teoria das relações públicas, não pode haver interação sem a presença de públicos. Para as organizações, o maior patrimônio é a relação estabelecida com seus públicos. A atividade de Relações Públicas contempla as relações de poder entre os públicos diversos e as organizações, a capacidade de influência que esses exercem sobre as decisões das empresas e, o possível surgimento de fatos circunstanciais que determinam o aparecimento de públicos emergentes.

De acordo com França (2004, p. 97-8), é possível perceber que esta interação entre a atividade de Relações Públicas e os públicos permite o sustento da organização:

(...). É preciso fazer ver às organizações que relações públicas são uma atividade pública, dedicada à gestão dos seus assuntos públicos, à ordenação da comunicação pública, ao planejamento das relações empresariais com múltiplos públicos e ao estabelecimento de diretrizes permanentes que tornam essa interação bem sucedida.

A relação entre organização e públicos estabelece um sistema social, a manutenção deste sistema depende do monitoramento do interesse do público em relação à tomada de decisão organizacional. (STEFEN, 2008).

De acordo com a concepção de poder¹, o público é sujeito ativo no processo de legitimação das decisões e ações organizacionais, interferindo no processo decisório. Esta concepção demonstra a função de relações públicas associada a uma atividade que trata da gestão do relacionamento entre a organização e seus públicos e revela o exercício do relacionamento baseado em interesses. O interesse do público sobre as decisões de seu parceiro de sistema é o elemento que origina e determina a qualidade do relacionamento.

Para que a organização possa legitimar o sistema social estabelecido, é preciso que ela conheça profundamente os seus públicos. Sejam eles ativos, ou com potencial de relacionamento. O mapeamento desta relação colabora para a organização buscar a legitimação do sistema social do qual faz parte.

Segundo França (2004), o foco maior da atividade deve estar nos relacionamentos com os públicos externos, já que, nestes, se dá a condução das relações oficiais da organização com o mercado. O autor afirma que a força da atividade reside no estabelecimento de políticas consistentes e permanentes da relação da organização com a sociedade e não apenas com a mídia. E complementa afirmando que relações públicas situam-se na linha do conhecimento, do saber programar a posição da organização diante de seus públicos e, desta forma, não permanecer somente no exercício da comunicação, que é apenas seu instrumento de trabalho.

¹ Lucien Matrat – conhecido como o “pai” das Relações Públicas na França, desenvolveu a teoria de públicos baseada nas relações de poder.

Neste sistema social – organização / públicos –, segundo o autor, está a essência das relações públicas, que é a capacidade de relacionar-se bem, com conhecimento de causa, com seus públicos, de modo a obter vantagens institucionais e mercadológicas. Apesar desta afirmação de França (2004), é pertinente lembrar que tão relevante quanto o relacionamento da organização com seus públicos externos, é o relacionamento com o público interno. Pois, deste, depende o bom desempenho da organização diante de todos os outros públicos, conforme afirma Kunsch (2002, p.159):

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa (...).

As organizações prescindem de seus funcionários, pois é através deles que os seus objetivos são alcançados, sem pessoas não há empresas. Tal público pode e, normalmente, atua como porta-voz da empresa e, por isso, as informações que circulam na organização devem estar em consonância e sintonia com as que a própria organização possui. Para Kunsch (2003), os empregados constituem-se no grande trunfo de uma organização para desenvolver-se e cumprir sua missão e é para esse público que se deve dar a maior e a melhor atenção, pois a empresa vai construir suas vitórias através dele.

Existem organizações, conforme se tratará adiante, onde a atenção dispensada aos funcionários é uma característica presente. Pesquisas realizadas, conforme se aborda no último capítulo, demonstram que em organizações onde existe essa atenção, os funcionários sentem-se valorizados e pertencentes do processo organizacional, o que só reforça a abordagem de Kunsch (2003) sobre o trunfo das organizações.

2.3.1 Classificações de Públicos

Dentro da rede teórica de relações públicas encontram-se algumas teorias que contemplam os públicos em relações públicas. O presente trabalho aborda as teorias que melhor elucidam a relação entre as organizações e seus públicos.

O modelo de Hirschman (1973) classifica os públicos como: *saída*, *voz* e *lealdade*. O público do tipo '*saída*' caracteriza-se pela ação dos públicos de saírem do sistema, caso não legitimem as ações organizacionais; o público do tipo '*voz*' tem origem na ação dos públicos de se manterem no sistema, tentando intervir nas decisões organizacionais; já o tipo de público '*lealdade*' caracteriza-se pela ação dos públicos de manterem-se no sistema, colaborando com a consecução dos objetivos da organização, sem tentarem alterar as decisões organizacionais.

França (2004) classifica seus públicos em três categorias: *essenciais*, *não-essenciais* e de *redes de interferência*. O quadro abaixo permite melhor entendimento da classificação proposta pelo autor.

Quadro 1 - Classificação de públicos conforme França

Categorias / Tipos	Características
Essenciais	Públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim;
Não essenciais	Estes públicos definem-se como redes de interesse específico pelo grau de maior ou menor participação nas atividades da organização; são considerados não-essenciais, pois, não participam das atividades-fim, mas tão-somente das atividades-meio; não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social. Atuam externamente na promoção institucional, corporativa e mercadológica da organização ou intermediando os relacionamentos com o mercado;
Redes de interferência	Representam públicos especiais do cenário externo das organizações, que pelo seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou podem apoiá-las, como seria esperado. Essa classificação inclui públicos do cenário externo.

Fonte: França (2004, p. 105-111).

Há ainda a teoria apresentada por Simões (1995), ao resgatar Lucien Matrat, afirmando que os públicos podem exercer maior ou menor poder nas organizações dependendo da conjuntura em que estão inseridos. Matrat, baseado no critério de poder, estabelece até que ponto determinado público pode influenciar uma organização ou ser influenciado por ela, contemplando os constantes deslocamentos dos públicos em relação às fronteiras organizacionais (que são móveis). Ou seja, o público que apóia a organização e é seu parceiro em uma situação, na semana seguinte, devido a determinadas circunstâncias, pode ser aquele que inicia um processo de desgaste da imagem ou gera comprometimento nas relações do sistema social organização – públicos.

Matrat, ao classificar os públicos quanto ao tipo de poder que exercem sobre as organizações, enquadró-os em quatro tipos distintos:

Quadro 2 - Classificação de Públicos, conforme Matrat

Tipo	Características
Decisão	Situa os públicos que, através de seu poder, permite o surgimento e a permanência legal da organização através de leis pré-estabelecidas e aplicadas por meio de registros e alvarás
Consulta	São os públicos que a organização costuma consultar antes de agir. Conselhos diretivos, órgãos parceiros, etc.
Comportamento	Destes depende o avanço ou retrocesso das ações da organização. Como os funcionários, fornecedores, empregados terceirizados.
Opinião	Exercem poder pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista. Os formadores de opinião são capazes de influenciar o modo de pensar de outros indivíduos. Podem ser jornalistas, especialistas, ou pessoas que exercem liderança sobre outros.

FONTE: Simões (1995, p.132)

Para a atividade de Relações Públicas, classificar os públicos favorece o entendimento das relações que se estabelecem, facilitando os processos de comunicação e os resultados almejados nestas relações.

2.4 As Relações Públicas e a Comunicação Interna

Diferentes segmentos se preocupam com a avaliação do ambiente interno das organizações. Exemplo amplamente divulgado em pesquisa recente² aponta organizações que têm os funcionários mais felizes, satisfeitos e, muito provavelmente, mais produtivos do país. O que mais vale para estes funcionários é um sentimento de orgulho pela empresa, credibilidade dos líderes, nível de informação sobre os rumos do negócio e tratamento com justiça. Fatores que parecem simples de serem trabalhados, mas que, por vezes, são deixados de lado por várias organizações.

As relações públicas, como atividade profissional³, facilitam os processos de comunicação entre funcionários e empresas. Quando trabalhada dentro dos preceitos da ética, é capaz de promover mudanças significativas nos processos organizacionais, despertando orgulho nos trabalhadores por fazer parte destes processos. (SIMÕES, 1995).

Lesly (1995, p. 15), afirma que este sentimento de orgulho favorece a promoção de boa vontade do público interno:

Trabalhadores que sentem que são uma parte importante de uma atividade que tem valor, que se identificam com a criação de coisas que sejam boas para os outros, e que compreendem o funcionamento de uma empresa, têm a tendência de serem empregados satisfeitos. Dar-lhes um sentido de identificação e satisfação é o caminho para se obter a boa vontade dos empregados.

Já, Marchiori (2008), afirma que um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade, entendendo-se que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo. E, segue afirmando o quanto é necessário que a empresa esteja em consonância com seus objetivos, e é fundamental "viver" a organização em todos os seus processos.

² Pesquisa da Revista Exame – Melhores Empresas para se trabalhar. Portal da Revista Você SA, Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>> Acesso em: 29 abr. 2010.

³ Capítulo II, artigo 4º do regulamento da lei Nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 que disciplina o exercício profissional de relações públicas.

Para melhor compreensão da comunicação interna, é pertinente recorrer aos autores de relações públicas para apresentar o significado do conceito. Encontra-se apoio para este tema principalmente nas obras de Kunsch (1997, 2003, 2004, 2007 e 2009) e Marchiori (2008).

Por conseguinte, entende-se a comunicação interna⁴ como o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno (na verdade, sabe-se que há vários públicos internos em uma organização⁵) e entre os próprios elementos que integram este público.

A comunicação interna, portanto, não se restringe à chamada comunicação descendente⁶, aquela que flui da direção para os empregados, mas inclui, obrigatoriamente, a comunicação horizontal (entre os segmentos deste público interno) e a comunicação ascendente, que possibilita o feed-back, ou seja, retorno do público, estabelecendo um canal duplo, e assim, instaura-se uma efetiva comunicação. Nas organizações em que se pratica apenas a comunicação descendente, talvez nem seja apropriado mesmo falar-se em comunicação, porque, como um processo, ela precisa realizar-se nos dois sentidos.

A comunicação interna, tradicional, tem sido relegada a um segundo plano no planejamento de comunicação das empresas, órgãos ou entidades, certamente porque falta aos empresários e executivos a consciência de que a comunicação (na verdade, a boa comunicação – transparente, ágil, democrática e participativa) é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

⁴ Biblioteca Virtual do Portal de Relações Públicas e Transmarketing. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/apresentacao.htm>> Acesso em: 29 abr. 2010.

⁵ Como abordado no primeiro capítulo, subtítulo “Classificação de Públicos”.

⁶ A comunicação pode fluir de três formas: descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando se dirige aos mais altos escalões, favorecendo um feedback sobre processos, metas e problemas; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo, o que ajuda a economizar tempo e também a coordenação, embora algumas empresas achem que podem ter conseqüências indesejáveis.(ROBBINS, 2005).

A respeito do efetivo resultado da comunicação com os empregados, Kunsch (1997, p. 159) esclarece:

(...), o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo. A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores.

Segundo o que diz Kunsch (1997), é um equívoco imaginar que a comunicação interna se restringe à circulação periódica de um jornal para os funcionários, mesmo porque os jornais empresariais, com raras exceções, têm uma pauta burocrática em demasia e, por vezes, não incluem os empregados como sujeitos ativos do seu processo de produção.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária. Porém, apesar de poucas, há exceções.

Uma das atuais exceções são as empresas aderentes ao projeto de Economia de Comunhão – EdC. Segundo Medrano (2009), o sucesso da experiência das empresas aderentes a EdC baseia-se na comunicação organizacional integrada praticada nessas empresas. Conforme afirma Riel (1995), a comunicação organizacional engloba, também, a comunicação interna.

O capítulo seguinte apresenta o projeto de Economia de Comunhão e as práticas das empresas de EdC. Para situar a Economia de Comunhão, primeiro fez-se uma abordagem da Ciência Econômica para então abordar-se o novo projeto, suas características e onde é praticado no Brasil.

3 Economia

O presente capítulo inicia com uma abordagem sobre a Ciência Econômica para, a partir dos conceitos da economia, expor um novo projeto econômico: a Economia de Comunhão. Pretende-se aqui apresentar os conceitos gerais desta ciência para melhor compreensão dos paradigmas apresentados pelo novo projeto.

3.1 A Ciência Econômica

Abordar a ciência econômica em um trabalho realizado na área da comunicação requer atenção e cuidado, pois apesar de ambas pertencerem ao estudo das ciências sociais, seus objetivos são diferentes. Embora a economia permeie a vida em sociedade, a comunicação não se restringe a explicar seus fenômenos sob a ótica econômica. Porém, todas as ciências se ocupam de um mesmo objetivo final: buscar alternativas para melhorar a qualidade de vida.

Vasconcellos (2009, p. 1) sustenta que o *objetivo do estudo da Ciência Econômica é analisar os problemas econômicos e formular soluções para resolvê-los, de forma a melhorar nossa qualidade de vida.*

A partir da leitura de Vasconcellos (2009) e Vasconcellos e Pinho (2003), é possível sintetizar os seguintes conceitos:

- ✓ A economia é considerada uma ciência social.
- ✓ As ciências sociais estudam: a organização e o funcionamento da sociedade.
- ✓ O objeto da ciência social é o homem.

Como conceitos básicos da ciência econômica estão: as necessidades humanas, os bens e serviços, os recursos produtivos ou fatores de produção, os agentes econômicos, o mercado, os preços, a renda e a riqueza. A economia é uma ciência social, pois se ocupa do comportamento humano e estuda como as pessoas e as organizações na sociedade se empenham na produção, troca e consumo de bens e serviços.

Enquanto o objeto da ciência econômica é a atividade econômica exercida pelo homem dentro de uma sociedade, o objetivo da ciência econômica é analisar os problemas econômicos e formular soluções para resolvê-los, de forma a melhorar a qualidade de vida.

As principais formas de organização econômica são a economia de mercado ou descentralizada, tipo capitalista; a economia planificada ou centralizada, tipo socialista e o mais recente, o socialismo de mercado – conceito utilizado pela China para definir seu sistema econômico em processo de transição de uma economia planificada para uma economia de mercado. (VASCONCELLOS e GARCIA 2008).

E, a forma como a sociedade está organizada para desenvolver as atividades econômicas, denomina-se organização econômica. Em uma economia de mercado, como dos países capitalistas, o mercado dará respostas para as questões fundamentais. Toda economia opera segundo um conjunto de regras e regulamentos. A sociedade desenvolve suas atividades segundo esse sistema de regras e regulamentos em termos políticos, econômicos e sociais.

Desta forma, estabelece-se um sistema econômico, o qual é constituído por todas as leis, regulamentos, costumes e práticas tomadas em conjunto, e suas relações com os componentes de uma economia (agentes econômicos), regendo as atividades econômicas de produção, troca e consumo de bens e serviços. É um conjunto de doutrinas e teorias aplicadas, existentes em um dado momento e em determinada sociedade. O sistema econômico é o reflexo da essência doutrinária de teorias econômicas e sociais e retrata a vida econômica em cada momento histórico. (VASCONCELLOS e GARCIA, 2008)

O modo de organização econômica nos diferentes países é determinado pelos governos de cada grupo de regiões do globo, influenciados pelo sistema de governo e culturas⁷ de cada nação, tornando-se uma escolha.

⁷ ALVES (1995, p. 2), cita vários autores, entre eles, o sociólogo alemão Max Weber, para falar da influência das culturas na organização econômica. “Vários exemplos mostram que a Cultura influencia o comportamento humano, inclusive na tomada de decisões perante o mercado. Até mesmo conceitos como “necessidades”, “indivíduo”, “agente econômico”, “separação entre produção e consumo”, “mercado” ou “trabalho” podem assumir significados distintos de acordo com o contexto cultural.” Disponível em: <<http://ssimone.no.sapo.pt/cultura.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2010.

Assim, conforme Vasconcellos (2006, p. 2):

Economia é a ciência social que estuda como o indivíduo e a sociedade decidem (escolhem) empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, de modo a distribuí-los entre as várias pessoas e grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas.

Se a economia pode ser influenciada pela cultura e busca satisfazer as necessidades humanas, será possível haver espaço (mesmo que dentro de modelos econômicos já praticados, como o modo de produção capitalista atualmente vigente na maioria dos países ocidentais), para projetos econômicos que busquem satisfazer as necessidades humanas? É viável a pretensão de construir-se uma sociedade onde sejam reduzidas as desigualdades?

No item seguinte, apresenta-se as relações que se dão a partir da atuação de empresas aderentes a um novo projeto econômico atualmente praticado no Brasil e em países de todos os continentes: *Economia de Comunhão na Liberdade*. Este projeto pretende alterar as relações humanas a partir da prática econômica, tendo a pretensão de transformar-se em resposta para as questões formuladas acima.

3.2 Economia de Comunhão, um novo Projeto de Economia na Liberdade

Como foi visto, apoiando-se em Vasconcellos (2006), o objetivo do estudo da Ciência Econômica é analisar os problemas econômicos e formular soluções para resolvê-los, de forma a melhorar a qualidade de vida, a partir de estudos de como o indivíduo e as sociedades decidem empregar recursos produtivos de modo a distribuí-los entre as várias pessoas e grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas.

Observa-se que a intenção de distribuição dos recursos é pregada na essência da teoria econômica. Desta forma é mais fácil compreender as pretensões da Economia de Comunhão na Liberdade – EdC.

A EdC apresenta-se como um novo projeto de economia dentro do sistema capitalista, que pretende oferecer uma solução para a desigualdade social e à má distribuição de renda. Envolve a todos: empresários, acionistas, funcionários, fornecedores, concorrentes, governo e a comunidade em geral.

O projeto baseia-se na partilha dos lucros organizacionais a todos aqueles que se encontram em necessidades econômicas. A partilha livre dos lucros se dá seguindo três finalidades:

- I. Para o desenvolvimento da própria empresa, tendo como premissa salários justos e respeito às leis vigentes;
- II. Para as pessoas necessitadas, dando-lhes condições de viver de modo mais digno até conseguirem um emprego ou uma melhor situação financeira, começando por quem já vive a cultura da partilha; e,
- III. Para desenvolver estruturas destinadas à formação de “homens novos”⁸, pessoas cuja vida seja motivada pelo amor ao próximo, porque sem “homens novos” não se faz uma sociedade nova.

Sobre o modo de partilha da Economia de Comunhão, Lubich⁹ (2001) afirma:

[...] A Economia de Comunhão tornou-se viável, porque nasceu num contexto cultural bem determinado, a cultura do amor, que requer comunhão, unidade, e ajuda visar um mundo novo, a criar um povo novo, uma cultura nova, que traz em si aqueles valores dos quais somos mais ciosos.

A EdC, coloca o homem no centro da economia¹⁰. O lucro torna-se secundário e não mais o objetivo central. Segundo Araújo (1998, p. 20), a EdC tem propostas que complementam a economia consumista:

Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do “ter”, a Economia de Comunhão é a economia da partilha. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim, porque o homem, criado à imagem de Deus, que é Amor, encontra a sua realização justamente no amor, na doação. Essa exigência reside no mais profundo do seu ser, quer tenha ele fé ou não.

Ao colocar o homem como centro do processo, a EdC aproxima-se da atividade de Relações Públicas, pois esta trabalha centrada nos públicos, e públicos

⁸ Expressão utilizada por São Paulo para designar a profunda renovação que o Evangelho, pela ação do Espírito, provoca no ser humano. Conforme. Ef 4,24 “E vos revistais do novo homem, que segundo Deus é criado em verdadeira justiça e santidade”.

⁹ Chiara Lubich, idealizadora da EdC, aos participantes do Congresso de Economia de Comunhão realizado em Castelgandolfo (Roma), em: 5 abr. 2001.

¹⁰ ARAÚJO (1998). “Colocar o ser humano no centro da economia requer um tipo de homem capaz de criar estruturas econômicas a serviço da humanidade, do homem, para o homem, para a satisfação de suas necessidades, para seu crescimento”.

são constituídos por pessoas, empresas são constituídas por pessoas. Assim, o lucro torna-se consequência natural das ações da empresa e não mais seu único objetivo.

3.2.1 Economia Clássica x Economia de Comunhão

Com o intuito de propiciar o entendimento das diferenças propostas pela EdC frente a economia clássica, sintetizou-se os dois modelos. Alerta-se que o quadro abaixo não tem caráter comparativo tendo em vista o estatuto de ciência que detêm a economia clássica.

Quadro 3 - Economia Clássica x Economia de Comunhão

Economia Clássica	Economia de Comunhão
Adam Smith fundador da economia política clássica. Um homem.	Chiara Lubich fundadora da economia de comunhão. Uma mulher.
Modo de produção capitalista.	Modo de produção de economia de comunhão.
A linha original de continuidade entre ética e economia é interrompida.	A linha de originalidade entre ética e economia é incluída.
O individualismo na base das relações econômicas.	A solidariedade na base das relações econômicas.
Cultura do ter.	Cultura do dar.
A racionalidade consiste na utilidade, na acumulação e em elevar ao máximo o lucro privado.	A racionalidade consiste na doação e partilha do lucro e pressupõe a personalização do relacionamento e a felicidade humana.
<i>Homo Economicus, Homo Consumérico</i> individualista, hedonista, egoísta.	<i>Homo doador. Homo espiritual</i> Solidário
Oposição entre bem individual e bem social.	Não oposição entre o bem individual e o bem social.
O capital tem primazia em relação ao homem.	O homem tem primazia em relação ao capital.
A relacionalidade incorpora sempre o elemento de condicionalidade	A relacionalidade incorpora sempre o elemento de gratuidade.
Prevalência da racionalidade instrumental. Racionalidade do Eu.	Prevalência da racionalidade substantiva, da razoabilidade que segundo Aristóteles contém elementos de sabedoria. Racionalidade do Eu com Todos .
Os indivíduos não estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca.	Os indivíduos estão ligados uns aos outros por nexos indivisíveis antes de iniciar a troca.
A cultura do ser para si.	A cultura do ser com o outro.
Apropriação privada do excedente.	Apropriação do excedente privada e partilhada com dois atores beneficiários fora do processo produtivo.
Foco na avaliação dos resultados econômicos de mercado.	Foco nos atores sociais.
Esquecimento da premissa antropológica.	Afirmação da premissa antropológica.
Empresa e sociedade	Empresa na sociedade
Isenção de valores religiosos	Inclusão de valores religiosos

FONTE: Adaptado do documento "Os quatro aspectos essenciais" produzido pelo Movimento dos Focolares, Castelgandolfo, em: 5 abr. 2001.

É pertinente ressaltar que a EdC não vai contra o modelo atual de economia, pois as empresas de EdC trabalham dentro do modelo capitalista de negócios. Mas pretende agregar valor a ele, pretende humanizar a economia capitalista.

O quadro anterior ilustra esta humanização quando evidencia as diferenças em relação, por exemplo, ao capital: nas empresas de EdC o homem tem primazia em relação ao capital, também em relação a racionalidade, incluem-se todos na EdC.

Outro ponto de destaque, que também é abordado nas teorias de relações públicas é o fato de que na EdC, a empresa está na sociedade e com ela se desenvolve, enquanto na economia clássica, a empresa separa-se da sociedade.

3.2.2 Diretrizes da Economia de Comunhão

Entre os vários aspectos que enfatizam as novidades apresentadas pela Economia de Comunhão estão as diretrizes ou *guide-lines*¹¹ de práticas empresariais nas empresas de Economia de Comunhão:

Economia e Trabalho – promover várias iniciativas em favor daqueles que necessitam, (com empréstimos ou ajuda direta aos empregados necessitados, doações ou contribuições para necessidades sociais), criação de novos postos de trabalho, reconciliar as várias necessidades da empresa e fazer previsão da doação de parte dos lucros para uma das finalidades do Projeto EdC – ajuda aos pobres.

Relações interpessoais – Começar do pressuposto que “a pessoa” é o centro e não o trabalho, tentar entre todos fazer com que: a) as estruturas de trabalho favoreçam as relações humanas; b) as relações sejam estabelecidas com clientes, fornecedores e outras pessoas coligadas com a empresa; c) o modo de funcionamento da empresa inspirado por esta nova cultura seja a guia em questões de motivação.

¹¹ Linhas-guia - © Publicado pela Associação para uma Economia de Comunhão, Milão 1995

As relações públicas também abordam a questão de se ter uma cultura propícia aos relacionamentos organizacionais. Pimenta (2001, p.77) colabora traçando um paralelo entre cultura organizacional e clima, ao dizer que mais intangível que a cultura, o clima organizacional também influencia na qualidade dos produtos e serviços, no rendimento e produtividade de uma empresa, podendo ser percebido na maneira como as pessoas trabalham: *se há cooperação ou não, nos gestos ao entregar um objeto ou documento, como se tratam no restaurante, no intervalo, no cafezinho (com hostilidade ou não), se tem interesse ou apatia diante dos assuntos que dizem respeito à empresa, etc..*

Pimenta (2001) afirma ainda que isso ocorre porque o clima tem efeito direto sobre a satisfação e motivação para o trabalho, podendo ser definido como o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários têm sobre a divisão de trabalho, a responsabilidade, o comportamento do chefe e as instalações onde trabalham.

Ética e Economia – É bom manter o olhar nos esforços percorridos pela empresa para obter uma correta relação entre as instituições (impostos, auditores, sindicatos), concorrentes, empregados (com justos e adequados salários).

Conforme abordado no primeiro capítulo, os públicos têm influência direta na vida da organização. Segundo a teoria que dá conta das relações de poderes entre os públicos, Lucien Matrat (apud SIMÕES 1995), reitera que o público que apóia a organização e é seu parceiro em uma situação, na semana seguinte, devido a determinadas circunstâncias, pode ser aquele que inicia um processo de desgaste da imagem ou gera comprometimento nas relações do sistema social organização – públicos.

Saúde – O bem-estar físico dos colaboradores deve ser cuidado com particular atenção, não somente para o aumento da produção. Verificar em casos onde haja trabalhos de risco, se todas as normas de saúde ocupacional são respeitadas; se as necessidades físicas e dificuldades dos colaboradores são consideradas (ambiente bem ventilado, iluminado, limpo, posição de trabalho confortável sem interferir nos padrões, cadeira adequada etc.); se os turnos são estabelecidos respeitando o devido período de descanso.

Harmonia e Meio Ambiente – Uma agradável e tranqüila atmosfera requer um meio ambiente adequado. Verificar cuidadosamente se existem dentro da empresa, que responda às necessidades práticas de bem estar das pessoas, locais para treinamento, refeitório e outras instalações. O meio ambiente pode ser adaptado de maneira simples para torná-lo agradável aos colaboradores de modo que se sintam em casa.

A teoria das relações públicas demonstra que empregados que se sentem em casa costumam agir com boa vontade. Lesly (1995) afirma que dar um sentido de identificação e satisfação é o caminho para se obter a boa vontade dos empregados. Ainda segundo o autor, a boa vontade para com as organizações não significa apenas as atitudes dos consumidores em relação aos produtos da empresa, mas também as atitudes dos empregados. E complementa: a boa vontade de cada funcionário é indispensável, isso é verdadeiro para todos os tipos de organizações.

Estudos e Capacitação Profissional – Assegurar que iniciativas são responsabilizadas para melhoria e crescimento das habilidades profissionais na empresa como um todo e nos setores (produção, administração, financeiro etc.) participação em treinamentos, cursos de atualização.

Comunicação – Participação dos empregados nas decisões da empresa através da solicitação e escuta das suas necessidades e propostas; análise de iniciativas feitas dentro da empresa para aumentar o senso de colaboração entre todos para que as pessoas não se sintam isoladas no seu local de trabalho.

Com a intenção de reforçar a diretriz de comunicação da EdC, busca-se apoio na teoria da comunicação integrada que diz que a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. (KUNSCH, 2002).

Para as relações públicas, segundo Kunsch (2002, p. 159):

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo. A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores.

As linhas guias da EdC devem ser seguidas por todos os membros da organização aderente ao projeto, pois é uma cultura nova. Um novo modo de conduzir as empresas ao sucesso organizacional como um todo, mas que deve começar pelo lado de dentro. Segundo Marchiori (2008, p. 205):

O sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ele dispõe, na conversa que ela trava com seu público. Em um segundo momento, essas habilidades podem ser projetadas externamente, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para a manutenção desses relacionamentos.

Somente com a adesão de todos é possível permear as ações da organização com este pensar e assim, transformar as boas práticas da EdC em cultura organizacional e em riqueza para a empresa.

Na economia de comunhão, riqueza passa a ser tudo aquilo que acrescenta ao ser humano, não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, felicidade, desenvolvimento sustentável, ambiente. Desse modo, alguns conceitos existentes na vida empresarial passam a ter novo significado, transformando-se, ao lado do lucro, em patrimônio organizacional. Estes conceitos¹² englobam:

Liderança – assume um novo estilo: os executivos deixam de ser controladores e passam a ser cultivadores, catalisadores do processo produtivo;

Hierarquia – não é rígida, do tipo piramidal, mas sim uma hierarquia do tipo rede neural. Mais flexível e funcional;

¹² Adaptado da Cartilha da ESPRI, elaborada pelo Conselho de Administração da ESPRI S.A. Gestão 2001/2004 e verificado nas entrevistas e visitas realizadas às empresas do Pólo *Spartaco*.

Equilíbrio – não é mantido por meio da força entre os “pólos opostos” (decisões rígidas), mas reconhece e soma as partes positivas desses “pólos opostos”, construindo um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesses e de tendências;

Preservação da essência da empresa de EdC – procura-se distinguir as estruturas que estão em permanente transformação – funcionários, clientes, equipamentos etc. – daquilo que é a sua essência (objetivos, valores, princípios). Estes não devem mudar.

Os conceitos apresentados permitem que o interior da empresa seja sólido. Solidificada, ela tem mais chances de conquistar mercado, pois segundo os princípios das Relações Públicas: *antes de tudo arrumar a casa e, somente depois divulgá-la*. (SIMÕES, 1995, p. 172).

O projeto de EdC possui, ainda, características relevantes que o diferenciam do sistema capitalista convencional. Essas características serão abordadas no próximo item do presente capítulo.

3.2.3 Características relevantes da Economia de Comunhão

Como todo projeto ou modelo social, comunitário ou econômico, o Projeto de EdC possui suas próprias características, que o diferenciam e norteiam o agir das empresas aderentes. Segundo Bruni¹³ (2009) são oito as características relevantes da Economia de Comunhão¹⁴:

¹³ Luigino Bruni é professor de Economia Política da Universidade de Milão Bicocca (Itália). Autor de vários livros organizou a Economia de Comunhão: Por uma cultura econômica em várias dimensões.

¹⁴ Adaptado do DVD Trabalhar em Comunhão XVI Congresso Nacional de Economia de Comunhão, Mariapólis Ginetta, em: 1 a 3 mai. 2009. Professor Luigino Bruni, A EdC Hoje.

Quadro 4 - Características relevantes da EdC

Característica	Objetivo
1) Empresa projeto - Não é uma empresa especulativa.	O objetivo do empresário da EdC não é maximizar os lucros, e sim realizar um projeto econômico e de inclusão social, de justiça;
2) Nasce na e para a comunidade	A economia de comunhão só tem sentido e futuro se estiver inserida em uma comunidade que vive a comunhão de bens como estilo de vida ordinária.
3) Vive o princípio da subsidiariedade	A empresa assume diretamente as necessidades da sua comunidade, não as delega ao Estado, não diz: “eu pago meus impostos, não poluo e minha responsabilidade termina aqui”. A empresa de EdC se ocupa da pobreza, da exclusão e da justiça.
4) Economia de inclusão	Inclui os pobres no circuito produtivo, dando-lhes dignidade.
5) Fim ao consumismo	A EdC tem a missão de derrubar os muros do consumismo. Derrubar o culto ao consumismo
6) Nova cultura - Fraternidade	O núcleo da EdC, a sua base, são as empresas, mas ela se coloca como uma nova cultura, um novo movimento econômico. É uma cultura de fraternidade, que diz respeito ao consumo, à poupança, a justiça.
7) Resposta Carismática	A EdC é uma etapa da história carismática da economia ¹⁵ . Os carismas sempre foram respostas as situações de crise. E para a crise atual, a EdC é a resposta.
8) Gratuidade	A EdC é aberta ao princípio da gratuidade: a retribuição do outro não é condição prévia do meu comportamento; ela é esperada, aguardada, suscitada pelo exemplo.

¹⁵ BRUNI (2006). Economia Carismática. Disponível em: <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/Not-edc/Edc24portoghese.pdf> Acesso em: 5 mai. 2010.

No século IV o Carisma de São Bento transformou o trabalho. Beneditino representou mais do que um mero caminho de santidade individual: a cultura beneditina tornou-se, nos séculos, uma verdadeira cultura do trabalho e da economia. No mundo greco-romano, quem estudava não trabalhava e quem trabalhava não era o homem culto, mas sim o escravo. O carisma de Bento – que se tornou o patrono da Europa, não por acaso – recompôs em unidade essas duas dimensões da vida humana, a vida interior e o trabalho; dando vida à primeira grande inovação econômica, entre as quais as modernas técnicas contábeis. O carisma de Bento – e dos outros fundadores – foi decisivo para o surgimento da economia de mercado. A cultura monástica foi o berço no qual se formou o primeiro léxico econômico e comercial que vai plasmar a Europa da baixa Idade Média; e foi a experiência trabalhista e comercial dos mosteiros que criou a legitimação ética da atividade econômica, elemento determinante para o nascimento da economia moderna. Já, no ano de 1200, o carisma franciscano teve um papel decisivo no surgimento da moderna economia de mercado. O franciscanismo representa, na história da economia e da sociedade ocidental, um momento de grande importância e, ao mesmo tempo, um paradoxo: um carisma que colocou no próprio centro a “irmã pobreza”. O desprendimento, também material, dos bens e do dinheiro, tornou-se a primeira escola econômica da qual vai emergir o espírito da economia de mercado. Francisco, filho de um comerciante, e ele mesmo comerciante, faz a crítica mais radical que a história recorda ao dinheiro e ao mundo regulado pelo preço, em nome da gratuidade e do valor incomensurável dos bens mais preciosos (quanto vale “irmão sol?” Quanto, “irmã lua?”). Do franciscanismo, porém, nasce, na segunda metade do século XV, os *Monti di pietà*, antes na Úmbria e em Marche, depois em toda a Itália e no resto da Europa. A razão principal que levou ao surgimento dos *Monti di pietà* foi a fraternidade, não uma causa econômica: libertar os cidadãos dos exploradores e da miséria. Os primeiros bancos populares nasceram como “zelo pela pobreza”. Quando, em uma cidade, existia um pobre, diziam, toda a cidade é pobre. “Cuidando” da miséria se cuida da cidade inteira, é todo o corpo civil que fica curado! Eis que nasceram, por amor, os primeiros bancos modernos.

Por tratar-se de um projeto, um modelo a ser seguido, com o intuito de espalhar uma nova cultura, a EdC põe em prática as características apresentadas, demonstrando que é possível viver esta realidade.

No próximo item, será exposta a prática da EdC no Brasil. Para a realização deste trabalho, entrevistas pessoais foram realizadas em viagem ao Pólo *Spartaco*, em Cotia, SP e serão apresentadas no próximo capítulo. O título seguinte apresenta o pólo e as empresas hospedadas nesta estrutura.

3.2.4 As empresas da Economia de Comunhão no Pólo *Spartaco*

Em 1994, teve início o Pólo Empresarial *Spartaco*, com intuito de dar viabilidade e visibilidade ao projeto da EdC, proporcionando às empresas um local apropriado para instalarem-se e testemunharem juntas, como em um laboratório, essa nova experiência econômica. Situado no município de Cotia, SP, o Pólo *Spartaco* foi projetado para abrigar dez empresas, o escritório da ESPRI S/A¹⁶ e a área comercial e de serviços, localizada à margem da rodovia Bungiro Nakao.

Atualmente estão instaladas, em funcionamento, cinco empresas, além da ESPRI S/A, que atuam nos seguintes ramos: rotomoldagem de plásticos – KNE Plásticos Ind. e Com. Ltda (*Rotogine*); produtos de limpeza – *EcoAr*; embalagens plásticas – *AVN* Embalagens; distribuidora de medicamentos – *Prodiel* Farmacêutica e, fomento mercantil – *Unibem*.

Essas empresas geram 138 empregos diretos, 111 empregos indiretos, em um total de 249 empregos, além de ser um estímulo a inúmeros outros não quantificáveis¹⁷, comprovando que na atividade diária das empresas, riqueza é tudo o que se acrescenta ao ser humano, não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, felicidade, desenvolvimento sustentável e ambiente.

O Pólo *Spartaco* abrange ainda quatro outras empresas que, pelo ramo de atividade, estão localizadas fora do seu território: *Escola Aurora* – educação infantil,

¹⁶ Espri S/A. Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais, nasceu com o objetivo de construir e administrar o Pólo *Spartaco*, além de dar a possibilidade a todos de participarem do projeto e contribuírem para o desenvolvimento pleno da EdC. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, ou seja, as ações vendidas diretamente na empresa. A Espri é estudado no último capítulo deste trabalho.

¹⁷ Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, dados de 2003/2004.

ensino fundamental e ensino médio, *Policlínica Ágape* – especialidades médicas e apoio diagnóstico, *Unità Móveis* – móveis sob medidas e *Comunione* – escritório de contabilidade.

Em paralelo ao Pólo Empresarial *Spartaco*, surgiu o Pólo *Solidariedad*, em O'Higgins (Argentina). Nestes últimos anos, tiveram início o Pólo *Lionello*, em Loppiano-Incisa Valdarno (Itália) e o Pólo *Ginetta*, em Igarauçu (PE). Outros estão em projetos, como, por exemplo: no México, na França, em Portugal, na Alemanha, nos Estados Unidos e Argentina.

O Pólo *Spartaco* é o primeiro pólo vinculado à EdC, constituindo-se um ponto de referência mundial, uma espécie de experiência-piloto. A ESPRI S/A tem por missão levar esperança de uma nova economia, pois o Pólo *Spartaco* deve ser farol para o mundo. A cada ano ele é visitado por empresários, pesquisadores, estudantes, políticos, entre outros, realizando sua missão de levar a esperança de uma economia nova e ser o *Farol da EdC*.

Ainda no Pólo *Spartaco* existe capacidade para acolher cinco empresas. No momento estão em fase de projeto espaços comuns de serviços às empresas ali instaladas (refeitório - já terminado, auditório, centro comercial e de serviços), previstos para que o pólo cumpra cada vez mais sua missão de viabilizar esta nova cultura econômica.

Mais do que isso, a EdC possibilita o intercâmbio de experiências e idéias, montando um amplo e diversificado painel dos avanços no campo econômico social, no Brasil e no mundo. O Pólo *Spartaco* confirma que a atuação das empresas no campo social não se resume mais a iniciativas pontuais. Está surgindo uma nova cultura (EdC), baseada na convicção, cada vez mais sólida, de que já não basta oferecer produtos de qualidade ou prestar bons serviços, nem dispor de avançadas e modernas técnicas de gestão, contar com moderna tecnologia ou investir em inovação.

As empresas de EdC elaboram estratégias, desenvolvem ou apóiam projetos estruturados, que tenham continuidade, concentram neles seus recursos e talentos e buscam resultados, perseguidos com o mesmo empenho que adotam para cumprir metas operacionais e financeiras. É isso que leva adiante o projeto EdC com mais foco, impacto e abrangência.

3.2.5 Associação dos Funcionários do Pólo Spartaco

A Associação dos Funcionários do Pólo *Spartaco*¹⁸ tem como objetivo proporcionar aos associados e seus dependentes, assistência social voltada para a saúde, auxílio financeiro, promoção de atividades recreativas, desportivas e culturais. Busca melhorias no nível de qualidade de vida e o bem-estar social.

Todas as empresas do Pólo participam da Associação. As empresas *Unitá Móveis* e *Policlínica Ágape*, entre outras não estão fisicamente no Pólo, mas fazem parte da Economia de Comunhão totalizando assim 10 empresas e 87 associados.

Atividades da Associação Pólo Spartaco

Benefícios concedidos:

- ✓ Microcrédito: empréstimos a funcionários – limitado ao valor do seu salário e descontado na folha de pagamento.
- ✓ Cursos de formação profissional e artesanato.

Convênios:

- ✓ Convênio com uma grande rede de farmácias na região de São Paulo. O associado tem direito a 10% de desconto.
- ✓ Convênio Odontológico com uma das maiores redes odontológicas do país. O associado paga uma taxa mensal e tem direito a todo tratamento dentário.

Eventos realizados pela Associação com as empresas:

- ✓ Festas Juninas;
- ✓ Festas de Natal;
- ✓ Comemoração dos aniversariantes do mês, de todas as empresas.

Espaço cultural:

- ✓ Uma pequena biblioteca com um acervo de pouco mais de 80 livros, que são continuamente solicitados pelos associados.

¹⁸ Extraído da Página Institucional – Quem Somos – Espri S/A. Disponível em: <<http://www.espri.com.br/v2/institucional/index.php>> Acesso em: 28 mai. 2010.

Lan house:

- ✓ A associação recebeu em doação alguns computadores e assim foi possível a criação de espaço onde os associados acessam a Internet, fazem pesquisas etc.
- ✓ A Associação é uma iniciativa que está revelando a força da união e que prospecta um futuro promissor.

3.2.6 Difusão das empresas da EdC no Brasil e no mundo

Participam da EdC centenas de empresas de pequeno, médio e grande porte, produtoras de bens e serviços que, ao conhecerem o projeto, sentiram-se motivadas com a novidade trazida por esse modo original de atuar na economia e por isso decidiram coligar-se.

No Brasil, o projeto EdC conta com 107 empresas coligadas e mais dez empresas inseridas. O número de empresas e atividades da Economia de Comunhão espalhadas no mundo são, no total, 787 assim distribuídas:

Quadro 5 - Empresas de EdC no mundo

Distribuição de empresas e atividades segundo os respectivos países		
País	Empresa	Atividade
Alemanha	38	17
Argentina	45	11
Austrália	6	-
Áustria	-	2
Bélgica	15	-
Brasil	107	-
Canadá	7	-
Chile	2	-
Colômbia	-	3
Coréia	10	2
Espanha	13	9
Estados Unidos	25	5
Filipinas	18	10
França	14	4
Grã-Bretanha	-	3
Holanda	7	-
Hong Kong	-	1
Índia	-	3
Irlanda	4	-
Itália	193	62
Líbano	-	3
México	4	4
Peru	-	1
Portugal	15	-
Países da África	2	7
Países do Sudeste Europeu	45	16
Suíça	21	8
Uruguai	5	2
Venezuela	12	6
Total Geral	608	179

Fonte: Secretaria Internacional de Economia de Comunhão, out. 2003.

Das empresas concentradas no Brasil, a maioria fica hospedada nos pólos. O mais recente deles em Igarassú, Pernambuco. As demais empresas distribuem-

se pelos estados do Brasil. Em Porto Alegre – RS, há uma filial da *ProDiet* Farmacêutica.

3.2.7 A EdC nas organizações: características e vantagens

A EdC faz parte de uma nova cultura que está provocando a maior e mais importante mudança registrada no ambiente empresarial nos últimos anos. Representa a compreensão de uma nova dimensão de empresa, indo muito além de obter bons resultados operacionais, ter fôlego financeiro, contar com a mais avançada tecnologia e quadros qualificados. Significa a opção estratégica por práticas éticas, sociais e ambientais que contribuam para a melhora da qualidade de vida desta e das futuras gerações. (BRUNI, 2002).

Baseada nessa cultura, a EdC propicia releitura para as relações sociais e contribui para superar a visão individualista predominante na ciência econômica e na gestão da maioria das empresas atuantes no modelo capitalista.

A finalidade do projeto de economia de comunhão é fazer com que empresas destinem, livremente, parte de seus lucros para que os mesmos supram carências daqueles que estão em necessidades, amenizando situações de miséria, fome e desnutrição, auxiliando-os a terem uma vida digna; e, por outro lado, ajudem na realização de eventos que permitam a formação de pessoas voltadas para esta nova cultura, nova maneira de administrar, e que no futuro também possam ser responsáveis por esta nova maneira de agir. (LUBICH, 2003).

Em qualquer atividade empresarial, ao obter o lucro que é produzido pela relação dinâmica entre empresas e sociedade (consumidores) e repartir livremente uma fração do lucro, a empresa está praticando uma forma direta de devolver para a sociedade parte do resultado positivo obtido, que ela (a sociedade) contribuiu para a sua concretização. (BRUNI, 2002).

Pinheiro (2000, p. 91), ressaltando o não prejuízo com a partilha, contribui para o entendimento da distribuição de lucro pelas empresas de EdC: *Cabe ressaltar que a repartição do lucro é somente realizada quando o empreendimento econômico atinge o seu ponto de equilíbrio, de modo a não colocar em risco a oferta de empregos e nem a continuidade da atividade produtiva.*

O projeto de economia de comunhão norteia-se pela Doutrina Social da Igreja, e segundo a encíclica *Centesimus Annus* (1991), parte do pronunciamento do item 35, contempla essa visão do lucro e sua função:

[...] Com efeito, o objetivo desta não é simplesmente o lucro, mas sim a própria existência da empresa como comunidade de homens que, de diversos modos, procuram a satisfação das suas necessidades fundamentais e constituem um grupo especial ao serviço de toda a sociedade.

Segundo Bruni (2003), para a EdC, riqueza passa a ser tudo aquilo que se acrescenta ao ser humano, não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, felicidade, desenvolvimento sustentável, ambiente. Desse modo, alguns conceitos existentes na vida empresarial passam a ter novo significado. As empresas são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro.

A participação nos lucros não se restringe apenas aos acionistas e empregados, mas é distribuída. Na tabela a seguir é apresentado um resumo dos Custos e Benefícios na EdC:

Quadro 6 - Custos e Benefícios da EdC

Custos e benefícios da Economia de Comunhão	
Custos	Benefícios
Investimentos nos empregados: Treinamento, salário/bônus maiores, aumento do número de empregados	Aumento da produtividade com um maior espírito colaborativo entre os empregados
Investimento em meio ambiente (tecnologia)	Níveis maiores de inovação de uma forma natural em toda a empresa, compartilhando o sentido de propriedade
Investimento em saúde ocupacional e segurança do trabalho	Níveis maiores de inovação de uma forma natural em toda a empresa, compartilhando o sentido de propriedade
Investimento na comunidade local, serviços voluntários para organizações locais. Comunidade dos Focolares	Lealdade dos clientes. Valorizam o processo de produção e produto
Investimento na sociedade global através da distribuição dos lucros da EdC	Rede internacional de suporte e contatos através dos Focolares. Tendências autárquicas e compartilhamento de tecnologia
Pagamento de Impostos de acordo com a legislação	Transparência fiscal que possibilita planejamento cauteloso em épocas de crise
Perda de pedidos devido a posição contra a corrupção	Motivação espiritual para suportar pressão ao invés de enxergar fracassos no projeto. Crença na "Providência"

Fonte: Gold apud Silveira (2004).

Entre as propostas da EdC, fala-se na arte de amar, este amar, pode ser traduzido como a premissa básica da vida harmônica em sociedade: *fazer aos outros aquilo que se gostaria que fosse feito a si*¹⁹.

Para vivenciar esta premissa dentro das empresas, é preciso que se deixe de usar o pronome eu para se usar o nós. Esta experiência tem suas raízes num novo modo de ver a empresa e de ser empresário, na mudança de paradigmas da cultura do ter para a cultura do dar. Segundo Lubichi (2002, p. 17):

A experiência da Economia de Comunhão, com as peculiaridades nela presentes, que decorrem do estilo de vida do qual ela nasce, coloca-se ao lado das numerosas iniciativas individuais e coletivas que procuram "humanizar a economia" e ao lado de muitos empresários e trabalhadores, freqüentemente desconhecidos, que atuam dentro de uma atividade econômica como algo mais amplo e diferente da pura busca de um benefício material.

¹⁹ Esta premissa, na doutrina da Igreja Católica, é conhecida como a regra de ouro. (nota da autora).

Ao abordar-se os benefícios da EdC para as empresas, torna-se pertinente conhecer o depoimento de um empresário a respeito destes benefícios para as organizações. Assim, Rodolfo Leibholz sócio diretor da Fundação Engenharia, e Máquinas Ltda – FEMAQ, Piracicaba – SP, (LIMA JÚNIOR 2006, p. 46) coloca em entrevista:

A EdC envolve empresas nas quais se tem a preocupação de praticar a “Arte de Amar”, atitude a ser vivida pelos diretores com os funcionários, pelo funcionários entre si e também com os fornecedores, os clientes e até mesmo os concorrentes. Nessas empresas, a figura central deixa de ser o *eu* e passa a ser o *nós*. Em tal contexto, as pessoas fazem parte de um todo maior e não funcionam sozinhas. O modelo é o de um grande organismo vivo no qual cada pessoa desempenha sua função em harmonia com os demais, gerando um relacionamento novo. Logo, a força condutora da EdC não é o vínculo egoísta criado pelo instinto da sobrevivência, mas uma aliança motivada pelo amor. A cultura do individualismo e do egoísmo dá origem a um círculo vicioso: essas decisões favoráveis aos poderosos geram uma sociedade desarticulada, na qual indivíduos e grupos reagem isoladamente segundo o próprio instinto de sobrevivência. Tais reações resultam em atritos entre grupos e os indivíduos, e só os mais fortes obtêm vantagens. Uma dessas vantagens é maior influência e poder na escolha (eleição) das autoridades em todos os níveis e setores da sociedade. Fechando o círculo, essas autoridades escolhidas são as que tomam decisões.

[...] A EdC quebra o círculo vicioso da cultura do individualismo, resgatando a esperança. Promove valores da participação, da solidariedade, da partilha e da confiança entre pessoas que nascem para conviver e são harmonicamente independentes.

As condições necessárias para participar da nova cultura denominada EdC, àqueles que aderem ao projeto – empresários, dirigentes, trabalhadores ou outras figuras empresariais – é comprometer-se, em primeiro lugar, a pôr no centro das atenções, em todos os aspectos de sua atividade, as exigências e as aspirações da pessoa humana e os requisitos do bem comum, segundo Lubich (2002, p. 15-19) buscam:

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

Na EdC a hierarquia organizacional não é rígida, do tipo piramidal, mas sim uma hierarquia do tipo rede neural, mais flexível e funcional. Na teoria da comunicação, este tipo de hierarquia é conhecido como comunicação horizontalizada (ROBBINS 2005). A liderança assume um novo estilo: os executivos deixam de ser controladores e passam a ser cultivadores, catalisadores do processo produtivo.

A este respeito, Ferrucci (1998, p. 83) afirma que:

Os resultados econômicos de uma empresa são efetivamente melhores quando seus dependentes são afinados entre si, quando compreendem o valor de compartilhar as próprias experiências (ao invés de verem o outro como um obstáculo a própria ascensão profissional e, por isso crerem ser melhor esconder os conhecimentos para que ele não tire vantagem disso). Os resultados de uma empresa são indubitavelmente melhores, quando ela dispõe de trabalhadores capazes de criar para a empresa, além de lucros que aumentam o capital monetário, também um patrimônio de atitudes marcadas pela colaboração, pelo profissionalismo, pela atenção às exigências do cliente, por um sério controle da qualidade dos produtos. Para que a EdC realmente produza seus frutos é preciso que penetremos na nova cultura do dar, é preciso crer verdadeiramente no poder da unidade de intenções, que nasce quando tornamos nosso o interesse do cliente, ou seja, o interesse do outro, e assim como o da pátria ou da empresa do outro, abandonando a cultura de competição. Não basta produzir lucro a qualquer custo, depois dividi-lo, é preciso deixar que essa nova cultura penetre entre os trabalhadores na fábrica, no escritório, entre os profissionais, no âmbito das negociações comerciais.

Apoiando-se em Lubich (2003), esta “arte de amar”, esta “cultura do dar”, não é pra mostrar poder ou benefício próprio, ou para ganhar escalas dentro da hierarquia da empresa, mas é um amor, um dar que tem conotação de generosidade, reciprocidade, gratuidade e desinteresse. O equilíbrio, não é mantido por meio da força entre os pólos opostos (decisões rígidas), mas reconhece e soma as partes positivas desses pólos opostos, construindo assim, um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesses e de tendências.

Para preservação da essência da empresa de EdC, procuram-se distinguir as estruturas que estão em permanente transformação (funcionários, equipamentos, clientes, entre outras), daquilo que é sua essência (objetivos, valores, princípios). Estes não devem mudar. Contudo, o que se denota da leitura do que diz Lubich (2003) é que, participar do projeto, é mais do que simplesmente distribuir parte do lucro. E, como já dito, é uma conseqüência que pressupõe ter assumido uma postura anterior, que leva a isso.

No encontro do *Bureau Internacional de Economia e Trabalho*, realizado em 1999, em Grottaferrata, Roma, Itália, 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, que podem ser aplicados a qualquer empresa, desde que os que nela participem sejam pessoas com disposição voluntária para a lógica da comunhão.

A carta de princípios abrange várias relações que ocorrem em qualquer atividade empresarial e sinaliza os comportamentos que devem ser seguidos para que a empresa se caracterize como uma empresa de economia de comunhão²⁰. Estas características reunidas, apontam o diferencial oferecido pela gestão das empresas de EdC. A seguir os tópicos que compõem a carta de princípios.

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.

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 boa 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.

²⁰ Economia de Comunhão – uma nova cultura. Ano III, N° 2 – Novembro/97, Suplemento da Revista Cidade Nova p. 7-8.

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.

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.

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.

Formação e instrução:

- ✓ Favorecer a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança.
- ✓ Colocar à disposição, livremente, os talentos, idéias 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 freqüentemente cursos de reciclagem e aprendizado.

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.

As propostas mencionadas confidenciam ações importantes dos envolvidos nesta nova cultura, ações desenvolvidas pelas empresas, empresários e empreendedores e, sobretudo, aprofundam os conceitos de ética, cidadania e responsabilidade para com a sociedade, principalmente com os mais carentes. Tão essencial quanto estimular investimentos em projetos da EdC, é ter uma visão clara e madura desse processo, para que iniciativas generosas não se esgotem em si mesma e tenham sua continuidade garantida.

A novidade da EdC, é a explicitação, estruturada em sete pontos, das normas de conduta que devem nortear o agir do empresário de EdC. O fato de estar

explicitado gera responsabilidade, bem como induz ao compromisso. Ressalta-se que a adesão é feita na liberdade. Logo, quem adere, o faz assumindo que deve seguir os preceitos delineados pelo projeto. Portanto, apesar de poder parecer que nada há de novo, reitera-se que há sim uma grande ênfase, que é a visão de que tudo está centrado na pessoa humana.

A concretização das características do projeto de EdC no seu todo é um desafio. Porém, se alcançado, pode trazer benefícios à sociedade.

O próximo e último capítulo pretende verificar se as relações praticadas pelas empresas de EdC são baseadas nas teorias da citada atividade. Para tanto, entrevistas realizadas nas empresas de EdC e a teoria da atividade de relações públicas servirão de base para a intenção de traçar o paralelo entre as relações que se dão dentro do projeto de EdC e a atividade de Relações Públicas.

4 As relações da EdC como possibilidades práticas para a teoria da atividade de Relações Públicas

No presente capítulo serão apresentadas as entrevistas selecionadas a partir do trabalho de campo realizado em 2009, nas empresas do Pólo *Spartaco*, no município de Cotia, SP.

Para a construção deste capítulo foi realizado um estudo de caso do Pólo *Spartaco*, com o propósito de identificar e descrever situações da vida real, dentro das empresas de EdC.

Estudo de caso designa uma abordagem de investigação em ciências sociais simples ou aplicadas. Consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos para o recolhimento de informações e não segue uma linha rígida de investigação. Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural etc. (YIN, 2007).

Neste estudo, o método qualitativo empregado consiste na aplicação da técnica de pesquisa despadronizada ou desestruturada. O emprego deste método deu-se em razão de a pesquisa qualitativa ser mais participativa, permitindo que os atores possam direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador.

Para Marconi e Lakatos (1999) na técnica de pesquisa despadronizada o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As perguntas são respondidas dentro de uma conversa formal, seguindo um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar, buscando entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

Para este estudo de caso, construí-se um roteiro²¹ guia para a realização da pesquisa qualitativa, que contempla quatro etapas, a saber:

²¹ Ver apêndice A.

1) O Pólo *Spartaco*

Para conhecer melhor o pólo, suas características, capacidade – a entrevista foi realizada com a coordenadora administrativa da empresa ESPRI, mantenedora do pólo;

2) Economia de Comunhão

Para esclarecer a mecânica da EdC, a divisão do lucro em três partes e como as empresas administram a divisão – as entrevistas foram realizadas com os gestores. Porém, durante a construção deste trabalho, percebeu-se que o assunto foi contemplado no capítulo II. Desta forma, as entrevistadas realizadas não serão apresentadas.

3) A empresa na EdC

Para mensurar as possíveis vantagens em aderir ao projeto – entrevistas realizadas com os gestores de cada empresa do Pólo *Spartaco*;

4) As organizações de EdC e o relacionamento com o público interno

Esta é a parte do roteiro que contempla as relações que se estabelecem dentro das empresas do projeto (objeto de estudo da presente monografia); dividido em dois pontos:

- a) A empresa e os funcionários – entrevistas realizadas com os gestores;
- b) Os funcionários e a empresa – entrevistas realizadas com os funcionários;

Para melhor compreensão dos depoimentos dos entrevistados, optou-se por apresentá-los tal qual a divisão do roteiro e que correspondem respectivamente aos subtítulos propostos: ESPRI – mantenedora do Farol da EdC; A empresa na EdC e os relacionamentos com seus públicos; Os Funcionários e sua visão sobre as empresas de EdC.

Para fins de caráter didático, acredita-se que essa metodologia facilitou a análise pretendida, mas entende-se que as etapas fazem parte de um processo relacional, sendo interdependentes. Ou seja, uma etapa afeta diretamente a outra.

4.1 ESPRI – Mantenedora do Farol da EdC

A ESPRI, por ser a mantenedora do Pólo Empresarial *Spartaco* e responsável pela gestão da estrutura, contribuiu com a parte do roteiro que o contemplava. O pólo foi apresentado no segundo capítulo deste estudo.

Marina Constancio, 45 anos, graduada em administração de empresas e pós-graduada em finanças é a coordenadora administrativa da ESPRI S.A. e foi quem respondeu as perguntas do roteiro. A conversa fluiu com naturalidade e por vezes o roteiro foi deixado de lado, por este motivo a entrevista será apresentada em forma de texto, baseado nas respostas²² da entrevistada.

A própria Constancio, define sua função assim: *meu papel é ligar as pessoas. O conselho de diretoria não mora na cidade. O meu trabalho é estar a serviço. É um suporte.*

A ESPRI S.A. (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais) nasceu com o objetivo de construir e administrar o Pólo *Spartaco*, além de dar possibilidade a todos de participarem do projeto e contribuírem para o desenvolvimento pleno da EdC. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado, ou seja, as ações são vendidas diretamente na empresa. Constancio (2009) define assim o surgimento da empresa:

A ESPRI nasceu pela EdC, para dar visibilidade ao projeto, precisava de um local para as pessoas virem e ver. Cada um com um pouquinho de dinheiro juntou o capital e começaram alguma coisa. Para tal, juridicamente era preciso ser uma S/A. A adesão foi total, cada um entrou com um valor pequeno e comprou uma ação da ESPRI.

O capital social da ESPRI S.A. é constituído pela subscrição de ações de acionistas de todos os Estados do país e, também, de outros países. Seus investidores acreditam no projeto da EdC e querem contribuir para a sua realização e ampliação.

²² As perguntas do roteiro que nortearam a entrevistas podem ser conferidas no apêndice A.

No momento, o capital social da ESPRI S.A. é de mais de 2 milhões de reais, incrementado periodicamente a partir da subscrição de novas ações. Atualmente, a ESPRI conta com cerca de 3.600 acionistas, conforme explica Constancio (2009):

A ESPRI nasceu de ações, a pessoa comprou uma ação, é um investimento. Não é uma doação. É um bem que ela tem, é um patrimônio. São mais de 3600 acionistas. Todos recebem o ESPRI Notícias²³. Por ser S/A, a ESPRI tem compromissos legais como a publicação do balanço anual nos jornais de grande circulação.

As ações não têm valor nominal, ou seja, seu valor é definido anualmente, por ocasião do fechamento do balanço. O valor investido é convertido em quantidades de ações, e só então são emitidas as cautelas.

Hoje, o rendimento das ações tem origem na reavaliação dos imóveis, que equivale à valorização do mercado imobiliário local. A respeito da lucratividade da ESPRI S.A., Constancio (2009) afirma que: *a ESPRI ainda não deu lucro, porque o pólo não está pronto, mas basta só mais uma empresa para dar lucro. A valorização do imóvel é o retorno atual. Mas nós queremos dar o dividendo aos acionistas.*

A subscrição de ações da ESPRI S.A. pode ser feita na própria sede da empresa ou através de seus representantes, em várias cidades de todas as regiões do país. Para documentar este ato, é feito o preenchimento do Boletim de Subscrição, fornecido pela ESPRI S.A. ou por seus representantes. Constancio (2009) comenta o destino do dinheiro das subscrições:

Com o valor da subscrição das ações fazemos as imobilizações, construímos os galpões. Os aluguéis pagos pelas empresas pagam o operacional da ESPRI. Atualmente a ESPRI apenas se sustenta. Não tem lucro, mas também não tem dívidas.

A administração da ESPRI S.A. é realizada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva, que se reúne periodicamente. São profissionais especializados em diversas áreas, eleitos em Assembléia, que se empenham em praticar uma nova forma de agir, de decidir, motivados pelos princípios da unidade e pelo projeto da EdC, conforme explica Constancio (2009): O

²³ A entrevistada refere-se à publicação anual *Informativo da Espri S.A.*(nota da autora).

conselho da ESPRI é voluntário. Esta é a beleza do conselho da ESPRI, partilha de conhecimentos, gratuitamente.

A cada ano realiza-se a Assembleia Geral dos Acionistas, na qual o Conselho e a Diretoria prestam contas de suas atividades, expõem os trabalhos realizados e apresentam o balanço, suas demonstrações e seus resultados. As atas de convocação da Assembleia, o Balanço Patrimonial e demais atas são publicados em jornais de grande circulação, conforme a legislação.

A ESPRI é baseada em valores que norteiam suas ações. Estes valores são inspirados na fraternidade e nas linhas guias²⁴ da EdC. Constancio cedeu à figura que ilustra os valores da ESPRI S.A.:



Figura 1 - Valores da ESPRI

²⁴ As linhas guias da EdC ou *guide lines*, foram apresentadas no capítulo II.

Estes valores são repassados a todas as empresas que aderem a EdC e aos requisitos do projeto. A respeito dos requisitos para que uma empresa se instale no pólo e os benefícios para as que já estão instaladas, Constancio (2009) comenta:

É uma adesão do empresário, o critério para vir para o pólo é estar na EdC. Seguidamente alguém vem com vontade de entrar para o Pólo, mas se não vive a EdC, não pode. A adesão é primeiro no coração.

A repórter de um jornal local perguntou a um dos empresários do pólo: “porque você quer dividir o lucro quando as pessoas querem mais lucro?” O empresário respondeu: “Pelo simples fato de que eu gostaria que muito mais gente fosse feliz como eu sou”.

Critérios – fora a EdC – tem que fazer bem feito, quando uma empresa quer vir para o pólo é feito um estudo. Nossa água é de poço. Então pra vir uma empresa que precisa de água, tem que se estudar o impacto que vai causar na Ecoar. Uma empresa que depende essencialmente de internet, por exemplo, fica inviável. São situações que precisam ser analisadas antes de aceitar a empresa no pólo, são critérios técnicos, porque não podemos inviabilizar as empresas do pólo e nem as próximas, então se chega à conclusão que não é possível. Critérios de viabilidade. Há um projeto de aumentar o pólo em um centro comercial com empresas de prestação de serviços.

Benefício por estar dentro do pólo? Não, nenhum. Bem pelo contrário, porque são desafios que as de fora não têm.

E sobre a relação de sincronia – relação de dependência/independência entre as empresas do pólo e sua eficácia, a entrevistada comenta:

Não há ligação entre as empresas no sentido prático da palavra, mas a ligação é o projeto. Essa ligação é muito mais profunda.

O pólo foi criado para dar visibilidade ao projeto. A EdC é mais desenvolvida onde tem os pólos. É um ponto de referência.

Todo pólo tem uma “ESPRI” – é a forma de captação.

Eficácia do pólo? Na EdC não vale tudo. A eficácia está na constância, na luta pelo projeto. O empresário da EdC é ferido, mas abençoado, porque não é isento de nada que acontece com os outros empresários. Não somos diferentes, mas somos contínuos, é um compromisso com a história, é novíssimo, mas responde. Todo dia estar aqui para dar visibilidade ao projeto. Um empresário de EdC é um herói.

A eficácia é levar o projeto adiante, dentro das linhas da EdC.

A ESPRI está desenvolvendo o planejamento estratégico do Pólo *Spartaco*, que segundo Constancio (2009) ainda não está pronto, porém levantou uma dúvida sobre a capacidade do pólo, conforme relata: *O pólo ainda é pequenininho, porém responde. Temos espaço para dez empresas, mas depois de iniciarmos o planejamento estratégico ficou uma dúvida: acomodaremos, de fato, dez empresas ou ampliaremos as que temos?*

O Pólo *Spartaco*, o primeiro do Brasil, ficou conhecido como o *Farol da EdC*, pois pretende ser um laboratório para esta nova experiência econômica. Em função deste caráter, foi perguntando durante a entrevista se há algum projeto de incubadora ou hospedagem para novas empresas ou, qual a maneira que o pólo e a ESPRI atuam para, de fato, serem um farol. Constancio (2009) esclarece:

A ESPRI tem ações junto à comunidade. Realizamos Workshops e chamamos quem não está diretamente ligado a EdC. Pessoas que têm competências em sua área, mas trabalham fora da EdC. Juntamos essas pessoas e procuramos realizar ações que ajudam o pólo. A cartilha da EdC foi feita em um workshop. A associação²⁵ foi pensada em um workshop. O workshop agrega pessoas que querem contribuir com a EdC. Agrega voluntários. Além de receber estudantes e pesquisadores que se interessam pelo projeto. E sobre Incubadoras, o workshop estuda uma possibilidade de uma incubadora. É pré-projeto.

A entrevistada contou que a ESPRI nasceu na inspiração das palavras de Chiara Lubich: *somos pobres, mas somos muitos*. Demonstrando que a vontade humana pode realizar grandes ações.

Vale registrar que a função de Farol do Pólo *Spartaco* é cumprida pela ESPRI, já que todos os contatos realizados para esta pesquisa de campo foram estabelecidos através da mantenedora, que abriu as portas do Pólo Empresarial *Spartaco*, possibilitando a realização deste trabalho.

O próximo item apresenta as entrevistas realizadas com os gestores das outras empresas do Pólo *Spartaco*, cujo canal de comunicação também foi possibilitado pela ESPRI S.A.

4.2 A empresa na EdC e os relacionamentos com seus públicos

Neste item, serão apresentadas os depoimentos selecionados a partir das entrevistas realizadas com os gestores das empresas de EdC. Os gestores são das empresas *Rotogine* e *Ecoar*.

Foram realizadas entrevistas com quatro gestores das empresas do Pólo *Spartaco*, mas apenas duas foram selecionadas para análise. O critério de seleção

²⁵ A Associação dos Funcionários do Pólo *Spartaco* foi apresentada na seção 3.2.4 *As empresas da Economia de Comunhão no Pólo Spartaco*.

foi particular, sendo contempladas aquelas que melhor transmitem o que foi percebido no momento da visita ao Pólo *Spartaco*. Para contextualizar, fez-se uma breve apresentação das empresas e de seus gestores.

A Rotogine nasceu em 1995, como filial de uma empresa francesa. Em maio de 2000, com a entrada de dois sócios de empresas de EdC brasileiras, transformou-se na KNE Plásticos Ind. e Com. Ltda – Rotogine.

Localizada em Vargem Grande Paulista, no interior do Estado de São Paulo, no Pólo Industrial *Spartaco*, a Rotogine, como a maioria das empresas de EdC, especialmente as do pólo, nasceu para aderir ao projeto.

O quadro funcional da empresa possui 18 colaboradores, 2 na área externa comercial e 16 internamente, 6 no escritório e 10 na fábrica.

Todas as instalações ocupam o mesmo andar e há acesso liberado a todos os setores da empresa. Os funcionários possuem uma copa para as refeições que já foi reformada e deve passar por uma nova reforma no próximo ano. O ambiente fabril da Rotogine possui várias seções na linha de fabricação; as peças são grandes e o processo final de fabricação é complexo. Por tratar-se de uma tecnologia pouco conhecida os trabalhadores aprendem o processo na própria empresa.

A Rotogine fabrica e comercializa fossas sépticas, caixas d'água, lixeiras, acento para estádio, brinquedos para *playground*, caíque *wave*, entre outros.

No momento a Rotogine está em contato com empresas de EdC da Argentina, Colômbia e USA para colocar sua tecnologia e seu conhecimento do setor a disposição.

Odilon Augusto de Souza Júnior, um dos sócios da Rotogine e o responsável pelo projeto de EdC na organização, é engenheiro mecânico com pós-graduação em marketing e administração. Com 32 anos de experiência no ramo, atuava na indústria multinacional automobilística. Sobre sua gestão na EdC, relata:

Estou no mercado de trabalho há 32 anos e em 1994 eu deixei de lado a minha carreira de executivo pra entrar neste empreendedorismo na EdC. E posso te dizer que antes eu era muito bem remunerado, meu ego estava muito bem porque minha carreira estava em ascensão e hoje eu sou tudo isso e feliz trabalhando pra EdC. A diferença aqui é que sou um cidadão, um profissional feliz, não sou estressado, não tenho que brigar com nada pra poder subir na carreira, depois destes 32 anos de trabalho eu olho pra trás e digo: “você, a partir de um certo tempo de trabalho, a partir de 94, você fez uma opção e hoje, em 2009, essa opção foi correta e você é um cara feliz”. Eu não venho trabalhar triste e nem penso “putz” tenho que ir trabalhar. Eu venho contente. São desafios. Eu sei por que estou fazendo isso, pra onde vai o fruto do meu trabalho... E isso me dá um “gás violento”.

Para os gestores da EdC, os valores pessoais são transferidos para a vida profissional. Ao conversar com estes gestores, percebe-se que suas motivações são diferentes. Consideram a certeza de exercer um papel importante na construção de uma nova cultura como ponto motivador na carreira empreendedora dentro da EdC.

Outra empresa do Pólo *Spartaco* selecionada para a análise é a Ecoar Indústria e Comércio Ltda, fabricante de produtos de limpeza.

A Ecoar foi fundada em 1994, também para dar apoio ao projeto de EdC. Ocupa uma área de 700 m², produzindo 600 mil litros ao mês com duas linhas automatizadas e vende seus produtos em grandes supermercados, com um faturamento anual de cerca de 1 milhão de dólares. Hoje, atua nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul. Toda a linha de produtos da Ecoar é fabricada com matéria-prima biodegradável.

As instalações da Ecoar são amplas e agradáveis, a recepção é colorida e aconchegante. Apesar de o escritório ficar no andar superior, não se percebe uma separação distante da administração com a fábrica, pois os acessos são facilitados. As salas de treinamento ficam no mesmo patamar da fábrica. O ambiente fabril é amplo e alto, o que permite grande circulação de ar. Apesar de fabricar produtos de limpeza, o cheiro no ambiente é controlado e o barulho bastante suportável.

Elisabete da Costa Ribeiro Lima, estudou três anos no curso de Letras, mas não se formou, foi dona de casa durante toda a vida, mas desde 2005 é sócia-proprietária da Ecoar. Para ela, *a empresa dentro do projeto da EdC é trabalhar feliz.*

Sobre a visita de estudantes ao Pólo, interessados na proposta da EdC, Lima (2009) comenta:

E a gente está sempre com as portas abertas pra atender aqueles que vêm nos conhecer... E procuramos fazer o melhor, eu acho que um pouco, também, o Pólo tem essa missão. É o farol... Então como é que eu posso ser um farol se eu fecho as portas pras pessoas que vem?

A recepção aos estudantes, comentada por Lima, pode ser verificada na prática, pois as empresas de EdC têm sua atuação alinhada ao discurso. Foi possível verificar, através das entrevistas realizadas, que as organizações estão de portas abertas e esforçam-se para atender as demandas acadêmicas daqueles que se interessam por estudar o projeto. O Pólo *Spartaco* é conhecido como o Farol da EdC e cumpre esse papel.

Para a realização das entrevistas, o roteiro utilizado abordou questões voltadas aos relacionamentos entre a gestão organizacional e os públicos, além de questões voltadas ao modelo de gestão das empresas de EdC.

A primeira questão preocupou-se em abordar as vantagens que uma organização possa vir a ter aderindo ao projeto de Economia de Comunhão na Liberdade. Ao ser questionado sobre as vantagens para a empresa em aderir a EdC, Souza Júnior (2009) destaca a flexibilidade da estrutura diante dos movimentos do mercado e a felicidade das pessoas que participam destas empresas, conforme descrito a seguir:

É uma vantagem substancial. Todas as pessoas são felizes. Não é uma estrutura rígida, cheia de pressão. Claro que é uma empresa que está no mercado ela tem toda a influência do mercado, da situação econômica. Mas a vantagem é justamente isso que eu digo pra você: todas as pessoas que trabalham aqui são felizes. São respeitadas. O eixo, o centro desta empresa é o ser humano. Esta é a vantagem, agora isso não quer dizer que nós não sofremos todos os baques do mercado, da crise... Nós estamos no mundo. Apenas agimos diferente, entendemos que há outra maneira de agir.

Esta mesma questão, respondida por Lima (2009) traz uma resposta mais objetiva. Para a entrevistada existem sim diferenciais nas empresas de EdC, como quando se refere ao produto, afirmando que o diferencial está em sempre se pensar em quem vai recebê-lo. Ou ainda as relações com os fornecedores, pois acredita que se consegue estabelecer bons negócios através de um relacionamento sincero:

O diferencial está no produto que você faz. Pensar sempre em quem vai receber o produto, o consumidor final. No caso da Ecoar, as donas de casa. O diferencial está nas relações com os fornecedores. Você consegue muito mais coisas através de um relacionamento sincero. Mesmo que a tecnologia seja avançada, mil e uma máquinas, não é tão eficiente quanto os efeitos de uma relação baseada na verdade.

Os gestores que foram entrevistados deixaram claro que não há nem um tipo de vantagem econômica ou de mercado ao aderir a EdC. Porém, foram enfáticos ao afirmar que a alegria de trabalhar neste projeto supera qualquer possível vantagem econômica. Eles transmitem nas entrevistas a alegria de ver seus funcionários trabalhando felizes e sentindo-se seguros, valorizam a permanência das pessoas nas empresas. Foi colocado também, que chegar em suas casas, abraçar seus filhos e saber que na sua gestão não há um único ponto do qual não sintam orgulho é motivo de alegria e satisfação.

Empresa saudável e modernas práticas de gestão além do modo como as organizações interagem com os públicos externos faz parte das preocupações da atividade de Relações Públicas.

A respeito da relação com os consumidores Lesly (1995) aponta que estabelecer meios para bons relacionamentos quando um comprador encontra a empresa ou seus produtos é um dos passos mais importantes na construção de boa vontade em relação a uma empresa.

A esse respeito, Souza Júnior (2009), coloca que a relação com os públicos externos faz parte dos princípios da Rotogine, que mantém relações baseadas na transparência e na ética. O gestor afirma que não há espaço para relações nebulosas e garante que estas devem ser do tipo “ganha-ganha”:

Nós chamamos isso de princípios. Então, as relações têm que ser transparentes e éticas. Não pode ser nebuloso. Nem relação do tipo eu ganho e o cara perde. Não, tem que ser ganha-ganha. Transparente, clara. Se eu consigo atender eu atendo, se eu não consigo, eu não posso ver só o dinheiro, eu tenho que ser sincero e dizer que não posso e se eu puder indicar alguém que atenda não há porque não fazer isso.

O fornecedor e o concorrente são tratados pela empresa de EdC como um parceiro. Isso é percebido na cultura do projeto, sendo relevante relatar que este comportamento rende bons negócios. A Ecoar, por sua postura correta e transparente conquistou a conta da Wall Mart – grande rede de supermercados – através das boas relações com concorrentes e fornecedores. E mais de um gestor relatou: *quando não podemos atender a uma demanda, passá-la adiante gera confiança no cliente e em uma próxima oportunidade ele vai voltar e ainda vai falar bem da gente.*

Quando se trata das relações com o governo, Souza Júnior (2009) destaca que a sonegação de impostos leva a uma gestão enganosa, ressaltando mais uma vez os princípios éticos das empresas de EdC:

A relação com o governo é óbvio, nós temos que pagar os impostos. Temos que sobreviver fazendo isso, não podemos sonegar porque não estamos sonegando só o governo, estamos enganado a nós mesmos, porque os resultados serão diferentes, porque você vai estar fazendo uma gestão da empresa enganosa.

Se você não paga os impostos, se super fatura, você faz uma coisa que não te permite saber se a tua empresa está bem ou está ruim, você só sabe que no caixa tem dinheiro. Mas você não gere uma empresa através do regime de caixa. Você tem que ser transparente.

Recorrendo a teoria de relações públicas para sustentar as afirmações do gestor, Lesly (1995) afirma que na relação com públicos externos, o governo e a comunidade podem ter papel definitivo na boa reputação da organização. A boa vontade do governo requer dois fatores: boa vontade do público e um esforço sincero para se manter órgãos governamentais informados a respeito da empresa.

Transparência é a palavra que mais apareceu nas entrevistas. A certeza de que agir corretamente traz benefícios mais em longo prazo, porém duradouros rege a gestão das empresas de EdC. Estas gestões têm claro que os “benefícios” financeiros da prática de sonegação são frágeis e não comprometem apenas a saúde financeira da empresa, mas principalmente a sua imagem perante a comunidade.

A respeito da relação da Rotogine com a comunidade, Souza Júnior (2009) destaca a consciência ambiental da empresa, afirmando que há o cuidado de não poluir, conforme pode ser verificado: - *No município de Vargem Grande, participamos de alguns projetos. Temos um bom relacionamento com os vizinhos,*

com o próprio meio-ambiente, a gente cuida da área nossa aqui. Não polui. Temos essa consciência.

O relacionamento da Ecoar com os públicos externos é menos abrangente. Lima (2009) afirma que há um compromisso com os impostos, que tal compromisso faz parte da cultura das empresas de EdC. Porém, quando o público externo se refere à comunidade, a Ecoar, segundo a gestora ainda não cultiva relações, conforme é possível verificar:

Existe compromisso com o pagamento dos impostos. Um empresa de EdC não pode, em hipótese alguma, sonegar impostos. Quanto à comunidade, os funcionários moram aqui na redondeza, mas a Ecoar não tem nenhuma atividade na comunidade. Porém, temos um sonho: uma creche dentro do pólo. Porque a região não oferece nenhuma creche aos filhos dos trabalhadores. Há um estudo de viabilidade em andamento para concretizar a creche dentro do pólo.

Quando se trata da comunidade, segundo Lesly (1995), a atitude desta freqüentemente determina a atitude dos trabalhadores em relação à empresa. Pois, trabalhadores se identificam com a comunidade de maneira muito próxima e, inconscientemente, absorvem o tom das atitudes locais. Por isso, altos padrões de ações junto à comunidade não apenas representam uma barreira moral contra atitudes desestabilizadoras como também atraem os melhores trabalhadores da área, quando se junta à força de trabalho.

Conforme abordado nos capítulos anteriores, tão relevante quanto o relacionamento da organização com seus públicos externos, é o relacionamento com o público interno, já que destes depende o bom desempenho da organização diante de todos os outros públicos.

Ao ser questionado sobre como o público interno é visto pela administração na empresa de EdC, o gestor afirma com segurança que os funcionários da Rotogine são tratados como colaboradores, têm liberdade para opinar e participar de projetos, sendo considerados parte da empresa.

Souza Júnior (2009) destacou, inclusive, que os funcionários tomam conhecimento da situação financeira da organização, conforme segue:

Como nós os vemos? Eles são parte da empresa. São colaboradores, ajudam a construir a empresa, eles opinam. Ficam sabendo da situação da empresa, dos nossos negócios. Podem opinar, quando estamos desenvolvendo algum projeto, eles são consultados, participam, têm total informação. Se a empresa está com problemas financeiros ou se não está, como é que está o mercado.

Procuramos fazer uma reunião uma vez por mês, ou quando necessário, paramos a produção e conversamos. Então eles são vistos como construtores da empresa. Eles são funcionários com direitos e deveres e também são vistos como colaboradores. Obviamente temos uma legislação a ser cumprida, e nesta legislação ela trata como funcionário, você não pode em determinados aspectos, ser contra a lei, então às vezes você quer fazer alguma coisa e não pode em função da lei, mas nós os tratamos com colaboradores.

Na gestão da Ecoar, Lima (2009) ressalta que as empresas de EdC possuem o diferencial de colocar o ser humano no centro do processo. A gestora aborda a questão do relacionamento com o público interno de forma mais relacional, ressaltando aspectos da relação no dia-a-dia, do cuidado no tratamento interpessoal. Para a gestora há a preocupação de conhecer as características de cada funcionário:

As empresas da EdC têm um diferencial porque tratam o ser humano como ser humano: “qual é o seu problema, porque você não veio trabalhar...” não é só “você faltou, vai ser descontado do seu limite...”. Nós queremos saber o porquê. Existe esse cuidado de se preocupar com a pessoa. Eles são completamente diferentes uns dos outros, se você for analisar, uns são mais velhos, o outro já fala mais ríspido, o outro já é mais sensível, porém cada um tem uma beleza, você pode contar com cada um na hora que você precisa. É aquele funcionário assim que se você chegar agora com uma produção que não está no programa é muito difícil aquele que diz “eu não fico”, ou então ele diz: “olha eu não posso ficar por este ou aquele motivo”..., mas o outro pode. Então eu acho que este relacionamento é que é importante. Existem dificuldades? Existem. É preciso chamar a atenção? Sim, é preciso chamar a atenção com relação a uniformes, com relação à EPIs²⁶ ou mesmo algumas formas de tratamento. A gente senta e conversa. São pessoas normais, com defeitos de pessoas normais, mas o que existe é esse cuidado. Até pra chamar a atenção, eu estou chamando a atenção de uma pessoa, de um ser humano. Então eu tenho que saber como é que eu vou chamar a atenção.

As empresas de EdC entendem que as organizações prescindem de seus funcionários, pois é através deles que os seus objetivos são alcançados; entendem

²⁶ EPIs – Equipamento de proteção individual. Uso obrigatório nas fábricas e linhas de produção. (nota da autora).

que sem pessoas não há empresas. O gestor da EdC sabe que tal público pode e, normalmente atua como porta-voz da empresa e, por isso, as informações que circulam na organização devem estar em consonância e sintonia com as que a própria organização possui. Kunsch (2003), afirma que os empregados constituem-se no grande trunfo de uma organização para desenvolver-se e cumprir sua missão. E as empresas de EdC sabem que é para esse público que se deve dar a maior e a melhor atenção, pois a empresa vai construir suas vitórias através dele.

Para ilustrar esta afirmação, Lima (2009) contou em entrevista que a identidade da Ecoar são os funcionários, que deixá-los falar pela empresa retrata melhor o perfil da organização:

Eu acho muito importante e sempre digo aos outros empresários, não somos nós que somos a Ecoar, são os nossos funcionários. Nós conseguimos fazer um Congresso de EdC que foi muito interessante porque foi a primeira vez que nenhum empresário subiu no palco, mas cada empresa mandou dois representantes, dois funcionários e eles contaram a experiência deles. Uma gerente de banco esteve presente e falou “você não tem idéia de como isso fez diferença”. Porque o empresário contar... Gente se o empresário não vive, como ele pode falar que ele está vivendo dentro de um projeto, é mais que obrigação, mas aquilo que você faz pro seu funcionário, deixar que ele conte, deixar que ele fale das dificuldades da empresa, porque tudo, até o negativo que ele colocar vai se transformar em positivo.

Atuar como porta-voz da empresa, no caso das empresas de EdC tem um papel bastante relevante. A EdC pretende ser uma nova cultura, propagada por homens novos, conforme já foi abordado no capítulo anterior. Uma nova cultura para propagar-se precisa ser transmitida de um a um. É neste sentido que os gestores da EdC afirmam que seus funcionários são porta-vozes da empresa, pois são disseminadores desta nova cultura, vivenciada primeiro dentro do ambiente profissional e, depois, reproduzida nos seus círculos de convivência, disseminando assim, o que a EdC chama de um novo agir.

O roteiro de pesquisa questionou sobre a relação da organização de EdC e o seu público interno. Um dos pontos levantados pelo roteiro abordou a questão de benefícios que os funcionários recebem.

A este respeito, Lima (2009) destaca a diferença entre benefícios oferecidos pela empresa e a obrigação do empregador, que não deve ser confundida com benefício. A entrevistada ressalta que o maior benefício oferecido ao trabalhador é o

reconhecimento pelo seu trabalho. A gestora ilustra sua posição contando um exemplo da Ecoar:

Eles têm todos os direitos deles. Quando um empresário diz que dá cesta básica pro funcionário, eu digo: ah! Isso é obrigação. O maior benefício que se pode dar ao funcionário é realizar as coisas baseado na verdade. Eles não querem ser tratados como coitados. Eles querem ser valorizados. Eu me lembro que quando batemos o recorde de caixas produzidas eu disse a eles, o prêmio quem tem que receber é vocês. Porque não fui eu quem desceu aqui pra envazar e nem pra fazer produto. Então os parabéns são para eles. Estamos organizando um churrasco pra comemorar, pra descontrair um pouco. O reconhecimento vale mais do que dar simplesmente alguma coisa.

Na Rotogine, os benefícios ultrapassam as obrigações estabelecidas pelo sindicato. Souza Júnior (2009) ressalta a participação dos funcionários na composição dos benefícios e o cuidado da empresa em fazer com que estes, de fato sejam aproveitados pelo funcionário, conforme se verifica:

Assistência médica, um plano da Unimed onde a empresa paga 90% e os funcionários 10% e é extensivo à família. É um plano acima da média, é o mesmo plano que eu (dono) tenho. Eles têm essa bendita cesta básica, porque na verdade a gente deveria poder pagá-los de tal forma que não necessitassem desta cesta básica; talvez no futuro a gente consiga chegar neste patamar, mas eles deveriam ganhar o suficiente para comprar aquilo que eles desejam e não depender de uma cesta básica. Mas nós estabelecemos uma cesta básica acima do teto estabelecido pelo sindicato. O sindicato estabelece um valor de cesta básica em torno de 45 reais e damos uma cesta básica de oitenta reais. Nós sentamos com eles (funcionários) e definimos alguns itens e algumas marcas. (...) então eles participam da cesta básica. E como nem todos tem carro, entregamos a cesta básica na casa deles. Outro benefício, é que nós fornecemos a alimentação diária que vem do mesmo local onde todos comem, é um restaurante que fornece as marmitas. Todo mês que a empresa apura um resultado positivo, nós distribuimos uma participação. Esse valor, no final do ano o sindicato faz o dissídio coletivo e lá tem uma participação nos lucros obrigatória por lei com valor estabelecido. Então se durante o ano a distribuição dos lucros foi acima deste valor, nada acontece. Se não atinge o valor estabelecido pelo sindicato, complementamos pra chegar ao valor. Assistência jurídica que prestamos aos funcionários. Se eles têm algum problema externo, algum acidente de moto ou de carro, nós os ajudamos a desenrolar.

A questão da participação dos funcionários da Rotogine nos benefícios merece destaque. Em relação à cesta básica, os funcionários contaram que escolhem seus produtos dentro do valor fixado. Eles relatam a importância desta escolha já que cada um tem um hábito alimentar diferente e o que é fundamental na

cesta de uma família, pode ser considerado supérfluo para outra. As marcas também podem ser escolhidas conforme as preferências. Isso dá a eles o direito de decidir sobre aquilo que é seu.

Na Ecoar, o que é benefício do funcionário é tratado como sagrado. A gestora relatou um episódio onde soube que o supervisor retirou a cesta de um funcionário que havia faltado alguns dias de trabalho. Ela foi enfática ao proibir este tipo de postura dentro da Ecoar (prática comum em grandes empresas fabris), pois a cesta básica é um direito do trabalhador que ao ser retido na empresa prejudicava também a sua família.

Pode-se perceber nas empresas de EdC visitadas que o funcionário tem seus direitos assegurados não porque é uma regra imposta pela CLT²⁷, mas porque é cultura da EdC tratá-los com dignidade e respeito que todo ser humano merece.

Como já abordado, o funcionário é um agente multiplicador da empresa, o seu porta-voz. A economia de comunhão coloca o ser humano no centro do processo²⁸, a fim de verificar esta afirmação do projeto, foi questionado aos gestores da EdC se a vida particular do funcionário é motivo de preocupação para a empresa.

A esse respeito, Souza Júnior, coloca que os funcionários da Rotogine são orientados sobre os direitos do trabalhador, além de educação financeira pessoal. O empresário ressalta a importância de fazer com que os trabalhadores exerçam sua cidadania.

²⁷ Consolidação das Leis de Trabalho, conforme decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/del5452.htm>> Acesso em: 28 mai. 2010.

²⁸ Conforme abordado no capítulo II.

Como resposta ao questionamento da preocupação da organização com a vida particular do funcionário, Souza Júnior (2009) responde:

Sim, acompanhamos a vida deles. Às vezes alguns deles excedem no cartão crédito ou alguma coisa nesse sentido. Conversamos com eles, tentamos orientá-los e até fazemos empréstimo que depois é descontado sem juros. Mas se num prazo de dois anos eles gastar de novo, aí ele vai ter que se virar sozinho. Mas se dentro de dois anos ele está dentro da regrinha estabelecida, a gente ajuda, fornece empréstimo que ele paga parcelado. Tem um caso em que ajudamos a construir a casa, outro a reformar a casa. Sempre assim, não dando, mas orientando, emprestando... Mostrando pra eles que eles têm alguns direitos, por exemplo, empréstimo consignado na caixa, ao invés de pagar juros no cartão de construção, esses de lojas. O fundo de amparo ao trabalhador, ele ia pagar juros de casas Bahia que você sabe como é, mas ele tem direito porque o fundo de amparo ao trabalhador é descontado deles, então eles têm direito a um juro menor. Então a gente acompanha até os bancos, até a Caixa Econômica Federal para que eles sintam que têm cidadania, que têm direitos, ninguém está fazendo um favor, nem o banco está fazendo favor e nem nós entendeu?

É um tipo de benefício, nos preocupamos com eles. E somos poucos. Somos vinte ao total e um dos objetivos nossos aqui é melhorar a vida dos 18... É mais fácil 18 do que mil e estes 18 estão mais próximos, então vamos melhorar a vida destas pessoas. Porque estamos numa região muita sofrida, muito esquecida... Aqui é uma periferia de uma grande São Paulo; então é terrível, o poder público só aparece por aqui na época da eleição.

Na gestão da Ecoar, a relação com a vida particular do funcionário, se comparada a Rotogine, possui um estilo mais reativo que proativo. Porém, já se criou entre os funcionários a cultura de ter iniciativa para auxiliar um colega em alguma dificuldade particular. A este respeito Lima (2009), afirma:

Sim, é motivo de preocupação, desde que ele chegue e abra, coloque a situação. Porque eu só o tenho o direito de perguntar como é que vai e se tem algum problema. Agora eu respeito também se ele quer colocar ou não. Se ele coloca o problema e eu tenho condições de ajudar, aí então eu ajudo, como não só eu, mas aqui todo mundo: "olha o 'fulano' ta passando por isso ou por aquilo, o que é que a gente pode fazer" nós fazemos juntos alguma coisa. A gente procura usar esta forma de se relacionar entre a gente. E outras formas de ajuda, mas que parte dos funcionários. Porque existe este tipo de laço dentro da cultura da empresa.

Foi possível constatar que, a preocupação uns com os outros é uma cultura formada nas empresas do Pólo *Spartaco* a partir das conversas informais que aconteceram durante as visitas. Os funcionários contaram vários casos nos quais, influenciados por este clima fraterno dentro das empresas, colaboram uns com os outros espontaneamente. Chamou atenção uma história relatada pela gestora da Ecoar que ela soube depois do ocorrido; trata-se da situação de uma ex-funcionária

que ao dar a luz passava por uma situação econômica bem difícil e os antigos colegas ao ficarem sabendo tomaram a iniciativa de procurá-la e colaborar com doações variadas.

Mais histórias foram relatadas mostrando que os funcionários já absorveram a cultura da EdC em outras esferas das suas rotinas. Outro ponto relevante foi a camaradagem na recepção e pronta adesão às entrevistas realizadas, além da facilidade de comunicação entre todos.

A respeito de departamentos de comunicação nas organizações, nas duas empresas pesquisadas foi possível verificar o pouco entendimento a respeito do papel da área. Apesar de a EdC alicerçar-se na comunicação interna, como foi abordado ao longo deste trabalho, os gestores desconhecem o papel da comunicação como pode ser verificado nas respostas.

O gestor da Rotogine afirma que não tem um departamento de comunicação porque todos são responsáveis, acreditando que cada um sabe seu papel, o que dispensaria o trabalho de um setor de comunicação, o qual é confundido com o papel de um vigilante do bom desempenho funcional. Porém, o papel da publicidade é melhor compreendido, já que existe a contratação de uma agência. Ao ser questionado sobre a existência de um setor especializado, Souza Júnior (2009) afirma:

Não, não tem. Todos são responsáveis. A gente procura desenvolver aqui... Cada um tem que saber o que faz, fazer bem e na hora certa. Então não precisa de alguém que fique vigiando ou coisa assim. O colaborador tem que saber que se ele não fizer a parte dele, a função dele, vai faltar na do outro. E isso vai aparecer posteriormente e se ele não fizer bem vai dar problema. E quem comunica com eles normalmente sou eu ou a funcionária Samanta e quando há uma necessidade, aquele departamento comunica direto. Não temos ainda esta estrutura. E externamente, quando temos alguma necessidade, contratamos o serviço. Já temos uma rede estabelecida pra confeccionar folders, a parte de internet e a tecnologia de informática. É tudo terceirizado.

Na Ecoar não é muito diferente, a comunicação interna é confundida com treinamentos e reuniões. Ainda assim, a noção de envolvimento dos funcionários nos processos da empresa é uma prática e tem sua verdadeira importância reconhecida. A Ecoar conta com um escritório de contabilidade também responsável pelo departamento de pessoal.

Nas palavras de Lima (2009), ao ser questionada a respeito de um departamento de comunicação, pode-se verificar que apesar de não haver um

profissional da comunicação, a cultura é irrigada, ainda que sem esta noção, pelas boas práticas da comunicação interna:

Geralmente é o supervisor que faz estes treinamentos, reúne para uma conversa uma vez por mês, ou reúne por grupo para dizer como as coisas estão. Ou mesmo este mês: “parabéns para todos” e fazemos um café na ESPRI para comemorar que atingimos a meta ou superamos a meta ou às vezes, “bom vamos parar para conversar, não conseguimos atingir a meta, o que está acontecendo”... Então existe este relacionamento. Estamos agora com a certificação das boas práticas, eles estão sendo todos envolvidos. Não é só a química e o controle de qualidade e os gestores. Eles também participam das reuniões. Então é muito interessante porque eles pensam “poxa me chamaram pra fazer parte da equipe”. Eles entendem que a qualificação é um passo importante para a Ecoar e eles também querem isso. É bom pra empresa e bom pra eles, porque crescem juntos. (...).

Temos um escritório de contabilidade terceirizado que realiza inclusive o papel do RH, o contato aqui na empresa é uma funcionária do administrativo.

É possível perceber que apesar do que foi abordado no capítulo II, e mais detalhadamente nas *Diretrizes da Economia de Comunhão*, a gestão das empresas de EdC ainda trata a comunicação interna com informalidade. Mas antes de ser um ponto negativo, pode-se levantar uma questão: se os gestores tivessem melhor compreensão do poder da comunicação interna bem planejada e conduzida, até onde poderia chegar os resultados dessa comunicação nas empresas de EdC?

Para finalizar as entrevistas com os gestores, foi-lhes questionado o que leva um empresário de uma organização regida pelo modo de produção capitalista a aderir a um projeto econômico de comunhão?

Para Lima (2009), aderir a EdC se traduz:

Não temos que ter medo. Basta ter vontade, quando uma coisa te faz bem, como este projeto, na minha vida nada me encanta mais do que este projeto. Eu não tenho diplomas, mas aprendi a fraternidade e com isso eu posso resgatar a dignidade das pessoas. Foi difícil no começo, tinha receios, mas o essencial eu tinha. Isso faz a diferença. E o mais importante é o relacionamento de comunhão entre as empresas e os funcionários. Ser EdC é sobreviver no momento de crise. Trabalhar feliz.

Para Souza Júnior (2009), aderir ao Projeto de EdC é uma escolha pessoal:

São ideais de vida, aquilo que você acredita, que quer viver. Tem gente que quer viver pra ganhar dinheiro, é uma opção e temos que respeitar. Tem outro cara que quer viver pra todo final de semana correr de carro, andar de barco...

O ideal de vida meu é esse aqui... Eu sempre pensei na minha juventude, na minha vida nisso e um dia apareceu. Então está aqui a resposta.

Eu acho assim: o que leva um gestor... Leva a sua escolha pessoal de vida leva a tomar essa decisão baseado naqueles valores que o gestor acredita e isso tem que ser respeitado. É individual. O que leva a aderir a EdC é uma escolha pessoal, um ideal de vida. Tem gente que se “junta pra isso ou aquilo” nós nos juntamos “pra isso aqui”...

O trabalho de campo favorece a pesquisa no sentido de poder verificar e sentir se o que é dito corresponde à verdade.

Depois de conversar com os gestores da EdC e circular pelas empresas do Pólo *Spartaco*, percebe-se que o discurso e a prática da EdC estão alinhados, ou ao menos buscam, cotidianamente, por em prática o que é abordado na teoria da EdC. As relações demonstram serem regidas pela fraternidade e as intenções de viver uma nova cultura transmitem sinceridade. A motivação das empresas de EdC contagia quem vê de perto.

O próximo item abordado traz as percepções e relatos daqueles que são considerados os porta-vozes da EdC: os funcionários.

4.3 Os Funcionários e sua visão sobre as empresas de EdC

Conversar com a gestão de uma organização a respeito de seu relacionamento com o público interno é uma tarefa que requer atenção. Afinal, como medir se as afirmações da gestão se realizam na prática? Como constatar que a satisfação dos funcionários é tão relevante quanto afirma a gestão?

Acredita-se que a forma mais transparente é perguntando diretamente aos funcionários. E aqui, cabe uma ressalva aos gestores do projeto de Economia de Comunhão: no momento de realizar as entrevistas, houve total liberdade para conversar com os funcionários das empresas do Pólo *Spartaco* sem a interferência das gestões. Sendo possível convidar os funcionários sem que fossem indicados pelos gestores e conversar com cada um deles.

As perguntas realizadas tinham a pretensão de confrontar as respostas dos gestores e verificar se os funcionários têm a mesma percepção a respeito da empresa que os gestores.

Para realizar as entrevistas, procurou-se contemplar os setores diferentes das empresas. Como a maioria das organizações era fabril, foram entrevistados os funcionários das linhas de produções e também do setor administrativo, além das chefias intermediárias. A seleção das pessoas foi aleatória, conforme a vontade de participação. Apesar de alguns funcionários serem tímidos, não houve recusas.

Onze entrevistas foram realizadas, mas por tratar-se de amplo material, o que torna difícil a análise, cinco entrevistas foram selecionadas. O critério de seleção foi particular, priorizando aquelas que transmitem de forma ampla o que foi percebido no momento da visita ao Pólo *Spartaco*.

Os funcionários entrevistados são de níveis de escolaridade diferentes e funções diversas dentro das empresas selecionadas: Ecoar e Rotogine.

A seguir uma breve apresentação dos selecionados para as análises deste capítulo²⁹:

1. **Tony Marti**, 47 anos, funcionário da Ecoar há 4 anos.
Formação – técnico em mecânica.
Área de atuação: Produção. Possui experiência de 25 anos como responsável pela produção.
2. **Mariza Pretto**, 53 nos, funcionária da Ecoar desde 1993.
Formação - Farmacêutica Bioquímica.
Área de atuação: Técnico químico. Atua na área de desenvolvimento e processo regulamentário de boas práticas de fabricação da empresa.
3. **João Batista dos Santos**, 34 anos, funcionário da Ecoar há 9 anos.
Formação: Técnico em Química.
Área de atuação: Preparador de produtos, encarregado de produção.

²⁹ Em algumas questões, não serão consideradas as respostas de todos os entrevistados, pois houve momentos em que se limitaram a responder sim ou não, não sendo possível transmitir uma impressão, já que se trata de uma entrevista qualitativa (nota da autora).

4. **Cosmos Ferreira da Silva**, 50 anos, trabalha na Rotogine há 13 anos.

Formação: nível médio.

Área de atuação: Manutenção e Produção.

5. **Manuel**, 38 anos, trabalha na Rotogine há 12 anos.

Formação: ensino fundamental.

Área de atuação: Produção (começou como ajudante geral e aprendeu a profissão na empresa).

A primeira questão levantada na entrevista pergunta como os funcionários vêem os gestores e se os conhecem pessoalmente, porém as respostas vão além, ressaltando os aspectos que mais agradam nas empresas.

Para Marti (2009), a harmonia e o prazer de trabalhar são os principais destaques da Ecoar. Considera-se, em função de seu cargo, o mediador entre os outros funcionários e a gestão da organização. Em outras empresas, aprendeu que o respeito e a amizade proporcionam mais resultados que uma postura impositiva, como é possível verificar:

Comecei minha carreira como professor,(...). Trabalhei alguns anos em uma multinacional. Naquela empresa meu superior me dizia que eu tinha que tratar os funcionários com “chicote”. Eu cuidava de um grupo de pessoas à noite, sozinho. Tudo que tinha construído como professor, em termos de respeito, carinho e amizade, eu destruí em 3 meses. Quando vi que essa postura não dava resultado, eu recuei e voltei a ser o Tony normal. A partir disso eu consegui resultados e permaneci nesta empresa por 8 anos.

Aqui eu trato todos com respeito, amizade, mas não porque é uma coisa que a EdC pede, mas porque isso está em mim. Não é uma relação de chefe pra colaborador e sim de colaborador para colaborador. Temos certa harmonia aqui, a gente brinca muito. Aqui é uma empresa onde temos prazer de trabalhar. Ninguém trabalha de cara feia, o pessoal passa o tempo aqui e sai com prazer de voltar no dia seguinte.

É assim de mim pra cima (sócios) e com o pessoal da fábrica. Porque na verdade tudo passa por mim. Eu fico no meio “sou o recheio do sanduíche”.

Durante a conversa com Martí, houve várias interrupções dos funcionários da fábrica pedindo orientação ou avisando sobre algum procedimento. Nestas interrupções foi possível perceber o clima agradável em que os funcionários da Ecoar trabalham e a camaradagem com que se tratam. O supervisor é sempre tranquilo e se dirige aos demais de forma amigável e sem tom de superioridade.

Para Pretto (2009), a proposta da EdC deve ser vivida na realidade da empresa, junto com os gestores e com os funcionários. A entrevistada ressalta que a cultura da EdC não é ensinada em treinamentos, mas experienciada no dia-a-dia organizacional, e a cada erro, recomeçar, para fortalecer as relações. A respeito do questionamento feito sobre os gestores, responde abrangendo todas as relações da empresa:

Olha, eu não posso assim fazer uma separação da proposta da EdC porque eu tenho um relacionamento com eles que supera o relacionamento patrão e empregado. Junto com os proprietários eu me sinto co-responsável. Porque na realidade eu passo mais tempo na empresa do que eles, então mesmo que tenhamos um organograma de funções e atribuições e eu não possa intervir diretamente numa situação, eu vou até o fim na situação, trago o fato em reunião. Isso porque junto com eles nós temos este compromisso primeiro de que a economia de comunhão se realize. Porque existe uma idéia de EdC, mas como se constrói essa EdC? É juntos. E esse juntos, - e aqui é que está o diferencial -, é junto com os funcionários também. Só que aqui cada um de nós é de uma origem, de uma formação, de uma cultura, de uma convicção. E a EdC reúne todos esses, independente se as pessoas são católicas ou não, se tem religião ou não. Então tudo aquilo que são os princípios da EdC, o respeito, a igualdade, a justiça, são valores que devem ser construídos e encarnados e isto é lento. Porque não é uma questão de eu pegar o funcionário, colocá-lo na sala de treinamentos e treiná-lo para a EdC, ou querer dar uma palestra sobre a fraternidade, justiça ou igualdade. Eu preciso que as nossas relações profissionais sejam imbuídas desses valores.

Pretto (2009) deixa claro que a EdC é uma nova cultura e que pretende ir além da questão econômica. Ao falar dos valores e princípios da EdC demonstra um entusiasmo contagiante, tendo-se a sensação de se estar diante da solução para os problemas de comunicação interna das empresas. A entrevistada coloca que a EdC tem que ser vivida para que seus princípios sejam transmitidos aos demais e, complementa:

É assim que nós implantamos a EdC aqui dentro. Então é um processo muito lento. Mesmo porque nós temos todos os desafios do mercado. Nós trabalhamos com multinacionais, fabricamos produtos para eles. Então às vezes a forma de gestão dessas empresas, elas têm uma atitude predatória. E internamente isso causa problemas dentro dos compromissos que a gente tem. Dentro dos valores que nós temos. Porque essas empresas nem sempre pagam o devido, não que não pagam o acordado, isso sim, mas não o devido. Então às vezes precisamos responder por coisas que não temos nem as condições de bancar aqui. Isso cria muitas tensões na fábrica, compromissos de entrega, a qualidade que não estava ok. E uma coisa que eu acho assim bacana na Ecoar é que nós começamos a trabalhar juntos, então sempre aquela realidade de dois ou mais. (...). Eu sempre gosto de fazer essa comparação: imagina um grande prado verde com uma árvore só, assim éramos nós aqui dentro, no início da EdC.

Éramos dois ou três que tínhamos esse sonho maravilhoso de construirmos essa empresa com esses valores. Agora, com o passar dos anos, a gente vê todo um arbusto, uma graminha que “tá” crescendo envolta daquela árvore sozinha.

Ao mencionar as multinacionais, Pretto está se referindo ao maior cliente da Ecoar, a *Wall Mart*, grande rede de supermercados que tem marca própria para vários produtos. Os produtos de limpeza da marca própria *Wall Mart* são produzidos e embalados pela Ecoar. A multinacional é uma empresa cheia de exigências, com contrato rigoroso que se não cumprido a risca gera penalidades e até o fim da parceria. Mesmo assim, uma empresa de pequeno porte como a Ecoar tem a conta de um cliente como este.

Em conversas informais, tanto Pretto como outras pessoas ligadas a EdC afirmam que são os valores de transparência, verdade e respeito que atraem empresas como a *Wall Mart*, pois eles sentem confiança no seu fornecedor (no caso, a empresa de EdC).

Pretto (2009) segue falando dos princípios e da evolução da EdC:

Então é assim... são momentos, determinados aspectos... Não dá pra dizer é “assim”. O roteiro é esse. Não... Temos mil coisas pra crescer, pra nos ajustarmos. Nós nos encontramos com o objetivo de vivermos uma comunhão mais espiritual das nossas experiências, das nossas emoções, compartilhamos tudo isso. A proposta aqui da EdC é de vermos tudo isso, todo este patrimônio de comunhão, de fraternidade na vida da empresa, com o fornecedor, com o cliente, com o teu dependente lá no chão de fábrica que as vezes faz as coisas erradas, ou que não fez bem feito. E a gente se depara continuamente com os limites, com incapacidades, com treinamentos, re-treinamentos, com esquecimentos, com compromissos que se assumem e depois não se cumprem e a gente tem que voltar atrás. Então trabalhamos sempre com a nova chance profissional. E isso é muito bacana porque na hora que a empresa precisa, o funcionário sempre dá mais que aquilo que é o devido. Não é que ele dá só aquilo que o salário paga pra ele; ele se compromete também. Logicamente na medida em que a empresa pode também reconhece o funcionário.

O reconhecimento que a empresa tem com seus funcionários diz respeito a formação profissional, ambiente saudável para trabalhar, liberdade de expor suas idéias e participar dos processos da empresa. Nos relatos que seguem é possível perceber a satisfação dos funcionários.

Por ora segue o que diz Pretto (2009) a respeito da construção da fraternidade dentro de uma empresa de EdC:

Quanto a mim: aqui na Ecoar eu tenho o meu salário, a minha posição, minha função, minhas responsabilidades e obrigações. Mas eu não me sinto assim, como numa outra empresa terceira que eu trabalhe e sou uma empregada. Eu “tô” aqui pra construir a realidade da EdC junto com todos os funcionários. Eu volto atrás pra pedir desculpa também, nas vezes em que eu não fui coerente seja naquilo que diz respeito a parte profissional, seja nos relacionamentos também. Porque a gente pode usar... muitas vezes a gente consegue os objetivos a força, usando a autoridade. Você pode usar e conseguir... mas você não consegue construir a realidade da comunhão. Quando a gente convive na comunhão existe a liberdade, daí muitas vezes a resposta para um problema pode ser que parta de mim, do diretor ou pode ser que parta do último funcionário que entrou na empresa. Eu sei que é muito difícil, mas é esta a nossa realidade, nós nos propomos a construir isso. Claro que esta proposta cresce numa realidade de pessoas humanas, cheia de limites, não preparadas. Porque nem todos nós aqui somos preparados para as funções que temos.

O pólo *Spartaco* está localizado em uma região com poucos recursos, infraestrutura escassa. Ao redor do Pólo só há pequenas propriedades agrícolas. Até o comércio é limitado e as opções de lazer escassas e, ainda assim, as empresas da EdC conseguem crescer e se destacar. Pretto (2009) fala a respeito do encantamento que sentem aqueles que vão visitar o Pólo e conhecer a realidade da EdC.

A região também não oferece... a mão-de-obra aqui é muito despreparada porque é uma região predominantemente agrícola, de abastecimento de CEASA, então a maioria ou são ajudantes de pedreiros ou trabalharam como hortigranjeiros. Então temos que trabalhar toda a questão humana também. Então o respeito às pessoas nesse sentido. É uma realidade que a gente tem dentro. Construída e reconstruída.

No relacionamento com o meu diretor também é assim. O mesmo relacionamento que eu tenho com os meus funcionários, eu tenho com o diretor, de respeito, de escutar o parecer, de ver o que é melhor. Então a gente nunca sabe a resposta de onde ela parte. E isso é maravilhoso. O que não significa que a gente não passa noites sem dormir. Temos tensões, ficamos doentes, porque isso tudo faz parte da realidade da vida. Mas é lindo. Muitas vezes as pessoas vêm de fora e entram aqui e se encantam. Às vezes é só um momento que a gente ajuda, mas o bem fica.

A mencionada falta de recursos da região pode ser percebida na visita realizada. Inclusive foi uma surpresa negativa, pois se acreditava que a região metropolitana de São Paulo fosse o próprio desenvolvimento personificado. Este conceito preestabelecido logo se dissolveu. Porém, apesar da escassez de recursos, da mão-de-obra despreparada e do cenário urbano pouco atrativo, a atmosfera que

permeia as empresa de EdC de fato provocou encantamento, conforme afirmou Pretto.

Os relacionamentos construídos nas empresas de EdC não parecem sofrer prejuízos em função do cenário descrito. Mesmo entre os gestores e os funcionários com pouca qualificação.

Para Silva (2009), o relacionamento com os gestores transcorre sem problemas, o entrevistado considera bom o estilo de trabalho da Rotogine. A respeito do relacionamento entre funcionário e gestores, comenta que:

A Rotogine é uma empresa muito boa. O relacionamento entre funcionário e patrão... eu considero muito bom. No relacionamento de produtividade eu acho que todas as empresas têm uma dificuldade, eu trabalho nesse ramo há quase trinta anos... Essa empresa é a que eu tenho mais tempo... E eu considero o seguinte: é bom trabalhar no estilo em que a trabalha a Rotogine, eu me adaptei muito bem. E não, tenho nenhuma dificuldade em ter contato direto com eles (gestores). Falo direto com o dono sem problemas.

Manuel (2009) ressaltou a preocupação da gestão com seus problemas particulares:

É uma empresa muito boa. Eu conheço todos os gestores. Porque aqui a gente tem bastante contato com eles, procuram saber o que se passa no dia-a-dia, com a gente, com a família. Se a gente tem um problema, não ser acanhado, chegar e falar que eles vão tentar ajudar a resolver, inclusive particularmente.

As respostas dos entrevistados confirmam as afirmações dos gestores, demonstrando sintonia entre o discurso e a prática da gestão das empresas pesquisadas.

Para as relações públicas, o sentimento de pertença é um elemento fundamental na relação entre empresas e funcionários, por isso, o próximo item do roteiro questionou se os funcionários consideravam-se um membro da empresa, se caso sentiam-se integrados ao processo ou apenas de parte dele.

Marti (2009) foi sucinto e bastante objetivo em sua resposta: *Sim. Tanto que não tem nenhum patrão aqui hoje, e tudo funciona do mesmo jeito. Eu sou o primeiro a chegar e normalmente sou o último a sair.*

Pretto (2009), ao afirmar que se sente co-responsável pela empresa ao lado dos gestores, demonstra seu grau de pertencimento como membro da Ecoar.

Santos (2009) ressalta o crescimento pessoal, apoiado pela gestão, como fator importante para sentir-se um membro da empresa. Para ele, a qualificação profissional proporcionada pela gestão colabora para este sentimento:

Para desenvolver meu trabalho, preciso conhecer um pouco de química, sou técnico formado. Quando eu entrei na Ecoar, eu era auxiliar de produção e embalava os produtos, aí a empresa tava precisando de alguém para este setor. E a empresa me qualificou para eu poder assumir este novo cargo. Os donos são ótimas pessoas. Sempre que necessário eles estão sempre à disposição. Depois de nove anos de empresa eu já me considero um membro, não apenas um funcionário. Eu entendo boa parte do processo da empresa, pelo menos no que diz respeito à fabricação dos produtos, não entendo muito bem quando chega à parte dos clientes.

Silva (2009) reforça a resposta dos colegas e acrescenta que procura melhorar a cada dia, conforme segue: *Sim, sem dúvida. É um trabalho que com o passar do tempo, com a experiência que a gente tem já se sabe qual é a necessidade da empresa. E, no ritmo de produção da gente, procuramos melhorar cada dia mais. Eu conheço 99% do processo da empresa.*

Segundo Lesly (1995) trabalhadores que sentem que são uma parte importante de uma atividade que tem valor, que se identificam com a criação de coisas que sejam boas para os outros, e que compreendem o funcionamento de uma empresa, têm a tendência de serem empregados satisfeitos. O autor acrescenta que dar-lhes um sentido de identificação e satisfação é o caminho para se obter a boa vontade dos funcionários.

Na visita realizada ao Pólo *Spartaco*, a boa vontade por parte de todas as pessoas que lá trabalham pode ser percebida e é muito concreta. Boa vontade uns com os outros, entre empregadores e empregados e também com aqueles que vêm de fora. A impressão que se tem ao chegar ao Pólo, é de que alguém o aguardava, é como chegar de visita à casa de algum ente querido.

Na seqüência, questionou-se se as empresas se preocupam com o bem estar ou apenas se o funcionário está presente no trabalho; em caso de resposta afirmativa, foi solicitado que falassem a respeito dos tipos de preocupação ou o que eles percebiam como empenho da empresa em benefício do bem-estar do público interno.

Marti (2009) destaca que a preocupação é outro diferencial da empresa na qual trabalha. O entrevistado considera a segurança em sentir-se parceiro da

organização como um benefício oferecido. Como exemplo de preocupação que a Ecoar tem com os funcionários, citou o bem-estar e afirma:

Isso é outro diferencial. A figura da dona Bete, ela se preocupa com todo mundo que está ligado à empresa. Não há diferenças de tratamento entre os diferentes cargos das empresas. A preocupação é tanto física, se tá com dor de cabeça, se tá doente, quanto financeira. Se ela perceber que alguém está passando por alguma dificuldade, ela é a primeira a chegar e ajudar. Eu considero isso um diferencial muito grande. O bem-estar.

Como benefício, Marti (2009) destaca:

A segurança que a gente tem de saber que está trabalhando. Não adianta você ter dinheiro, mas não ter a segurança de poder se expressar, de dizer o que pensa. É a segurança de saber que você é parceiro da empresa, é quase como se eu estivesse casado com a empresa. A segurança de saber que nas “vacas gordas ou magras” a Ecoar está sempre nos ajudando.

Santos (2009) coloca que a empresa onde trabalha preocupa-se com o bem-estar dos funcionários e destaca que esta preocupação é extensiva a família. O entrevistado relata:

Sim. Totalmente, eles se preocupam como estamos até mesmo emocionalmente. Porque dependendo do que for, pode refletir até mesmo no teu trabalho. Eles chamam, conversam, perguntam... eu mesmo tenho três filhos e as vezes o dinheiro acaba antes do mês e a gente tem a liberdade de chegar e dizer que está passando por uma situação difícil. E tanto eu como meus colegas, sempre encontramos apoio nos donos da empresa. Eles se preocupam realmente.

Silva (2009) completa o discurso dos colegas e demonstra com exemplo até onde se estende a preocupação da gestão com os funcionários:

Sim, se preocupam em todos os sentidos. Eu me lembro que há uns dois anos atrás tive um problema de saúde e fiquei afastado quase 50 dias e eles sempre tiveram a seguinte postura: primeiro você se preocupa com a sua saúde e o trabalho a gente faz depois. Aí eu percebi como eles têm uma consideração pelo funcionário tanto no trabalho, como pessoalmente também.

Outras histórias foram relatadas a respeito da preocupação da organização com o público interno. Um relato que chama a atenção é o incentivo por conhecer seus direitos. O gestor da Rotogine mencionou este aspecto, mas os funcionários também tocaram neste ponto. Eles relatam que a empresa mostra os caminhos

daquilo que todo cidadão tem direito, mas não tem conhecimento, fazendo com que se sintam mais dignos e exercendo sua cidadania.

A respeito de saúde, um funcionário contou a relação estabelecida com um colega de trabalho que está afastado há dois anos, mas continua fazendo parte das atividades da empresa e sendo considerado um membro como os demais. Isso demonstra, concretamente a postura das empresas de EdC.

Segundo as diretrizes da economia de comunhão, este projeto pretende disseminar uma nova cultura. Um novo agir econômico. A fim de mensurar a disseminação desta cultura dentro das empresas de EdC, questionou-se se os funcionários compreendem o que é uma empresa na economia de comunhão. Com exceção de dois funcionários, os demais entrevistados afirmam não compreender o que é o projeto.

Marti (2009) percebe a EdC como a teoria dos livros: ainda distante da realidade e, acredita que ainda levará tempo até o projeto se concretizar como uma nova cultura. O entrevistado afirma:

Eu aprendi muito sobre uma empresa de EdC participando agora como presidente da associação³⁰. Eu vejo a EdC como a teoria dos livros. É tudo muito lindo, perfeito, mas ainda está engatinhando. Penso que a maioria dos empresários já entendeu, estão no caminho certo. Só que quem está abaixo do empresário tem muito para chegar lá ainda. Os funcionários não sabem o que é. Vejo como um processo lento e doloroso e penso que ainda está faltando muito. No trabalho da associação estamos tentando fazer isso, integrando as pessoas até elas entenderem o que é a EdC. Vejo por mim, há 9 anos aqui dentro e sei 2 ou 3%.

Santos (2009), ao ser questionado, ficou pensativo por alguns momentos e por fim declarou que não compreende bem o que é uma empresa na economia de comunhão e coloca: *Não conheço bem a fundo o projeto, mas sei um pouco do que nos passam, da divisão dos lucros em três partes. Eu sei por alto.*

Silva (2009) acompanha o colega e demonstra que não entende a respeito do projeto afirmando: *Eu não tenho por que. Meu trabalho é direcionado mais dentro da empresa, o processo da EdC, a forma com eles trabalham, eu considero que eu conheço muito pouco.*

Para Manuel (2009), apesar dos anos de envolvimento com as empresas de Economia de Comunhão, afirma que não compreende bem. Nas suas próprias

³⁰ Marti refere-se à Associação dos Funcionários do Pólo *Spartaco*, apresentada no capítulo II.

palavras: *Não sei. Pra dizer a verdade eu trabalhei na Mariapólis³¹, ajudando a construir a Cidade Nova³². Eu sempre trabalhei ali, conheço um pouco, mas não compreendo muito.*

Apesar de Medrano (2009) afirmar que a EdC não é uma atitude pessoal que transforma a cultura das empresas, mas trata-se de um novo modo de viver e conceber a vida empresarial, bem como de dizer que empresa significa organizações e, portanto, estruturas; os funcionários das empresas de EdC pesquisadas não entendem o projeto.

Medrano (2009) afirma ainda, que para realizar esse projeto, a EdC investe na atividade laboral, e a empresa se estrutura com base na economia moderna. Além disso, orienta-se no sentido de colocar em comum os recursos disponíveis, revitalizados por homens dispostos a viverem o princípio da solidariedade, abertos ao exterior em direção a uma economia a serviço da comunidade local e mundial.

Apesar do desconhecimento a respeito do projeto, para encerrar o roteiro, perguntou-se aos entrevistados se eles percebem diferenças em trabalhar em uma empresa “comum” e em uma empresa de EdC.

Martí (2009) é enfático ao apontar as diferenças, ressaltando que na empresa de EdC ele sente liberdade para comunicar-se com os gestores sem a hierarquia rígida de outras empresas. A respeito das diferenças, afirma:

Não tenha dúvidas. Há uma diferença cristalina. Eu tenho experiência de multinacional na mesma função de supervisor, eu tinha muito mais funcionários, aqui eu tenho bem menos, só que aqui além de trabalhar em uma empresa familiar, que é direto com o dono, você tem liberdade de falar as coisas, de reclamar, de opinar. Na multinacional não existe isso, você fica limitado a falar com o teu gerente, jamais pode falar com teu diretor. É quase um militarismo. Eu não preciso ficar melindrado, posso ir falar direto com a dona Bete. É totalmente diferente das outras empresas do mercado.

³¹ O entrevistado refere-se à *Mariópolis Ginetta*, localizada em Vargem Grande Paulista, SP. Uma das 33 cidadezinhas do Movimento dos *Focolares*, cujo objetivo é a cultura da unidade. (nota da autora).

³² Editora Cidade Nova, cuja a sede é na *Mariópolis Ginetta*. (nota da autora).

Pretto (2009) destaca a união de idéias diferentes para a construção em conjunto. A entrevistada acredita que conhecer ou não a EdC não interfere nos relacionamentos organizacionais. Ela crê que a postura fala mais que a teoria, conforme é possível verificar:

O fato de conhecer ou não a EdC é relativo. Como é que a gente faz esta experiência... Pra mim é um desafio, porque é o comportamento que tem que refletir a EdC. Não é colocar o funcionário dentro da sala de treinamento e explicar o que é EdC. Dentro do organograma da empresa, talvez eu tenha um cargo um pouco diferenciado em relação aos demais funcionários, mas para mim, viver a EdC a cada dia é a igualdade de dignidade que nós temos. Isso é algo fundamental. O respeito à liberdade das pessoas, acolher idéias diferentes... Isso é viver a EdC. Logicamente nós temos normas e regras, mas o tom que você expõe as regras é um tom assim: vamos construir juntos; e não algo que vem de cima pra baixo. Isso pra mim é o diferencial da EdC. Se eu fosse dizer pra mim o que é viver a economia de comunhão, é a felicidade. Não do quanto que eu ganho, mas do fruto dos relacionamentos que eu construo. Pra mim isso é o principal.

Santos (2009) compara os relacionamentos na empresa em que trabalha com o relacionamento relatado por amigos que trabalham em outras organizações que não são de EdC:

Eu vejo diferença sim, embora eu não conheça muitas empresas lá fora, porque eu trabalhava na construção civil. E a única empresa mesmo que eu já trabalhei é aqui. Mas eu tenho amigos que trabalham em outras empresas e eles se queixam muito. O relacionamento entre patrão e funcionário é muito complicado, eles não dão a devida atenção e, principalmente o pouco que eu conheço das empresas do mesmo ramo da Ecoar, é muito diferente.

Por tratar-se de uma entrevista despadronizada e de um roteiro flexível, foi perguntado a Santos se ele poderia exemplificar esta diferença a qual se referia. O entrevistado contou a respeito da sua formação na área técnica, o que possibilitou que mudasse de função dentro da empresa, conforme seu depoimento:

Para desenvolver minha função preciso conhecer um pouco de química, sou técnico formado. E eu fiz este curso depois que comecei a trabalhar na empresa. Na verdade foi a empresa que me oportunizou realizar este curso. Quando eu entrei na Ecoar, eu era auxiliar de produção, embalava os produtos, aí a empresa estava precisando de alguém para este setor. E a empresa me qualificou para eu poder assumir este novo cargo. Uma das coisas que até me deixa muito emocionado, é este curso que eu fiz. Porque a empresa me chamou, me ofereceu e eu tinha vontade de fazer este curso, mas não tinha condição, e a empresa me ofereceu e falou que pagaria cem por cento do curso. E lá no curso, conheci meus colegas e um deles contou que teve que fazer um acordo com a empresa pra ter o dinheiro para fazer o curso, mas que depois ele teria que devolver. A empresa exigiu que ele tivesse essa certificação, mas não colaborou com ele financeiramente; e outros, a maioria pagava a metade e a empresa a outra metade. E aqui eles mesmos me ofereceram e pagaram cem por cento do curso e nunca me cobraram nada por isso. Pra mim isso é um grande diferencial desta empresa.

Silva (2009) também apontou diferenças entre a empresa de EdC na qual trabalha e as demais organizações, ressaltando o trabalho social realizado e a forma de relacionamento entre gestores e funcionários. Ao ser questionado afirmou:

Tem, sem dúvida. A experiência aqui é o seguinte: você percebe que ela se preocupa com o bem-estar social e elas têm uma forma de contribuição, com entidades. Então, a mesma preocupação que eles têm com o funcionário, eles tem também lá fora com as entidades. A gente vê aí em alguns quadros até onde chega a comunhão que eles realizam, as contribuições da empresa e a gente considera muito importante este tipo de trabalho. Isso está no próprio relacionamento, entre os funcionários e o patrão.

Manuel (2009), em relação às diferenças percebe a preocupação com o bem-estar e o contato mais próximo da gestão com os funcionários:

Eu percebo que é diferente, porque é uma empresa que tem mais contato com os funcionários. Eles se preocupam com a gente, se a gente faltar um dia, de imediato eles entram em contato, procuram em casa, ligam, até saber o que está acontecendo, mas não é pra cobrar, é preocupação mesmo, a gente sente isso. É claro que eles também precisam do trabalho da gente, mas eles procuram saber se a gente tem algum problema de saúde, se agente tá doente eles mandam parar e ir se tratar.

Ao mensurar as respostas dos entrevistados, é possível recorrer a Medrano (2009) quando o autor afirma que a comunicação organizacional é um processo que se apresenta como natural ligado a um sistema e a uma ciência social. Ela pode ser um instrumento das mudanças e aspirações que a EdC promove. O autor destaca que a comunicação na EdC ensina, promove e entusiasma quem participa do projeto.

Mas cabe um questionamento: a EdC apresenta-se como uma nova cultura. E esta cultura quer se disseminar a ponto de transformar as relações, não só empresariais. Portanto, se os funcionários soubessem o que é a EdC, suas intenções e a diferença que pretende fazer, será que o processo de disseminação não seria mais efetivo?

Tanto os gestores quanto alguns funcionários que compreendem o projeto, como Pretto, afirmam que a EdC não pode ser ensinada em uma sala de treinamentos, mais que a postura, a vivência é que demonstra e contagia.

Medrano (2009, p. 270) afirma que a comunicação organizacional integrada é o principal alicerce das empresas de EdC: *Sabemos que todas as organizações são permeadas pela comunicação organizacional integrada, mas algumas fazem dela seu principal alicerce. Esse é o caso das empresas que participam do projeto econômico denominado economia de comunhão.*

Mas, porque não aliar a postura, o exemplo, a prática da EdC com um discurso esclarecedor, que envolva os funcionários e procure comprometê-los com a nova cultura? Isso sim poderia ser percebido como utilizar-se da comunicação interna como um princípio norteador das empresas de EdC.

Para encerrar este capítulo, vale registrar que as impressões vividas na visita ao Pólo *Spartaco* confirmam os discursos dos gestores e a leitura realizada na teoria da EdC a respeito das relações que se estabelecem entre os atores.

5 Considerações finais

A proposta de mudança nas práticas econômicas, apresentada pela EdC e as relações de suas empresas com a sociedade em princípios permeados pela ética, respeito ao próximo e fraternidade, pode ser considerada como a concretização da utopia das relações públicas.

A longa construção deste trabalho permitiu que a pesquisa amadurecesse as impressões de encantamento que a EdC provoca em um primeiro contato. Pois se sabe que um estudo dessa natureza precisa procurar isentar-se do envolvimento emocional que a escolha de um tema pode provocar. O tempo transcorrido garantiu o distanciamento necessário, permitindo que as análises fossem realizadas sem, ou pelo menos, com menor emoção que o tema inicialmente despertou.

Apesar do distanciamento, não se pode negar que há paixão envolvida na escolha da profissão de Relações Públicas e do tema apresentado. Aliás, aqui, acredita-se que isenção não existe. O simples fato de interessar-se por este ou aquele tema já denota parcialidade. Não é possível ser isento quando se tem a possibilidade de escolha.

A monografia é o momento de mostrar à academia o que interessa ao aluno dentro da ampla gama de possibilidades e direcionamentos que a atividade de Relações Públicas possibilita.

E que atividade compensatória, pois permite ao profissional enxergar suas potencialidades e contribuições para onde quer que olhe. Uma atividade que pode ser aplicada em todas as áreas do conhecimento, contribuindo para a resolução de conflitos, para a harmonia e para a construção de uma sociedade mais elegante.

No primeiro capítulo apresentou-se a atividade de Relações Públicas, tendo como foco a sua utopia. Por tratar-se de um termo polissêmico, a pretensão do capítulo foi explicar **a atividade**, buscando diminuir a confusão provocada naqueles que não pertencem à área e até mesmo entre os estudantes e profissionais. A pretensão se justifica em função de ser comum ouvir, inclusive de alunos dos cursos de relações públicas, que não compreendem a atividade, nem tampouco o que faz o profissional. Inclusive é motivo de “graça” entre os alunos, dizer que: *estudo relações públicas, mas não me pergunte o que faz um profissional desta área, ainda não sei explicar.*

Bem, ao discordar-se deste paradigma, pretendeu-se reduzir as dúvidas a respeito das ações e da pertinência da atividade de relações públicas para as organizações.

Este caráter polissêmico e polivalente colaborou para que a economia de comunhão pudesse ser percebida como a aplicação prática da teoria da atividade de Relações Públicas. Afinal, este estudo foi desenvolvido por acreditar-se que a EdC e as relações públicas buscam objetivos muito próximos.

No segundo capítulo, apresentou-se o novo projeto econômico. Um projeto sim de economia, mas baseado nas relações, onde o centro passa a ser o homem, considerando que os objetivos das empresas vão muito além da lucratividade financeira, passando a encarar as relações sadias e as atitudes éticas como algo maior que o simples ganho financeiro.

As questões levantadas por este estudo dão conta desta percepção:

- 1) A EdC nas organizações poderia ser entendida como a expressão prática da teoria da atividade de Relações Públicas já que, segundo a teoria, a atividade busca uma sociedade mais harmônica e elegante e, baseada na ética pretende facilitar as relações com os diversos públicos.
- 2) Uma sociedade harmônica e elegante poderia ser construída através de um projeto de economia justo e ético. E já que as relações públicas vêm nas organizações o seu maior campo de trabalho, a EdC poderia ser vista como uma aliada na construção desta sociedade através das organizações e dos relacionamentos com todas as esferas de públicos.
- 3) A Economia de Comunhão é apresentada como uma possibilidade para solucionar os problemas das diferenças socioeconômicas, enquanto a atividade de Relações Públicas pretende amenizar conflitos e beneficiar a sociedade. Sendo assim, seria possível, com a união de ambas, modificarem-se as práticas econômicas e principalmente as relações dentro das organizações a ponto de refletirem no contexto social, transformando-o em um ambiente justo e elegante capaz de reduzir as diferenças em suas mais diversas modalidades.

Após a construção deste trabalho considera-se possível e natural a aproximação entre EdC e relações públicas.

O último capítulo deste estudo buscou demonstrar as possibilidades desta aproximação. Unir a teoria das relações públicas e a prática da economia de comunhão a partir do estudo de campo das relações que se dão dentro das empresas aderentes ao projeto de EdC.

Acredita-se que o trabalho de campo favorece a pesquisa no sentido de poder verificar e sentir se o que está sendo dito se aproxima ou não da verdade. O pesquisador pode relatar as percepções que vão além das palavras. E, ao vivenciar a EdC nos três dias durante os quais a pesquisa de campo aconteceu considera-se possível acreditar que a teoria da atividade de Relações Públicas encontra campo fértil dentro das empresas de EdC.

Apesar de saber-se que as empresas de EdC desconhecem o trabalho da atividade de Relações Públicas, apesar da ausência de modelos formais de comunicação interna dentro dessas empresas e, apesar de os funcionários não terem conhecimento da real significância de uma empresa de EdC, considera-se que, ainda assim, é possível estabelecer a relação entre a teoria das relações públicas e a prática da EdC nas organizações.

Porém todas estas limitações abrem espaço para novas questões:

- 1) E se as empresas de EdC contassem com um departamento de comunicação dirigido por um profissional de Relações Públicas?
- 2) E se a comunicação interna fosse explorada na prática com a mesma intensidade com que os livros de EdC asseguram que esta ocorre, chegando mesmo a afirmar que a EdC tem seus alicerces na comunicação interna?
- 3) E se os funcionários das empresas de EdC tivessem consciência da importância do projeto no qual estão inseridos? Será que a pulverização desta nova cultura não ultrapassaria os limites das organizações aderentes ao projeto?

Estas questões deixam em aberto possibilidades de persistir em pesquisas nas empresas de EdC. Este estudo despertou a vontade de aprofundar o conhecimento e o desejo de realização de um possível projeto piloto que proporcionasse o desenvolvimento de trabalho interno de comunicação para envolver os funcionários das empresas de EdC, tornando-os protagonistas.

Considera-se que a presente monografia abre portas para um mercado de trabalho ainda inexplorado, elevando as relações públicas à categoria de profissão protagonista na colaboração do desenvolvimento desta nova cultura que se mostra capaz de alterar as relações de trabalho.

Este estudo pretendia demonstrar que as teorias trabalhadas no meio acadêmico existem na prática. Que aquelas organizações que parecem existir apenas nos livros e viram o sonho de atuação de todos os profissionais, sim existem de fato. Embora ainda precisem de muito trabalho para atingir o ideal.

Durante os anos da graduação, sempre se acreditou que esta possibilidade existia. A busca foi recompensada ao deparar-se com a existência do projeto de economia de comunhão.

Ao final desses quatro anos de preparação profissional considera-se a realização desta monografia como um passo importante e decisivo para uma atuação profissional baseada nos valores particulares buscados e, finalmente, encontrados na atividade de Relações Públicas.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, C. T. de S. **Psico-Sociologia das Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.

_____. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ARAÚJO, Vera et al. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução de Padre Antônio Pereira de Figueredo. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica, 1980. Edição Ecumênica.

BRUNI, Luigino (Org.). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica de várias dimensões. São Paulo: Cidade Nova, 2002.

_____. **Economia Carismática**. Economia de Comunhão uma Cultura Nova. Ano XII n. 2 novembro 2006. Suplemento da Revista Cidade Nova

CARVALHO. Maria Luisa. **Economia de comunhão**: representações sociais e ideologia de uma nova proposta de responsabilidade social [documento impresso e eletrônico]. Porto Alegre, 2007

CENTESIMUS ANNUS. Carta Encíclica do Papa João Paulo II, de 01 maio 1991, sobre o centenário da Encíclica Rerum Novarum. São Paulo: Ed. Paulinas, 1991.

CHAMUSCA, Marcello e CARVALHAL, Márcia. **A ideologia do terceiro setor**: estado forte para garantir a supremacia do mercado e falido para intervir nas questões sociais. e as relações públicas, onde entram nessa história? In: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO LUSÓFONA (LUCOM 2006), Santiago de Compostela, 2006.

ECONOMIA DE COMUNHÃO: uma nova cultura. Suplemento da Revista Cidade Nova. Vargem Grande Paulista, SP, ano III, n. 2, nov. 1997.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

FERRARI, Maria Aparecida. **Novos Aportes das relações públicas para o século XXI.** Revista de Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Umesp., Ano 24, nº 39, 1º semestre/2003, pp. 53-65.

FERRUCCI, Alberto. **Considerações sobre a Economia de Comunhão.** In: COSTA, R. et al Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2 ed. São Paulo: Cidade nova, 1998. p. 69-92

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias.** 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUNIG, James. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Revista de Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Umesp., Ano 24, nº 39, 1º semestre/2003, pp. 67-92.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de relações Públicas na comunicação integrada.** 4. ed. ver. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 324p.

_____. e KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs). **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2007.

_____. (Org.). **Comunicação Organizacional - Linguagem, gestão e perspectivas - Vol. 2** Saraiva: São Paulo, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. Ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LESLEY, Philip. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995, 256p.

_____. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. Tradução: Roger Cahen. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LIMA JÚNIOR (2006). **A importância do lucro para as empresas de economia de comunhão**. Monografia Apresentada no Curso de Administração Geral do Programa de pósgraduação da Universidade Paulista-Unip. Disponível em <ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/Tesi06/060123JL.pdf>, acessado em 02/05/2010. [2006].

LUBICH, Chiara. **O movimento dos focolares e a economia de comunhão**. In: Centro de estudos, pesquisa e documentação da economia de Comunhão. Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho – 1999. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2000. p. 9-19.

_____. **A experiência economia de comunhão**: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI (org). Economia de comunhão – uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002. p. 12-19.

_____. **Ideal e Luz**: pensamento, espiritualidade, mundo unido. São Paulo: Brasiliense, Cidade Nova, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional** - Linguagem, gestão e perspectivas - Vol. 2 Saraiva: São Paulo, 2009. (pág. 269-91)

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3. ed. rev. ampl. Campinas: Alínea, 2002. 174 p.

QUARTANA, Pino et. al. **Economia de comunhão**: Propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “Cultura do dar”. São Paulo: Cidade Nova, 1992. (Cadernos Humanidade Nova)

PINHO, Diva Benevides e VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Manual de Economia**. São Pauço: Saraiva 2003. 606 p.

RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prenntice – Hall, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed.. São Paulo: Pearson, 2005. 536 p.

SILVEIRA, N.C. **Relações entre Responsabilidade Social e Economia de Comunhão**: Um Estudo de Caso com Empresas do Pólo Empresarial *Spartaco*, USP, Ribeirão Preto, São Paulo, 2004.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: função política. 5. Ed. rev. ampl. São Paulo: Summus, 1995.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SINGER. Paul. **O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Moderna, 2001.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. **O conceito de público em relações públicas**. Porto Alegre: Cidadela, 2008. 101 p.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Fundamentos de economia**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2009.

_____; e GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 212 p.

Apêndice A - Roteiro para Visita ao Pólo *Spartaco*

O Pólo *Spartaco*

1. Histórico descritivo;
2. Capacidade do Pólo
 - 2.1. Há tendência para crescimento;
3. Empresas que compõem o pólo / Funcionamento:
 - 3.1. Porque estão instaladas no pólo;
 - 3.2. As empresas recebem algum tipo de benefício;
 - 3.3. Existe sincronia entre as empresas – relação de dependência/independência;
 - 3.4. Há critério de escolha/seleção para receber as empresas;
 - 3.5. Incubadora, hospedagem? (estímulo para novas empresas)
4. Eficácia do Pólo

A empresa na EdC

1. Histórico descritivo da empresa;
2. Porque escolheu ser uma organização aderente à EdC;
 - 2.1. Como se deu o processo de adesão (convite ou iniciativa própria);
 - 2.2. Qual a vantagem para a empresa;
 - 2.3. Quais critérios de escolha para uma empresa ser aderente;
3. A organização frente ao mercado:
 - 3.1. Missão, visão, valores;
 - 3.2. Comportamento nos negócios – benefícios, educação de EdC, se contribui com o desempenho/crescimento da empresa;
4. Como interage com os públicos externos: -
 - 4.1. Consumidores;
 - 4.2. Fornecedores;
 - 4.3. Concorrentes;
 - 4.4. Governo;

- 4.5. Comunidade;
- 4.6. Instituições

Economia de Comunhão

1. O lucro é dividido em três partes. Como a organização faz esta divisão e qual o destino de cada uma delas?
 - 1.1. Parte do sustento, crescimento da organização;
 - 1.2. Parte da partilha: como é feita a distribuição, quem é beneficiado;
 - 1.3. Difusão: ajudam outras empresas; de que forma; o que é preciso para aderir;
2. O que leva um gestor de uma organização regida pelo modo de produção capitalista à aderir a um projeto econômico de comunhão?

As organizações de EdC e o relacionamento com o público interno

A Empresa e os Funcionários

1. Como o público interno é visto pelos gestores;
2. São tratados como funcionários ou como colaboradores;
3. Quais benefícios recebem;
4. As relações predominantes são verticais ou horizontais;
5. Os gestores dialogam diretamente com os colaboradores ou apenas através de comunicação formal tais como: impressos, memorandos, intranet;
6. A vida particular do colaborador é motivo de preocupação para a empresa;
 - 6.1. O que é oferecido a ele em termos de estrutura (extra trabalho);
7. Existe um departamento para a comunicação interna; qual a habilitação do profissional encarregado;
8. É necessário algum grau de envolvimento com o projeto ou o processo seletivo independe. Pré-requisitos para contratação.
9. Qual o nível de distanciamento entre os gestores e os colaboradores (até mesmo em termos de arquitetura das empresas).

Os Funcionários e a Empresa

1. Como os colaboradores vêem os gestores;
2. Conhecem os gestores;
3. Consideram-se membros da empresa (se há sentimento de pertença);
4. Sentem-se parte de todo o processo ou apenas de parte dele;
5. Compreendem o que é uma empresa na EdC;
6. Há diferenças em trabalhar em uma empresa “comum” e em uma empresa de EdC;
7. A empresa se preocupa se você está bem ou apenas se está presente no trabalho;
 - 7.1. Quais tipos de preocupação;
 - 7.2. O que você percebe como empenho da empresa em benefício do seu bem-estar;
8. Conhece a missão, visão e os valores da empresa
 - 8.1. Eles são compatíveis com as práticas da empresa
 - 8.2. Você percebe a missão, a visão e os valores no dia-a-dia da empresa