

**Ferramenta de gestão baseada nos princípios da economia de comunhão (EdC):
uma proposta para arranjos produtivos locais (APLs)****Management tool based on the principles of economy of communion (EOC): a
proposal for local productive arrangements**

10.34140/bjbv2n2-051

Recebimento dos originais: 20/01//2020

Aceitação para publicação: 30/03/2020

Pedro Tadeu Bertto

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Instituição: Academia da Força Aérea - AFA

Rua Ceará, 3950 - Jardim Kamel - 13532-420 - Pirassununga/SP, Brasil

E-mail: tadeu.bertto@gmail.com

Fernando Celso de Campos

Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carcos - EESC-USP e Pós

Doutor pela DEP/UFscar

Instituição: PPGEP da Universidade Metodista de Piracicaba

Rua José Riga, 585

13565-560 - São Carlos/SP, Brasil

E-mail: fernando.campos@unimep.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de ferramenta de gestão baseada nos princípios da economia de comunhão (EdC) como uma possível alternativa de gestão a ser aplicado à micro, pequenas e médias empresas (MPME), principalmente em arranjos produtivos locais (ou APLs). A economia de comunhão na liberdade nasceu em 1991, pela iniciativa de Chiara Lubich, também fundadora do movimento dos focolares (MF), do qual herdou sua espiritualidade. As empresas que operam vinculadas a EdC têm por base a cultura da partilha e a comunhão e, embora operem na economia de mercado, se caracterizam por um estilo de gestão mais humanizado, no qual o lucro (sem ser desconsiderado) cede lugar ao ser humano que passa a ocupar o lugar central. O método desse trabalho partiu de uma revisão bibliográfica e um processo de pesquisa de campo narrado em Bertto (2014). Como resultado apresentou-se uma macrovisão de um framework para gestão de empresas em APLs sob princípios da EdC e uma ferramenta de gestão para acompanhamento nas 7 (sete) dimensões prescritas. Assim, o presente estudo, procura identificar as características que possam servir como inspiração e contribuir para a gestão de quaisquer outras empresas, mesmo que não vinculadas ao projeto formal da EdC. Aplicações em pesquisas futuras envolvendo empresas de APLs buscarão a confirmação dessa visão.

Palavras-chave: economia de comunhão, gestão, cultura da partilha, framework, ferramenta.**ABSTRACT**

This paper aims to present a proposal for a management tool based on the principles of economy of communion (EOC) as a possible alternative to management to be applied to micro, small and medium-sized enterprises, mainly in local productive arrangements (LPA). The economy of communion in freedom was born in 1991, by the initiative of Chiara Lubich, founder of the focolare

movement, which inherited its spirituality. Companies that operate linked to EOC are based on the culture of sharing and communion and, although operating in a market economy, are characterized by a more humanized management style, in which the profit (without being disregarded) gives way to the human being who happens to occupy center stage. The method of this work came from a literature review and a process of field research narrated in Bertto (2014). As a result, performed an overview a framework for management in the LPA under principles of EOC and a management tool for monitoring in 7 (seven) prescribed dimensions. Thus, the present study attempts to identify the characteristics that can serve as inspiration and contribute to the management of any other companies, even if not linked to formal design of the EOC. Applications in future research involving companies of LPA will seek confirmation of this view.

Keywords: economy of communion, management, culture of sharing, tool.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, no final do século XX, muitas foram as transformações, de diversas ordens, sentidas nos países ditos emergentes, como o Brasil.

Destacam-se, nesse contexto, o uso cada vez mais acentuado de avançados recursos tecnológicos, o barateamento dos meios de produção, a ampliação das possibilidades de acesso aos bens e serviços, por camadas cada vez mais abrangentes da população, o rápido desenvolvimento e a democratização da rede mundial de computadores, o avanço das redes de comunicações (voz, dados e informações) e a interdependência econômica entre as nações.

O processo globalizante, sobretudo nos países em desenvolvimento, impôs de maneira especial às micro, pequenas e médias empresas (MPME), novos desafios e demandas que as obrigaram a uma revisão de seus processos, estratégias, tecnologias e sistemas de gestão, competição e cooperação, gerando uma renovada ordem microeconômica e suscitando novas propostas para a gestão de empresas neste novo cenário.

Dentre tais soluções, tanto no Brasil quanto em outros países, o fenômeno das aglomerações de empresas, em suas mais variadas configurações (*clusters*, arranjos produtivos locais, distritos industriais, e outras) tem merecido crescente interesse da academia e se mostrado eficaz na garantia da sobrevivência das pequenas e médias empresas (PME), que segundo Amato Neto (2009) assumem um significativo papel como geradoras de empregos e favorecedoras da comunidade local.

Outra característica desses novos tempos é a quebra de paradigmas, nunca antes imaginada e que resulta na busca de modelos alternativos de gestão e cooperação entre empresas. Neste sentido destaca-se, neste estudo, a proposta da Economia de Comunhão na Liberdade (EdC), feita por Chiara Lubich em 1991, como uma possível resposta à caótica realidade social percebida,

naquela época, pela também fundadora do Movimento dos Focolares, em uma de suas visitas ao Brasil.

Reconhecida por Pinto e Leitão (2006), como uma “possível terceira via entre o capitalismo e o socialismo”, a EdC se revela como um novo paradigma de negócios, que, tendo como base o humanismo cristão, propõe uma nova visão da economia de mercado, rejeitando o individualismo e o consumo exacerbados e apontando para a viabilidade de uma nova economia, a partir de empresas de forte sentido ético, socialmente responsáveis, e fundadas na “cultura da partilha”. É justamente a partir da EdC, seus princípios norteadores e sua contribuição para as ações de gestão e cooperação entre MPME, constituídas em arranjos produtivos locais (APL), que se propõe uma ferramenta de gestão que é o tema central desse artigo.

A próxima seção apresentará a fundamentação teórica sobre EdC e, em seguida, uma visão geral de arranjos produtivos locais no Brasil e seus aspectos peculiares de gestão. Na sequência, apresenta-se o método de pesquisa, depois a proposta da ferramenta de gestão e conclui-se com algumas considerações abrindo novas possibilidades de investigação.

2 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE (EDC): ORIGENS, CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS

No início do mês de maio de 1991, em uma de suas visitas ao Brasil, a italiana, Chiara Lubich, impressionou-se com a dramática realidade social latino-americana, visível, naquele momento, no contraste entre luxuosos edifícios e inúmeras favelas que os circundavam – “verdadeiras coroas de espinho”, nas palavras do então Cardeal Metropolitano de São Paulo, Dom Paulo Evaristo Arns, conforme lembra PINTO; LEITÃO (2006, p. 20).

A preocupação com o problema social, sempre presente na vida de Chiara Lubich, diante da realidade que “apresentou-se a ela, naquele momento, em toda a sua dureza e dramaticidade” provocou-lhe um sentimento íntimo e premente de “fazer algo de concreto para aquelas pessoas, e fazê-lo urgentemente” (BRUNI, 2005, p. 26), o que resultou na proposta da EdC.

É relevante considerar que o surgimento da EdC, não ocorreu por acaso, mas, foi fruto de um processo de amadurecimento e concorrência de duas premissas, conforme Lubich (2004): a primeira, a própria experiência de vida comunitária e o estilo de vida dos participantes do MF, nas pequenas cidades de Maria, intuída e iniciada muito tempo antes, ainda em 1961, na região de *Einsiedeln*, na Suíça (ideia das cidades testemunho). A segunda, mais recente, conforme lembra Lubich (2004) ocorrida exatamente nos dias antecedentes à sua viagem ao Brasil, foi uma profunda reflexão acerca da encíclica *Centesimus annum*, na qual o Papa João Paulo II resumia a

Doutrina Social da Igreja (DSI) e apresentava uma “radiografia perfeita da situação socioeconômica e política do mundo” e que, de acordo com o sumo pontífice era “algo a ser corrigido”.

Desde seu surgimento a EdC e seu renovado modelo de gestão, tem despertado o interesse de pesquisadores e tem suscitado um crescente número de publicações científicas, entre teses, dissertações e artigos em renomados periódicos, atendendo, dessa forma, o desejo de sua fundadora.

Os princípios norteadores da EdC são decorrentes de sua gênese e estreita afinidade com o Movimento Focolare (criado por Chiara Lubich) e sua espiritualidade, ao se transferir naturalmente para as empresas da EdC, passou a influenciar o seu estilo de gestão, impondo-lhes um “novo modo de pensar e agir econômico”, no qual se propõe uma substituição da cultura do lucro (vigente nas empresas da economia de mercado) por uma cultura de partilha (ou cultura do dar). Segundo a proposta original de Lubich (1991) os lucros nas empresas de EdC, devem ter uma tripla destinação: uma parte destinada à própria empresa (que deve continuar sendo viável economicamente), outra, destinada à formação de “homens novos” (pessoas a serem formadas na cultura da partilha), e a terceira, às pessoas menos favorecidas (em um primeiro momento às vinculadas ao MF, e, à medida do possível, a outras), na tentativa de erradicar a pobreza no mundo.

Lubich (2004, p 33) enfatiza que a EdC, procura de alguma forma “humanizar a economia”. Conceitos pouco comuns nas empresas da economia de mercado são considerados nas análises das empresas de EdC, entre eles: gratuidade, cooperação, felicidade, reciprocidade, analisados por BRUNI (2005). Acredita-se que, se tais conceitos e princípios têm se mostrado viáveis nas empresas de EdC, não poderiam também contribuir para as ações de constituição, gestão e cooperação entre MPME constituídas em APL? Tal questionamento se justifica à luz de fatores como a carência de políticas públicas e as altas taxas de mortalidade desses empreendimentos em países como o Brasil.

A EdC apresenta uma nova visão do papel das empresas, em que o homem, suas necessidades, anseios e objetivos, passam a ocupar o centro das atenções e o princípio da reciprocidade torna-se base para a convivência.

2.1 LINHAS PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA DE EDC

Ferrucci (2013) propõe algumas “linhas para a gestão de empresas da EdC”, concentrando suas argumentações em torno de sete dimensões, às quais estão se relaciona o “esquema das sete cores”, (uma das intuições carismáticas do MF, desde seus primórdios).

Conforme ensina Fernandes (2007), corroborando com posicionamento de Leibholz (2002) existem várias experiências de utilização das cores como princípios de gestão empresarial, o que, porém, não dispensa técnicas tradicionais de gestão utilizadas em organizações econômicas. No caso específico da EdC, a utilização do “princípio do arco-íris”, na gestão de empresas expressa a aplicação da ética focolarina a uma realidade funcionalmente racional. Desta forma, conforme explica Serafim (2001), cada cor corresponde a uma dimensão organizacional, à qual correspondem respectivas práticas de ação.

O “esquema das sete cores” foi intuído por Chiara Lubich, em 1954, conforme Lubich (1968), que ao associar cada dimensão a uma cor se pretende demonstrar que, embora cada aspecto exista em separado e tenha sua importância intrínseca, todos convergem para a unidade, à semelhança do que ocorre no disco de Newton onde a soma de todas as cores resultam no branco, que é harmonia.

São dimensões a serem consideradas na gestão das empresas de EdC:

a) Econômica e de comunhão (associada à cor vermelha): abrange três principais aspectos: empresários, trabalhadores e empresa;

b) Política (associada à cor laranja): corresponde aos aspectos do relacionamento com outras empresas, com associações de classe e políticas, com clientes, fornecedores, financiadores, sociedade civil e outros sujeitos externos;

c) Espiritual (associada à cor amarela): voltada para a garantia da nobreza da missão, da confiança, esperança, respeito e preservação do bem-estar espiritual das equipes, onde devem existir oportunidades de crescimento profissional e, também, espiritual e ético;

d) Ambiental (relacionados à cor verde): aspectos relacionados com a manutenção da qualidade de vida, da felicidade e do respeito e preservação do ambiente;

e) Estética (associada à cor azul): as estas dimensões conectam-se aspectos relacionados à ética e à harmonia relacional no ambiente de trabalho. Há forte preocupação com a beleza e a harmonia dos lugares de trabalho, uma vez que a comunhão é também beleza, sem a necessidade do luxo, e com discrição;

f) Conhecimento e sabedoria (relacionadas à cor anil): a ela alinham-se aspectos relacionados à formação, pesquisa, inovação e equilíbrio da missão, bem como o

posicionamento estratégico da empresa, sua produtividade e eficiência;

g) Comunicação (associada à cor violeta): a ela correspondem aspectos relacionados à troca de experiência entre os empresários e entre as empresas de EdC.

Para Marques, Merlo e Nagano (2007) a EdC é apontada como um modelo inovador de organização em rede, que se baseando em princípios éticos e religiosos estimula a “cooperação entre os agentes, o respeito às leis e ao meio-ambiente e o apoio a projetos sociais”.

A presença e a influência da religiosidade nas relações sociais, características na gestão das empresas da EdC, são aspectos analisados por Spers (2004), cujo estudo buscou identificar as contribuições da EdC na gestão e nas relações das empresas que adotam seus princípios. De maneira semelhante, Gonçalves (2005; 2009), analisa as perspectivas para um novo agir ético a partir da adoção dos princípios da EdC, bem como identifica um “longo caminho de aprendizagem a ser percorrido”.

Significativa também é a contribuição de Martins *et al.* (2006), ao reconhecer que “a EdC vive um período de teorização daquilo que já existe na prática” desde sua fundação e, neste sentido, reconhecem a semelhança entre a EdC e o empreendedorismo social, conceito igualmente em processo de amadurecimento.

Medeiros e Gonçalves (2006) retomam a questão da produção em empresas vinculadas à EdC, analisando os valores humanos relacionais como capital social e os impactos desta “nova visão” sobre a Engenharia de Produção. Sobre a necessidade deste novo olhar sobre o mundo, refletido no processo de gestão das empresas, Machado, Melo e Desideri (2004), identificam a EdC como uma possível resposta a este desafio. Ao estudar a relação entre a Engenharia de Produção e a EdC, ensinam Gonçalves, Medeiros e Rocha (2005) que “trabalhar é preciso”.

Segundo Leitão e Spinelli (2008), se no início houve uma tendência reducionista da compreensão da EdC, com o tempo, a literatura começou a apontar para uma ampliação da visão acerca da religião e da espiritualidade, de modo a compreendê-las na pesquisa em administração. Segundo os autores, a produção científica acerca do tema, começou a indicar o caminho do pluralismo, permitindo abordagens mais amplas e “distanciadas do favorecimento de um único domínio do saber”.

Baseando-se em estudos de caso e abandonando, gradativamente, o enfoque tradicional nas empresas aderentes ao projeto desde seu início, alguns autores, entre eles Almeida e Leitão (2003) têm se dedicado também à investigação acerca do processo de implementação do ideário da EdC em empresas que estão há menos tempo no projeto. Em sua contribuição, Melo *et al.*

(2008) analisam a gestão de empresas na EdC analisando seus fundamentos, características e estruturas básicas, tendo como base um estudo de caso feito em nove empresas do nordeste brasileiro. Em suas considerações os autores reconhecem, no modelo, uma “verdadeira mudança de caráter não só econômico, mas também cultural” onde o individualismo dá lugar a uma relação de reciprocidade e solidariedade, onde o homem e não mais o capital passa a ocupar a centralidade.

2.2 ASPECTOS DA GESTÃO NAS DIFERENTES FASES DOS APLS

Segundo Souza (2010) e Souza *et al.* (2012), os modelos de gestão de APLs devem ser adequados à fase de vida em que os mesmos se encontram, isto é, se na fase inicial (ou embrionária) ou na fase adulta. Na fase inicial dos APLs, o modelo a ser adotado deverá ter um enfoque mais conceitual, visando o desenvolvimento do arranjo e pautando-se na formação e estruturação da rede de empresas e, se em fase adulta, o arranjo passa a merecer uma gestão com enfoque mais estratégico. No tocante à gestão de APLs, a ser praticada em arranjos já consolidados, isto é, já na fase adulta, identificam-se diferentes enfoques.

Referindo-se a APLs incipientes e desenvolvidos, segundo o SEBRAE (2014) o número de atores e a complexidade das demandas aumentam na medida em que os arranjos se tornam mais desenvolvidos e, assim, oferece uma orientação básica composta de 7 (sete) passos ou etapas a serem cumpridas, a saber:

- 1ª etapa – Negociar uma base local de apoio integrada pelos diferentes conjuntos de atores, tais como empresas, entidades de classe, centros de tecnologia, de treinamento e formação empreendedora, agências de fomento, crédito, entre outros;
- 2ª etapa – Realizar diagnóstico sobre o arranjo, identificando a natureza das empresas, o perfil de lideranças, as condições de inovação e cooperação, a interface com entidades prestadoras de serviços, a presença/interface dos elos da cadeia, a inserção na comunidade e potencialidades e limitações;
- 3ª etapa – Sensibilização e capacitação de lideranças/entidades parceiras para assumir uma postura ativa e integrativa no contexto local, valorizando aspectos associados a lideranças e a sua importância para o desenvolvimento local. Esta fase deve ser pautada por exemplos concretos de sucesso obtidos em outras localidades;
- 4ª etapa – Identificação e capacitação do Agente de Desenvolvimento. Deve-se verificar se alguma entidade parceira local dispõe de pessoa com perfil adequado, que possa conduzir o processo. Após a escolha, o profissional deverá realizar estudos e passar por

treinamento;

- 5ª etapa – Realização de *workshops* com a comunidade e atores envolvidos para discussão do diagnóstico, elaboração do plano de ação com definição de responsabilidades, designação do fórum setorial e comitê gestor e apresentação do agente de desenvolvimento;
- 6ª etapa – Execução do plano de ação, distribuição racional das tarefas, esforços e recursos financeiros para o cumprimento das iniciativas propostas;
- 7ª etapa – Acompanhamento e monitoramento com a verificação periódica dos rumos que as ações estão tomando, para correção de eventuais falhas.

Amato Neto (2009, p. 39) propõe um sistema de indicadores, a serem empregados na gestão de APLs estabelecendo como base um sistema de nove diferentes dimensões, a saber: econômica; social; geográfica; tecnológica; apoio institucional; capacidade gerencial; internacionalização; governança e ambiental. Em cada uma das dimensões, diferentes aspectos podem ser analisados considerados.

2.3 MODELOS DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM APLS

Dentre as propostas de modelos de gestão de APLs, resgatam-se, nesse estudo, os trabalhos de Souza (2010), Souza *et al.* (2012) e o modelo “COOP_IC” de Silva (2012).

Em busca de pontos convergentes entre os modelos de Souza *et al.* (2012) e Silva (2012) observa-se uma necessária conscientização (ou sensibilização) da comunidade local sobre a importância das ações de cooperação para o sucesso do arranjo ou rede, o que deve ocorrer logo nas etapas iniciais do processo.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica no período de 1990 a 2013, buscando-se aplicações dos princípios da EdC em várias áreas do conhecimento e suas possíveis aproximações com aglomerações de empresas, notadamente arranjos produtivos locais (ou APLs). Em relação a esse último tema nada foi encontrado. Toda uma tabulação de pesquisa de campo, investigando empresas individuais e do Polo Spartaco que seguem à risca os princípios da EdC, foram consultadas e assumidas a partir de BERTTO (2014).

Dentre os autores nacionais que vêm tentando “mapear os contornos da EdC” destacam-se Araújo (1998), Gonçalves e Leitão (2001), Brandalise (2003), Almeida e Leitão (2003), Siqueirae Spers (2009), Leite (2005), Machado (2006), Carvalho (2006), Fernandes (2007),

Medrano (2007), Sampaio e Leitão (2007) e Gonçalves (2009), e, no cenário internacional, Bruni (2002 e 2005) Sorgi (1998), Ferrucci (2013), dentre outros.

Destacam-se entre seus veículos de divulgação, no Brasil, a Editora Cidade Nova e a REDEC – Revista Eletrônica de Economia de Comunhão recém-inaugurada.

Em termos numéricos, de acordo com as informações disponíveis no “Portal da EdC” (Disponível em www.edc.online.org), encontram-se catalogados, cerca de 340 trabalhos acadêmicos sobre o tema, realizados em diferentes partes do mundo, identificando-se entre eles, 13 teses de doutoramento, 21 dissertações de mestrado e 23 trabalhos realizados em cursos de especialização, sendo os demais 275 estudos classificados como trabalhos de graduação (monografias e trabalhos de conclusão de curso).

De acordo com a mesma fonte, a Itália lidera o *ranking* de países contribuintes, com 159 trabalhos (46,76% do total), sendo seguida pelo Brasil, cuja contribuição é de 125 (correspondentes a 36,76%) do total de trabalhos relacionados. A predominância destes países (Itália e Brasil), entre os maiores produtores de trabalhos acadêmicos sobre a EdC, já havia sido apontada por Lucas e Barbosa (2006), para quem “isto se dá, certamente, pelo fato da EdC ter nascido no Brasil e a Itália ter sido o berço do MF. Destaca-se ainda a contribuição da Argentina, com 9 trabalhos, sendo que os demais países contribuíram com a quantidades que variam de 1 a 3 estudos.

Posto isto, partiu-se para a elaboração de um *framework* que abrangesse as principais etapas na concepção, manutenção e consolidação de um APL, além de uma ferramenta de gestão que desse um tom peculiar no acompanhamento e proposição das ações, a partir dos princípios aplicados da EdC. Na sequência apresenta-se uma rápida visão geral do *framework* e a ferramenta de gestão detalhada. O *framework* está descrito em Bertto e Campos (2016).

4 VISÃO GERAL DO FRAMEWORK E DA FERRAMENTA DE GESTÃO

O *framework* que se propõe é constituído, basicamente, por um núcleo formado por um conjunto de diretrizes e ações estruturantes voltadas para a consolidação de um modelo diferenciado de gestão e cooperação em APLs. Dessa forma, o modelo que se propõe é concebido tendo como base conceitual os pressupostos das “linhas para a gestão de uma empresa de EdC”, (FERRUCCI, 2013), bem como os princípios que dão forma à Carteira de Identidade das empresas de EdC”.

Além do *framework* propriamente dito (escopo conceitual), o qual será intitulado como Modelo de Gestão e Cooperação com base em EdC, para aplicação em APL - MGC EdC/APL,

duas outras contribuições são oferecidas neste estudo: *i*) apresentação da ferramenta MGC-EdC/APL, para diagnóstico e acompanhamento da situação de cada empresa, em relação às linhas gestão das empresas de EdC e *ii*) Cartilha de Conscientização para uso dos interessados na implementação dos princípios de EdC em seus empreendimentos, cujo conteúdo envolve, ainda, a explicação de como deve ser utilizada a ferramenta MGCEdC/APL, conforme macrovisão do *framework* na figura1, Apêndice A.

A ferramenta de gestão intitulada de MGC EdC/APL foi construída com a finalidade de facilitar e contribuir para implementação do Modelo em APLs, a ferramenta de nome idêntico ao do modelo a que se refere, pode ser aplicada com diferentes propósitos, servindo a um só tempo como instrumento útil tanto para o diagnóstico quanto para a tomada de decisões quanto às estratégias a serem adotadas, pela empresa, visando sua aproximação dos ideais da EdC. Podendo ser utilizada em diferentes momentos, ao longo da existência da empresa ou do arranjo, poderá oferecer aos empresários a possibilidade de uma visão comparativa do grau de comprometimento na assimilação dos propósitos do projeto. Poderá, inclusive, servir como um possível *checklist* para as empresas no momento da implantação do modelo.

Trata-se de uma ferramenta de fácil e rápida aplicação, que ao mesclar elementos das sete dimensões ou linhas de gestão das empresas de EdC (FERRUCCI, 2013), às sete cores do arco-íris (conforme intuiu Chiara Lubich), permite fácil interpretação da situação da empresa em relação a cada uma das dimensões avaliadas. O uso das cores na EdC se fundamenta no princípio de que, a exemplo do disco de Newton, “onde todas as cores concorrem para o branco (portanto, unidade perfeita), da mesma forma, todas as áreas de uma mesma empresa devem também concorrer para sua unidade”, sendo esse um dos valores fundamentais da proposta de Lubich (1991).

Partindo da premissa de que todas as áreas da empresa são igualmente importantes e, ainda, de que as decisões tomadas em uma área específica afetam a empresa como um todo, propõe-se um instrumento capaz de demonstrar, a um só tempo, a interação entre todas as dimensões, (consideradas como áreas estratégicas da empresa), bem como a situação de cada uma em relação às demais. Enquanto “cada uma faz parte do todo”, ao mesmo tempo, “o todo está presente em cada uma das partes”.

A ideia é que a empresa, na sua integralidade, possa ser representada por uma figura que represente a união de todas as dimensões de sua gestão, conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2: Dimensões da empresa segundo o *framework* MGC EdC-APL



Cada hexágono da figura 2 corresponde a uma linha de gestão ou dimensão a ser trabalhada:

- Vermelho: Dimensão das Relações Internas, envolvendo a relação entre empresa, empresários e colaboradores;
- Alaranjado: Dimensão das Relações Externas, contemplado o relacionamento entre a empresas e seus clientes, fornecedores, concorrentes, instituições públicas e outras;
- Amarelo: Dimensão da Espiritualidade e da Ética;
- Verde: Dimensão da qualidade de vida, felicidade e relações;
- Azul: Dimensão da harmonia no ambiente de trabalho;
- Roxo: Dimensão da formação e da instrução; e
- Anil: Dimensão da comunicação.

Propõe-se, a cada uma das dimensões a atribuição de indicadores de desempenho, ou seja, aspectos essenciais a serem observados em cada uma das linhas de gestão (FERRUCCI, 2013). Cada indicador deve ser analisado de acordo com os critérios demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1: critérios para avaliação dos indicadores.

| CRITÉRIOS (Forma como o indicador é percebido) |
|---|
| 1. Irrelevante ou não existente. |
| 2. Não importante ou, existente mas não praticado ou considerado. |
| 3. Em implantação ou elaboração. |
| 4. Praticado ou considerado apenas parcialmente. |
| 5. Importante, ou seja, existente e observado integralmente. |

Uma vez definidos os valores a serem atribuídos a cada um dos indicadores, os mesmos deverão ser assinalados na matriz correspondente a cada dimensão. Estes pontos nortearão a construção de uma figura hexagonal, a qual refletirá a situação daquela dimensão em comparação ao ideal e às demais dimensões da empresa.

Idealmente, a figura a ser obtida após a marcação dos pontos na matriz deveria ser a mais harmônica possível. No entanto, sabe-se que a figura não será tão perfeita como se imagina, e, provavelmente, apresentará diversas deformações, as quais refletirão as defasagens verificadas, na realidade de cada empresa, em relação às diferentes dimensões, de modo que os pontos divergentes do ideal deverão ser considerados na análise das estratégias e linhas de ações a serem adotadas visando a adequação da dimensão às expectativas, o que, refletirá no realinhamento das figuras representativas das dimensões.

Utilizando-se de cores e figuras de fácil reconhecimento, a situação de cada empresa se revelará visualmente, propiciando ao gestor uma ferramenta ao mesmo tempo eficiente e eficaz, sendo resultante de uma análise conjunta de 42 indicadores de desempenho relacionados às sete linhas de gestão de uma empresa de EdC.

A título de ilustração, apresenta-se na seqüência uma aplicação simulada do modelo. A fim de facilitar a compreensão propõe-se a seguinte seqüência de passos para a utilização da ferramenta: **1º passo:** marcar na planilha, os pontos a serem atribuídos a cada um dos indicadores da dimensão, de acordo com a percepção da pessoa que está avaliando; **2º passo:** assinalar na matriz correspondente os respectivos pontos de cada indicador; **3º passo:** unir os pontos de cada indicador, obtendo-se um novo contorno para a matriz; **4º passo:** anexar a nova matriz da dimensão à matriz geral, obtendo-se finalmente, uma visão da situação da dimensão em análise em relação às demais. Os passos mencionados são comuns para todas as dimensões.

Infere-se finalmente, que uma vez aplicada a ferramenta de gestão MGC EdC/Apl nas várias empresas do APL, os resultados obtidos permitirão ao gestor do arranjo um eficiente instrumento para o acompanhamento visual, sistêmico e simultâneo, da realidade de todas as empresas aglomeradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo propor uma ferramenta de gestão à luz da EdC e seus princípios norteadores para o contexto de empresas em aglomerações, notadamente em arranjos produtivos locais (APLs).

Apresentou-se uma macrovisão de um *framework* de acompanhamento da concepção, desenvolvimento e consolidação de um APL e detalhes da ferramenta de gestão MGC EdC/APL que tem a possibilidade de mediante, 7 (sete) dimensões servir de base de busca de excelência em melhores práticas de execução de processos bem como diferenciais ligados aos recursos humanos das empresas como fator de competitividade, qualidade de vida, harmonia, ética, felicidade, entre outros.

Com esses resultados obtidos, embora não conclusivos, apontam para factíveis mudanças comportamentais, que podendo ser aplicadas em qualquer empresa, independentemente de sua vinculação ao projeto de EdC, podem contribuir significativamente para sua gestão.

O artigo apresentado procurou contribuir para o conhecimento acerca da proposta de Lubich (1991). Aponta-se para a necessidade de novas pesquisas que venham contemplar outros aspectos da EdC, atendendo assim o desejo de sua idealizadora, no sentido de que vindo a tornasse uma verdadeira ciência, possa valorizar aqueles que se propuserem em demonstrá-la com fatos e, ao mesmo tempo, representar uma verdadeira “vocação” para aqueles que, de alguma forma, para ela se dedicarem.

REFERÊNCIAS

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

AMATO NETO, J. *Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ARAÚJO, V. *Economia de comunhão e comportamentos sociais*. In: COSTA, Rui. *et al.* Economia de Comunhão. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

BERTTO, P.T.. A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM MODELO ALTERNATIVO DE GESTÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. *TESE*. (DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) – UNIMEP. SANTA BÁRBARA D’OESTE, S.P.. 2014.

BERTTO; P.T.; CAMPOS, F.C.. *A ECONOMIA DE COMUNHÃO COMO UM MODELO ALTERNATIVO DE CONSTITUIÇÃO, GESTÃO E COOPERAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS*. CURITIBA: ED. APPRIS, 2016.

BRANDALISE, L.A.; A finalidade do lucro para as empresas da Economia de Comunhão. *Tese* (Doutorado). USP São Paulo, 2003.

BRUNI, L. *Economia de Comunhão – Uma cultura econômica em várias dimensões*. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

_____. *Comunione e Le nuove parole dell'economia* (Comunhão e as novas palavras em economia) – Tradução de José Eustáquio Rosa. Editora Cidade Nova. São Paulo. 2005.

CARVALHO, M. L. *Economia de Comunhão: Representações Sociais e Ideologia de uma nova proposta de responsabilidade social*. Tese. (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

FERNANDES, V. *A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da Economia da Comunhão (EdC)*. Tese. (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

FERRUCCI, A.. *Linhas para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão*. Noticiário da EdC nº 28. Dezembro de 2008. Disponível em <<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/noticiarios-edc-pt-br-1/n-28-pt-br-1.html>>. Acesso em 15/10/2013.

GONÇALVES, H. H. A. B. Q.; MEDEIROS, M. G. & ROCHA M. G. *Engenharia de Produção e Economia de Comunhão: Trabalhar é Preciso*. Anais do XII Simpep. Bauru, 2005.

GONÇALVES, H. H. G. *Descortinando perspectivas para um novo agir ético: geografando e corporificando a cultura da partilha na Economia de Comunhão*. Tese. (Doutorado). Universidade Federal Fluminense, 2009.

_____; LEITÃO, S. P. *Empresas de economia de comunhão: o caso Femaq*. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 6, p. 33-60, nov./dez. 2001.

LEIBHOLZ, R. *Projeto ESPRI 2010*. In: *Movimento dos Focolares. Economia de Comunhão - Congresso Nacional 2002*. São Paulo, 2002.

LEITÃO, S.P.; SPINELLI, Renée Assayag. *Economia de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006*. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 451-69, mai./jun. 2008. Disponível em: http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp?cd_edi=52. Acesso em: set/2011.

LEITE, KELEN CHRISTINA. *Economia de Comunhão: Uma Mudança Cultural E Política Na Construção Do Princípio da Reciprocidade nas Relações Econômicas*. Tese. (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, 2005.

LUBICH, Chiara. *Economia de comunhão: História e profecia*. Tradução Irami B. Silva e Humberto L. S. Almeida. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2004.

LUCAS, A.D.P.; BARBOSA FILHO, A.N. *Economia de Comunhão: um modelo de gestão responsável*. Anais do XXVI Enegep. Fortaleza, 2006.

MACHADO, A.M.M.; DESIDERI, P.E.S. *Projeto de Economia de Comunhão: uma porta para repensar a gestão empresarial*. Anais do XXIII Enegep. Ouro Preto, 2003.

MACHADO, A.M.M.; MELO, A.C. & DESIDERI, P.E.S. *Economia de Comunhão: Razão Substantiva na Gestão?* Anais do XXIV Enegep. Florianópolis, 2004.

MACHADO, A.C.M. Economia de Comunhão: elementos para uma teoria organizacional. *Tese*. (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica. 2006.

MARQUES, D. S.P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo *Rev. FAE*, Curitiba, v.10, n.2, p.115-129, jul./dez. 2007

MARTINS, C.H.; FRANCO, D. D. & SILVA, J.M. Desenvolvimento sustentável no contexto do desenvolvimento econômico e a contribuição da Economia de Comunhão. *Anais do XIII Simpep*. Bauru, 2006.

MEDRANO, J. A. V. Comunicação organizacional integrada: Alicerce intrínseco da Economia de Comunhão. *Tese*. (Doutorado). USP de São Paulo, 2007.

MELO, M.O.B.C.; CAVALCANTI, G.A., SANTOS, A.S.; VERGOLINO, J.R. Gestão De Empresas na Economia De Comunhão: Estudo De Caso No Nordeste Do Brasil. *Revista Gestão Industrial*, V. 04, N. 04: p. 76- 91, 2008.

PINTO, M. C.; LEITÃO, S. P. *Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

SAMPAIO, M. A. L.; LEITÃO, S.P. Economia de Comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais. *RAP* Rio de Janeiro 41 (3) p. 419-42, Mai/jun.2007.

SEBRAE – *Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa*. Disponível em <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em 15/02/2014.

SERAFIM, M.C. A Ética no Espaço de Produção: Contribuições da Economia de Comunhão. *Dissertação*. (Mestrado). Universidade Federal de Sergipe, 2001.

SIQUEIRA, E.S.; SPERS, V.R.E. Religião e Organizações: antagonismo aparente, proximidade latente. Uma reflexão sobre a economia de comunhão. *Revista Impulso*, Piracicaba, 19 (48): 73-84, jul. – dez. 2009.

SILVA, A. P. Proposta de Aplicação da Inteligência Competitiva em uma Rede de Cooperação. 2012. 117f. *Tese* (Doutorado em Engenharia da Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara D'Oeste: São Paulo. 2012.

SILVA, Guido Vaz.; LACERDA, Danel Pacheco. Relações de Poder no Projeto Economia de Comunhão. *Rev. Adm.* UFSM, Santa Maria, v. 3, p. 76-93, jan./abr. 2010.

SOUZA, M. C. Modelo para viabilização de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no Arranjo Produtivo Local de Vila Velha (ES). 2010. 180f. *Tese*. UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste: São Paulo. 2010.

SOUZA, M.C.; Campos, F. C; Oliveira, R. D; Vasconcelos, R. M. A cooperação em arranjo produtivo local: uma proposta para estruturação das ações nas empresas. *Inter Science Place*, 22^a Edição-Julho/Setembro. 2012.

APÊNDICE A

Fig. 1: Visão panorâmica *framework*

