

## 5 Análise dos resultados

Esse Capítulo objetiva refletir sobre os dados apresentados no Capítulo anterior, tanto do ponto de vista qualitativo quanto do quantitativo. São buscados paralelos em relação à base teórica utilizada, em especial na Teoria dos *Stakeholders*, com o intuito de identificar padrões de comportamentos que sejam capturados por essa rede conceitual. Da mesma forma, é feita uma confrontação entre os desempenhos reportados pelas empresas de EdC visitadas, e aqueles das empresas que constam do banco de dados do Ibase, em termos de indicadores sociais. Trilhados ambos os caminhos, será possível criar as condições para que um conceito de empresa de Economia de Comunhão seja estabelecido.

### 5.1. Análise qualitativa

Essa análise está alicerçada principalmente nos depoimentos colhidos e gravados dos diversos *stakeholders*, quando da visita às três empresas que formam o núcleo da pesquisa. Além dessas fontes, e seguindo um processo de triangulação inerente ao método escolhido, serão também consideradas as observações realizadas na empresa-piloto do projeto, as idas aos Congressos de EdC, as disposições aparentes desse universo, sustentadas por fotografias, contatos havidos com membros do Movimento dos Focolares e outros pesquisadores e material impresso.

Essas fontes misturam-se e colapsam de tal forma, que fica difícil sua separação. Assim, nem sempre é possível determinar com precisão qual fonte acrescenta o quê ao conhecimento perseguido. Na verdade, o que se percebe é que é o cruzamento dessas fontes o elemento que viabiliza um esboço do fenômeno em estudo. Essa constatação está referenciada com frequência em autores que praticam o método do caso, tais como Yin (2003), Stake (1995) e Creswell (1998), dentre outros. Destarte, optou-se, nesse item, por uma seqüência contínua

de análise, sem a preocupação em segmentar por tipo de fonte. As associações são realizadas à medida que as oportunidades de cruzamento vão surgindo, o que pode afetar em parte a linearidade da exposição. Todavia, esse formato parece ser o mais capaz de trazer a lume as riquezas que teimam em se esgueirar ao olhar do pesquisador. Afinal, em um trabalho que se propõe, em última instância, a analisar relacionamentos, nada mais razoável do que uma forma de construí-lo que se utilize desse mesmo recurso.

A seguir é apresentado um esforço para se identificar as similaridades e as diferenças nos comportamentos das quatro empresas visitadas, as três que formam o núcleo da pesquisa mais a piloto. Para isso, são consolidadas as principais características dessas empresas, à luz do exposto no item 4.1, para a seguir, serem apresentados quadros que contêm resumos de algumas dimensões observadas no campo.

### **5.1.1.**

#### **Resumo das observações feitas em relação às empresas visitadas**

### **5.1.1.1.**

#### **Resumo da La Tunica**

Os principais pontos observados na Empresa são:

- Foi a primeira empresa de EdC. Nasceu com essa finalidade;
- Tem uma administração pouco profissional e totalmente presente;
- É pequena, atua em um mercado local;
- É a empresa visitada com maior envolvimento religioso, pois todos os entrevistados são, de uma forma, ou de outra, próximos ao Movimento dos Focolares. Além disso, alguns processos importantes utilizam-se da estrutura do Movimento (ex.: escoamento de produção se dá, não somente, mas também entre as empresas da EdC, localiza-se no Pólo Spartaco etc). Enfatiza ações que desenvolvam a religiosidade, tais como orações diárias;
- Expressões mais ouvidas (*ipsis verbis* ou correlatos): “é uma família”, “o que vale é o amor”, “o relacionamento é o diferencial”, “a motivação é maior, porque todos sabem que pertencem ao projeto da EdC”.

### **5.1.1.2. Resumo da Femaq**

Os principais pontos observados na Empresa são:

- É a empresa líder do projeto de Economia de Comunhão no Brasil;
- Foi fundada há mais de trinta anos e vende para o mundo inteiro;
- Dispõe de uma administração experiente e consegue níveis internacionais de produtividade;
- Das empresas visitadas, é a que mantém maior equilíbrio entre as diversas dimensões da EdC e a única que inclui consistentemente o meio ambiente em sua prática cotidiana;
- Apesar da presença familiar, não aparenta ser tão paternalista como outras empresas da EdC.

### **5.1.1.3. Resumo da Pro-Diet**

Os principais pontos observados na Empresa são:

- É anterior ao lançamento da EdC e é conduzida por profissionais competentes técnica e mercadologicamente;
- Talvez seja a empresa com o caráter familiar mais ressaltado, dentre as visitadas, talvez por conta da ação conjunta do casal proprietário, seus filhos e demais parentes;
- Trabalha em um ramo extremamente difícil e competitivo, por vários aspectos. No entanto, experimentou um crescimento formidável ao longo de seus quinze anos de existência;
- Está em um momento de transição, no qual o viés paternalista está convivendo com uma certa burocratização;
- Foi a empresa em que floresceu a maior quantidade de insatisfações explícitas. Isso só causa um certo espanto por se tratar de uma empresa da EdC. Se fosse uma empresa “normal”, o nível de ruído existente seria praticamente inaudível.

#### 5.1.1.4. Resumo da Policlínica Ágape

Os principais pontos observados na Empresa são:

- Nasceu para ser uma empresa de EdC, ao contrário da Femaq e da Pro-Diet;

- É uma empresa cindida em termos de seu aspecto central, que é a religiosidade: os médicos se declaram ateus, ao passo que os funcionários, bem como os clientes e demais fornecedores entrevistados têm forte vinculação religiosa. No mais das vezes, são cristãos e, não raro, são vinculados ao Movimento dos Focolares;

- É uma empresa com uma administração profissional, mas ainda não foi testada em um mercado tão agressivo quanto o da Pro-Diet e ainda reserva um caráter local em sua atuação;

- Uma vez mais, a presença física dos sócios sobressai, mas não se pode ser afirmar que seja uma tão empresa familiar quanto a Femaq e a Pro-Diet. Por isso, não foi identificada a mesma ruptura em termos de família x burocratização, observada na última.

#### 5.1.2. Condições de contorno das empresas visitadas

A seguir são apresentados quadros que consolidam as características básicas das empresas de EdC visitadas.

Quadro 1 Tamanho e forma da organização das empresas de EdC

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Pequena e centralizada. Poucos níveis hierárquicos
Femaq	Média e centralizada. Pelo menos quatro níveis hierárquicos
Pro-Diet	Média e centralizada. Pelo menos quatro níveis hierárquicos
Ágape	Média e centralizada. Mescla estrutura matricial com funcional

Quadro 2 Tipo de mercado onde atuam

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Local, com pouca instabilidade. Muitos competidores e fornecedores
Femaq	Global, com muita instabilidade. Poucos competidores e fornecedores. Tem escritórios em outras cidades
Pro-Diet	Nacional, com muita instabilidade. Muitos competidores e muitos fornecedores. Tem escritórios em outras cidades.
Ágape	Local, com média instabilidade. Pouco competidores e muitos fornecedores

Quadro 3 Tipo de produto ou serviço das empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Produção em série de roupas. Baixa complexidade
Femaq	Produção individualizada. Alta tecnologia
Pro-Diet	Commodities. Necessita de espaço físico
Ágape	Individualizada no conceito, mas tem partes em série. Média tecnologia

Quadro 4 Proposta inicial e tempo de existência das empresas de EdC visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Surgiu para atender à EdC. Tem o mesmo tempo da EdC (13 anos)
Femaq	Existe há mais de 40 anos
Pro-Diet	Existe há 20 anos
Ágape	Surgiu para atender à EdC. Tem o mesmo tempo da EdC (13 anos)

Quadro 5 Desempenho mercadológico das empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Baixo
Femaq	Alto
Pro-Diet	Alto
Ágape	Médio para alto

Quadro 6 Características das sedes das empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Pequena. Situada no Pólo Industrial Spartaco
Femaq	Ampla. Tem padrão fabril, sem luxo
Pro-Diet	Ampla. Mais sofisticada do que as demais
Ágape	Ampla. Casa reformada, com aspecto aconchegante.

Quadro 7 Base de influência do líder, de acordo com Motta (1991)

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Maioria das características se inserem na perspectiva da Benevolência, com alguns itnes de Corretagem de Poder
Femaq	Corretagem de Poder
Pro-Diet	Corretagem de Poder
Ágape	Corretagem de Poder

Quadro 8 Posicionamento do Líder no Grid Gerencial de Blake e Mouton (1991)

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	1,9 (maior ênfase nas pessoas do que no desempenho)
Femaq	9,9 (ênfase equilibrada em pessoas e desempenho)
Pro-Diet	5,9 (maior preocupação com as pessoas do que com o desempenho)
Ágape	5,9 (maior preocupação com as pessoas do que com o desempenho)

A seguir são apresentadas as diferenças e semelhanças de algumas dimensões inerentes ao protocolo de pesquisa utilizado na pesquisa.

### 5.1.3.

#### Aspectos específicos do protocolo de pesquisa

Quadro 9 Características do *stakeholders* internos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Todos são religiosos. Boa parte advém do Movimento
Femaq	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento
Pro-Diet	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento
Ágape	A maior parte é religiosa, menos os médicos, que são ateus

Quadro 10 Características dos *stakeholders* externos das empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Tanto esoa física quanto jurídica. Os canais entrevistados são religiosos
Femaq	Apenas pessoa jurídica. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de compra
Pro-Diet	Apenas pessoa jurídica e Governos. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de compra
Ágape	Tanto pessoa física quanto jurídica. Os entrevistados são religiosos, e isso influencia na decisão de compra

Quadro 11 Percepção dos *stakeholders* internos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	É uma família. “Não saio daqui por nada”
Femaq	É uma empresa superior as outras. “Penso duas vezes antes de sair”
Pro-Diet	É uma família, mas está se burocratizando. “Se a oportunidade do mercado for boa...”
Ágape	É uma empresa diferente. “Mesmo trabalhando em outros locais, prefiro aqui”

Quadro 12 Percepção dos *stakeholders* externos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	“São honestos. Percebe-se a paz e a harmonia entre eles
Femaq	“Estão muito acima da média. São inovadores e tratam a todos com respeito”
Pro-Diet	“É um lugar que adoro visitar. Há um sorriso espontâneo em seus rostos”
Ágape	“Me sinto bem aqui. Tem gente que vai lá só para conversar (mesmo sendo uma clínica!)”

Quadro 13 Papel dos relacionamentos nas empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Mistura vida pessoal e profissional. Aumenta a produção e norteia a vida dos funcionários
Femaq	Aumenta a liberdade e a troca de informações. Até os donos falam comigo!
Pro-Diet	Cria ambiente familiar
Ágape	Aumenta a percepção de saúde (a “Saúde Ágape”)

Quadro 14 Percepção dos donos quanto à vantagem competitiva da EdC

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Gera, porque as pessoas trabalham mais, e ficam mais contentes
Femaq	Gera, porque as pessoas gostam de ser bem tratadas, e têm responsabilidade, o que aumenta o comprometimento
Pro-Diet	Gera, porque aumenta a confiança e o comprometimento
Ágape	Gera, porque todos têm comprometimento e são felizes

Quadro 15 Percepção dos donos quanto ao crescimento de sua empresa

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Só se for para manter esse espírito
Femaq	É possível crescer e manter o referencial da EdC, mas vai demorar mais para que todos sintam a diferença
Pro-Diet	Crescer é fundamental
Ágape	Só se o líder conseguir ficar junto

Quadro 16 Ênfase observada nas quatro dimensões da EdC, segundo os donos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	A ética é a mais importante
Femaq	Tem que haver um equilíbrio
Pro-Diet	Tem que haver um equilíbrio, mas a ética impacta mais
Ágape	A ética é a mais importante. As demais vêm a reboque

#### 5.1.4. Observações adicionais

Quadro 17 Exposição ao aspecto religioso

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	É a que apresenta maior vinculação religiosa. Todos os funcionários, clientes e fornecedores entrevistados são praticantes de alguma religião. No caso dos funcionários, boa parte é do Movimento dos Focolares
Femaq	A despeito de haver boa parte de funcionários vinculados ao Movimento dos Focolares, existe um grupo significativo que é religioso, mas não ligado ao Movimento
Pro-Diet	A maioria, senão todos, são religiosos, mesmo os <i>Stakeholders</i> externos
Ágape	Tem uma ruptura visível, entre médicos e demais <i>Stakeholders</i> . Aqueles são ateus, e os demais mostram um forte lado religioso

Quadro 18 Expressões mais comuns ouvidas nas entrevistas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Amor; Providência; Doar; Família; Alegria; Motivação.
Femaq	Meio-ambiente; Desempenho; Confiança; “Todos gostam deles”; Liberdade; Criatividade.
Pro-Diet	Família; Custos; Fidelidade; “Não é mais a mesma coisa”.
Ágape	Saúde Ágape; Doação; Ser Humano.

Quadro 19 Características distintivas de cada empresa visitada

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Religiosidade exacerbada
Femaq	Desempenho empresarial e reconhecimento social
Pro-Diet	Busca pela eficiência e processo de burocratização
Ágape	Cisão cultural entre médicos e não-médicos

Quadro 20 Nível de profissionalização do corpo gerencial

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Baixo
Femaq	Alto
Pro-Diet	Alto
Ágape	Médio

Quadro 21 Existência de representatividade de *stakeholders* no board das empresas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Não identificado
Femaq	Não identificado
Pro-Diet	Não identificado
Ágape	Não identificado

Quadro 22 Existência de mecanismos de gestão formalizados que envolvam *stakeholders* internos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Não identificado
Femaq	Apresentação de balanços mensais e semestrais
Pro-Diet	Não identificado
Ágape	Não identificado

Quadro 23 Exposição de preocupações ambientais

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Baixa
Femaq	Alta
Pro-Diet	Baixa
Ágape	Média

Quadro 24 Identificação de conflitos internos nas empresas visitadas

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Não identificado
Femaq	Existem alguns, mas são tratados diretamente com os donos
Pro-Diet	Maior quantidade de conflitos percebida, por conta da burocratização
Ágape	Baixo nível de conflitos

Quadro 25 Identificação de mecanismos voltados à resolução de conflitos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	É raro ocorrer conflito, logo não há mecanismos formais
Femaq	A chefia chama e conversa
Pro-Diet	A chefia chama e conversa. Parte desses conflitos ainda estão sem tratamento
Ágape	O pouco conflito identificado não permitiu aferir como são resolvidos

Quadro 26 Presença física dos líderes no cotidiano da empresa

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Integral. Trabalham lado a lado com os funcionários
Femaq	Muito grande. Circulam e cumprimentam os funcionários a toda hora
Pro-Diet	Muito grande. Trabalham entre os funcionários
Ágape	Muito grande. Os funcionários dão sugestões espontaneamente

Quadro 27 Relação das empresas visitadas com o sindicato

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Problemática
Femaq	Excelente
Pro-Diet	Irrelevante
Ágape	Não identificado

Quadro 28 Relacionamento com associações de classe

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Não identificado
Femaq	Excelente. É vista com admiração
Pro-Diet	Irrelevante
Ágape	Não existe uma associação única

Quadro 29 Percepção do pesquisador quanto à proximidade da realidade EdC

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Total do ponto de vista religioso. Parcial do ponto de vista de desempenho
Femaq	Equilibra alto desempenho com padrões de EdC
Pro-Diet	Equilibra alto desempenho com padrões de EdC
Ágape	Equilibra bom desempenho com padrões de EdC

Quadro 30 Aspectos relativos a RH

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Benefícios básicos
Femaq	Alimentação, participação nos lucros; empréstimos para moradia; empréstimos “sociais,” a juros de 0%; alimentação subsidiada; seguro de vida em grupo; desconto em medicamentos
Pro-Diet	Alimentação subsidiada; ambiente familiar; remédios, <i>ad hoc</i>
Ágape	Alimentação; ambiente familiar

Quadro 31 Relação do desempenho da empresa em relação à Providência

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Total : O sucesso é a Providência
Femaq	Média
Pro-Diet	Média
Ágape	Total. A Providência é real

Quadro 32 Percepção dos sócios quanto a aspectos políticos

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Baixa
Femaq	Alta
Pro-Diet	Média
Ágape	Não identificado

Quadro 33 Forma como a empresa vive o “dar” – prática do *homo donator*

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Total. Dar é a razão de existência da empresa
Femaq	Dar, mas com responsabilidade
Pro-Diet	Dar, mas com responsabilidade
Ágape	Viver é dar, inclusive conforto na doença

Quadro 34 Exemplos de rituais de socialização

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
La Tunica	Leitura da palavra de vida, rezas frequentes
Femaq	Reuniões opcionais sobre o Movimento
Pro-Diet	Leitura da palavra de vida, café da manhã mensal; coral
Ágape	Leitura da palavra de vida; reuniões opcionais sobre o Movimento

A partir do observado do Quadro 14 ao Quadro 47, e conforme resumido discutido na seção 2.2, todas as organizações visitadas atendem aos requisitos que Nash (1994, p 13) utiliza para classificar uma empresa como evangélica. Todos os elementos propostos pela autora são definidores do cotidiano das empresas de EdC visitadas, e também das outras fontes do Movimento dos Focolares abordadas. Aliás, não há qualquer diferença perceptível entre eles, no que concerne às definições propostas por Nash (1994). Ao se utilizar esse quadro de referência, a descrição dos gestores sobrepõe-se com exatidão à descrição daqueles vinculados a esse Movimento, e que não têm pretensões empresariais. A afirmação de Nash (1994) de que “essas pessoas usam a Bíblia para regular todos os aspectos de suas vidas” (p. xi) é refletida integralmente no decorrer de toda a pesquisa.

Nash (1994) ainda associa diretamente essa classificação de empresa evangélica com uma preocupação maior nos relacionamentos, e a formação de uma rede de ajuda mútua que atua em nível mundial, o que também foi identificado na realidade EdC, principalmente a partir dos Congressos visitados. É sintomática a semelhança entre o fato descrito pela autora, sobre uma pessoa que doou a uma igreja todas as suas economias, porque esse dinheiro não lhe pertencia, “mas a Deus”, com o episódio narrado pelo dono de uma empresa de EdC, cujo filho doou para um desconhecido seu relógio caro, porque “ele precisava mais do que eu”.

Também coincide com a proposta teórica de Nash (1994) a percepção dos atores da EdC de serem “diferentes” da corrente hegemônica, e de que estão imbuídos de um esforço de transformação da realidade, mais do que de uma simples atividade econômica. A rede de relacionamento e a preocupação em manter comportamentos exemplares completam a proximidade entre a realidade observada na pesquisa e o quadro conceitual de Nash (1994) para empresas evangélicas.

Dessa forma, se os argumentos dessa autora forem verdadeiros, o terreno da EdC, à medida em que se afasta da visão protestante tradicional analisada por Max Weber, seria, então, uma fonte potencial de vantagem competitiva para a empresa a ela vinculada. Visto que é uma das preocupações desse estudo verificar se a prática da EdC é provedora de sustentabilidade mercadológica, suscita

interesse avaliar os diferenciais de uma empresa do projeto de Economia de Comunhão em termos de sua competitividade, o que será conduzido a seguir.

#### **5.1.5.**

#### **A Economia de Comunhão como fonte de vantagem competitiva**

A despeito da EdC ser ou não um elemento gerador de vantagem competitiva, faz-se mister ressaltar que a maior proximidade encontrada entre sua prática e o quadro referencial da Teoria dos *Stakeholders* se dá naquilo que essa tem de normativa, e não de instrumental. Inúmeras foram as passagens que descartaram a acumulação do lucro como preocupação central da empresa. O agir ético, o cuidado relacional, a manutenção da integridade ampla dos *stakeholders*, essas sim mereceram todo o reforço possível das diversas fontes utilizadas na pesquisa. De todo modo, visto ser a competitividade uma preocupação válida para empresas que atuam em mercados capitalistas, e que também foi tema de apreciação de boa parte entrevistados, será preciso entrar no escopo da Teoria dos *Stakeholders* sob orientação instrumental.

Vários autores próximos ao Movimento dos Focolares ou ligados ao projeto de Economia de Comunhão entendem que há uma geração natural de vantagem competitiva pelo fato de uma empresa pertencer ao projeto, a despeito dos custos maiores para sua implantação e continuidade. Dentre eles é possível destacar Gold (2000), autora que consolidou as vantagens e desvantagens em se pertencer ao projeto, conforme já resumido no Quadro 1. Essa comparação será, doravante, objeto de discussão, a partir dos dados recolhidos no decorrer da pesquisa.

#### **5.1.5.1.**

#### **Análise da competitividade de empresas da EdC, tomando seus funcionários como fonte de vantagem competitiva**

Para o primeiro item do Quadro 1, que são as vantagens inerentes a um aumento de produtividade por causa de um “espírito de corpo”, isso foi, de fato, percebido. Contudo, não foi constatado um conjunto de benefícios maior do que o oferecido pelo mercado, conforme sugere Gold (2000). As opções dos funcionários em continuar na empresa passavam, quase sempre, por elementos menos tangíveis, tais como respeito, clima favorável ou sensibilização com ações sociais. Se isso é positivo do ponto de vista de dispêndio de recursos financeiros

para a manutenção de mão de obra, por outro exige que esse funcionário seja sensível a tais questões. Não por acaso, é um pilar central das propostas da Economia de Comunhão a construção de um novo homem.

Em relação às facilidades de recrutamento mencionadas, essas não podem ser dissociadas do fato dos funcionários serem, em sua avassaladora maioria, pessoas religiosas. Muitos foram admitidos por indicação, ou diretamente de pessoas ligadas ao Movimento, ou por pessoas que já trabalhavam na empresa, as quais já viviam, na prática, essa experiência. Nesse sentido, não seria absurdo pensar no Movimento dos Focolares como sendo um “repositório de mão-de-obra” com as características culturais adequadas à vida em uma empresa de EdC. Mesmo na Femaq, empresa mais avançada na implantação das propostas da EdC, isso foi observado. Uma vez mais, a Policlínica Ágape é um caso a parte no que se refere aos médicos, mas tem exatamente a mesma constituição quanto aos demais funcionários.

Reverberando essa conclusão empírica na Teoria dos *Stakeholders*, encontramos a afirmação de Parapanaan et al. (2003), de que empresas socialmente responsáveis têm maior facilidade em “atrair bons recrutas, além de desenvolverem e manterem maior lealdade internamente” (p.134), e também a pesquisa de Joyner e Payne (2002), a qual apontava para uma maior lealdade dos funcionários nos casos de empresas tidas como socialmente responsáveis. Em ambas as situações esse *stakeholder* funciona como um foco potencial de vantagem competitiva.

Outros itens do Quadro 1 também dizem respeito à participação dos funcionários na competitividade da empresa. São mencionados termos como inovação, dedicação e motivação, como aspectos positivos, e como ônus respectivos, os investimentos com tecnologia para proteção ambiental, os investimentos em segurança do trabalho e perda de oportunidades de mercado devido a uma recusa em aceitar atos de corrupção.

A partir dos depoimentos dos funcionários, e também em algumas respostas da *survey*, é facilmente identificável a presença de um “agente mágico” a motivar os colaboradores. Esse agente tanto pode ser uma obrigação ética com a Providência, a qual afinal é o farol que orienta todas as ações, quanto a constatação de que “algo a mais” está sendo feito pela empresa, além da busca pelo lucro, ou ainda a proximidade e o respeito dos diretores. Tais observações

estão também alinhadas com as análises de Barbosa Lima (2003) e de Zamagni (2002a), citadas na Seção 2.2.

Para esses autores, a confiança dos funcionários em seus líderes e a prática freqüente de compartilhar informações são reforços motivacionais e, portanto, geradores de competitividade. A eles, seria possível adicionar a existência de uma crença comum, o que age como um forte elemento direcionador de energias e de auxílio recíproco. Isso fica muito evidente na La Tunica, e muitas de suas crises e dificuldades só foram superadas por causa dessa característica.

Na Femaq, foram vários os depoimentos que assinalavam o esforço dos funcionários em desenvolver inovações. Isso é particularmente importante para essa empresa, visto que boa parte de seu diferencial competitivo advém de sua capacidade de manter-se à frente na tecnologia e em seus processos. Também foram descritas situações semelhantes na Policlínica Ágape, com soluções inovadoras sendo propostas por funcionários. A questão da participação, “como se o negócio pertencesse ao funcionário”, também ficou evidenciada na situação descrita pela nutricionista da Pro-Diet, a qual chegou a brigar com o patrão por conta de uma situação de mercado que seria prejudicial à empresa. Na La Tunica, foram mencionadas situações nas quais as próprias funcionárias levavam as roupas que produziram para suas casas, espontaneamente, para tentar realizar vendas extras, e resolver problemas financeiros imediatos da empresa. Em todos os itens, esse elemento interno de motivação do funcionário, que o leva a agir muito além de sua obrigação, é referendado fartamente.

Quanto às perdas por não participar de vendas que envolvam práticas ilícitas ou pouco éticas, isso também foi ouvido repetidas vezes nos depoimentos, em todas as empresas. No processo de triangulação, os *stakeholders* externos confirmaram essa postura, bem como as associações de classe contactadas.

A contrapartida dessa perda seria a certeza de que a ilibada postura dessas empresas dispensa maiores controles por parte de seus compradores, o que viabilizaria a ganhos por confiança. Esse argumento também foi verificado nas entrevistas com vários compradores. Um em especial chama a atenção por seu caráter de neutralidade, que é o funcionário público da Prefeitura de Curitiba entrevistado. Ele manifestou sua total confiança nos procedimentos e nos produtos da Pro-Diet, fruto de um longo e correto relacionamento.

No entanto, não é possível verificar, a curto prazo, qual dos dois lados da balança pesa mais, se o da “perda”, por não ser cúmplice de corrupção, ou se o do ganho, por causa da confiança. Como o objetivo de seus líderes não é o de maximização de lucros, o resultado dessa diferença não é relevante para eles.

A crença na Providência surgiu reiteradas vezes nos Congressos e, dentre as empresas visitadas, principalmente na La Tunica. Sem dúvida, esse fator ajuda a sustentar o “agente mágico” já mencionado, e gera motivação. Afinal, todos os que crêem, têm convicção plena de que não serão abandonados à própria sorte pelo Fator Maior e, se há dificuldades no caminho, essas são provas que encontram causa no Divino. Afinal, “Deus dá o frio conforme o cobertor”.

A questão ambiental não pode ser comprovada, a menos da Femaq. Vale lembrar a grande quantidade de prêmios recebidos por sua atenção com a questão ambiental, e a menção honrosa que o entrevistado do órgão de classe dirigiu, espontaneamente, sobre esse tema para a organização.

#### **5.1.5.2.**

#### **Análise da competitividade de empresas da EdC, tomando sua relação com os *stakeholders* externos como diferencial competitivo**

Vários autores mencionaram as vantagens de um relacionamento estreito, lastreado por confiança mútua, como elemento de vantagem competitiva. Muitos desses autores são vinculados à Economia de Comunhão, como é o caso de Molteni (2002), Gui (2002), Burkard (2002), Ressler (2002), além de Gold (2000), Leibholz (2002) e vários outros. Outros, como é o caso de Nash (1994), Nash e McLennan (2001), Chappell (1993) e Makeower (1994), têm vinculação religiosa, mas não pertencem ao Movimento dos Focolares. Há ainda, os de marketing, que entendem ser o relacionamento a fonte de vantagem competitiva. Dentre eles, é possível citar Vavra (1993), McKenna (1999a e 1999b), Motta (2000), Peppers e Rogers (1994) e muitos outros. Também seguem nessa trilha aqueles autores afeitos à Teoria dos *Stakeholders* instrumental, tal como Jones (1995), Waddock (2000), Post et al. (2002), Hillman e Keim (2001) Wilson (2003), e vários outros.

No caso das empresas visitadas na presente pesquisa, há uma perenidade dos relacionamentos, e uma preocupação com sua qualidade. Esses são sempre tidos, pelos parceiros, como “diferentes” e “muito melhores do que os relacionamentos com as demais empresas”. Na grande maioria das entrevistas, seja com

*stakeholders* internos, seja com externos, essa preocupação era nítida, e vários atos e depoimentos mostraram a prioridade com que esse tema é tratado. Não raro, existem relacionamentos que perduram há décadas, alguns repletos de emoção.

Todavia, o quanto que isso, tratado de forma isolada, impulsiona a competitividade da empresa, ainda é uma questão em aberto. Se há na Teoria dos *Stakeholders*, sob a ótica instrumental, uma certeza de que os custos de manutenção da clientela são minimizados por causa dessa perenidade de relacionamentos, então essa redução deve ocorrer nas empresas da EdC visitadas. Vale lembrar a visão de Zamagni (2002a), autor vinculado à EdC, a respeito dos vários tipos de custos inerentes a uma empresa “comum”. Se, conforme assevera, tais custos não acrescentam nada o produto final e só existem justamente pela falta da ênfase relacional, então era de se esperar um aumento na competitividade dessas empresas por conta dessa sua preocupação. Essa também é a opinião de Jones (1995) e de Waddock (2000), autores distantes da realidade da Economia de Comunhão. Talvez essa suposição possa explicar, ao menos em parte, as altas taxas de crescimento das três empresas-núcleo da pesquisa, pois, segundo Waddock (2000), o “*do well (financially)*” encontra eco no “*do good (socially)*”.

Contudo, a pesquisa comprovou que a suposta redução de custos, sozinha, pode não ser o principal fator gerador de vantagem competitiva, pois a estrutura do mercado onde tais empresas se inserem é uma componente importante. Uma investigação que trabalhe especificamente com esses custos ajudaria a esclarecer a questão.

Referendando essa dualidade, estão as entrevistas realizadas nas empresas de EdC cujos clientes são pessoas jurídicas, em especial a Femaq e Pro-Diet. Nos dois casos, as características do setor do comprador não podem ser deixadas de lado. Para a Femaq, há outras vantagens competitivas que podem influenciar seu desempenho, tais como a tecnologia de ponta que a torna única em algumas áreas. Já na Pro-Diet, pela comoditização de seu serviço e pela agressividade do mercado de seus compradores, o bom e longo relacionamento com os clientes não foi identificado como catalisador de vantagem competitiva. No caso específico dessa empresa, seria razoável supor esse bem relacional como um elemento higiênico, sem o qual a empresa estaria alijada da disputa. Do lado do custo, há fortes parcerias dessa empresa com alguns fornecedores, mas também não é visível, nesses casos, de que forma essa proximidade pode ser um divisor de águas

em termos de competitividade. Em uma parte da entrevista com um desses fornecedores, foi dito que seus preços, por vezes, eram maiores do que os de seus concorrentes, mas que, ainda assim, a Pro-Diet continuava a comprar dele, quase que com exclusividade.

Para a Ágape e para a La Tunica, as quais fornecem tanto para pessoa jurídica quanto para pessoa física, há diferenças. No caso da primeira, há uma certa folga em relação à concorrência, pois é a única a atender de forma completa na região onde atua e, nesse mercado, a localização é um fator de relevo. Logo, a Policlínica Ágape dispõe, por localização, de uma certa vantagem competitiva *a priori*. Ainda assim, a opção e, em alguns casos, a falta de opção, dos clientes é um fator importante, o que faz com que o tipo de relacionamento deles com a empresa seja fundamental para a sua escolha.

Deve ser observado, contudo, que a opção do cliente por essa ou aquela clínica é parcial e não total, por conta da ação dos planos de saúde nesse mercado. Esse ator é um influenciador que ora atua favorecendo, na medida em que os concorrentes da Ágape também têm que se expor a ele, ora atrapalhando, quando restringe algum serviço prestado pela empresa. Isso posto, essa empresa depende de forma incisiva dos relacionamentos com seu cliente direto e esses, conforme foi desvelado nas entrevistas, são uma excelente fonte de vantagem competitiva.

Para o caso da La Tunica, deve ser levada em consideração a forte característica religiosa das clientes entrevistadas, na verdade, distribuidoras, o que adiciona uma cola a mais entre a empresa e esses *stakeholders*. Assim, falar em vantagem competitiva por conta da força de relacionamentos é uma verdade parcial. Há um relacionamento forte com esses *stakeholders*, mas as razões para isso transcendem as questões comerciais. Em outros termos, falar de vantagem e, principalmente, de competição, nesse caso, não parece ser a abordagem mais adequada ao problema. Esse padrão de comportamento atravessa a La Tunica em todos os relacionamentos com todos os *stakeholders* dos quais a pesquisa se aproximou.

Resumindo as situações das quatro empresas, não é possível afirmar, como sugerem as reflexões teóricas dos autores vinculados à EdC, que a fidelidade dos clientes é obra de um relacionamento diferenciado e que, por causa disso, haveria uma lucratividade maior. Se isso é verdade em muitas situações, não o é em outras tantas. A estrutura de competição do mercado é o fator determinante para que

esses relacionamentos diferenciados possam aumentar a competitividade da empresa. O exemplo do Hospital Nossa Senhora das Graças é emblemático. Ainda que o comprador simpatize com a Pro-Diet e com seus donos; ainda que ele próprio seja religioso; ainda que reconheça uma diferença entre a Pro-Diet e seus concorrentes, ele se vê obrigado a comprar pelo menor preço, pois os planos de saúde é que determinam o patamar a ser cobrado pelo hospital. Aqui, o relacionamento não se transformou em lucro.

No que se refere a *stakeholders* mais distantes, tais como os necessitados que recebem a ajuda do Movimento dos Focolares, a partir da parte do lucro das empresas de EdC que são enviados para o escritório central, isso se reverte a favor da empresa em termos de motivação dos empregados, conforme já foi discutido. Um retorno direto não é identificado, pois os beneficiados muito raramente fazem parte do entorno da empresa. Em termos práticos, se em 2002 a maior parcela da ajuda foi dirigida para a África, conforme descreveu Rodolfo Leibholz, uma empresa em Cotia ou em Piracicaba dificilmente colherá benefícios tangíveis com isso. A imagem da pedra lançada ao lago, proposta por D. Maria do Carmo, que gera ondas, é pertinente. Visto que essa pedra hipotética foi lançada muito longe, e é pequena, se comparada como tamanho do lago, até chegarem nas margens, essas ondas dificilmente serão perceptíveis por quem lançou a pedra.

A literatura relativa à Economia de Comunhão menciona com frequência a existência de redes de ajuda mútua. Esse é o caso de Gold (2000), Zamagni (2000a), Lubich (2002a) e outros. Na pesquisa, essa ajuda foi encontrada, de fato. Talvez não de forma a causar tanto impacto positivo nas contas das empresas de EdC, mas ocorreram alguns reportes de benefícios matérias por conta de sua existência.

Assim, não deve ser ignorado o fato da La Tunica fornecer uniforme para outras empresas da EdC; da Femaq estabelecer parcerias com a KNE/Rotogine para desenvolvimento de produtos em comum; de haver diluição dos riscos e dos custos com a construção os pólos industriais; de existir franca troca de informações e experiências no decorrer dos Congressos; de ser freqüente a circulação de pessoas de uma empresa para outra, tal como ocorreu com a contadora Herica Salvador, a qual prestava consultoria, inicialmente para a Espri, depois para a Policlínica Ágape, e finalmente para a La Tunica. Tais exemplos fazem tangíveis os benefícios das redes, mas não aparecem como definitivos, e

nem se impõem como condição *sine qua non* para o sucesso de cada empresa individualmente.

A maior ajuda percebida, no entanto, aparece mais no nível do simbólico do que no do concreto. O “Projeto Divino”, a “ação da Providência”, a crença na “superação das dificuldades com a valorização do homem”, expressões repetidas freqüentemente nos Congressos, assim como as cartas de solidariedade que Chiara Lubich enviou quando as empresas do Pólo Industrial Spartaco foram roubadas, são grandes estímulos para um grupo que valoriza a simbologia acima da reificação. Se Zamagni (2002a) menciona ambos os vieses os quais repousam em “redes de sustento moral e redes de contatos comerciais” (p.92), as primeiras apareceram com muito mais força na pesquisa do que as últimas. Daí, a vantagem competitiva, sob esse aspecto, transitar com mais liberdade no conforto espiritual de um grupo cujos membros têm prioridades transcendentais.

#### **5.1.6.**

#### **A prática das empresas de Economia de Comunhão visitadas, diante do viés normativo da Teoria dos *Stakeholders***

Ao observarmos as afirmações de autores vinculados à EdC, percebemos que há muito em comum entre a proposta do Projeto e a filosofia da Teoria do *Stakeholders*, principalmente em sua orientação normativa. A ênfase relacional está presente em pensadores dos dois campos, assim como a preocupação em ampliar os objetivos principais da organização capitalista para além do lucro, e inserir em seu planejamento as conseqüências sociais de suas ações. O Quadro 3, da Seção 2.3.4, proposto por Burckart (2002), correlaciona algumas dimensões do que entende ser um desenvolvimento sustentável, frente às propostas teóricas da Economia de Comunhão. Para esse autor, a finalidade de ambos é reduzir as discrepâncias e injustiças sociais. Esse tipo de comportamento empresarial, que abraça um comportamento preocupado com outras questões além do lucro, é corroborado pela Teoria dos *Stakeholders*.

De fato, foi possível constatar *in loco* muitas das afirmações de Burckart (2000) em relação à “cultura do dar”. Há uma orientação espiritual, sem dúvida, mas a dimensão histórica fica a ela subordinada, e não parece ter o mesmo peso. Isso se deve, provavelmente, pelo caráter eterno da Providência. Em outros termos, a dimensão cultural não é negada, mas permanece ancila da religiosa, e só

floresce nas fendas permitidas por essa última. Esse fator é uma diferença importante da visão humanista de mundo subjacente à Teoria dos *Stakeholders*. Na cultura do dar, há a proposta da unidade na diversidade, porque essa unidade é uma consequência do desejo divino, exposto na graça da Criação. Com isso, todos são iguais, porque sua existência é uma decorrência dessa graça.

Na Teoria dos *Stakeholders*, de viés normativo, o *ethos* é negociado, porque é suscetível à qualificação humana, daí a importância dos relacionamentos. Observa-se que é a relação com o outro que define o indivíduo e a organização e, por conta disso, é necessário - ou natural, nas palavras de Sen (1999) - que o equívoco do capitalismo reificador seja corrigido. Assim, a economia pode reinserir seu caráter ecológico para que ambas, economia e ecologia, cada uma a seu modo, possam cuidar da “casa”. Para a EdC, a “casa” é um desdobramento do Divino, enquanto que na Teoria dos *Stakeholders*, essa é fruto a mão humana. Visões de mundo à parte, vale resgatar as palavras de Henrique Leibholz, quando diz que não se importa quem vai fazer, e como vai ser feito, mas algo tem que ser mudado nesse mundo, sob pena de inviabilizarmos a própria espécie humana. Uma vez mais, se os caminhos separam, os objetivos unem as duas propostas.

Para a Teoria dos *Stakeholders* de orientação instrumental, esse embate não se coloca, visto que o objetivo ainda é a maximização, agora respondendo a um clamor social circunstancial e, talvez, efêmero.

Ainda tomando por base a tabela comparativa de Burckart (2002), o alongamento da dimensão temporal é outro fator parecido, mas não idêntico. Na EdC, o tempo é infinito, dado que eterno; na Teoria dos *Stakeholders*, há uma preocupação com o longo prazo, mas não foi identificada na literatura nenhuma menção à eternidade. Em comum entre eles, há o fato de ambos rejeitarem com veemência a instantaneidade do mundo capitalista imagético (Santos, 1997). Nesse, o conteúdo é menos relevante do que a aparência e, ao contrário da mulher de César, não é preciso ser honesto, basta parecer sê-lo. A decorrência é a agressão às condições básicas de sustento da vida, o que explica as definições de órgãos internacionais sobre sustentabilidade, já mencionadas anteriormente, as quais apontam para responsabilidade do presente para com o futuro.

A análise da contraposição ‘mínimo realista X máximo profético’ (Burckart, 2002) também é relevante. Na Teoria dos *Stakeholders*, não são identificados elementos proféticos, os quais permeiam a fala, as ações, os corações e as mentes

daqueles envolvidos com a EdC. São inúmeros os exemplos citados. A felicidade, a alegria e o regozijo, embutidos no ato de dar, habituais no cotidiano das pessoas da EdC, não encontram paralelo na Teoria dos *Stakeholders*. O “homem em relação”, feliz por estar em comunidade, tem um caráter comunitário, de divisão de bens e de experiências de vida. Com isso, há na EdC uma ênfase na criação de “lugares-modelos” (Burckart, 2002), os quais funcionam como “faróis” (Lubich, 2000) comportamentais. Esses locais são os pólos industriais, os quais devem estar próximos das Mariápolis. O padrão de ambos é a comunhão. Afere-se disso que o alcance pode ser amplo, tal como na alegoria da pedra lançada ao lago, mas isso se deve à noção de que todos são filhos da mesma entidade divina; logo, são da mesma família. Entre os membros de uma mesma família, há a comunhão, ainda que esses estejam fisicamente distantes.

Na Teoria dos *Stakeholders*, por seu turno, a preocupação é com o relacionamento no sentido lato, entre pessoas que não são da mesma família, mas são da mesma espécie, e que compartilham da mesma condição humana. O problema apresentado nesses termos obrigatoriamente envolve o planeta, e daí muitos autores da Teoria dos *Stakeholders* inserirem a variável ambiental na equação estratégica daquelas empresas preocupadas com a sustentabilidade. Não por acaso, Burckart (2002) denuncia uma certa “ênfase excessiva” no meio ambiente nas propostas dessa teoria. Para esse autor, a “mera visão ambientalista” é superada na EdC (p.69), a qual se entrega àquilo que entende ser um passo adiante, que é o gerenciamento sustentável. Todavia, nas empresas de EdC visitadas, essa preocupação ambiental não ficou muito evidente, à exceção da Femaq. Para esse caso, há o testemunho dos sócios, Rodolfo e Henrique Leibholz, ao avaliarem que não há uma separação entre o ambiente e a empresa. Em suas palavras, “nós não integramos o meio ambiente. Nós somos o meio ambiente”.

Quanto à prática das empresas de EdC, suscita consideração a afirmação de Burckart (2002) de que “em dado momento, poder-se-ia decidir se a empresa deve esquecer-se de si mesma e colocar-se a serviço de todos os seus *stakeholders* (...) Dessa maneira, a empresa não se determina a si mesma, mas é determinada de fora, pelas expectativas (visões) de seus parceiros” (p.72).

Não foi identificada qualquer ação das empresas visitadas que pudesse justificar essa afirmação. Há, sim, preocupação com o funcionário e com *stakeholders* externos, muitas vezes expressada em generosidades, empréstimos e

ajudas de toda ordem, conforme já explicitado. Mas daí há um salto não autorizado para a conclusão de que a empresa “esquece de si mesma ao colocar-se a serviço de todos os *stakeholders*”. A normatização que parece entrar em vigor na Pro-Diet e na Femaq, assim como a preocupação com o corte de custos, e a proteção de segredos industriais, seriam contra-exemplos da proposta de Burckart (2002).

#### 5.1.7.

#### **Classificações das empresas de Economia de Comunhão visitadas, bem como de seus gestores, à luz da Teoria dos *Stakeholders***

Adotando-se a afirmação de Logsdon e Yuthas (1997), de que há estágios distintos baseados no comportamento moral de uma organização, é possível visualizar que todas as empresas de EdC visitadas ultrapassaram os limites convencionais, nos quais as ações são norteadas por contratos legais. O desenho moral dessas empresas as aproxima do nível pós-convencional, visto que há uma predominância de um comportamento moral ampliado. Segundo os autores, nesse caso se encontram as organizações que consideram como *stakeholders* mesmo os que não têm direitos legais. Todavia, naquilo em que se refere à participação na tomada de decisão, ainda há dúvidas quanto à prática da EdC. Conforme já foi observado, há a apresentação, mais até por parte da Femaq do que no das demais empresas, de balanços e previsões, mas não há um *board* formal que inclua representantes de comunidades locais, ambientalistas etc. As decisões finais ficam a cargo da consciência dos gestores, os quais, no mais das vezes, atendem as expectativas do Movimento na suposição de que essas se igualem às da sociedade. De todo modo, a elevada sensibilidade ética de ambos, gestores e Movimento, são diferenciais importantes. Todavia, se, por ventura, houver divergência de interesses, essa não encontra mecanismos de mediação que não estejam no nível do espiritual.

A fala de D. Maria José, inicialmente sócia da La Tunica e, posteriormente, cliente, que se dizia uma voz discordante quando entrou na Empresa, mas que se ajustou quando “aceitou Jesus no coração”, exemplifica essa afirmação. Outra parte da entrevista dessa senhora versava sobre o difícil relacionamento com o sindicato, para concluir que essa organização era desnecessária em uma Economia

de Comunhão, pois nessa, os funcionários não precisaram brigar para conseguir melhorias.

Como se vê, a perspectiva de embate marxista entre capital e trabalho se esvai na proposta da EdC. Segundo a visão de Stoney & Winstanley (2001), os afiliados à proposta marxista também rejeitariam a Teoria dos *Stakeholders*, pois encontrariam dificuldades de enxergar uma conciliação entre forças dialeticamente opostas. Segundo esses autores, os neoliberais, por somente reconhecer um único stakeholder válido, também descartariam a Teoria dos *Stakeholders*. Não por acaso, tanto a abordagem marxista, quanto a neoliberal, também são fortemente rechaçadas pelos defensores da Economia de Comunhão. Talvez aí esteja mais uma afinidade entre ambas, EdC e Teoria dos *Stakeholders*, por se mostrarem pluralistas ao considerem válida e possível a conciliação entre interesses de múltiplos..

Exemplificando uma vez mais o caráter unissonante dos membros da Economia de Comunhão, é possível mencionar as aprovações das contas da Espri nos dois Congressos visitados, as quais sempre ocorriam por aclamação da platéia. Não ficou claro se havia espaço, efetivo e social, para algum questionamento, fato corriqueiro em assembleias de acionistas.

Assim, as visões de Clarkson (1995) e de Donald e Preston (1995), de que a Teoria dos *Stakeholders* é uma ferramenta de análise que pode facilitar o mapeamento de diferentes interesses na organização, não se encaixa com precisão na realidade observada. Isso se deve a que, se há diferença de interesses entre os diversos atores das empresas visitadas, essa está subsumida na orientação maior do projeto. Além disso, no âmbito interno da empresa, a última palavra pertence ao sócio-líder, o qual está próximo o bastante para arbitrar divergências, e dispõe do poder definitivo sobre as partes. Os exemplos de dar ou negar, contratar ou demitir, respeitar ou transgredir, são vários nas conversas havidas na Femaq e na Pro-Diet.

Todavia, é possível encontrar algo similar na literatura sobre Teoria dos *Stakeholders*. Para Gibson (2000), a consciência moral de uma organização é uma extensão da consciência de seus donos. Logo, é necessário que haja uma liderança comprometida com esse novo padrão de comportamento, ético e relacional, que rejeite a maximização de lucros, e que tenha condições para implementar sua visão. Será essa liderança que contratará e treinará os novos gestores que

conduzirão a empresa ao longo da nova via. De tão próxima da realidade das empresas visitadas, essa argumentação parece saída das páginas de um livro sobre Economia de Comunhão. A diferença estaria na heterogeneidade do grupo a ser transformado. Na EdC, esse grupo tem uma forma bem delineada e, até um certo ponto, padronizada; na argumentação de Gibson (2000) isso não fica evidente. No caso da EdC, a Teoria dos *Stakeholders* explica muito, mas não tudo.

Tomando por base o desenho sugerido por Donaldson (1995, p183) apresentado na Seção 2.4, e que contempla as três orientações da Teoria dos *Stakeholders*, é factível supor alguma sobreposição nos três níveis, todavia com mais proximidade no núcleo normativo do que na casca descritiva. Isso está esboçado na Figura 14.

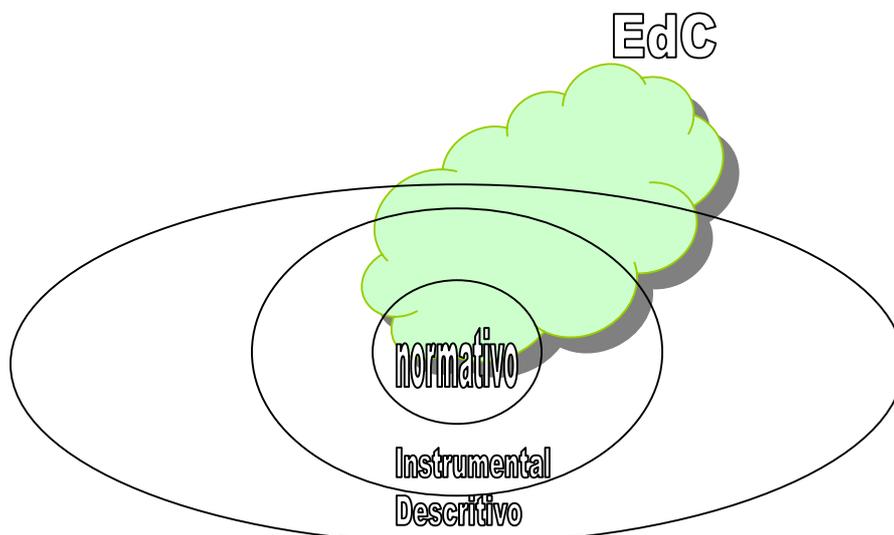


Figura 1 Contraposição da EdC frente às três orientações de Teoria de Stakeholders

No que concerne à classificação de três dimensões proposta por Mitchell et al. (1997), descrita na Seção 2.4.1.3, e representada na Figura 2, acerca dos tipos de *stakeholders*, houve uma percepção de que a Providência se encontra na posição sete. Os funcionários estão na posição seis, e os *stakeholders* externos variam de posição, conforme a situação de mercado da empresa.

Na comparação entre as obrigações morais de um gestor, de acordo com as propostas de Clarkson et al. (1999), com o que foi encontrado pela pesquisa, destaca-se a “riqueza relacional” da organização, que ambas enfatizam, visando estabelecer poderosos esforços colaborativos, emulando um ambiente familiar.

Nos dois casos também é possível encontrar uma preocupação com o senso de justiça e com a comunicação aberta.

O Quadro 48 compara as propostas dos “*Clarkson Principles*” referentes ao papel do gestor sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*.

Quadro 35 Contraposição dos Clarkson Principles à realidade EdC

<b>CLARKSON PRINCIPLES</b>	<b>Realidade EdC</b>
Os gerentes devem aceitar e monitorar as preocupações de todos os <i>stakeholders</i> legítimos, levando-as em conta em sua tomada de decisão;	A preocupação com os <i>stakeholders</i> quando da tomada de decisão é um fato. Todavia, quem são “todos” os <i>stakeholders</i> é um problema em aberto, bem como o peso que cada um recebe.
Os gerentes devem ouvir e comunicar-se abertamente com os <i>stakeholders</i> sobre suas preocupações e contribuições, e sobre os riscos que correm em sua relação com a organização;	Isso foi verificado em todas as empresas, principalmente no que diz respeito aos <i>stakeholders</i> internos.
Os gerentes devem adotar processos e modos de comportamento que sejam sensíveis às preocupações e capacidades dos grupos de <i>stakeholders</i> ;	Isso fica evidente quanto ao comportamento gerencial, pois o líder na EdC necessita expor sua ação como modelo aos seus colaboradores.
Os gerentes devem reconhecer a interdependência dos esforços e recompensas entre os <i>stakeholders</i> , e devem tentar alcançar uma distribuição justa de benefícios e encargos da atividade corporativa entre eles, levando em consideração seus riscos respectivos e suas vulnerabilidades;	Há uma preocupação com a justiça. No entanto, essa está atrelada às recomendações da EdC, e não é visível o grau de abertura para questionamentos dos funcionários, por exemplo, em relação à doação de parte dos lucros.
Os gerentes devem trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, tanto públicas quanto privadas, para garantir que os riscos associados a atividades da organização sejam minimizados e, quando não puderem ser evitados, que sejam devidamente recompensados;	Isso foi particularmente visível na Femaq e na Policlínica Ágape. Na La Tunica e na Pro-Diet, talvez pela característica de mercado, isso não pode ser verificado.
Os gerentes devem evitar a todo custo atividades que possam agredir direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida), e devem impedir o aumento de riscos para os <i>stakeholders</i> ;	Esse ponto é central na EdC. Na Policlínica Ágape houve depoimentos especificamente em relação a isso.
Os gerentes devem reconhecer os conflitos potenciais entre (a) sua própria função como um <i>stakeholder</i> corporativo e (b) suas responsabilidades legal e moral, visando os interesses dos <i>stakeholders</i> , e devem tratar tais conflitos por intermédio de uma comunicação aberta, divulgação adequada e sistema de incentivo e, quando necessário, permitir a revisão de uma terceira parte.	Isso não foi verificado em nenhuma das empresas. A terceira parte na EdC, normalmente é a Providência. Quanto à dicotomia vida empresarial / vida religiosa, aquela se submete a essa última, não sendo percebido por parte dos gestores uma ruptura. Em caso de dúvida, o Evangelho decide a que é correto.

Uma vez mais, a contraposição entre os *Clarkson Principles* e o cotidiano observado nas empresas da EdC visitadas, nos sugere que há muita similaridade entre ambos, sem contudo haver uma sobreposição perfeita. A noção de que todos os *Stakeholders* são atendidos igualmente, conforme também acredita Gerde (2000), e a participação de terceiros na tomada de decisão, são elementos que não se apresentam no cotidiano da EdC. Por outro lado, o aspecto religioso continua em aberto na Teoria dos *Stakeholders*.

Ainda no que se refere à atuação gerencial, vale observar a classificação de Carroll (1998b), sobre os três posicionamentos morais dos gestores: o imoral, o amoral e um terceiro, o qual designa como sendo moral. No caso da EdC, as entrevistas corroboram um tipo de gestor com fortes princípios éticos, capaz de agir para além das obrigações legais, comprometido com o aspecto humano, ainda que isso reduza seus lucros, com foco no longo prazo e não no imediatismo. Todas essas características encontradas nos depoimentos e nos Congressos colocam o gestor da EdC na categoria de moral. Enquanto no primeiro nível, no imoral, esse gestor rejeita a Teoria dos *Stakeholders*, segundo Carroll (1998b), no segundo nível, convive com ela, desde que seja do ponto de vista instrumental, ao passo que, no terceiro, encontraríamos aquele que anseia pela inclusão da discussão ética no âmbito da Administração de Empresas. A fala de Henrique Leibholz que assevera que a Administração de Empresas está ensinando coisas erradas aos futuros gestores, por não tratar a questão humana da forma correta, poderia ser um bom exemplo para a argumentação de Carroll (1998b).

Uma última questão, relativa à Teoria dos *Stakeholders*, que merece tratamento é aquela lançada por Carroll (1991 e 1998), Wilson (2003), Mitchel et al. (1997) e muitos outros, que é a definição de quem é *stakeholder*. A definição da Economia de Comunhão é ampla, e é possível recorrer à fala de Chiara Lubich (2000) sobre amar os funcionários, os clientes, os fornecedores e os concorrentes para mapear quem é, a princípio, considerado *stakeholder*. Contudo, não se pode deixar de lado a Providência como sendo um *stakeholder*. Afinal, tudo é feito em nome desse agente, que é quem embasa e explica todas as experiências do passado e do porvir. Nenhuma das definições levantadas na teoria incluiu essa entidade como um *stakeholder* válido. Apenas Frederick (1998) mencionou a possibilidade de uma responsabilidade social corporativa ampliada, a CSR4, a qual era constituída por Cosmos, Ciência e Religião. Só nesse momento a Teoria dos *Stakeholders* e suas correlatas tangenciam a questão da espiritualidade, essência da Economia de Comunhão.

### 5.1.8.

#### **A análise da literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa contra a prática das empresas de EdC visitadas**

Associada à discussão sobre *stakeholders* estão a responsabilidade social corporativa e o balanço social, conforme prognosticado no referencial teórico. Alguns autores, tais como Wilson (2003), entendem a responsabilidade social corporativa e a Teoria dos *Stakeholders* como um dos elementos integrantes da sustentabilidade corporativa, amparado por uma forte base ética. Essas preocupações são encontradas em vários discursos no decorrer da pesquisa, em especial nos dos sócios da Femaq. Rodolfo Leibholz, que além de ser um dos donos da Femaq também é presidente da Espri, inclui em seus depoimentos nos Congressos essa orientação para a sustentabilidade. O mesmo ocorre com Henrique Leibholz. O modelo de controle de gestão, baseado na imagem do Arco-Íris, o *Rainbow Score*, foi apresentado no Congresso de 2003 pelo Sr. Rodolfo, e mencionado na entrevista individual. Esse modelo carrega uma grande carga ética, de busca de equilíbrio e de uma certa poesia na sua apresentação. Na meta-linguagem que atravessa a proposta, a sustentabilidade tem algo de natural, e o que é natural e ambiental tem algo de ético. As ações ambientais da Femaq, bem como os prêmios angariados nessa área, confirmam o verbo.

Na Policlínica Ágape também foram ouvidas menções sobre o *Rainbow Score* na fala de D. Darlene, mas não foi possível identificar o mesmo grau de aprofundamento ambiental percebido na Femaq. Nas demais empresas, esse ponto não foi aventado. Todavia, na conversa informal com os Tortellis, quando do jantar oferecido por eles ao pesquisador, houve referências espontâneas à sustentabilidade, em especial no que concerne o aspecto ambiental. O quanto essas lembranças se materializam no cotidiano da Pro-Diet, não foi possível perceber, talvez pelo tipo de mercado no qual a empresa atua.

Deve ser ressaltado, contudo que, tanto Armando Tortelli quanto os Leibholz, são gestores experientes que se sentem à vontade no mundo dos negócios. Eles são os donos de empresas bem sucedidas, as quais são vinculadas à Economia de Comunhão, mas provavelmente também seriam bem sucedidos se essas não tivessem esse alinhamento. O manuseio de ferramental gerencial lhes é familiar, como foi demonstrado em sua preocupação de cortar custos e de desenvolver novas tecnologias. A inclusão de temas vinculados à sustentabilidade

no cotidiano dessas empresas tem um peso maior, visto que essas organizações estão inseridas em um contexto mercadológico competitivo. Essa postura das duas empresas lembra Panapanaan et al. (2003), os quais definem a responsabilidade social corporativa como tendo a ver com “fazer negócios com sustentabilidade e ética” (p. 135). O mesmo padrão de associação entre ética e sustentabilidade não foi identificado na Policlínica Ágape e, menos ainda, na La Tunica, o que não quer dizer que essas duas empresas não sejam éticas, pelo contrário. A composição entre ética e sustentabilidade, nos termos da teoria de responsabilidade social corporativa, não ficou muito clara nas duas últimas organizações. Na Femaq e Pro-Diet, mais naquela do que nessa, a ética imiscui-se intensamente com a preocupação gerencial de ser sustentável, sem esquecer o fator ambiental.

Como decorrência dessa discussão, é conveniente avaliar as quatro empresas sob a ribalta de William Frederick. Esse autor apresenta quatro níveis de Responsabilidade Social Corporativa, saindo do mais básico, o CSR1, até o mais elevado, o CSR4 (Frederick, 1998), conforme discutido no item 2.4.2.2.

Há evidências suficientes para suportar a afirmação de que as empresas de EdC visitadas são socialmente responsáveis, por considerarem em suas decisões vários *stakeholders*, e por não privilegiarem a acumulação de lucros em detrimento das relações que a envolvem. Também podem ser classificadas como responsivas, visto que agem ativamente na transformação social. Todavia, não pode ser esquecido que essa ação está previamente programada pelas diretrizes do projeto de EdC, vinculado que está ao Movimento dos Focolares. Então, transformação para uma empresa da EdC está associada à repartição dos lucros, à doação para obras da causa, à vida em comunhão. Essa é a essência da responsividade das empresas visitadas, bem como das que divulgaram suas experiências nos Congressos e na *survey*. Além desses esforços, existem outros, mais localizados, que dizem respeito à ação ambientalista da Femaq, à ajuda da La Tunica à comunidade de seu entorno, em continuidade das ações conduzidas pela Mariápolis, e às formas que Policlínica Ágape encontra de viabilizar a assistência médica aos necessitados que a procuram. Todo esse conjunto de ações caracteriza um via de responsividade, lastreada, em sua maior parte nos desígnios do Movimento dos Focolares.

Quanto à retidão de conduta, essa não precisa ser mais avaliada, tantas são as evidências de sua existência, ainda que as motivações possam ser objeto de discussão. Da mesma forma, considerando a inclusão do Cosmos, da Ciência e da Religião, características do último nível do quadro de Frederick (1998), só a última é comum, por definição. A Ciência apareceu sistematicamente nos discursos de Rodolfo e Henrique Leibholz, os quais referenciaram com frequência pensadores como Newton, Descartes e Einstein, quando fizeram a comparação das fragilidades atuais da Administração de Empresas com as grandes transformações da Física. Se esses empreendedores não são cientistas, pelo menos mostram-se atentos a alguns eventos do universo científico, com o quê a busca por novas tecnologias de sua empresa se associa. Se considerarmos o Cosmos como sendo a Natureza e o meio-ambiente, então a Femaq também pode ser inserida nesse último nível, visto que dedica boa parte de suas energias para esse fim. Quanto às demais empresas, essas duas dimensões, Cosmos e Ciência, não recebem a mesma dedicação.

No entanto, em todas as quatro organizações e nas demais tangenciadas pela pesquisa, fica visível uma preocupação em não se posicionar a empresa no centro das discussões. Outrossim, essa é interpretada como um veículo de melhora do entorno, tanto do ponto de vista material, quanto do espiritual. Essa dimensão, ponto central da CSR4, é identificada em todas as empresas de EdC visitadas.

As discussões precedentes, relativas ao modelo tradicional de Frederick (1998) podem ser repetidas para vários outros modelos similares. Dentre eles, está o de Prakash Sethi, autor que propõe três níveis de posicionamento empresarial, de acordo com as necessidades sociais que a empresa em questão se candidata a atender. As empresas de EdC visitadas, todas vão além da mera obrigação legal, estabelecendo como patamar mínimo o atendimento de ações imbricadas com valores sociais. Esse seria o nível intermediário de seu modelo, que conta ainda com o nível da responsividade, que é a ação pro-ativa para as questões sociais de longo prazo. (Sethi, 1975).

Essa última posição de fato ocorre nas empresas visitadas, mas sempre deve ser analisada à luz das orientações do Movimento. Isso porque, quais são essas questões sociais, como devem ser tratadas, quais são as prioridades e de que forma essas são discutidas, e outras questões, já têm resposta definida *a priori*.

Para o modelo tradicional de Carroll (1979), de níveis em disposição piramidal, reproduzido na Figura 5 na Seção 2.4.2.2, o status discricionário, ou filantrópico, é alcançado por todas.

Todavia, conforme já foi exposto nas considerações teóricas, essa proposta, de níveis dispostos verticalmente em linha, não é a melhor formatação. A Figura 6, na Seção 2.4.2.2, a qual contempla três dimensões em círculos que se interpenetram, proposta por Schwartz e Carroll (2003), é mais indicada.

Para esse modelo, em termos gerais, as empresas de EdC visitadas têm um posicionamento central, visto que a ética, a legalidade e o desempenho econômico merecem, na maioria dos casos, são observados. No entanto, ainda que haja esse discurso em todas as empresas, foi possível observar ações contrárias à performance econômica, em especial na La Tunica, empresa que desde o início de seus trabalhos priorizou o aspecto religioso. Atos semelhantes podem ser identificados na Ágape, como por exemplo, no caso dos exames radiológicos. Se considerarmos as sistemáticas transgressões à regra, a Pro-Diet também encaixa-se nesse caso, pois a lucratividade pode sofrer com benefícios distribuídos indevidamente entre os funcionários. Em suma, entre ética e legalidade, prevalece a primeira; entre a ética e desempenho econômico, também aquela é priorizada. Nesses termos, talvez seja mais correto supor que o peso ético é maior do que os demais.

Não é possível, contudo, dissociar essa ética do aspecto religioso, visto que esse é que a embasa. Falta, então nos três círculos propostos por Schwartz e Carroll (2003) uma dimensão espiritual, se o objetivo é explicar os processos e prioridades das empresas de Economia de Comunhão.

Levando adiante o modelo de Schwartz e Carroll (2003) para o sugerido por Enderle e Tavis (1998), o desenho que melhor representaria as empresas visitadas é o apresentado na Figura 15.

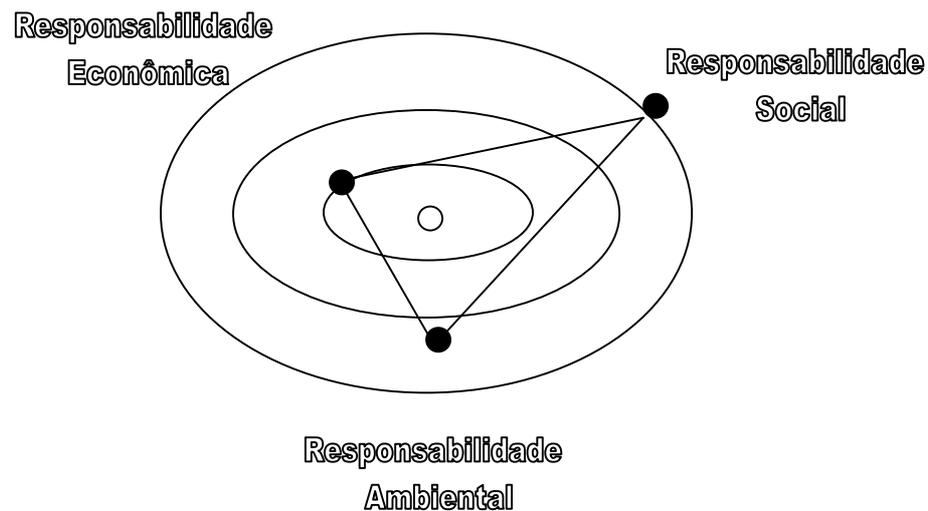


Figura 2 Modelo de Anderle e Tavis (1998) para as empresas de EdC visitadas

No que tange ao cubo de Carroll (1979), as empresas de EdC assumem compromissos além dos econômicos, sua delimitação de responsabilidade é ampla e sua postura diante dos desafios sociais é pró-ativa. Nesses termos, essas organizações têm maior afastamento possível da origem, conforme Figura 16.

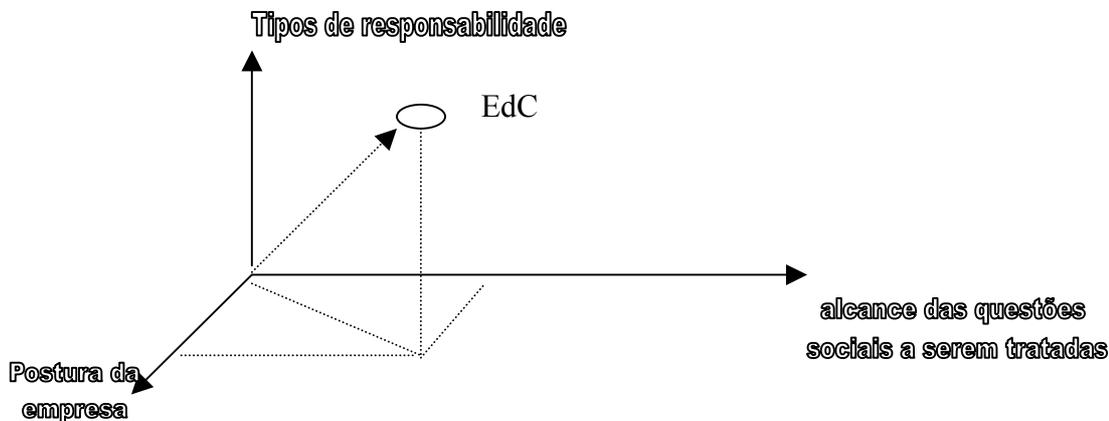


Figura 3 Modelo de Performance Social Corporativa de Carroll (1979), aplicado às empresas de EdC visitadas

O quadro de referência proposto por Wood (1991b), o qual inclui princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social e políticas, programas e *outcomes* observáveis de uma organização de negócios, é utilizado a seguir, no Quadro 49, de acordo com a realidade das empresas de EdC visitadas. Esse quadro fornece uma visão mais sintetizada das orientações que regem o

comportamento das empresas de EdC visitadas, bem como o papel dos líderes na condução dos processos internos.

Quadro 36 O Modelo de Wood (1991b), aplicado à realidade das empresas de EdC visitadas

EIXOS	DESCRIÇÃO	SIGNIFICADO	REALIDADE EdC
Princípios de RSC	Princípio institucional: Legitimação da empresa	Sociedade legítima e dá poder às empresas	Empresas visitadas têm legitimação societal.
	Princípio organizacional: Responsabilidade pública	Empresas são responsáveis pelos impactos gerados por suas ações	Empresas visitadas manifestam explicitamente essa preocupação
	Princípio individual: Ação gerencial	Gerentes são atores morais	Gerentes atuam como líderes, da mesma forma que as empresas são vistas como “cidades-na-colina”
Processos de CSR2 (responsividade)	Preocupação ambiental	Responsividade é um conceito ecológico	Não foi identificada uma formalização dessas preocupações, à exceção da Femaq
	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Quem são os <i>stakeholders</i> , e como a empresa lida com eles	Stakeholder principal é a Providência. Os demais recebem tratamento de acordo com o Evangelho
	Questões gerenciais	Monitoramento de elementos internos e externos para que a empresa possa atender às demandas sociais	Não foi identificada representatividade em board de conselheiros
Resultantes do comportamento organizacional	Impactos sociais	Acompanhamento e avaliação dos resultados da ação da empresa	Não há registro de indicadores sociais já implantados. Há um embrião teórico, que é o <i>Rainbow Score</i> , ainda sem utilização ampla
	Programas sociais	Investimentos de recursos necessários para atender as demandas sociais	Programas sociais são definidos pela central do Movimento. As empresas não participam dessa escolha
	Políticas sociais	Guias para as tomadas de decisão gerenciais	Em um nível imediato, as diretrizes do Movimento. Em um nível profundo, o Evangelho

No que se refere à construção quantitativa da proposta de Sirgy (2002), a qual mensura em uma escala três passos para uma organização estimular a qualidade dos relacionamentos com seus *stakeholders* - identificação dos *stakeholders* relevantes para a empresa, aferição da percepção de qualidade dos relacionamentos entre os *stakeholders* internos e outros *stakeholders* internos, e, terceiro, entre esses e os externos e os periféricos – essa não foi possível ser identificada nas empresas visitadas. A qualidade dos relacionamentos é aferida de forma subjetiva, sem qualquer preocupação formal visível.

Para a análise das questões inerentes ao balanço social, deve-se imergir no tomo quantitativo, exposto a seguir.

## 5.2. Análise Quantitativa

Essa abordagem baseia-se tanto nas informações oferecidas pela *survey*, quanto pela observação do comportamento relativo do desempenho das empresas visitadas à luz do balanço social do Ibase.

### 5.2.1. Análise dos dados da *survey*

No caso da *survey*, sua classificação seu enquadramento como quantitativo é, de certo modo, arbitrário, visto que essa ferramenta forneceu alguns indícios que são qualitativos, por conta da contribuição voluntária de algumas empresas, as quais opinaram acerca das marcações numéricas que fizeram na escala Likert. De todo modo, como a proposta era mais quantitativa, optou-se por essa classificação.

Além disso, uma vez mais deve ser ressaltado que a pequena quantidade de respondentes inviabiliza uma análise franca, do ponto de vista estatístico. As deduções havidas devem levar isso em consideração. Essa ferramenta, portanto, funciona como um mecanismo adicional de mapeamento do fenômeno em análise, em adição às entrevistas e demais processos utilizados. O fato de haver uma razoável proximidade nas respostas, mais perceptível em alguns itens do que em outros, também deve ser levado em conta. Dessa forma, alguns pontos chamam a atenção e merecem destaque.

O primeiro deles é a constatação de que todos os respondentes discordaram com veemência da afirmação de que tiveram problemas com os funcionários quando da implantação da EdC. Isso é consubstanciado pela importante percepção dos respondentes acerca do processo relacional que existe nas empresas, o que foi confirmado ao longo de todas as entrevistas, sem exceção. Logo, esse é um dado que está fora do alcance de qualquer dúvida. Todas as ferramentas de análise utilizadas que trataram da questão dos relacionamentos entre os funcionários e os donos, e dos funcionários com os ideais da EdC, apontaram para esse sentido. Isso é válido também para o caso da Policlínica Ágape, a qual dispõe de um quadro peculiar de fornecedores, que são os médicos.

Associado a isso, está a pergunta seguinte, sobre a motivação dos funcionários. Se a resposta oferecida pela empresa Prado & Oliveira Auditores Associados for expurgada, o que não seria absurdo, por causa de uma certa falta de critério em seu padrão de resposta, teríamos também um altíssimo índice de adesão à idéia que EdC motiva. Essa também é uma conclusão verificável a partir do levantamento qualitativo.

Por outro lado, há pouco consenso quanto à percepção de que a realidade de EdC que vige no interior da empresa é um fator gerador de vantagem competitiva. Talvez isso se deva às características específicas de cada mercado e de cada produto, pois não é possível destacar a percepção individual de seu entorno. Essa explicação também pode se desdobrar para as duas questões subseqüentes, sobre os relacionamentos da empresa com seus fornecedores e concorrentes. Em ambas, também houve pouca conformidade nas respostas.

Assim, podemos identificar um padrão interessante, que congrega os três principais *stakeholders* externos abordados, que são os clientes, fornecedores e concorrentes. O relacionamento com eles, ainda que adotado pelas características da Economia de Comunhão, não são imunes às realidades mercadológicas. A implementação da empresa sob a égide da EdC, outro item que também mostrou alta variabilidade nas respostas, e pontuação na escala apontando para o centro, também é afetada pelas características do mercado. Essa causa fica evidente a partir dos comentários espontâneos feitos pelos respondentes da *survey*.

No que diz respeito à possibilidade da experiência da EdC aceitar empreendedores que não sejam religiosos há um certo consenso. Grande parte entende que existe essa possibilidade. Esse senso é compartilhado por muitos dos entrevistados. D. Darlene, da Policlínica Ágape, os irmãos Leibholz, da Femaq, e Armando Tortelli, da Pro-Diet, foram enfáticos ao afirmarem que o importante é a pessoa ter preocupações com o aspecto social, e “colocar o homem no centro”. Essa frase foi ouvida em diferentes momentos, por diferentes pessoas, de diferentes níveis hierárquicos. Se essa inclusão de leigos descaracterizaria ou não o Movimento, é objeto de controvérsias e mereceria um olhar mais cuidadoso. Todavia, a percepção daqueles que estão dentro do projeto é que isso é possível, guardados os requisitos acima mencionados.

Em clara vinculação a essa resposta, está a anterior, que investiga se acionistas externos, desconectados da realidade da empresa, poderiam ser incluídos no projeto, sem desfigurá-lo. Houve uma concordância menor, conforme apontam a *survey* e as entrevistas. Houve caso de entrevistados discordando, ainda que fossem a minoria. A maior parte considerava isto possível, mas com ressalvas sobre o tipo de acionista a ser aceito. Boa parte das respostas apontava para uma solução do tipo “temos que sentar e conversar”. O que pode ser extraído disto é que a aceitação não é imediata e a-crítica. Pelo contrário, há um reconhecimento dos perigos em se inserir elementos estranhos ao projeto, que tenham sua atenção integralmente voltada à remuneração do capital.

O caso narrado por D. Darlene, sobre o industrial alemão que gostaria de pagar a consultoria da EdC para aumentar a motivação de seus funcionários, proposta que foi francamente rejeitada, pode se enquadrar nesses cuidados de “sentar e conversar”. Há também a resposta de Rodolfo Leibholz, que afirmou que ainda não há elementos razoáveis de controle para filtrar a entrada de “aventureiros”. Segundo ele, “ainda não foi necessário, pois ainda não passamos por isso”. Sua visão de que a EdC é vida e, tal como um organismo vivo, reage a parasitas, também tem forte ligação com essa questão.

Como se vê, as respostas da *survey*, oriundas de empresas distintas das visitadas, encontram eco nas observações realizadas em campo. Esse elemento pode sugerir uma homogeneidade do grupo em questão, se não do ponto de vista empresarial, ao menos sob o aspecto de valores e construção do mundo.

### **5.2.2. Análise do balanço social**

As tabelas que serão analisadas dizem respeito ao desempenho reportado pelas empresas de EdC visitadas, contra os limites dos indicadores do banco de dados do Ibase. A intenção é perceber se há um posicionamento menor, igual ou superior de um grupo, das empresas de EdC visitadas, em relação ao outro, das empresas que estão no banco de dados do Ibase, e se há evolução dos valores desses indicadores de um ano para outro.

### 5.2.2.1. Análise dos Indicadores sociais internos

O que se depreende das tabelas 4, 5 e 6, constantes da Seção 4.2.2.1 e referentes à folha de pagamento bruta, é que os limites apresentados são extremamente elevados, talvez inalcançáveis por conta de uma grande variabilidade. Logo, nesse caso talvez seja mais útil a comparação direta com as medidas de tendência e de variabilidade. Como é possível observar na reprodução das tabelas de desempenho social, todas as três empresas de EdC estão na média, ou um pouco abaixo, no que se refere à alimentação, mas gastam muito mais em termos de encargos sociais. Nos itens saúde, segurança de trabalho e participação nos lucros, a Femaq tem um desempenho muito acima da média das empresas de seu porte, ultrapassando em muitos casos o conjunto de empresas. De fato, especificamente no item de segurança no trabalho, fica além do nível de *outlier* (7,55%) e de *far-out* (8,37%). A Pro-Diet também tangencia esses índices para esse indicador social, sendo que a alimentação também merece destaque nessa empresa e na Ágape. Nessa, há um diferencial nos gastos com a saúde. No geral, a Femaq tem uma contribuição geral bem acima das médias de todas as empresas nacionais que reportaram ao Ibase, sejam elas grandes ou pequenas.

Para o ano de 2002, o quadro muda um pouco, mas há um significativo aumento dos valores dos indicadores sociais internos da Pro-Diet e da Policlínica Ágape, a ponto de já ser possível compará-los com os limites calculados, pelo menos em relação ao grupo de empresas de até cem funcionários. A Femaq permaneceu no mesmo patamar do ano anterior, a menos de um crescimento expressivo em seus encargos sociais. Uma vez mais, do ponto de vista do percentual sobre o faturamento bruto, as três apresentam em excelente desempenho comparativo, superando a média de todas as empresas do Ibase em vários quesitos.

O desempenho encontrado para folha de pagamentos bruta não é confirmado quando a base de comparação é a receita líquida. Nesse caso, também os limites são extremamente elevados, mas há diferenças nos percentuais relativos. A pujança observada no tópico anterior, de percentuais sobre a folha de pagamento bruta, cai significativamente quando o ponto de comparação é a receita líquida, e a

condição de serem pequenas empresas fica mais relevante. A Femaq continua com um posicionamento expressivo nos tópicos de saúde, segurança de trabalho e participação nos lucros, a Pro-Diet continua bem situada em relação à segurança de trabalho, e a Policlínica Ágape em relação à saúde, e ambas em relação à alimentação. Contudo, nenhuma dessas empresas sequer se aproxima dos limites, de 3,54% na saúde, de 2,89% na segurança do trabalho, e de 2,72% na participação nos lucros, para os *outliers*. A Femaq ainda supera o ponto de *outside*, que é de 0,56%, mas fica abaixo do *far-out*, que é 0,87%. Isso talvez possa ser explicado por uma alta participação da folha de pagamento em relação à receita líquida, quando comparada com as demais empresas do Ibase.

Vale observar que em todos os casos das empresas de EdC visitadas, a educação e a capacitação dos funcionários ficam bastante abaixo das empresas do Ibase, sejam elas grandes ou pequenas. No que se refere a esse último caso, isso pode ser compreendido na Policlínica Ágape, pois os médicos, de formação mais cara, já vêm preparados do mercado. Também é razoável que ocorra na Pro-Diet, pois seu mercado é comoditizado, mas não era algo esperado para a Femaq, visto que essa empresa necessita desse diferencial para sua sobrevivência. Esse pode ser um erro de reporte, uma consideração particular do que é um gasto com capacitação de mão-de-obra, ou algum outro fator não identificado.

De qualquer maneira, os valores distribuídos por essas três empresas para o Movimento, os quais incluem também a formação de um novo homem, não encontram espaço para serem reportados no modelo do Ibase, ou em qualquer outro de balanço social existente. Deve ser observado que a formação desse “homem novo” transcende ao simples treinamento técnico ou comportamental, tal como é habitualmente conduzido pelas empresas. Essa formação aponta para o desenvolvimento de sua religiosidade, o que não é apreendido pelos indicadores à disposição. O mesmo poderia ser afirmado em relação à contribuição para os necessitados, por intermédio do Movimento. Ambas as situações poderiam ter sido reportadas em “outros”, mas as empresas optaram por não o fazerem. Se tivessem seguido por esse caminho, seus números estariam significativamente mais elevados no indicador “total”. Se isso seria válido, visto que não afeta o entorno imediato das empresas, é uma outra discussão.

Conforme é possível observar nas tabelas 13, 14 e 15 ainda há um desempenho acima da média das empresas de EdC no ano de 2002, mas não se

aproximar dos limites, na maioria dos casos. Uma exceção clara é o esforço da Femaq em relação à segurança do trabalho, que a mantém próxima de ser um *outlier* do conjunto de empresas do Ibase. Se comparada com as empresas que têm até cem funcionários, seu desempenho está muito acima de todos os limites. O mesmo pode ser dito em relação à Pro-Diet, que aumentou significativamente seus valores em relação àqueles constantes do ano de 2001.

Tal como ocorreu no ano de 2001, suscita interesse o baixo resultado da Femaq no que se refere à capacitação profissional, ao contrário da Pro-Diet, que apresentou um valor bastante expressivo.

É interessante apreciar o quanto que esses padrões se repetem, em um sentido lato, de um ano para outro. Todas as três empresas visitadas têm indicadores em patamares excelentes, quando a comparação se dá em termos de faturamento bruto, mas não se situam muito além da média das pequenas empresas, se o parâmetro é a receita líquida. Também é recorrente o direcionamento dos investimentos. Na Femaq, a ênfase está na segurança do trabalho; na Pro-Diet, a preocupação é com a alimentação, e na Policlínica Ágape, na saúde e na alimentação têm dessaque.

#### **5.2.2.2. Análise dos indicadores sociais externos**

Para esses indicadores, os quais englobam temas como educação, cultura, esporte, combate à fome e outros, há pouco a comparar, pois a Femaq e a Pro-Diet zeraram seus reportes, ou quase isso. A Policlínica Ágape não chegou a apresentar seus números em relação à receita operacional, mas quando o fez em relação à receita líquida, esses também ficaram zerados, à exceção de tímidos 2,5% de encargos sociais.

Isso suscita consideração por dois pontos. O que chama mais atenção é a rubrica “combate à fome”. Ora, todas as empresas de EdC, e as três visitadas são exemplares nesse ponto, e têm uma preocupação extrema com esse fenômeno social. A própria motivação para o lançamento da Economia de Comunhão, a “coroa de espinhos” imaginada por Chiara quando sobrevoava a cidade de São Paulo, tem esse ponto como central. Daí, não haver reporte de contribuição para combater a fome indica que essas empresas têm seu próprio mecanismo, e não

consideram outros que por ventura existam – e são vários. Os indicadores sociais desenhados por instituições que não guardem correlação com o Movimento dos Focolares ou com a EdC, aparentemente, não são objeto de apreciação pelas empresas visitadas.

Outra consideração a ser feita diz respeito ao trato dado aos indicadores do Ibase por parte dessas empresas. Seja por desconhecimento, seja por discordância, seria cabível incluir o montante entregue à sede do Movimento, na Itália, como “combate à fome” ou, ao menos, como “outros”. Curiosamente, nenhuma das três empresas fez essa opção, tal como ocorreu com os indicadores internos. Se isso significa que essas empresas vêm nessas contribuições um outro nível de ação, não capturável por uma estrutura conceitual tradicional, tal como a do Ibase, é um ponto em aberto. Também está a ser constatada a eficiência do *Rainbow Score*, como instrumento capaz de aferir os esforços dessas empresas em agirem com responsabilidade social.

### **5.2.2.3.**

#### **Análise dos indicadores ambientais**

Esses indicadores estão apresentados da Tabela 28 à Tabela 39, da Seção 4.2.2.3. Nas tabelas que contêm os limites calculados, se retirarmos o de *outlier*, o qual se baseia no desvio padrão, e aparece com um valor extremamente elevado, para os demais, a Femaq mostra-se uma autêntica *far-out*. Isso quer dizer, que seu padrão de comportamento não pertence ao do grupo com o qual ela está sendo comparada. No caso, seus resultados estão significativamente acima desses limites. As outras duas empresas não têm reporte para essa área, como é o caso da Ágape, ou seu dispêndio de recursos não foi digno de nota, como foi o caso da Pro-Diet. Esse padrão de desenvolvimento se repete para receita operacional - RO e para a receita líquida – RL, tanto em 2001, quanto em 2002.

Visto que a Policlínica Ágape também reportou seus gastos em relação à receita líquida, é possível observar que tanto essa empresa, quanto a Femaq têm um desempenho bastante desenvolvido em relação aos projetos que afetem sua produção. Ambas mantêm uma posição destacada nessa rubrica, bem acima da média das empresas constantes no banco de dados do Ibase, sejam elas grandes ou pequenas.

Tais constatações quantitativas só reforçam o que foi identificado no decorrer das entrevistas, e mostram a preocupação da Femaq com a questão ambiental. Os vários prêmios recebidos pela empresa testemunham a favor dessa percepção. Já no que se refere à Policlínica Ágape, essa ênfase não foi observada nas entrevistas. Ou esses valores são erros de lançamento das informações, ou as entrevistas não conseguiram capturar essa preocupação da Empresa. Para a Pro-Diet, nem as entrevistas e nem as tabelas quantitativas expõem preocupações ambientais mais relevantes.

Apresentadas as principais considerações sobre os dados levantados na pesquisa, é possível agora responder às questões que formam objetivo central desse trabalho. É isso que será perseguido no próximo Capítulo.