

## 6 Conclusão

O objetivo do presente Capítulo é responder às questões apresentadas na abertura dessa pesquisa, as quais representam a essência da investigação ocorrida. A pergunta formulada é reapresentada, bem como os objetivos principais e intermediários, e são tecidos paralelos entre a prática verificada nas empresas de Economia de Comunhão visitadas, e pontos de relevo da Teoria dos *Stakeholders* e de Responsabilidade Social Corporativa.

O presente trabalho foi inaugurado com um levantamento da opinião de autores de relevo acerca da realidade que experimentamos no atual momento histórico. Dessas opiniões, é possível extrair uma constatação de que nos deparamos com problemas importantes para a raça humana e seu *habitat*, os quais têm íntima associação com as ações tomadas pelas organizações produtivas. Vários pensadores apontam para o poder dilatado com o qual grandes empresas esgrimem seu entorno, o alcance planetário de suas manifestações e a responsabilidade de seu papel como sujeitos de transformação plena. Se há, talvez, pouco consenso sobre a origem de tais dificuldades e sobre o momento exato em que essas se instalaram, poucos são aqueles que as negam; menos ainda, os que o vêem cediço.

Frente a esse cenário complexo, profundo, plúmbeo e, por vezes, intimidativo, levantam-se vozes apreensivas com o tipo de futuro vincendo, preocupação que deságua, dentre outras reflexões teóricas, na Teoria dos *Stakeholders*, na Responsabilidade Social Corporativa e em suas correlatas. Do ponto de vista da ação, algumas experiências, por vezes tímidas, buscam espaço ao sol, e propostas de vários matizes irrompem, na tentativa de resgatar momentos menos traumáticos. A Economia de Comunhão é um desses esforços.

Essa proximidade entre aquela teoria e essa prática, ainda que desconectadas a princípio, foi identificada na ação da EdC, *vis-à-vis* as fundamentações da Teoria dos *Stakeholders* e da Responsabilidade Social Corporativa. Ambos os

direcionamentos carregam uma preocupação visceral com a condução a que se submetem esses tempos modernos, buscando emparelhar a ética e a competitividade.

No geral, há uma tamanha proximidade entre EdC e Teoria dos *Stakeholders*, que não deixa de ser curioso essas prática e teoria não terem se tocado há mais tempo, e as causas para isso suscitam forte interesse. Dessas, emergiram a questão central desse trabalho e seus objetivos. Assim, entendeu-se como válido indagar:

**“As empresas líderes do projeto de Economia de Comunhão no Brasil, com seu tipo de gestão fundado em um movimento social e espiritual, constituem uma experiência empresarial capaz de gerar um diferencial competitivo?”.**

A essa questão se associam dois objetivos que se interpenetram. O primeiro, é explicar o *modus operandi* de empresas líderes do projeto de EdC, tomando como referenciais a Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa, para verificar se as características encontradas nessas empresas lhes garantem diferencial competitivo. O segundo objetivo, decorrente do anterior, é conceituar uma empresa da Economia de Comunhão, a partir dos resultados alcançados por empresas de vanguarda no projeto, nos termos concebidos por Chiara Lubich e à luz do referencial teórico acima.

Visando atingir tal compromisso, foram lançados os seguintes objetivos intermediários:

- Mapear as inter-relações com seus *stakeholders* de empresas vinculadas à Economia de Comunhão consideradas como estando na vanguarda desse movimento;

- Comparar suas performances relacionais com os desempenhos de empresas que não pertençam à Economia de Comunhão, de acordo com as premissas de balanço social propostas pelo Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais – Ibase;

- Identificar e descrever as características que possam emprestar ou retirar vantagem competitiva dessas empresas;

- Contrapor as práticas observadas de empresas da EdC com a literatura que embasa a Teoria dos *Stakeholders*.

A dificuldade em desafiar crenças vigentes, acorrentadas em um leito hegemônico, já foi, há muito, aventada por Kuhn (1982). Aquele que instiga, habitualmente sofre com o ônus do desdém e, não raro, seus esforços percolam pela terra. A mera constatação de que há aquele que aceite o embate, traz alento. Essa foi a principal inspiração para a condução dessa investigação.

## 6.1.

### A relação entre a prática observada e o referencial teórico

O primeiro momento do trabalho é o da escolha de empresas que carreguem representatividade frente às propostas lançadas por Chiara Lubich. As quatro empresas escolhidas, as três que formam o núcleo da pesquisa, mais a piloto, têm razões históricas para isso, e um reconhecimento de seus pares que as coloca em nível de distinção. Esse ponto foi documentado no decorrer da pesquisa.

A La Tunica e a Policlínica Ágape são empresas do primeiro momento, quando o projeto foi lançado em São Paulo, e suas sócias são membros presentes do Movimento dos Focolares. No caso da La Tunica há um elemento adicional interessante, que é o fato das sócias serem pessoas religiosas que aceitaram o desafio de abrir uma empresa por causa do Movimento, o que lhes confere um papel de missionárias. O início da Policlínica Ágape tem algo de semelhante, mas a gestão de dona atual tem maior preocupação com questões administrativas. A Femaq e a Pro-Diet, talvez as empresas mais referenciadas pelos integrantes do projeto, apresentam uma condição diferente, pois já existiam antes desse ser lançado, e seus donos são executivos experimentados, os quais “casualmente” são religiosos. Talvez as maiores diferenças encontradas nas quatro empresas tenha esse fato como base.

A análise dessas empresas mostrou que, a despeito das características que as diferenciam, elas compartilham alguns padrões de comportamento. A importância conferida ao aspecto relacional é um deles, e é daí que advém a afinidade com a Teoria dos *Stakeholders*. Há, de fato, nas empresas visitadas uma ênfase relacional, os “bens relacionais”, mencionados em vários depoimentos e

em obras de autores vinculados ao Movimento. Essa expressão surge em vários momentos da pesquisa, seja nas entrevistas no campo, seja nos Congressos, e, comprovadamente, há uma orientação a esse aspecto na dinâmica daquelas organizações. Esse é o ponto de maior afinidade entre a realidade da EdC e os pressupostos, Economia de Comunhão e a Teoria dos *Stakeholders*. A rigor, foi essa constatação, ainda nos Congressos, que estimulou o uso dessa rede conceitual para interpretar aquele fenômeno.

Estabelecido o leito teórico, o início dos trabalhos só seria possível se houvesse uma definição clara de quem seriam os *stakeholders*, pois, conforme observado na teoria, existe grande variação sobre quem é incluído como “interessado” ou “parceiro de relação”. Optou-se, então, pela orientação mais freqüente entre os teóricos, a qual inclui funcionários, compradores e fornecedores, além dos gestores. Esse é o conjunto nuclear do conceito.

O referencial teórico exige que esses parceiros sejam tratados de forma equânime, que recebam a mesma atenção, e que disponham de mecanismos capazes de representar seus interesses. Isso foi verificado apenas parcialmente nas empresas visitadas. Sem dúvida, há uma grande preocupação com o bem-estar dos “interessados”, sejam eles internos ou externos. Do ponto de vista dos parceiros internos, são identificadas várias ações para melhorar seu relacionamento. Uma delas é a presença constante de um tipo de liderança participativa, atenta às necessidades dos funcionários e que apresenta grande capacidade para ouvi-los. Isto confere uma atmosfera familiar a todas as empresas visitadas. Não por acaso, esse termo foi ouvido várias vezes na pesquisa. Deve ser lembrado, uma vez mais, que esse aspecto de família por vezes tem conseqüências duvidosas no que diz respeito às regras vigentes na empresa. Mas, de qualquer forma, entre as práticas observadas nas empresas de EdC visitadas e as propostas da Teoria dos *Stakeholders*, sob ângulo particular da preocupação com a qualidade dos relacionamentos com colaboradores internos, há uma grande afeição.

Do ponto de vista dos parceiros externos, também foi possível observar o mesmo cuidado. Vários são os reportes de parceiros, os quais, às vezes, atuavam simultaneamente como concorrentes, sobre ajudas recebidas dessas empresas. Esses auxílios variavam desde dinheiro, até tecnologia, passando, obrigatoriamente, por respeito e ética. Esse é mais um forte ponto de contato entre EdC e Teoria dos *Stakeholders*. Nas entrevistas, esses atores mostraram,

sistematicamente, uma profunda admiração pelas práticas das empresas de EdC com quem travavam contato comercial. Em alguns casos, a admiração transmutava-se em emoção e, não raro, esses elementos externos desejavam estreitar seus laços com as empresas. Conforme será discutido mais adiante, nem sempre essa força relacional se transformava em força mercadológica, o que dá um cunho normativo à visão de EdC.

Todavia, se o que aproxima é importante, o que afasta não é irrelevante. Não foi observada em nenhum momento uma sistematização do aspecto político, no sentido de uma participação representativa dos diversos *stakeholders* na tomada de decisão gerencial. Esse *modus operandi* pode ter esse formato por ser essa uma característica indelével do Projeto EdC, não explicitada, ou pelas características das empresas visitadas, todas familiares, centralizadas e relativamente pequenas. É virtualmente impossível pensar nessas organizações sem a presença próxima de um líder forte, paterno, que chame para si a responsabilidade pelas decisões tomadas. Deve ser ressaltado, que há uma grande proximidade dos funcionários com esses líderes, em todas as empresas observadas.

Na Femaq, mais do que nas demais empresas, há uma preocupação sistemática de apresentar relatórios de desempenho. Contudo, em nenhuma delas há um *board* formal no qual os *stakeholders* possam se posicionar proativamente, avaliar e opinar sobre os rumos da empresa e, eventualmente, discordar sobre alguma recomendação inerente à EdC. Isso não está sob negociação. O tipo de liderança que essas empresas experimentam, com fortes traços paternalistas ou familiares, acaba por dificultar uma regulamentação. Disso decorre um fenômeno interessante. Todos são tidos e ditos como iguais; todavia, pelo o que alguns funcionários reportaram, os critérios para a liberação de um benefício nem sempre são claros. Então, há quem o receba e há quem não receba. Isso nos conduz a uma contradição: Todos são iguais, mas nem todos são iguais. Isso não está previsto na Teoria dos *Stakeholders*.

Outra observação importante diz respeito à pouca presença nas entrevistas do tema meio-ambiente, ao contrário do que foi encontrado na literatura que envolve Economia de Comunhão e na Teoria dos *Stakeholders*. Novamente, a Femaq é uma exceção, provavelmente por ser uma empresa que gera produtos mais agressivos ao ambiente, e pela sensibilidade dos donos para com esse

motivo. As demais, talvez por sua produção não forçar tais questionamentos, pouco ou nada apresentaram nesse campo.

Isso não quer dizer que não exista essa preocupação. Certamente, o que não existe é uma formalização, ou uma atenção específica. O mesmo pode ser dito em relação ao aspecto político, negocial, entre correntes de pensamento diversas. O fato dos membros serem, se não todos, pelo menos uma parcela significativa, pertencentes ao Movimento dos Focolares ou vinculados a alguma organização religiosa, faz com que haja um direcionamento totêmico, supra-mundano, transcendente, poderoso e eivado de bondade, que a todos conduz. Caso haja qualquer princípio de discordância, por exemplo, entre os membros da direção, ou entre essa e os funcionários, basta recorrer às diretrizes maiores, as quais antecedem a vida na Terra. Logo, o debate e a disputa, ainda que existam, sempre se submetem a essa percepção hegemônica. A fala de uma ex-sócia da La Tunica, entendendo não ser necessária a existência de sindicatos na Economia de Comunhão, bem representa essa questão. No caso da Femaq, houve a menção a tempos idos, nos quais a relação da empresa com o sindicato não era boa, mas essas divergências foram superadas.

Se a ausência de uma formalização e a inexistência de uma estrutura que permita incluir a mediação de visões de mundo divergentes, já são pontos que distanciam a realidade das empresas de EdC das orientações teóricas da Teoria dos *Stakeholders*, há outra questão igualmente relevante nesse sentido. Conforme observado no decorrer de toda a pesquisa, nem todos os *stakeholders* foram equacionados da mesma forma pelas empresas visitadas. Há um que é prioritário e que norteia todas as ações e almas: a Providência.

Dessa forma, a EdC ainda não atende a um princípio fundamental da Teoria dos *Stakeholders*, que é o equilíbrio entre todos os atores que influenciam a empresa. Isso ocorre, talvez, pela crença dos líderes dessa empresa de que, tratar do “elemento Divino”, significa tratar de todos os demais, visto que esse fator perpassa, sustenta, sintetiza e viabiliza tudo o que existe, no real e no imaginário. Não foi encontrada essa orientação em nenhum aspecto da Teoria dos *Stakeholders*.

Esse é o ponto que mais afasta a EdC dessa rede conceitual, a despeito de ambas terem os mesmos pilares éticos, que é o respeito ao ser humano e a rejeição da orientação neo-clássica de acumulação de lucro. Em nenhuma das duas, nem

na prática da EdC e nem na Teoria dos *Stakeholders*, no seu viés normativo, o ser humano deve ser visto como meio para se atingir lucros maximizados. Em vez disso, ambas caracterizam-se pela valorização dos relacionamentos amplos, resgatando uma integralidade que se perdeu na economia no decorrer do modo de produção capitalista. Afinal, a ênfase relacional identificada não se afasta da assertiva de Polanyi (2000), de que “a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais” (p. 60). Para os defensores da opção instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, essa preocupação ética não é tão clara, mas ainda assim não há a sua negação.

Na comparação do desempenho social das empresas visitadas, há alguns pontos importantes a serem ressaltados. De uma maneira geral, as três empresas têm uma performance superior às similares em tamanho, que estão no banco de dados do Ibase, principalmente se a comparação é feita em termos de sua folha de pagamento bruta ou de seu resultado operacional. Em alguns casos, tal com ocorre com o investimento da Femaq em meio ambiente, esse percentual as coloca acima dos limites estatísticos para o conjunto de empresas daquele banco de dados, sejam elas empresas grandes ou pequenas. Todavia, esse fenômeno não é sustentado quando o parâmetro de comparação é a receita líquida das empresas. Também é digno de nota o fato de que nem todos os indicadores têm bom desempenho, alguns de forma inexplicável, como é o caso da capacitação profissional, a qual recebe pouco investimento, se comparado com o conjunto de empresas do banco de dados do Ibase.

O que disso se apropria é que falta equilíbrio na ação dessas empresas, de acordo com o conceito de responsabilidade social. Isso reforça a idéia de que há uma Verdade *a priori*, a qual se sobrepõe a qualquer outra dimensão. A energia das empresas analisadas concentra-se no atendimento dessa prioridade e, se houver espaço, outras questões serão tratadas. Se houvesse na teoria algum indicador capaz de medir o desempenho religioso, certamente essas empresas estariam em *far-out*. Todavia, não há nas escalas de performance social corporativa estudadas, o tratamento dessa questão.

A Figura 17 mostra a ênfase encontrada nas empresas visitadas, no que se refere às diversas dimensões tratadas pela prática observada.

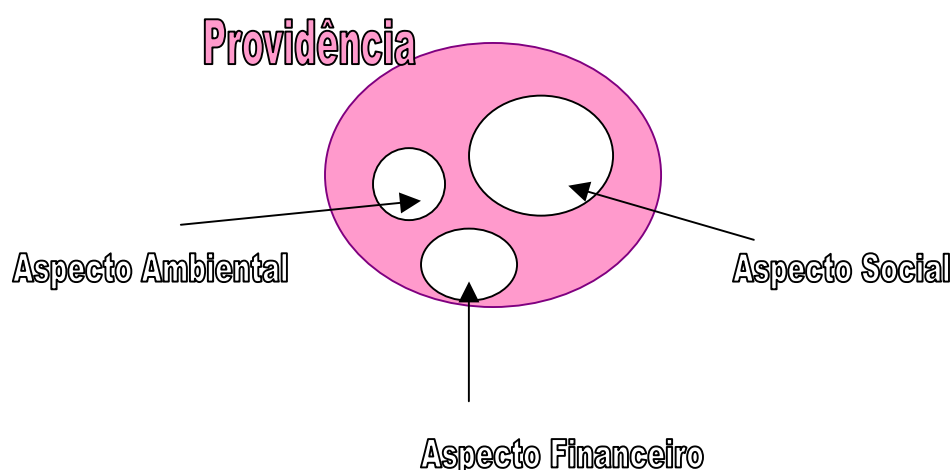


Figura 1 Relação entre as diversas dimensões tratadas pela EdC

A Figura 17 sugere que a dimensão religiosa é anterior e sustenta as demais dimensões avaliadas. Dessas, é o aspecto social, ou ético, aquele que recebe maior atenção, enquanto que o financeiro e o ambiental têm peso menor. Essa última afirmação depende da empresa em consideração, pois, na Femaq, a dimensão ambiental tem prioridade em relação à financeira. A utilização do *Rainbow Score* pode alterar esse quadro no futuro, mas sem retirar o caráter absoluto da Providência.

Após essa análise, é possível observar uma significativa proximidade entre a prática da EdC e as recomendações da Teoria dos *Stakeholders* sem, contudo, haver uma sobreposição perfeita. Por um lado, falta nas empresas visitadas uma estrutura formal que seja capaz de lidar com a diferença, além de existir nelas uma percepção apoteótica de um elemento repleto de graça e de glória que a tudo antecede. Por outro lado, não é encontrada na Teoria dos *Stakeholders* a merecida relevância para o elemento religioso. Em alguns autores dessa área, a despeito das críticas, há a miscigenação entre ética e filantropia, mas a questão religiosa em si não é encaminhada.

Todavia, essa ausência não deve ser confundida com um niilismo moral, ou com um testemunho a favor de um mundo-sem-Deus. A junção das duas propostas, a da Teoria dos *Stakeholders* e a Economia de Comunhão, é possível em algum grau. Em outros termos, se há espaço para se reconhecer na razão e no labor humanos, os quais fundam o pensamento ocidental, uma capacidade para



superar o obscurantismo intelectual contemporâneo, também não há motivo para que esses não possam ser acompanhados por elementos espirituais não mistificados.

Mas, visto que a pergunta a que se deseja responder é se há ou não uma experiência efetiva no trato com os *stakeholders*, a resposta é afirmativa na essência, pois a qualidade está mais presente do que a quantidade, mas negativa no equilíbrio dado a todos os *stakeholders*. Também a consolidação do aspecto formal, o qual permitiria o manuseio de divergências para um grupo maior e mais heterogêneo, não foi encontrado senão em fase embrionária, na Femaq e na Pro-Diet.

Uma vez mais, há a proximidade na essência, mas um afastamento na forma, e a Figura 18 se propõe a caracterizar graficamente essa relação ambígua.

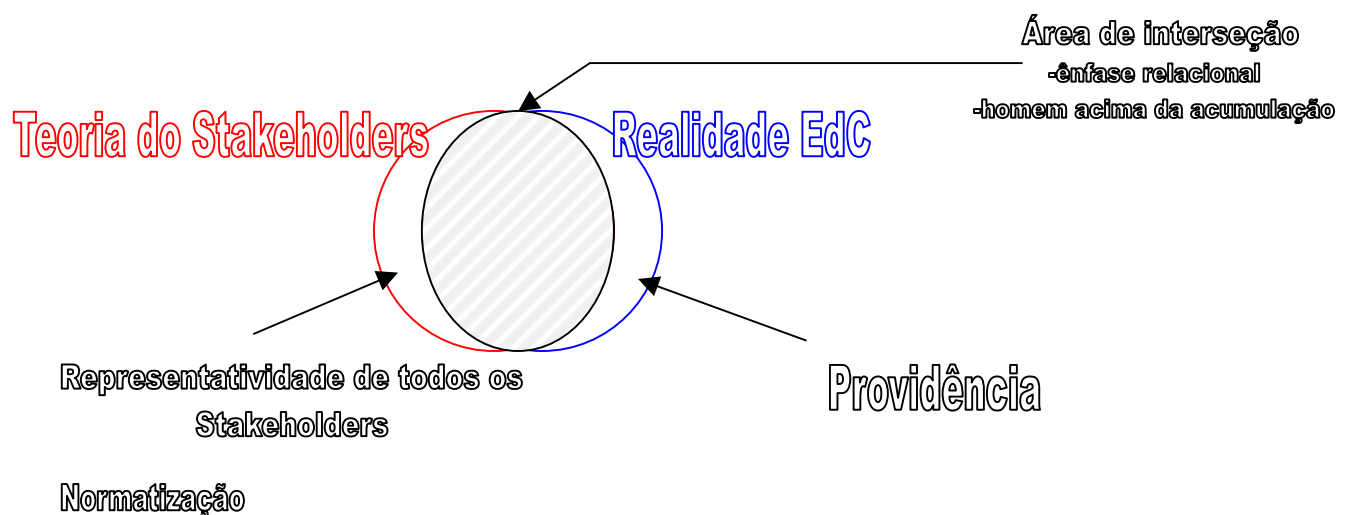


Figura 2 Relação entre a Teoria dos Stakeholders e a realidade das empresas de EdC visitadas

## 6.2.

### A resposta à primeira questão da pesquisa: A EdC fornece vantagem competitiva?

Antes de um mergulho na discussão sobre vantagem competitiva, é pertinente expor a arbitrariedade da separação entre Teoria dos *Stakeholders* instrumental e normativa. Essa separação entre correntes distintas, divergentes e, por vezes conflitantes, a qual enxertou tanto calor nos debates sobre o tema, é vã,

pois é evidente que um aspecto influencia o outro diretamente. O mais razoável seria pensar na Teoria dos *Stakeholders* como um bloco único, ainda que não uniforme, capaz de preparar a organização para lidar de uma forma mais completa com seu entorno. Tendo em vista a preocupação em negar tal vício reducionista, é possível tratar da questão da competitividade que uma proposta de Economia de Comunhão pode conferir a uma empresa.

A resposta para a vantagem competitiva não é única. Há casos e casos. Para as questões internas, dirigidas principalmente aos funcionários, há uma indubitável motivação extra em todos os termos analisados. O fato de esses *stakeholders* serem religiosos, pertencentes ou não ao Movimento dos Focolares, é importante, mas não parece ser fundamental, pelo o que foi identificado entre os médicos da Policlínica Ágape. Esses, declaradamente agnósticos, ateus e ímpios, ainda assim se diziam mais motivados em realizar suas atividades, devido ao caráter social da empresa. Nesse ponto, tal como na pintura de Michelangelo, o humano e o divino se tocam. Logo, não se pode delir a convicção de que EdC motiva um determinado tipo de colaborador, o que afeta sobremaneira o desempenho dos *stakeholders* internos. Essa constatação obriga que a resposta, sob esse ângulo, seja positiva. Mesmo para os *stakeholders* externos, os quais sofrem outras pressões na hora de tomar sua decisão, tais elementos foram identificados.

A controversa questão sobre a condição de possibilidade de uma empresa não evangélica enveredar pelos caminhos da EdC se descortina. Nas empresas visitadas há padrões de comportamento com clara associação às origens religiosas do grupo em questão, o que acaba por mostrar-se importante em sua dinâmica. O elemento motivador não ser, obrigatoriamente, financeiro, mas um sentido de transformação do mundo, requer um determinado tipo de *stakeholder*. A imagem do Movimento dos Focolares como sendo um estoque de mão-de-obra, capaz de garantir colaboradores com os mesmos ideais, fica mais evidente. Ainda que não seja uma condição necessária, esse é, sem dúvida, um facilitador para que essas organizações garantam sua coesão. Fora daí, será mais difícil manter a unicidade da cultura e a concentração de energias. Mesmo para os médicos da Policlínica Ágape, é sabido que nem todos se ajustaram aos padrões de comportamento esperados, conforme alguns depoimentos mencionaram.

Esse alinhamento a ideais centrais mostra-se extremamente poderoso na produção de diferencial competitivo. O controle é reduzido, pois os próprios funcionários ajustam desvios de conduta; a socialização é facilitada, pois há uma liga comum; a ajuda mútua é estimulada e o grupo trabalha mais, pois, afinal, se vê em uma Cruzada missionária; a equipe é mantida, o que reduz necessidade de treinamento e os riscos inerentes a novas contratações etc. A força gerada por essas características é inequívoca.

Por seu turno, tamanha semelhança pode também reduzir as contribuições que novos e diferentes recrutas poderiam conferir. O saldo, contudo, parece positivo.

Menos evidente é a vantagem competitiva obtida frente a aspectos externos. A variação de mercados, produtos e serviços, assim como a ação de atores mais ou menos poderosos pressionando os compradores das empresas visitadas, mistura as cartas, e uma relação causal entre EdC e desempenho externo não fica tão evidente. A pesquisa realizada por Brandalise (2003) sobre o lucro desse tipo de empresa diante da média Brasil ratifica essa conclusão, pois também ela apresenta resultados contraditórios. Logo, uma resposta possível é a de que a qualidade de relacionamento com os *stakeholders* externos principais, a saber, clientes, fornecedores e, em alguns casos, concorrentes, é reconhecidamente superior. Nos locais onde as características de mercado permitirem que essa superioridade se converta em diferencial competitivo, o será. Nos casos em que essas condições são tais que a agressividade é uma tônica, esse diferencial não poderá ser transformado em preço prêmio ou em redução de custos. O relacionamento continuará superior, mas, não obrigatoriamente a empresa lucrará com isso no curto prazo.

Juntando os fatores internos e externos, é factível afirmar que a coesão e a motivação dos funcionários, visíveis nas empresas visitadas, aumenta sua produtividade, e permite que eles ajam como representantes da empresa diante de agentes externos, pois percebem essa empresa como um veículo para a transformação da qual estão imbuídos paradigmaticamente. Os *stakeholders* externos percebem essa diferença e, sempre que possível, vão buscar estreitar a parceria. Conforme é visto em Prestes Motta (1986) e em Pagès et al. (1990), o sucesso na submissão interna aos objetivos da organização facilita a submissão externa do mercado.

Foi mencionada por autores próximos à EdC a existência de uma rede de sustentação mútua, formada pelo conjunto de empresas, a qual confere apoio do mercadológico e operacional a cada uma delas. O que foi observado é que essa rede não tem o alcance imaginado de início. Apesar de haver ajuda entre algumas organizações, esse fenômeno parece ser mais restrito do que se supunha. É uma vantagem competitiva, mas não é decisiva.

A presença da liderança funciona de duas formas. Na primeira, oxigena as propostas da Economia de Comunhão, pois esse líder serve de exemplo de conduta e retira as ovelhas negras do processo. Essa conduta é fundamental para os momentos de crise - os roubos que ocorreram no Pólo Spartaco são exemplares nesse sentido - e para superar possíveis resistências iniciais de funcionários. Na outra ponta, tem caráter dubio, pois essa presença acaba se transformando muito facilmente em paternalismo, o que afeta a capacidade competitiva.

No todo, é possível afirmar que existe um diferencial competitivo gerado pela forma como as empresas visitadas operam. Esse potencial é mais visível do ponto de vista interno, mas não é irrelevante na ação externa.

Contudo, para se alcançar esse estágio, é necessário que alguns requisitos sejam cumpridos, e aí a replicação da experiência pode vir a fraquejar. O grupo deve, obrigatoriamente, ser sensível a aspectos humanos, seja por conta de sua formação profissional, seja porque são religiosos, ou por qualquer outro motivo. Além disso, a liderança deve viver a experiência concretamente. O grupo deve ver e sentir que é verdade aquilo que lhes é falado. Isso só se consegue se houver um tipo de gestor que acredite nesses padrões e que esteja disposto vivê-los integralmente e de uma forma próxima ao grupo. Isso significa que, em muitos casos, esse gestor terá de abrir mão de lucros maiores, de conforto pessoal ou mesmo de estabilidade financeira, em troca de benefícios intangíveis. Essa é uma condição necessária para que a proposta se viabilize. Não é possível implementá-la parcialmente, e não é factível supor um uso instrumental de suas idéias.

Essa peculiaridade reduz a capacidade de crescimento do projeto. Não por acaso, esse experimentou uma forte taxa de adesão em seus primórdios, mas o número de empresas associadas mantém-se relativamente estável, no Brasil e no mundo. A exigência de um tipo de gestor conforme o descrito acima embaraça novas iniciativas, e o que se vê é que, pelo menos até o momento, os novos empreendedores são sempre vinculados ao Movimento dos Focolares. Se isso é

ruim porque limita a divulgação, *urbi et orbi*, de uma nova gestão ética, é bom porque mantém a fidelidade e a pureza do processo em relação aos ideais originais. Assim, não é possível imaginar esse tipo de empresa atuando como uma multinacional com milhares de funcionários, controlada por um *board* de gestão profissional e impessoal, eleito por um conselho de acionistas preocupados com indicadores financeiros.

### 6.3.

#### O condeito de EdC

No que se refere ao estabelecimento de um conceito, deve ser lembrada a imagem proposta por Deleuze e Guattari (1985), os quais mencionam um rosto assustado que assiste a ruptura de “um mundo calmo e repousante”, a partir de sua observação de que há algo além desse universo placidamente estabelecido (p 28). A imagem é assustadora justamente porque esse novo mundo é apenas possível, mas ainda não é real. É o conceito, a ferramenta que lida com a ruptura, que destrói a placidez do conhecido e que a recria em outros termos. Essa é justamente a proposta de se parir um conceito oriundo do casamento entre Economia de Comunhão e Teoria dos *Stakeholders*, que não seja nem uma coisa nem outra, mas ambas.

A partir da fala de Lubich (2002), a EdC deve ter quatro fundamentos: “a sua finalidade é de que não deve haver mais pobres no mundo; na EdC vive-se a cultura da partilha; deve-ser formar um novo homem; devem existir cidades-faróis associadas a pólos industriais” (p 22). Segundo Rodolfo Leibholz, um dos donos da Femaq e presidente da Espri, a Economia de Comunhão deve ter “princípios, e não leis rígidas”.

Por seu turno, os elementos fundamentais da Teoria dos *Stakeholders*, tomando por base os autores que enfatizam seu aspecto normativo, apontam para uma ênfase relacional que vá além da mera acumulação de lucro, na medida em que reconhece em outros “interessados” o mesmo peso ético de que dispõem os proprietários de uma empresa.

A visão de Chiara Lubich embute a história do Movimento dos Focolares, e dela é indissociável. A existência de cidades-faróis, a formação de um novo homem, a vida em doação e amor, o testemunho de uma vida atrelada ao

Evangelho, só têm condição de viabilidade dentro do quadro existencial atrelado à sua origem, na Itália da Segunda Guerra Mundial. Logo, a proposta da Economia de Comunhão tal como é hoje, não tem como se afastar de suas origens, e nem deve ser modificada. Esse é um conceito fechado e inalienável.

Não obstante, a idéia de uma gestão ética, preocupada com um relacionamento amplo com parceiros, mostra-se possível a partir, dentre outras experiências, da prática da Economia de Comunhão. A despeito dos incrédulos, é possível sobreviver, mesmo em mercados hostis, sem ceder às facilidades do suborno, sem explorar funcionários, na caça a uma mais-valia insana, e sem utilizar seu poder de barganha para agredir aqueles que deveriam ser parceiros.

Como decorrência, é válido trabalhar na construção um conceito de empresa socialmente responsável que mescle elementos das duas orientações tratadas nessa pesquisa.

Essa organização:

- Tem uma preocupação ampla e equilibrada com os *stakeholders* mais próximos, principalmente com os funcionários, com os clientes, com os fornecedores, com os concorrentes e com os órgãos de classe;
- Dispõe de mecanismos, formais ou informais, capazes de incluir os *stakeholders* internos na tomada de decisão, visto que eles podem atuar livres de coação;
- Encontra capacidade de auto-organização;
- Estimula que gestores-líderes estejam próximos do processo produtivo, ainda que essa característica limite, em tese, o tamanho da empresa;
- Percebe na espiritualidade de seus membros a mesma validade que confere à sua saúde física, mental e ambiental;
- Busca construir redes de relacionamento que consolidem aspectos mercadológicos e formais, aumentando seu potencial de sobrevivência;
- Exige uma atuação que atenda aos melhores padrões de mercadológicos existentes em um determinado segmento, em um determinado momento histórico.

Além disso, essa organização não:

- Busca lucros acumulados máximos;
- Exige de seus *stakeholders* comportamentos vinculados a um padrão ideológico ou religioso;
- Reduz a sua ação aos ditames legais;
- Prioriza a visão do acionista.

Esses tópicos consolidam as propostas da EdC em conjunto com a estrutura teórica da Teoria dos *Stakeholders*, o que viabiliza a seguinte conceituação de Economia de Comunhão:

**“Um conjunto de empresas capitalistas que priorizam a manutenção de relacionamentos amplos e sem constrangimentos com seus *stakeholders* primários, os acionistas, os funcionários, os concorrentes e os fornecedores, tratando-os de forma potencialmente equilibrada, sem rejeitar a sua participação na tomada de decisão estratégica. Tais organizações substituem a perseguição da acumulação de capital pela busca de uma saúde física, mental, espiritual e ambiental desses *stakeholders*, no presente e no futuro, como sendo seu principal objetivo”.**

O presente trabalho mostrou que a existência dessas empresas não apenas é viável como desejável, e a prática da Economia de Comunhão é capaz de servir de modelo para sua instauração. Os indícios levantados na pesquisa sugerem fortemente que estamos diante de uma práxis com significativo potencial transformador. Também deve ser salientado que o período ao longo do qual essa experiência se estabeleceu não se destaca pela expansão econômica, o que facilitaria a sobrevivência de empresas ineficientes. Ao contrário, a década de 90, a qual abrigou a criação e o desenvolvimento da EdC, assistiu a um acanhado crescimento do PIB brasileiro, havendo momentos de retração econômica. Isso aumenta a importância do aspecto gerencial dessas organizações e do seu potencial de competitividade.

Ainda que a origem da Economia de Comunhão esteja encilhada no Movimento dos Focolares, e esse, por sua vez, esteja fortemente vinculado a uma

religião, não foi identificada na pesquisa qualquer rejeição ao fato de organizações sem orientação religiosa se filiarem à EdC. O conceito acima projeta essa aceitação, mesmo reconhecendo que atualmente só existam no projeto, empresas cujos donos têm essa orientação. Em outros termos, para fazer parte da Economia de Comunhão não é exigida de nenhum aspirante uma filiação religiosa, ainda que a prática encontrada aponte para essa realidade. Seguindo os discursos fartamente proferidos, todos são bem-vindos à EdC, desde que afiancem sua preocupação social em um sentido lato, e essemos dispostos a atender às exigências acima enumeradas. A conceituação proposta incorpora o possível ao real, e deve sustentar uma Teoria de Comunhão, a ser erigida.

Ressalte-se, contudo, que a inclusão no projeto, de pessoas não signatárias do Movimento dos Focolares, algo plenamente viável pelo o que foi observado na pesquisa, se, por um lado, aumenta o seu potencial de expansão, incorpora, por outro, uma dificuldade em se ajustar padrões culturais distintos. De certa forma, isso já ocorre na Policlínica Ágape, a qual tem obtido sucesso na composição e na aglutinação de diferentes. Esse ponto específico foi tratado também na entrevista com Rodolfo Leibholz, dono da Femaq e presidente da Espri, quando afirmou que o projeto está preparado para correr os riscos inerentes ao crescimento e à maturidade. O conceito proposto antecipa e viabiliza esse potencial.

No que se refere à utilidade para a presente investigação das teorias utilizadas, a dos *Stakeholders*, a da Responsabilidade Social Corporativa e a do Balanço Social, as três intimamente associadas, deve ser observado seu ponto em comum: ética nos negócios e competitividade. Tudo o que gira em torno dessas redes conceituais tem a ver com esses dois tópicos. Visto ser a questão ética, tratada em um sentido pleno, a maior preocupação das empresas de EdC visitadas, teoria e prática afinaram-se intensamente. A preocupação com os relacionamentos, presente em ambos, é o veículo por intermédio do qual o trato ético se materializa e, uma vez mais, está presente nas EdC e nas teorias escolhidas. Dessa forma, a Teoria dos *Stakeholders*, a RSC e o Balanço Social forneceram sólido pilar para que a presente análise se erigisse.

Todavia, também é possível identificar algumas deficiências na utilização do Balanço Social, da Responsabilidade Social Corporativa e da Teoria dos *Stakeholders* como suportes teóricos para a presente investigação. No caso da primeira, a medição usualmente difundida não consegue captar todas as



dimensões da vida de uma empresa em Comunhão. A doação, realizada conforme os padrões da EdC, por exemplo, é um ponto em aberto tanto no Balanço social, quanto na RSC. Quanto à Teoria dos *Stakeholders*, também há limitações pois nela não há um reconhecimento do elemento “Providência”, típico da EdC, além da exigência de um grau de formalização que não ocorre nas empresas visitadas. No total, a escolha do ferramental de análise mostrou-se adequada.

A comparação com o banco de dados do Ibase também merece alguns comentários. O número de empresas que ali constam não é o ideal. Um grupo com menos de duzentas empresas, em comparação com as mais de cinco milhões existentes no Brasil, pode ser considerado como pequeno. Pior ainda, desse grupo menos do que trinta têm até cem funcionários, e é nessa condição em que se encontram todas as empresas de EdC no Brasil. Esse dado pode sugerir a ainda pouca preocupação com que empresas brasileiras lidam com o fenômeno da RSC e seu relaxamento na divulgação do balanço social. Uma vez mais, as empresas da EdC mostram-se pioneiras. Todavia, esse é maior banco de dados existente no Brasil e que pode ser acessado livremente pela sociedade, e por conta disso é o que deve ser utilizado para qualquer comparação nesse campo. Além disso, os indicadores da estrutura de reporte do Ibase são abrangentes e captam quase todas as dimensões tratadas pela Teoria dos *Stakeholders* e suas correlatas, o que expõe amplamente a empresa sob análise. Outro ponto positivo é a existência de um histórico de balanços, o que facilita a percepção da evolução do desempenho das empresas. Assim, a opção por banco de dados, tal como a dos indicadores do Ibase a ele associados, mostrou-se acertada.

Apresentada a resposta à questão central da investigação, e alcançados os objetivos comprometidos inicialmente, cumpre agora ao pesquisador sugerir nova agenda de investigação, visto que esse campo mostra-se fértil e carente de consistência teórica. É o que será apresentado na última parte do trabalho, estruturada a seguir.