

# 1

## Introdução

### 1.1. O problema

É possível a existência de uma nova empresa? A Administração está definitivamente aprisionada à exclusividade da racionalidade instrumental? Vale o lucro máximo ou o lucro justo? No primeiro caso, prevalece uma abordagem quantitativa (uma função matemática) e instrumental, pois a verdade (o ponto de máximo) é dada *a priori*. Na segunda opção, está inserida uma dimensão qualitativa (justiça), definida de acordo com a interação entre os agentes envolvidos na discussão. Vale lembrar que onde há fala livre, há razão comunicativa e reflexão e, portanto, uma organização substantiva (Guerreiro Ramos, 1981). Esse embate certamente não é novo e pode ser identificado com antigas querelas entre materialismo (o mensurável, o concreto) e idealismo (o abstrato, o eterno) (Sucupira Filho, 1991), ou entre liberalismo (a ênfase no indivíduo e na liberdade) e o socialismo (a ênfase no coletivo e nas regras de convívio) (Couri, 2001). Entre esses extremos há uma tensão dialética que, em sua contradição, revigora o andamento das reflexões humanas.

A Administração de Empresas, como de resto as demais áreas da atuação humana, está vinculada às ideologias predominantes em cada momento histórico, e suas ações refletem essas percepções da realidade. Isso faz o elo entre as dimensões macro e micro da sociedade na qual se insere essa área de conhecimento. Em outros termos, as possibilidades e limitações de cada correlação de forças sociais, envolvendo aspectos tecnológicos, políticos, econômicos e comportamentais, são elementos definidores de um padrão de ações que as empresas exercitam ao longo do tempo. Assim, o que é válido e permitido no âmbito das práticas gerenciais hegemônicas pode ser diferente, e eventualmente antagônico, quando comparados momentos históricos distintos. Talvez a isso seja possível associar os modismos mencionados por Wood Jr. (Wood Jr., 2002). De

qualquer forma, é possível perceber a preferência de autores por determinados *constructos* sobre outros, em determinados momentos históricos.

A ser verdadeira essa premissa, seria possível relativizar a importância da dimensão técnica na tomada de decisão gerencial, visto que o conjunto de possibilidades e de ferramentas à disposição do gestor se submete a outros constrangimentos igualmente importantes. Então, demitir ou contratar, ser mais ou menos agressivo no trato com o mercado, disponibilizar aos funcionários pacotes de benefícios amplos ou limitados, perceber-se ou não responsável por agressões ambientais, e assim por diante, são decisões que atendem a circunstâncias localizadas de uma determinada época.

Ainda que mantenhamos a crença em uma tensão entre capital e trabalho, talvez alterada por novas considerações que atingem as duas dimensões no que se refere às condições originais do marxismo, podemos supor que sua intensidade e rigidez não são fixas quando comparadas diferentes sociedades, ou a mesma sociedade em diferentes momentos. Na empresa, essa variação corresponderia às permissões e aos estímulos para a aplicação de determinadas políticas.

Observando o quadro conceitual definido por Burrell e Morgan (1979), o qual apresenta, em uma direção, o contínuo entre a mudança e a ordem, e, na outra direção, a subjetividade e a objetividade, é possível que as teorias de Administração de Empresas têm se inserido historicamente no quadrante funcionalista, visto que suas percepções da realidade são predominantemente objetivistas, e atuam em uma concepção de mundo vinculada à ordem. Essas ordem e objetividade se traduzem na busca pelo lucro e, principalmente, em sua acumulação, conforme as premissas básicas do capitalismo. Desse modo, as teorias permitem que, de época para época, esse objetivo final e inquestionável possa ser mais facilmente atingido, na medida em que emprestam elementos que melhor orientem a dinâmica organizacional para esse fim. Se amenizadas as restrições humanas, sociais, legais ou ambientais, essa busca ocorre de forma mais veemente, e, às vezes, questionável por sua ofensa a padrões éticos fundamentais.

Conforme sugerido anteriormente, a coloração dessas restrições não permanece constante ao longo do tempo. Ao esmaecer, amplia-se a acumulação do lucro, mas desgasta-se a relação entre capital e trabalho; quando as condições sociais são tais que essas restrições são maiores, parte do ganho obtido é

forçosamente distribuído para outros agentes que não os acionistas, sejam esses os funcionários, a sociedade ou quejandos.

No auge do *Welfare State*, enfatizado no pós-guerra como forma de atenuar o perigo que o capitalismo via no comunismo, e sob pressão de uma sociedade ocidental ainda traumatizada com a agressividade dos eventos de que fora vítima, era comum a ação de grandes empresas multinacionais no sentido de valorizar uma política de manutenção de empregos, mesmo nos momentos de turbulência econômica, tais como aqueles ocorridos nas décadas de 70 e 80. Pleno emprego, desenvolvimento organizacional, ênfase nas pessoas eram expressões afinadas com a orientação de um estado de bem-estar social.

Com a queda do Muro de Berlim e a desestruturação da ameaça comunista logo a seguir, o capitalismo pôde voltar a seu ímpeto acumulador, tal como se desenvolvera no início do século XX, ainda mais porque as dores da guerra pertenciam a outra geração, que não mais controlava o timão do mundo das nações e dos negócios. A reificação de um capital mais volátil do que nunca, fantasmagórico porque virtual e transnacional, se irmana com práticas gerenciais que visam e geram um aumento exponencial de produtividade, novamente a serviço de uma acumulação maximizada. Sem dúvida, o advento de um formidável desenvolvimento tecnológico, baseado em computação e comunicação, auxiliou em muito nesse esforço, mas a utilização de técnicas gerenciais que potencializaram tais recursos não pode ser desconectada da permissão social para que tal fosse feito. Demissões, redução de benefícios, terceirização e reengenharia passaram a ser, ano decorrer da década de 90 do século passado, terminologias freqüentes no vocabulário organizacional. As empresas estavam, então, graciosamente liberadas para saudarem seu tótem acumulativo, sem as amarras incômodas e barulhentas dos problemas humanos e sociais.

Observando esse movimento a partir das análises de Guerreiro Ramos (1981) estaríamos vivendo a partir dos anos 90 na Era de Ouro das organizações formais, as quais se afastaram dos constrangimentos que as impeliam de dar tratamento mais cuidadoso para as questões humanas, preocupação típica das organizações substantivas, conforme sua denominação. A racionalidade instrumental vige livre, e a acumulação do lucro volta a ser um fim em si mesmo.

A sociedade em rede, segundo Castels (1999a, 1999b, 1999c) divide hoje o mundo em *networkers*, *trabalhadores flexíveis* e *outsiders*. Aos primeiros seria reservado todo o benefício desse aumento de produtividade; aos flexíveis, tais benefícios oscilariam de acordo com os humores do mercado; aos últimos, pouco resta senão assistir de longe ao desfile das modernidades. O maior problema, segundo o autor, é que os primeiros não chegam a 10% da população mundial, enquanto que mais da metade dessa população estaria presa na última classificação, e com poucos meios de migrar para outra faixa mais confortável.

Os impactos sociais dessa ação maior são visíveis, com aumento de violência, concentração de renda e pobreza e degradação ambiental contínua, segundo dados da UNEP (2003). Acordos como os de Kyoto, no Japão, que objetivavam controlar essa ação deletéria, são denunciados unilateralmente ou sequer assinados pelas maiores potências poluidoras do globo, justamente aquelas que abrigam boa parte das empresas causadoras desse mal-estar. O agente de aplicação dessa nova/velha ideologia, como não poderia deixar de ser, é a Administração de Empresas tradicional, de forte apelo funcionalista, braço produtivo do liberalismo econômico.

Se, conforme apregoam alguns pensadores, críticos ou não do capitalismo liberal, tais como Georges Soros (2000) e Robert Kurtz (1993), a experiência liberalizante está em sua fase final, então deverá surgir, concomitantemente, uma nova empresa, com novas técnicas e pensamentos mais adaptados à nova ordem. Se o pêndulo sair da organização formal, pode ser que se volte para a organização substantiva, de acordo com a classificação de Guerreiro Ramos (1981), revivida em Serva (1997).

Dessa forma, cabe perguntar se a existência de organizações substantivas é possível dentro do contexto histórico que ora nos envolve, em processo de transformação acelerada e aguda competição orientada ao mercado e à lucratividade. Caso seja, é fundamental localizar a existência de alguma empresa que possa se encaixar nessa classificação. Ambas as premissas sendo atendidas, deve-se verificar as condições de competitividade e de responsabilidade social empresarial dessas empresas para que, posteriormente, seja investigada a viabilidade da reprodução de suas características subjetivas em outras organizações produtivas.

Para as duas primeiras indagações existem respostas afirmativas, conforme nos sugerem as pesquisas de Aktouf (1999), se referindo a empresas brasileiras, francesas e canadenses, de Serva (1997) e de outros autores.

No entanto, como a classificação de “substantiva” é algo abrangente e que pode incluir um sem número de organizações. Para fins práticos, deve haver um foco em um grupo delimitado de empresas, com características que sabidamente transcendam ao que Guerreiro Ramos (1981) caracteriza como “compulsões desnecessárias” (p. 135), de “um *éthos* utilitário” (p. 133).

De fato, existe um conjunto de empresas que desponta no mundo e que se diferencia das demais por sua práxis. Esse grupo, vinculado ao projeto de Economia de Comunhão, diz atuar no mercado de forma peculiar, amena, cooperativa mesmo na competição, e afirma buscar a plenitude ética em suas relações. No afã de melhor compreender o fenômeno, vários pesquisadores no Brasil a ele já se dedicaram, tais como Almeida e Leitão (2004), e Gonçalves e Leitão (2001), Brandalise (2003), Araújo (1998 e 2002) e muitos outros, permitindo um amplo mapeamento de seus contornos. Em âmbito mundial, debruçaram-se sobre essas empresas Ressler (2000), Sorgi (1998), Gui (2002), Linard (2003), Gold (2003), Ferruci (1998) e uma gama variada de autores, muitos deles vinculados ao próprio Movimento. Não obstante, ainda existe um desconhecimento por parte daqueles pesquisadores e gestores que não pertencem a essa iniciativa, dado seu caráter ainda embrionário.

Essas empresas imprimiram sem nenhum laboratório prévio, ou suporte teórico acadêmico, uma prática discordante da hegemonia capitalista, posto que a acumulação não é o seu *leitmotiv*. Os trabalhos acima mencionados comprovam essa afirmação. Todavia, cabe investigar se a boa fé que moveu até aqui essa gente empreendedora, justamente pela ausência de um arcabouço teórico consistente, deixou de fora questões imperiosas no trato com seus *stakeholders*. Existe no grupo intenção e ação, mas não pode ainda ser constatado, ao menos no nível nacional, se essa energia criadora carrega distorções em seus múltiplos inter-relacionamentos, tomados esses em um sentido *lato*. Somente após essa verificação é que faz sentido lutar para que a idéia se imponha como uma opção aos desacreditados modelos vigentes e possa derrubar o modismo da vez.

Faz-se mister, então, que sejam cruzados os elementos que caracterizam essas organizações com as variáveis que aferem a responsabilidade social

corporativa de uma empresa. Isso porque, tão ou mais importante do que apenas identificar a existência de uma ou mesmo várias empresas substantivas, aqui e acolá, que até causam admiração e, às vezes, constrangimentos, é saber se tais empreendimentos podem sobreviver em ambientes adversos, cumprindo o que apregoam. Caso isso não seja possível, estaremos na condição de tratar de exceções, simpáticas e atraentes, mas incapazes de qualquer vocação transformadora. Tais esforços são comumente classificados de utópicos e irreais, e acusados de só vicejarem em condições favoráveis e, ainda assim por tempo limitado. Discorrer sobre uma ‘cultura do dar’, conservar uma “preocupação com um comportamento empresarial correto e ético do ponto de vista fiscal e administrativo”, ter “ênfase no amor” (Costa, 1998, p. 85), são direções que, aparentemente, não se imiscuem na realidade empresarial agressiva há pouco referida.

Dessa forma, o projeto que ora se estrutura traz como tema a verificação da capacidade competitiva de empresas vinculadas à Economia de Comunhão, *vis-à-vis* a empresas tradicionais e formais, dentro de um contexto de responsabilidade social corporativa. O problema a ser respondido pode, então, ser resumido na seguinte pergunta:

**“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?”.**

## **1.2. Objetivos**

O presente trabalho tem dois objetivos que se conectam. O primeiro deles 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 outro objetivo, decorrente do anterior, é conceituar uma empresa da Economia de Comunhão, de acordo com o resultado alcançado por empresas que

estão na vanguarda do projeto, nos termos concebidos por Chiara Lubich, e em conformidade com o referencial teórico acima mencionado.

Como objetivos intermediários podemos relacionar:

- Mapear as inter-relações com seus *stakeholders* de empresas vinculadas à Economia de Comunhão consideradas como estando na vanguarda dessa proposta;
- Comparar suas performances relacionais com os desempenhos de empresas fora da Economia de Comunhão, à luz das 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*.

### **1.3. Delimitação do estudo**

A pesquisa está restrita às empresas brasileiras vinculadas à Economia de Comunhão - EdC, entendidas como sendo líderes nesse processo no Brasil. Por liderança entende-se que atendam, de forma mais integral possível, às propostas inerentes à cultura da partilha, conforme sugerido por Chiara Lubich (2000), no momento da pesquisa. Esse recorte faz-se necessário, pois existe grande discrepância entre as empresas vinculadas a esse movimento, seja por seu porte, seja por sua idade, seja pelo seu estágio no cumprimento dos ideais da EdC. Dessa forma, também os tempos de existência da empresa e de vinculação ao projeto, além de seu porte, são elementos que foram levados em consideração.

Outro aspecto a ser restringido é a nacionalidade das empresas pertencentes à Economia de Comunhão que forem consideradas nessa investigação. Serão tratadas, apenas, empresas de capital brasileiro, com sede no País. Essa opção evitará que variações de macro ambientes econômicos distorçam resultados. Ademais, a abertura para as mais de oitocentas empresas pertencentes à EdC ao redor do mundo faria com que o trabalho dificilmente pudesse ser concluído no prazo disponível. Todavia, essa limitação não traz impacto significativo na análise

do fenômeno observado, visto que o Brasil tem uma parcela importante em termos numéricos e qualitativos na história da EdC. Com isso, as conclusões são inerentes à circunstância brasileira, no momento da pesquisa, mas é possível estabelecer pontes com a realidade do projeto no mundo.

No que se refere ao balanço social, a delimitação passa pela escolha do modelo a ser utilizado como padrão de referência. No caso, foi utilizado o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase, por sua facilidade de aplicação. Desse, foram utilizadas como elemento comparativo, apenas as empresas de porte similar àquelas que representam a EdC.

A comparação com um referencial teórico voltado à Teoria dos *Stakeholders* e à Responsabilidade Social Corporativa também merece alguns comentários. Ambos campos de estudo são multifacetados e não guardam unanimidade entre aqueles que freqüentam, nem em termos conceituais nem em seus objetivos. Todavia, esse risco não pode ser evitado, e é justamente essa a riqueza que pode dar conta de um fenômeno igualmente complexo, que é a EdC. O uso de teorias mais consolidadas historicamente ou mais estreitas conceitualmente certamente não contribuiria adequadamente para o estudo da Economia de Comunhão. No caso da escolha dos *stakeholders* a serem analisados na pesquisa, essa se restringiu ao núcleo mais restrito, o qual envolvia funcionários, donos, compradores e fornecedores. Quando possível, e de forma localizada, foram abordados alguns órgãos de classe, concorrentes e outros interessados.

#### **1.4. Relevância do estudo**

A maior razão para essa investigação sustenta-se na preocupação em encontrar uma forma de gestão que possa ser, simultaneamente, sustentável e ética, lucrativa e humana, de acordo com as reflexões de Guerreiro Ramos (1981). Se o objeto em estudo atender a todas essas restrições, é possível que a Administração de Empresas finalmente esteja diante da possibilidade de uma terceira via, que sirva de alternativa ao impasse acumulação do lucro-ética, em suas implicações sócio-ambientais.

Todavia, são comuns os discursos inflamados acerca de boas práticas comerciais, eivados de intenções filantrópicas que não têm, necessariamente,



afinidade com a realidade. A assim denominada responsabilidade social corporativa pode sofrer constrangimentos de ordem instrumental, na medida em que serve de veículo para maximização da acumulação. Verificar *in loco* a proximidade entre discurso e prática é fundamental, ainda mais se essa prática puder ser contraposta a de outras empresas.

No caso da Economia de Comunhão, que não dispõe ainda de referencial conceitual próprio e consolidado, entender a forma como suas relações com os *stakeholders* se dá, é importante para que a confiança em tal projeto ultrapasse o muro dos crédulos. Não raro, e muitas vezes, não sem motivos, ações dessa ordem são desconsideradas como opções válidas ao arsenal tradicional à disposição do gestor. Se o projeto em questão for restrito a novas inserções, sem o arejamento de uma heterogeneidade sadia dos não religiosos; se a sua vocação é apenas a de sobreviver medianamente em ambientes protegidos e confortáveis; se não houver total afinidade entre discurso e prática, sua capacidade de servir como referência certamente será posta em dúvida.

A escolha da responsabilidade social corporativa como porta de entrada a esse novo mundo é relevante por sua abrangência e por sua vinculação à boa parte dos problemas enfrentados pelas organizações modernas. No primeiro caso, é possível atravessar praticamente todos os principais processos organizacionais tomando por base as dimensões dos múltiplos relacionamentos que freqüentam e delimitam uma empresa. Ao posicionar-se diretamente diante do funcionário, do cliente e do fornecedor, e ouvir seu ponto de vista sem intermediários, o pesquisador passa a ter acesso a um mapeamento fidedigno da realidade daquela instituição. Afinal, segundo Guerreiro Ramos (1981), a comunicação livre de constrangimentos é o que diferencia uma sociedade administrada de uma substantiva, o que encontra respaldo na Razão Comunicativa de Habermas (Aragão, 1997). Dessa forma, método e conteúdo se irmanam, gerando um produto final de pesquisa com significativa validade interna.

Esse contato sem interferências entre pesquisador e as fontes que ladeiam a organização pesquisada também é capaz de desvelar possíveis elementos de vantagem competitiva, ou, eventualmente, de desvantagem. A ser verdade que a autenticidade, o respeito ao próximo, a pureza de princípios, a vivência de uma ética em seu sentido mais profundo, são elementos motivadores e geradores de diferenciação mercadológica, então tais (des)vantagens devem emergir no

decorrer da presente investigação. Uma possível dissimulação do uso instrumental desses elementos, já denunciado por vários autores em outras situações, é facilmente dissolvida pela fala livre praticada pela pesquisa. Dessa forma, entender o que as empresas do projeto de Economia de Comunhão têm de distintivo pode auxiliar a construir as bases de uma nova Administração de Empresas.

O segundo aspecto mencionado sobre a opção por um tema que envolve a responsabilidade social corporativa – RSC é a sua representatividade frente aos clamores por uma nova sociedade, mais justa e fraterna. Fala-se hoje com frequência em se rediscutir o papel das empresas e sua forma de atuação no mundo. Sua abrangência, capilar e visceral, faz com seja alvo de todas as atenções, e a RSC é uma forma de dar transparência à ação das organizações em escopo mundial.

De uma forma ou de outra, a presente pesquisa oferece uma importante contribuição ao gestor-cidadão preocupado em refletir sobre sua inserção no mundo, e sobre os impactos que as decisões empresarias causam no ambiente que envolve sua organização, além de testar, em empresas estabelecidas, se existe de fato algo de novo no horizonte organizacional.

Se, por outro lado, o objeto em estudo não atender às justificáveis preocupações com parâmetros de competitividade, dentre outros, então é possível que a Economia de Comunhão esteja fadada a um confinamento em guetos, ou mesmo ao desaparecimento, tal como vários modismos que florescem de tempos em tempos na Administração de Empresas.