

## 4 O levantamento de campo

Nesse Capítulo, serão apresentados os resultados do presente estudo, tanto no que se refere à abordagem qualitativa quanto à quantitativa. No que se refere à primeira, serão relacionados os relatos mais relevantes das entrevistas realizadas e as observações referentes às circunstâncias de entorno, tais como descrição de local físico, caracterização dos entrevistados etc. No que diz respeito aos aspectos quantitativos, são apresentados os dados colhidos na *survey* que englobou todas as empresas de EdC do Brasil e os números de balanço social fornecidos pelas três empresas estudadas, com vistas à contraposição ao banco de dados do Ibase.

### 4.1. A abordagem qualitativa

A abordagem qualitativa desse estudo compõe-se de três grandes linhas de atuação. A primeira delas é estruturada a partir da ida a dois Congressos de EdC, o primeiro em 2002 e o outro em 2003, nos quais o pesquisador teve oportunidade de se aproximar do fenômeno da Economia de Comunhão em um sentido amplo, captando valores, travando contatos e se apercebendo do *modus faciendi* daqueles que seriam seus objetos de estudo.

O segundo caminho trilhado para a construção de um conhecimento empírico em EdC ocorreu nas visitas às três empresas que formam o núcleo da pesquisa, a Femaq, a Pro-Diet e a Policlínica Ágape. Além dessas, significativas informações foram levantadas naquela que funcionou como empresa piloto do trabalho, a La Tunica. Nos quatro casos, há um maior detalhamento da estrutura das empresas, de seus aspectos visíveis, registrados em fotografias e das entrevistas, registradas em áudio.

O terceiro pilar dessa construção foi erigido a partir de informações diversas, muitas delas recolhidas de forma desestruturada e, às vezes, casualmente. Foi o caso de encontros não agendados com donos de empresas, jantares informais, quando da estadia do pesquisador na Mariápolis Ginetta,

contatos telefônicos etc. Vale ressaltar que o caráter ocasional de tais informações não significa que sua contribuição tenha menor importância no esforço de se desenhar de um quadro sistêmico acerca da realidade das pessoas e organizações inseridas no projeto estudado.

#### **4.1.1.**

#### **Os congressos**

##### **4.1.1.1.**

##### **O congresso de 2002**

O primeiro contato do pesquisador com pessoas integralmente relacionadas com a EdC ocorreu no XI Congresso Nacional de Empresários e Agentes da Economia de Comunhão, promovido pelo Movimento dos Focolares, no período de 7 a 9 de junho de 2002, na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista, São Paulo. O acesso a informações gerais sobre o evento, obtenção de convite etc. foi realizado a partir de contato telefônico e por correio eletrônico com a sede do Movimento, algumas semanas antes. Esse caminho de ajuda e esclarecimento foi utilizado inúmeras vezes ao longo de todo o trabalho, antes e depois das visitas a campo. Essa é uma das principais características das pessoas do Movimento: a pré-disposição à ajuda, independentemente de qualquer apresentação prévia ou ganho.

A chegada na Mariápolis Ginetta, no inverno de 2002, foi um marco. Naquele momento, de fato, o tema da pesquisa foi abraçado. Até então, toda a aproximação havida com a Economia de Comunhão deu-se por intermédio de textos publicados e por relatos de terceiros, nem sempre totalmente críveis. Não obstante, a atmosfera de receptividade, a alegria exalada pelas pessoas que por ali circulavam exacerbava um tom estranho e distinto daquilo que se espera de uma reunião com empresários. Essa sensação, de difícil reprodução literal, é extremamente relevante para a continuidade da vivência do pesquisador no universo da EdC, ainda que seja uma experiência pessoal, fenomenologicamente irreprodutível. Há uma diferença percebida, mas sua explicação e clara definição escapam da rede conceitual tradicional utilizada habitualmente pelo pesquisador, tecida a partir de referenciais weberianos, adornianos e porterianos.

A chegada a Mariápolis é emblemática. Tão logo saiu do táxi, o pesquisador se defrontou com um grupo de desconhecidos que conversavam à porta do grande auditório. Ainda sem saber ao certo o caminho, desconcertado pelo frio inesperado, constrangido pelas dúvidas sobre as razões que lhe conduziram àquele distante local e ainda sem se dar conta da beleza plácida, profunda e harmoniosa daquele sítio, vê o pesquisador duas ou três pessoas descolarem-se do restante do grupo e a ele se dirigirem. Ajudaram-no com a mala, perguntaram-lhe o nome e origem e, sem nunca lhe negarem o sorriso, orientaram-no. Uma dessas pessoas era Henrique Leibholz, um dos donos da Femaq, com quem o pesquisador teve grande proximidade nos meses e anos em que a pesquisa se desenvolveu.

Naquele instante mesmo, poucos gestos singulares, emparceirados com escassas palavras, não poderiam ser mais esclarecedores do que é a EdC, ainda que essa clareza só pudesse ser acessada meses à frente. Esse mesmo padrão foi fielmente seguido por todos os presentes, estando ou não a serviço do evento.

É digno de nota um comentário feito por outro pesquisador também recém-chegado e, quiçá, igualmente atônito: “aqui, até o cachorro sorri!”.

Esse é o primeiro grande ponto de registro. A recepção, a ajuda, o sorriso e o conforto, enunciados por comunicação verbal e não-verbal, são componentes constantes da Economia de Comunhão, dos quais a história e a origem do Movimento, anteriormente assinalados, são fiadores.

A Mariápolis Ginetta é um amplo espaço, próximo à estrada, onde sobressaem as casas e apartamentos funcionais, com jardins bem tratados e limpos, de onde não se percebe os ruídos e os odores da vida citadina. Compõem o ambiente o auditório bem equipado, os espaços externo de convívio, o refeitório, o campo de futebol e o entorno, no qual existem mais moradias, a Editora Cidade Nova, e uma confeitaria na qual trabalham pessoas ligadas ao Movimento dos Focolares (vide fotografias no Apêndice F). Não são percebidos sinais de riquezas, mas sim de limpeza, serenidade e recatada fartura. Essa também poderia ser a caracterização dos empresários e demais presentes. Se por um lado, não foi observado qualquer relógio ou tênis importado, por outro foi possível identificar alguns carros estacionados no campo de futebol, os quais não podem ser caracterizados como sendo populares, o que é intrigante.

No evento, havia uma feira de exposição de empresas ligadas à EdC. Prospectos enfatizando a preocupação ambiental eram frequentes, independentemente da empresa atuar em áreas tradicionalmente consideradas como poluidoras. Suscita interesse o fato de raramente alguma dessas empresas divulgar pertencer ao projeto.

No auditório, havia cerca de 500 pessoas presentes, assistindo a uma série de depoimentos de experiências de empresários da EdC. Era possível observar uma significativa presença de pesquisadores, de origens e ramos distintos, políticos de diferentes partidos e uma grande quantidade de pessoas diretamente ligada ao ou apenas simpatizantes do Movimento dos Focolares. As origens eram das mais diversas, tanto do Brasil, quanto do exterior, o que emprestaria uma aparência cosmopolita ao evento. Todavia, há uma grande similaridade nas indumentárias, nos gestos e nas falas, de tal modo que o igual é padrão, especialmente, mas não apenas, para aqueles mais próximos ao Movimento. Curiosamente, isso fica ainda mais visível entre as mulheres, as quais, em sua maioria, declinavam do uso de adornos, utilizavam cabelos com corte curto e roupas em tons e formas discretas. Nos filmes apresentados no decorrer do evento, também as pessoas que apareciam na tela compunham semelhante descrição.

O evento apresentava um cunho familiar, com muitos casais compondo, tanto o auditório, quanto a mesa de mediação. Se havia negros presentes no evento, seja como depoentes, seja como participantes dos filmes, esses não eram em quantidade significativa, ao menos no papel de protagonista de ações ativas. Quanto à idade, a faixa predominante era entre trinta e cinquenta anos, apesar de algumas famílias terem levados filhos.

Os depoimentos seguiam roteiro semelhante. Os empresários eram convidados a subir ao palco e citar alguma passagem de sua experiência no Movimento. A rigor, as falas se sucediam sempre no sentido de reforçar a convicção de algo “diferente” está ocorrendo no mundo – a experiência na EdC. A interrupção efusiva da platéia em aplausos e sorrisos mais amplos era frequente, na medida em que as bifurcações inerentes às dificuldades de um agir ético no mundo dos negócios iam sendo descritas pelos palestrantes. Nesses momentos, eram comuns as palavras de ordem, que pareciam deixas para que o grupo reforçasse suas crenças e cimentasse o sentido de comunidade. Dentre as expressões mais frequentemente citadas, é possível citar “o sócio invisível”,

“partilhar com amor”, “providência divina”, “Ele me salvou na hora H”, “agi de acordo com minha consciência”. Algumas palavras eram fartamente utilizadas, as quais o grupo reforçava seu viés positivo, como era o caso de “alegria”, “sucesso”, “família”, “comunhão”, “amor” e, principalmente, “dar” e “partilhar”. Uma frase, proferida por um palestrante deve ser ressaltada: “O dinheiro chega, se você tiver fé. Há uma caixa celeste que ajuda as empresas”.

“Pobres” também foi um termo muito ouvido, mas não como um contraponto distante de “rico”, mas como inevitavelmente a ele associado. O sentido era de que ambos são iguais, estão dialeticamente postados e presentes no mesmo espaço.

“Coragem” é outro termo de dessaque, pois é o que sustenta, juntamente com a fé, uma difícil opção ética. Daí, a sucessão de relatos de situações nas quais o administrador de comunhão teve posta à prova ambos, a fé, como farol, e a coragem para perseverar no caminho. É o caso da frase “Temos que ter uma mentalidade diferente no mundo. Coragem!”.

Essa orientação, como não era de surpreender, contrapõe a Economia de Comunhão aos aspectos mais reificadores do processo de globalização. Esse é percebido como uma radicalização do capitalismo, que desumaniza as relações, o que causaria os flagelos existentes no mundo de hoje. Vale observar que essa análise não é tão comum entre os gestores de empresas de EdC. Talvez uns poucos tenham mencionado as questões macro-econômicas e, ainda assim, em conversas particulares com o pesquisador, dentre eles, Rodolfo Leibholz, presidente da Espri e um dos sócios da Femaq. A ênfase dos depoimentos daqueles responsáveis por conduzir na prática a EdC concentrou-se nas micro-relações que rodeiam a empresa e nas situações que devem enfrentar, tais como corrupção, funcionários, concorrência desleal etc.

Os pesquisadores convidados a participar do evento, muitos deles sociólogos, apresentaram a EdC como uma via distinta do capitalismo, que reifica tudo o que toca e do comunismo ateu. Esse foi o caso de uma menção a um evento na sede da *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* – UNESCO, em Paris, em 2001, por conta dos dez anos de lançamento do projeto de EdC. Na oportunidade, foi lido um trabalho da pesquisadora Vera Araújo, vinculada ao Movimento dos Focolares e que dispõe de farta produção acadêmica sobre o tema. Para essa figura angular do Movimento, a globalização atropela os

processos lógicos-rationais e tem uma ética que não se fundamenta mais na humanidade, mas na técnica. A Economia de Comunhão seria o resgate dessa dimensão humana, na medida em que re-insere a comunhão na economia.

Também foi objeto de comentários por parte de Vera Araújo a origem antropológica da cultura da partilha: “nasce um ‘*Homo Donatos*’, capaz de exercer a partilha. Não se trata de sermos generosos, praticando o assistencialismo ou a filantropia. Deve-se viver a dimensão do doar como algo fundamental ao ser humano, pois doar é o mesmo que amar”. No decorrer da leitura do texto citado, é feito um exercício de contraposições do que é hegemônico no mundo de hoje com as propostas inerentes à Economia de Comunhão. Segundo a palestrante, devem ser ressaltados os seguintes pontos de tensão: “dar X reter”; “partilhar X acumular”, “eu X outro”. Para a palestrante, “a cultura do ter (da modernidade) é alegre e triste, desiludida, não tece relações duráveis, há a solidão. É uma segunda morte. Em contrapartida, na cultura da partilha, o outro está no centro”. Dessas contraposições, conclui Vera Araújo que “a forma de dar qualifica o dar; [deve ocorrer] o dar com gratuidade, sem interesses. Só o dar desinteressado qualifica a comunhão”.

O aspecto familiar é fortemente reforçado, seja nos discursos, seja nas vivências. Não raro, casais já maduros testemunharam o caráter indissociável da experiência econômica do mundo pessoal, sugerindo a miscigenação dos universos da empresa e do lar. Muitas empresas são conduzidas por famílias, até porque existe entre esses empreendedores a convicção de que a Humanidade é uma família una, a qual foi artificialmente cindida e que está, hoje, à busca de uma reintegração ampla. Se, segundo Guerreiro Ramos (1985), a família é um exemplo de organização não administrada, esse é, sem dúvida, um aspecto que aproxima a EdC das organizações substantivas.

A relação de depoimentos nos Congressos é volumosa. Narrando suas experiências estavam François, um francês dono da empresa Rotogine, vários estudantes de pós-graduação que fizeram trabalhos sobre EdC, irmã Célia, uma Salesiana de Dom Bosco e D. Ermi, da empresa Construsane, de Brasília, dentre outros. Dois deles, contudo, são particularmente interessantes, pelo que se lhe revela e pelo fato de que tais pessoas serão contactadas futuramente: o da D. Maria do Carmo, da La Tunica, e o do casal Tortelli, da Pro-Diet.

No primeiro caso, estava a primeira pessoa que aceitou o desafio da EdC, onze anos antes, e uma das fundadoras da empresa. Para D. Maria do Carmo, eles “se sentem uma família. É um dom. A vida em comunhão é feliz, e isso é contagiante”. A funcionária que a acompanhava no depoimento ressaltou o caráter familiar da empresa, e afirmou que D. Maria do Carmo, “era um anjo que norteou sua vida”.

Na seqüência, vieram os comentários de Armando e Roseli Tortelli, casados há vinte anos, donos da Pro-Diet. A falas de Roseli, inicialmente, e de Armando adicionaram um escopo emocional à experiência. Segundo ela, que tem cinco irmãos e era pobre, “foi contagiada” pelas propostas da EdC. Armando descreveu sua entrada no projeto e uma passagem difícil na vida da empresa:

“Parecia que algo não estava legal. Não estava convicto do que fazia, até chegar na EdC. Ali encontrei competência e princípios cristãos: O homem é o objetivo final e não o lucro. Nos preparamos por um ano até aderir à EdC.

Quando houve o assalto [em uma de suas lojas], roubaram todo o estoque. Recebemos faxes de apoio de todo o Brasil. Tivemos que recomeçar do zero, com as prateleiras totalmente vazias. Foi quando entrou a ajuda da Providência: encontraram o caminhão roubado com as mercadorias. Depois, assaltaram de novo, agora o Pólo todo. A notícia chegou a Chiara, que mandou uma carta de apoio aos empresários do Pólo. Recomeçamos e, em 2000, já estávamos no *break even*. Hoje, já temos uma bela sede em Curitiba, além de filiais em Brasília, em Porto Alegre e no Pólo, empregando mais de 80 pessoas.”

Em linha com essa percepção, estão as falas de Chiara Lubich, exposta em filme, que afirma que a EdC é “igual à família: não é só porque é o pai quem recebe salário, que só ele é quem come”. E também “somos um, como uma família: O pai que teve sucesso, o filho que tirou boa nota, todos ficam felizes!”. E ainda: “O pai dá ao filho sem cobrança, sem imaginar que vai obter algum ganho com isso. Dar é amar”. Ou: “[Somos] uma família universal [que] abate a barreira entre os povos. O amor recíproco é a motivação de vida”.

A apresentação de Chiara Lubich em filme é um momento alto do evento. Não apenas reforça sua imagem da liderança carismática, causando um certo

arrebatamento da platéia, como também auxilia na confirmação daqueles ideais que confortam, aglutinam e motivam o grupo.

Ao apresentar as respostas que Chiara fornece às questões levantadas por empresários do mundo todo, os ali presentes têm reforçadas suas próprias questões iminentes e as soluções propostas por Chiara orientam-nos para seu cotidiano. Assim, por exemplo, quando responde a empresários, os quais lhe perguntam “quando uma empresa é de comunhão. A resposta vem em tom didático e messiânico, ao listar dois tópicos: “O empresário deve amar os que estão envolvidos com sua empresa, dentre eles a concorrência e seus empregados” e “os lucros devem ser divididos em três partes: para os pobres, para formar a cultura de comunhão e para investimento na própria empresa”.

Quando outro empreendedor constata desanimado que, por mais que deseje, não consegue atender integralmente às necessidades de seus empregados, pois essas são sempre maiores do que as disponibilidades, a resposta vem em frase quase enigmática: “Faça o que seu coração diz. Pense na EdC”.

Um exemplo importante dessa orientação, talvez mais enquadrável na seara religiosa do que na ação pragmática, surge quando lhe é dirigida a questão da “lei da selva do mercado“, em que há espaço para artifícios ilegais, mas corriqueiros, tais como a propina e a corrupção. A orientação de Chiara Lubich é: “a EdC é uma expressão da obra de Maria, mãe de Deus. Na economia, devem existir idéias que o Espírito Santo nos sugere e a finalidade da EdC deve nortear os caminhos”. Afinal, esclarece e reforça Chiara, “O estilo de vida é evangélico, e [devemos] fazer da Humanidade uma única família, a espiritualidade na unidade, com princípios cristãos”.

Alguns depoimentos de outros participantes fazem-se relevantes. É o caso de Jeremias de Oliveira, sociólogo da USP, que afirmou que a “experiência da EdC não poderia ter sido lançada nos USA ou Europa. Só poderia ter sido lançada no Brasil”. Por seu turno, Stefano Zamagni, professor da Universidade de Bolonha entendeu que “viver a EdC é ter coragem de fazer coisas que não se viu ainda”, enquanto que Tônico Ramos, ex-deputado federal asseverou que “EdC é a revolução desse milênio”.

Nesse congresso, foram apresentados filmes com políticos visitando o Pólo Industrial Spartaco ocorrido no ano anterior. Dentre eles, era possível identificar os senadores Romeu Tuma, Eduardo Suplicy e Marina Silva, além de vários



deputados, autoridades, professores e pesquisadores, do Brasil e do exterior. A menção ao Pólo é importante, pois este é peça chave na lógica do Movimento, que deve se desenvolver ao redor desses centros produtores e das Mariápolis. A aproximação com o espectro político é mais recente do que aquela dirigida à economia. Ainda que o movimento não tenha uma preocupação partidária, percebe que a sensibilização de políticos vinculados a preocupações humanistas pode facilitar seu desenvolvimento. Por isso, patrocina encontros especificamente centrado em políticos, no Brasil e no exterior.

Os pólos merecem destaque e são tratados em vários depoimentos e apresentação. Sobre eles, foi dito que: “oferecem modelos de felicidade”; “são uma forma econômica nova e inovadora”; “permitem maior eficiência, possibilitando maior chance de sucesso econômico, pois compensam a ausência de escala de produção”; “são laboratórios de comunhão para uma economia nova”; “são princípios de evangelho associados à comunidade empresarial”.

Nos intervalos das apresentações, foi possível conversar com pessoas relevantes do projeto. Dentre elas estava Henrique Leibholz, irmão de Rodolfo, também engenheiro e sócio da Femaq. Até aquele momento, o pesquisador não conhecia a importância da empresa no conjunto da obra, nem o alto reconhecimento e respeito que os demais lhes emprestavam. A percepção de ser uma pessoa calma e acolhedora, esboçada quando da chegada em Mariápolis, foi reforçada no decorrer das inúmeras questões aventadas.

À pergunta se era possível alguém não integrado ao Movimento dele participar, a resposta foi um veemente “sim”, da mesma forma que ficou nítida a preocupação com que o esforço não ficasse confinado dentro dos muros dos Focolares. Havia uma óbvia crença de que o mundo como está não atende às mais básicas necessidades e expectativas humanas e algo deve ser feito. “Estamos fazendo a nossa parte, propondo, na prática, um caminho, que está longe de estar concluído”, afirmou. O medo de ser “passado para trás” e de ver sua “bondade ser explorada” e de ter que aceitar pessoas que utilizem a marca da EdC com fins instrumentais, para alavancar as vendas também foi apresentado. Sua resposta foi tão bela quanto profunda: “Devemos correr os riscos. Não fazer é pior”.

Também foram apresentados vários números e indicadores de crescimento do Movimento no Brasil e no mundo, e houve uma assembléia para a escolha dos membros da diretoria da Espri e da aprovação de seus resultados, com a

apresentação feita por Herica Salvador, diretora financeira da organização. Como sempre, nesses momentos prevaleceu a aclamação.

Até por conta de sua proximidade com todas as empresas, Herica viria a ser, posteriormente, uma grande auxiliadora na coleta de dados e nos contatos com as pessoas-chave de cada empresa.

Tal como a missa celebrada, são dignas de nota as apresentações artísticas ocorridas entre depoimentos e filmes. Filhos e parentes, vinculados ao Movimento dos Focolares cantavam, entoavam hinos e apresentavam peças teatrais produzidas por eles mesmos, tendo sempre como tema a ajuda aos pobres e o caráter grandioso da obra divina na Terra. Também no almoço, foi possível observar a total ausência de empregados no sentido de relações formais de trabalho. Os próprios moradores das Mariápolis, ajudados por pessoas do evento, faziam e serviam a refeição e lavavam os pratos. Uma pessoa, que mais tarde seria identificada como um dono de empresa e que foi contactado pela pesquisa, levantou-se no meio do almoço para ajudar a recolher os talheres.

Em suma, o evento tem um aspecto cultural, religioso, de confraternização, de reforço, de motivação e de divulgação. O material colhido e observado foi fundamental para que fossem esboçadas as grandes linhas da presente investigação.

#### **4.1.1.2. O congresso de 2003**

Para o Congresso de 2003, que tinha como título, “O Agir Econômico Segundo os Parâmetros da Comunhão”, já havia uma preparação prévia mais densa por parte do pesquisador. Vários contatos foram realizados ao longo do ano que separava os congressos, maior reforço teórico foi procurado e uma lista de pessoas a serem formalmente abordadas foi feita. A intenção maior era a de agendar, ainda que precariamente, a visita às empresas que comporiam a sustentação principal da pesquisa.

A chegada encontrou o mesmo clima afetuoso, que compensava a baixa temperatura local. O espaço estava mais cheio ainda do que no ano passado. Havia gente em pé no grande auditório e a expectativa era de mais de 700 pessoas presentes, dentre eles mais políticos, pesquisadores e estrangeiros do que em

2002. A exposição de empresas também teve um número significativamente maior de expositores. Além dos novos rostos, estavam presentes os mesmos do ano anterior. O esquema de depoimentos, filmes e apresentações artísticas foi mantido.

Dentre os vários depoimentos, é possível assinalar o de Rogério Lopiano, da Lopiano Pizzas, de Manaus, casado com Lurdinha, e o de Francisco Brasil, da sergipana Visótica, acompanhado da esposa e dos dois filhos. Nos dois casos, pode-se ouvir o relato de suas experiências empresariais. Além desses, merece dessaque a apresentação de Inês, chefe do Movimento dos Focolares na Região Nordeste e de Cristiano Sobral, diretor da empresa EdC Pólo Nordeste S. A., sobre a implantação do pólo na região. Outras falas mais pontuais ocorreram, reforçando o mesmo padrão.

Os principais pontos observados nos comentários de Rogério foram:

“Damos ênfase nos relacionamentos, nos bens relacionais”.

“Temos que ouvir o cliente e dar algo mais”.

“Fazemos uma reunião mensal com os funcionários para passar os valores, e isso tem retorno.”

Uma expressão freqüentemente anotada foi ”sentir acolhida”, quando se refere aos funcionários.

Um dos principais momentos de sua exposição ocorreu quando narrou o dilema entre sonegar ou não impostos, ação comum entre seus concorrentes e que lhe extraía vantagem competitiva. Não tinha dinheiro para isso. Hesitou. Considerou a hipótese, comum entre empresários, de “fingir que pagava menos aos funcionários e fingir que faturou menos. Foi aí que pensei: ‘O que é a EdC?’ e tomei uma decisão: Mesmo sem condições, vou pagar tudo, sem jeitinhos. Consegui pagar alguma coisa, fui multado, ignorei as insinuações para subornar fiscais e sei que fiz o certo. Nesse ponto a Providência me ajudou. Meus negócios melhoraram (...)”. A partir daí, passa a descrever uma inflexão do desempenho de sua empresa, na época com dois restaurantes e duas franquias. Como ocorre nessas ocasiões, os aplausos e os sorrisos irromperam com força na platéia, aliviada com a humildade do palestrante em se apresentar hesitante entre o fácil e o direito, com sua decisão pelo “correto” e com o sucesso alcançado com o apoio da Providência Divina.

Interessante também é a descrição de Francisco Brasil no que se refere à sua percepção sobre a percepção dos funcionários, dezoito ao todo. “Todos participam de tudo. Houve caso de empregado que recebeu de outra empresa proposta, ganhando mais e disse: ‘agradeço, mas não vou, porque aqui sou tratado como gente’”. Novamente, há a tradicional interrupção para a obstinada aclamação. Prossegue o Sr. Brasil: “Valorizamos a mão-de-obra, pagando salários dignos, dividindo os lucros e sendo éticos. A empresa continua sendo uma empresa, mas o homem fica colocado em luz nesse projeto”. E arremata: “Crescemos por causa dos princípios que regem a EdC, pelo Sócio Invisível. Ele estava ali”. Essa menção abre espaço para novos aplausos.

A contribuição de Inês e de Cristiano Sobral é no sentido de apontar para o crescimento do Pólo Nordeste de EdC. No ano 2000, enviaram uma carta para Chiara Lubich, a qual autorizou sua criação. A organização, formada há um ano à época, já detinha quase 500 investidores, dos quais 180 mantendo contribuições regulares e teve como pioneiros a empresa de Sobral, a Sobral Plast e a Fiora, de bolsas. Fizeram um estudo de posição competitiva das empresas no Pólo, além de estudo de mercado, o que dá um tom profissional à empreitada. Seu modelo de gestão “é calcado na governança corporativa”, segundo a descrição exposta e o perfil dos empreendedores é de “indústrias não poluentes, de pequeno e médio porte, de pessoas que possam ser exemplo e de economias viáveis”.

A palestra que se seguiu, conduzida por Luigino Bruni, da Universidade de Milão, foi mais longa e, da mesma forma como no ano anterior, com a leitura do texto de Vera Araújo, conferiu um *status* acadêmico ao encontro. Os principais pontos estão listados no Quadro 13.

Quadro 1 Principais pontos da palestra de Luigino Bruni

A Economia de Comunhão faz a economia voltar a sua vocação original, sem desertificar tudo o que toca, tal como ocorre no capitalismo
A resistência à globalização existe há mais de 200 anos
Sem uma nova cultura não se faz uma economia nova
EdC quer dizer toda a economia e não só a empresa. É uma forma de viver
São pontos inerentes à EdC: . Um só é o amor. O amor é a lei que move a vida . A espiritualidade é coletiva e tem um sentido comunitário . Deve-se viver na legalidade . Todos dão. Quem não tem o que dar, dá sua necessidade . A comunhão não pode ser um verniz externo que possa mudar nas principais dificuldades

FONTE: Palestra de Luigino Bruni conferida no XX Congresso de EdC

Luigino Bruni também descreveu a idéia de “Balanço Invisível”, que seriam “os bens relacionais que produzimos” e o entendimento da EdC sobre os pobres: esses são vistos como “parceiros, membros do projeto. A mentalidade é: a pobreza não se resolve com dinheiro, mas com relacionamentos. Somos todos pobres; somos todos ricos. Dar dinheiro apenas não faz uma Economia de Comunhão”. No que se refere ao Balanço Social, afirmou o palestrante que na “Europa tornou-se moda o balanço social, mas ainda é possível ver uma separação entre o econômico e a contabilização de comportamentos não-econômicos. Ainda não é possível identificar a noção de que ‘esse investimento eu fiz pelo bem comum’”.

Fora do plenário, além de conversas com pesquisadores italianos, ocorreram os encontros previstos com os donos da Femaq, da Pro-Diet, da La Tunica, da Escola Aurora, da Policlínica Ágape e da Granja Piu-Piu. Com esse último, houve maior proximidade, e uma entrevista informal pode tomar corpo. Alguns pontos importantes que foram apresentados pelo Sr. Luis Carlos, dono da empresa, em relação à sua prática na EdC:

“Todos podem participar do projeto, mesmo aqueles que não são católicos ou religiosos”.

“EdC não é cabide de empregos. Eu demito quando é necessário, pois viso a produtividade. Explico as razões e demito”

“Existem problemas e conflitos, da mesma forma que eles acontecem em nossa casa, entre marido e mulher ou entre pai e filhos. Mas isso se resolve com amor”.

Uma história narrada pelo Sr. Luis Carlos e que diz respeito a seu filho, pode exemplificar a vida na Economia de Comunhão. O menino tinha um relógio caro, dado pelo pai, o qual, um dia, percebeu a ausência do bem. Ao perguntar ao filho sobre o destino do relógio, ouviu a seguinte resposta: “Pai, eu dei a alguém que precisava mais. Eu não preciso de um relógio caro”. O pai se emocionou e aprovou a ação do filho.

Também merece atenção a grande quantidade de falas que mencionam o termo “amor”, algumas delas apresentadas a seguir:

De Rodolfo Leibholz, presidente da Espri: “A base do relacionamento nas empresas da EdC é o amor e não o egoísmo. Com isso, o funcionário faz o máximo que pode e não o mínimo que a lei manda. A produtividade de uma empresa da EdC é maior do que em uma empresa baseada no interesse e no egoísmo. Deve haver amor entre colegas de trabalho, entre patrão e empregado,

entre empresa e ambiente, entre a empresa e seus concorrentes etc. Nós não nascemos para o egoísmo, apesar de sermos treinados para isso. Nós nascemos para o amor, seja na empresa, seja na família”.

Esse palestrante também enfatizou sobremaneira o impacto dos bens relacionais nos negócios, na medida em que o mercado confia mais em empresas da EdC, pois a relação “não é só baseada no contrato”. Para ratificar sua posição, apresenta vários números comparando a Femaq e demais empresas do ramo. Quando perguntado sobre a necessidade de sindicatos na EdC, respondeu: “o sindicato só existe porque houve um rompimento nas relações entre patrão e empregado, porque não houve confiança. Essa cultura deve ir se transformando lentamente e o sindicato não será mais necessário”.

Uma passagem é narrada à guisa de apresentar esses bens relacionais na prática. Um funcionário foi preso e a família começou a passar necessidade. A empresa deu assistência médica e cessa básica e os outros funcionários passaram a ajudar a família. Em liberdade condicional, a Femaq deu emprego a ele, “e há sete anos não dá qualquer problema. Hoje, ele ajuda outros funcionários na empresa”.

Darlene Bomfim, uma das sócias da Policlínica Ágape, afirmou: “as pessoas chegam doentes porque lhes faltou amor. Quando uma pessoa é atendida por essa clínica, percebe que a pessoa que atende tem interesse no doente e não em seu dinheiro. Há um clima de paz na empresa”.

Vale ressaltar que, perguntada mais adiante pelo pesquisador sobre o significado do termo “Ágape”, respondeu: “Ágape vem do grego e significa é o amor em toda sua plenitude. Não é o amor carnal, é mais até do que o amor da mãe pelo filho. É o que há de mais profundo na relação entre pessoas. É algo que toca o Divino”.

De Maria do Carmo Gaspar, fundadora da La Tunica: “Nossa empresa é pequena, mas as pessoas têm amor com as vesses que produzem”. Há o paradigma do amor: “quando a gente ama, gera uma nova sabedoria em todos os níveis do ser humano, inclusive na empresa. O Pólo Spartaco é um pulmão que oxigena a vida com amor”. A menção ao relacionamento do produto final da empresa com o amor de seus funcionários também está presente na fala representante da Confeitaria Espiga Dourada, localizada na entrada do Centro Mariápolis: “Por trás do pão que fazemos, há um amor que vai além do alimento e das calorias”, a na de Rodolfo Leibholz: “Todos os produtos das empresas da EdC procuram resgatar o amor”.

Ficou evidenciado que esse termo, amor, tal como um mantra, tem forte presença nos discursos daqueles que participavam do Congresso. Seu significado, ainda que escorregadio, agrega o grupo, reforça os valores de Comunhão e sinaliza a vinculação plena aos ideais do Movimento daquele que o pronuncia.

Além dos depoimentos, houve o mesmo padrão de comportamento do ano anterior, que envolvia apresentação dos números da Espri, missa e apresentações culturais. Um ponto que merece atenção foi a apresentação, realizada por Rodolfo Leibholz, do modelo Arco-Íris de controle de gestão, que envolve sete áreas de observação, cada qual referida a uma cor e de responsabilidade de uma pessoa na EdC. As considerações teóricas desse modelo foram apresentadas no Capítulo 2.

Como no ano anterior, também foi organizada uma visita ao Pólo Spartaco, distante alguns quilômetros da Mariápolis Ginetta. Lá foi possível observar a realidade das empresas de EdC vivendo sua comunhão em espaço compartilhado, o que auxiliou a organizar as visitas futuras do pesquisador.

O Congresso de 2003 ressaltou a importância de um referencial teórico que envolvesse relacionamentos, devido ao tanto que foi ali referido sobre esse campo. Daí surgiram, tanto a opção pela Teoria dos *Stakeholders*, no que concerne ao suporte teórico, quanto o desenho da *survey* e do trabalho de campo. É esse último passo que será tratado doravante.

Nos tópicos que se seguem dessa parte qualitativa da pesquisa, serão apresentadas as condições de contorno das empresas visitadas, bem como a reprodução das principais expressões ouvidas nas entrevistas.

#### **4.1.2. A La Tunica**

A primeira empresa formalmente vinculada à Economia de comunhão, que foi visitada de forma estruturada e planejada, foi a La Tunica. Antes dela, foi realizada, em 2002, uma rápida passagem pela Editora Cidade Nova, localizada na Mariápolis, e, em 2003, à Confeitaria Espiga Dourada. Nenhuma dessas empresas pertence formalmente à EdC, mas ambas comungam dos mesmos princípios e são geridas por pessoas vinculadas ao Movimento dos Focolares.

A La Tunica é uma empresa singular. Conforme foi observado, ela não era uma empresa já existente que, em algum momento de sua história, se filiou à

Economia de Comunhão. Ao contrário, essa organização foi criada por focolarinas, sem maiores experiências empresariais, visando atender ao chamado de Chiara Lubich quando do lançamento da EdC, em maio de 1991, no mesmo auditório em que foram realizados os Congressos descritos nos tópicos anteriores. A empresa foi construída por pessoas que sequer se conheciam, mas que se sentiram envolvidas pelo projeto e, por conta disso, escreveram para Chiara Lubich solicitando sua orientação e autorização para materializarem a proposta. No dizer de D. Maria do Carmo, “tal como hoje, desejávamos crescer para dar mais dinheiro para que o Movimento pudesse doá-lo”.

Assim, foi constituída a primeira empresa de Economia de Comunhão no mundo, criada para ser uma experiência em EdC, em uma época em que ainda não existiam os pólos empresariais, apenas as Mariápolis. O núcleo inicial foi formado por três sócias, D. Maria Aparecida, D. Maria do Carmo e D. Maria José: uma entrou com o conhecimento em confecção, pois era costureira no interior de São Paulo, outra entrou com recursos financeiros e outra com a contabilidade. D. Maria do Carmo é viúva há vinte anos e tem cinco filhos, sendo, alguns, focolarinos.

O Movimento aparece em todos as instâncias da empresa. Várias pessoas entrevistadas têm vinculação, direta ou indireta, com o Movimento dos Focolares e já freqüentavam o espaço das Mariápolis. Das quatro empresas visitadas, certamente é nessa em que se encontra um discurso com maior conteúdo religioso. Por vezes ficava difícil perceber que se tratava de uma organização capitalista, com atuação em um mercado competitivo. Cabe ressaltar que seus quatorze funcionários, além das três sócias e dos fornecedores e clientes entrevistados, têm forte vinculação religiosa, seja com o catolicismo, seja com outras orientações. Como exemplo, o artista que desenhou uma das marcas principais da empresa, baseada nos personagens PP&JB, pertence ao Movimento, na Itália, para quem a empresa paga *royalties*.

No caso dos funcionários, todos sabem o que é Economia de Comunhão e a empresa se esforça em divulgar os seus temas. Talvez por isso, as palavras que mais apareceram nas entrevistas tenham sido “relacionamento”, “família” e “amor”. São realizadas orações diárias com os funcionários e lidas as “Palavras de Vida”, emitidas pelo Movimento dos Focolares, mensalmente. Além disso, são disponibilizadas informações sobre eventos desse Movimento e é estimulada a



presença ou participação nesses dos empregados, ainda que não haja nenhuma obrigatoriedade.

As roupas femininas que fabrica buscam “valorizar a mulher, sem deixá-la extravagante”, segundo uma das sócias, e são sóbrias, sem decotes. As orientações da moda sempre são adaptadas à proposta de produtos da La Tunica. Mesmo quando uma funcionária casa, seu vestido sofre essa influência.

A empresa escoar sua produção por intermédio de um ponto de venda próprio perto da fábrica, em Vargem Grande Paulista, e também vende seus produtos, tal como uniformes, por exemplo, para outras empresas do EdC. Havia, no momento da pesquisa, a preocupação em expandir seus pontos de atuação, e estava em negociação o estabelecimento de outro ponto de venda, na capital paulista. Também lança mão de vendedoras que atuam regionalmente e que servem de pontes para pequenas lojas.

A La Tunica não dispõe de um organograma formal, tendo esse sido esboçado rapidamente, de acordo com a solicitação do pesquisador. Esse organograma é reproduzido na Figura 10.

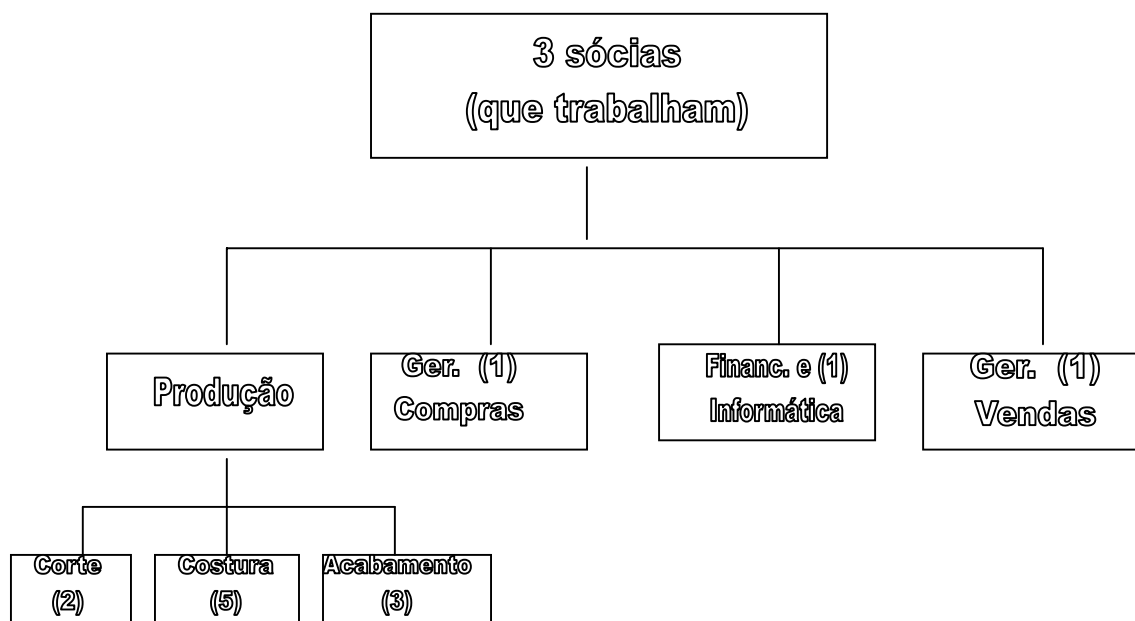


Figura 1: Organograma da La Túnica

O espaço é simples, constituindo-se de um galpão onde se acomodam os funcionários e um pequeno estoque, além de pequenas salas, constituídas de

divisórias, onde está o único micro computador identificado, outra para a funcionária de vendas e mais uma para as sócias. Nessa última sala, onde ocorreram as entrevistas, há um retrato de Ginetta Calari, correligionária de Chiara Lubich. As fotografias do local estão localizadas no Apêndice F.

De acordo com o organograma apresentado, foram feitas entrevistas com duas das sócias, D. Maria do Carmo e D. Maria Aparecida, duas costureiras, a gerente de vendas, a pessoa responsável pela área de informática, além de dois fornecedores que estavam presentes nos dias em que a visita ocorreu, e uma cliente, que talvez possa melhor ser caracterizada como canal. Os pontos principais dessas entrevistas estão apresentados a seguir, segmentados por grupo.

Do ponto de vista dos processos, não há uma estrutura formal que permita dizer que há uma participação dos funcionários nas decisões. Como fica evidente nas entrevistas, o que existe é a preocupação, por parte das sócias, de passar-lhes uma idéia de como os negócios caminham, se há ou não dinheiro em caixa, e se foi possível fazer doações para o Movimento. Todavia, não foi observado qualquer balanço ou balancete que fosse divulgado para a análise dos funcionários, e não há um assento formal no *board*. Esse procedimento talvez ocorra dessa maneira devido ao porte reduzido da empresa e pelo fato das sócias estarem trabalhando lado a lado com as costureiras, fazendo com que os eventos possam ser acompanhados cotidianamente.

Talvez seja possível afirmar que um *stakeholder* importante para esse caso seja Chiara Lubich, a quem os proprietários reverenciam e pedem orientação quando se vêem diante de bifurcações mais complexas.

Quanto ao meio-ambiente, não foi observado nenhuma preocupação especial com o tema, além daquelas mencionadas nos Congressos de EdC. Isso não quer dizer que não esteja presente nas mentes das proprietárias a questão ambiental. Algumas estampas das camisetas produzidas dão conta desse problema. O que não há é uma preocupação em formalizar regras, ou filiar-se a entidades especificamente para esse fim.

Não foi observada qualquer questão envolvendo política, seja em termos de discussões partidárias, seja em espectro mais amplo, o qual envolvesse, por exemplo, macro-economia. O viés religioso preenche todos os espaços disponíveis, como fica evidente nas orações, nas leituras, nos eventos e nos cursos existentes para essa finalidade específica.

Da mesma forma, não foi observado o uso de nenhuma ferramenta de gestão, tais como indicadores de produção, gráficos, *balanced scorecards*, ou orientações mercadológicas e estratégicas. O rumo e o caminho vão sendo construídos com determinação, mas com pouca orientação em Administração de Empresas, como é comum em micro e pequenas empresas.

As entrevistas dão corpo a essas percepções, os pontos considerados mais esclarecedores estão aqui reproduzidos.

#### **4.1.2.1.**

##### **D. Maria Aparecida, sócia**

D. Maria Aparecida morava em São Carlos, onde trabalhava em uma confecção, e se mudou para Vargem Grande por causa do projeto. Segundo suas palavras, “eu vim prá cá com essa experiência. Não sou focolarina, mas sou voluntária, e passei um período de formação na Mariápolis, justamente no período em que Chiara veio ao Brasil. Me coloquei logo à disposição para me transferir sozinha pra cá”.

O início foi difícil porque não tinham praticamente nada além da boa vontade. Nem mesmo mão-de-obra existia no local. Todos tiveram que ser formados, o que afetou muito a produtividade. Quanto à implantação de preceitos da EdC, não houve qualquer dificuldade, a não ser pelo fato de serem a primeira empresa. Não havia em quem se espelhar.

Conforme será respaldado nas conversas com os funcionários e nas entrevistas havidas nas outras empresas, o termo “relacionamento” surge com frequência na Economia de Comunhão. Isto coaduna-se com sua percepção sobre a motivação dos funcionários, pois “Não tem funcionários aqui só pra ganhar dinheiro. Todos estão aqui para contribuir para o projeto. Há uma motivação para todos: dar contribuição aos pobres. Eles falam: ‘Estou trabalhando para uma empresa que contribui para ajudar os pobres, mesmo que eu não tenha dinheiro para ajudar sozinha’”. Outro fato que exemplifica esse relacionamento distintivo é a postura da empresa quanto à demissão de funcionários. Segundo a sócia, “isso nunca aconteceu. Às vezes temos que atrasar o pagamento uns dois ou três dias. (...) É muito difícil, mas nunca demitimos ninguém”.

No que se refere à sua fonte de vantagem competitiva, D. Maria Aparecida não vê como possível a cópia de sua forma de operar: “Não é possível alguém nos copiar, pois a EdC tem toda uma realidade, e mesmo que outra empresa queira copiar, mas eles não têm o ideal de viver o Evangelho, de querer bem ao próximo. Ou eles entram como um todo, ou não vai ser a mesma coisa”. Ainda assim, entende que não é fácil ser competitivo nesse mercado, pois a La Tunica não tem o preço que o mercado tem. “Temos muita dificuldade de entrar com nosso produto no mercado. Sempre procuramos trabalhar a qualidade, mas temos muita dificuldade de competir com preço”. Da mesma forma, há uma identificação de que concorrer nesse mercado é difícil pelo uso freqüente de práticas anti-éticas. Segundo a fala de D. Maria Aparecida, no que se refere ao seu relacionamento externo “Não houve dificuldade por ser da EdC. A única dificuldade foi em relação a notas fiscais. Os outros fornecedores trabalham com meia nota e fazem isso até hoje. Eles estão acostumados com outros procedimentos. Quando o fornecedor nos conhece e sabe da nossa forma de agir, eles querem conhecer melhor a EdC, por que trabalhamos dessa forma.”

Suscita interesse sua visão quanto à participação de pessoas de fora do Movimento na empresa, o que poderia funcionar como uma alavanca para seu crescimento. Conforme reflete, “A empresa deve crescer, (mas sem) sócios capitalistas que visem apenas o lucro. Acho que temos que crescer assim, como estamos crescendo, sem usar desses recursos (de sócios). Temos que crescer mantendo nossas crenças”. Todavia, não enxerga problemas no fato de uma grande empresa compartilhar dos valores da EdC. Afirma que “não acho impossível. Depende das pessoas que estão gerenciando. Se nós conseguimos mostrar aos clientes como somos, por que não conseguiríamos fazer isso com funcionários, mesmo que estejam longe? O tamanho da empresa, e a distância das sócias não vai atrapalhar em nada”.

#### **4.1.2.2.**

#### **Entrevista com funcionários**

##### **4.1.2.2.1.**

##### **D. Lucineide, gerente de vendas**

Ela é católica (“vai à missa todo domingo”), trabalhou em outra empresa e percebe diferença, principalmente no relacionamento. Segundo ela, há “amor entre direção e funcionários, não tem diferença. Não há a diferença que há lá fora”.

O fato da La Tunica ser da EdC influencia seu trabalho, pois, segundo ela, isso dá mais motivação. Em suas palavras, “a gente sabe que a gente pode ajudar mais famílias lá fora. Isso ajuda no meu trabalho”. Isso, e o fato de “ser tratada diferente, e lá fora não seria tratada como igual, como sou aqui” faz com que não pense em sair da empresa. “Tem um outro lado, além dos salários. Os funcionários são motivados”.

Ela entende que os clientes percebem alguma diferença na La Tunica, “não no produto, mas no atendimento. Não trabalho para o cliente direto, mas para o distribuidor. Há uma percepção diferenciada. A primeira compra, ele faz porque gosta do produto. A segunda, ele sabe o que tem por trás. Os clientes não mudam. São os mesmos”.

Quanto ao tamanho da empresa e à presença física das sócias na manutenção do “clima de família”, ela entende que isso ajuda, mas não é fundamental, pois se “contagia os clientes, pode contagiar os funcionários”.

##### **4.1.2.2.2.**

##### **D. Elba, costureira**

Ela trabalha na La Tunica desde os primeiros momentos da empresa, há doze anos. É católica, e vai à missa e “aos encontros da EdC, mas não é de lá”. Nunca trabalhou antes, mas pelo o que sabe, essa “é uma empresa diferente. O relacionamento não é de dono-empregado. Tem uma abertura, não só de trabalho, mas de família. Elas me recebem a qualquer hora, mesmo que não seja problema de trabalho”.

Da mesma forma que as demais funcionárias entrevistadas, afirma que “que o tamanho da empresa não influencia no tipo de relacionamento”, e que “pensaria

bastante antes de aceitar uma proposta de fora”. Todavia, entende que o fato da La Tunica ser uma empresa da EdC não influencia sua forma de trabalhar, mas ela “(adora) trabalhar aqui. Muita gente já passou por aqui e já saiu, e eu continuo por aqui. Eu não era costureira antes. O que eu aprendi foi aqui. Aqui é uma família. Eles são maravilhosos. É ótimo com todos, mas com a D. Maria do Carmo e D. Maria Aparecida, elas são dez”. Ela vê as outras funcionárias trabalhando motivadas, e se alguém fizer “corpo mole”, as próprias colegas “vão chegar e vão falar”.

Em suas palavras, “todos são religiosos, de uma forma ou de outra. Nós recebemos a Palavra de Vida, e todas lêem, independente da religião”.

#### **4.1.2.2.3.**

##### **D. Silvia, corte**

Ela trabalha na La Tunica há nove anos e já trabalhou em outras firmas. Ela já conhecia o Movimento dos Focolares desde criança, pois morava em um bairro próximo à Mariápolis Ginetta, o qual era atendido em termos comunitários. Por isso, já se aproximou e participou com mais intensidade do Movimento dos Focolares. Ela afirma que “isso me motiva. Aqui, se tenho um problema financeiro, ou em casa, posso chegar e elas (as donas) me ajudam a resolver. Não é só por dinheiro (que trabalho aqui)”.

Para ela,

“na La Tunica é diferente, em termos de relacionamento. O trabalho é o mesmo, o salário é o mesmo. Por ser uma empresa da EdC, eles não tratam os empregados só como empregados. Em outros lugares, os patrões não estão nem aí para os problemas do empregado. Aqui, não. É lógico que todo mundo tem seus problemas, você tem que respeitar, mas aqui não tem essa coisa de patrão e empregado. Não tem essa de ‘saiu daqui, acabou’. Eles procuram ajudar a gente, mesmo que não seja no trabalho, eles ajudam. Isso para um patrão e empregado, e mesmo entre nós. Se alguém está passando dificuldade, a gente ajuda, dá cessa básica. É como se fosse uma família.”

Quanto ao tamanho, entende essa funcionária que não é relevante, pois “se fossem 2.000, ao invés de quatorze ou quinze, seria a mesma coisa” em termos de relacionamento. O fato de serem donos religiosos causa bastante impacto. Segundo a funcionária, “aqui entre as funcionárias têm as evangélicas, as católicas. Nem todas participam do Movimento, de uma maneira geral, todos têm

uma vinculação religiosa, católico ou não. Tem sempre uma oração diária, com todos juntos. Tem a Palavra de Vida, que todo mês a gente vê junto. Aqui é uma realidade, mas essa realidade ajuda lá fora”.

Sair da empresa é uma dúvida, para ela, pois “é um risco. Aqui tenho meu emprego garantido. E se no outro lugar não me dou bem com o patrão ou com os funcionários, terei um problema. Aqui, não. Me dou bem com todo mundo. Gosto muito de trabalhar aqui”.

Em resumo, para ela, “se há uma diferença nessa empresa, é o relacionamento. É o principal. Se tem pessoal que não gosta disso, vai bater e vai sair”.

#### **4.1.2.2.4. Rogério, da informática e do financeiro**

Cristão praticante, de origem humilde, “sempre trabalhei para pagar meus estudos”, Rogério é originário de Salto, cidade distante 100 km de São Paulo, e trabalha na empresa há dez anos. Já trabalhou em escritório de contabilidade, como *office boy*. Ele estava em 1991 quando Chiara lançou a EdC e veio para a La Tunica por causa disso. Segundo recorda, “comecei a participar do Movimento em 1990, com a parte jovem. É muito dinâmica. A gente faz reunião em grupo, com jovens, com adultos, com crianças. Criamos comunidades. Há um relacionamento com todos”.

Segundo esse funcionário, há diferença entre as demais empresas e a La Tunica, “se bem que o pessoal com quem eu trabalhei antes tinha ética, mas dá pra ver que é diferente. A gente procura respeitar pessoa, ser solidário, e ter um relacionamento com liberdade. É diferente isso nas outras empresas”.

No que se refere ao relacionamento com os clientes, lembra Rogério que “vários clientes deram problema com a gente, de não pagar. Aqui tem uma certa tolerância. A gente liga, insiste, pergunta. A pessoa explica, a gente procura entender, mas tem que receber. A diferença é o relacionamento, que é muito diferente. A gente tem um relacionamento bom, mas não pode abusar”.

O fato de a empresa pertencer à EdC influencia positivamente em seu trabalho. Afirma que “problemas tem de sobra, mas a gente procura superar. Vamos lá, enfrentar. Se tem alguém que não está se entendendo, vamos lá

conversar e superar, ver o positivo do outro e dialogar. A gente conversa com um e com outro, mesmo sendo de outra igreja, há um bom relacionamento”. Essa seria uma característica altamente positiva.

Afastar-se da La Tunica merece grandes reflexões, pois “Antes de sair da La Tunica teria que analisar o que a empresa faz. Se é só pra ganhar dinheiro tendo que passar por cima de todo mundo, não. Se for uma empresa que faz negociação com ética, pode ser que eu saia”.

Menciona uma passagem na qual descreve um exemplo de mau entendimento do que é a EdC. “Tem gente que confunde muito, quando a gente fala de amor. Já aconteceu, e pode voltar a acontecer. Já teve cliente que comprou roupa e não pagou, passou dois, três meses. Como era do Movimento, a pessoa ficou brava, e disse ‘por que estão me cobrando? Vocês não são tudo do amor? ‘”.

Para ele, o tamanho da empresa importa, pois em uma empresa grande seria mais difícil, mas daria para fazer. As pessoas necessitam de um ponto de referência, e, para isso, a proximidade é importante.

Quanto à motivação, entende que “o fato de ser da EdC motiva bastante os funcionários. Em época de crise, tem problemas, o que segura é o ideal. A La Tunica não existe como uma empresa normal. Ela existe pelo projeto. O pessoal vê que o projeto é mundial, e que é uma empresa que está pensando nos outros. Tem muita gente querendo e se esforçando, dando seu tempo e seu talento para construir um mundo melhor. A turma gosta de saber disso e saber que contribui para isso”.

#### **4.1.2.3.**

#### **Entrevista com outros *stakeholders***

##### **4.1.2.3.1.**

#### **D. Sândi, cliente/distribuidora**

Esse cliente/distribuidor há dois anos compra na La Tunica, e sabe que a empresa pertence à EdC. Foi-lhe perguntado se percebia algum diferencial na empresa em relação às demais onde comprava? A resposta foi:

“De um certo modo, sim, pois sendo da EdC, inspira muita confiança. É diferente de trabalhar com outras empresas. Existe uma parceria, uma confiança, uma honestidade, uma seriedade. É diferente das outras empresas. Eu fico tranquila,



porque qualquer problema que tenha com uma roupa, eu sempre sou bem atendida; a gente sempre chega em um acordo. Isso é importantíssimo. Eu considero fundamental uma parceria assim. Outras empresas às vezes até mandam mercadoria com defeito, e a La Tunica, não. Se eu tenho qualquer problema, eles me atendem, e repõem a peça. Se tem qualquer dificuldade, eles são honestos. Não nos enrolam. Isso nos dá uma segurança imensa. Já aconteceu de uma cliente lavar o moletom e ele desbotar. Eu vim na La Tunica, mostrei para eles, e eles me deram uma peça nova na hora. Meu cliente ficou impressionado. Foi imediato”.

E quanto ao relacionamento, afirmou que:

“Eles não visam o lucro em si. Eles centram na pessoa, no cliente. Você se sente como centro. Não é como quem lhe dá um retorno econômico apenas. Eu percebo assim, sobretudo no atendimento que existe uma alegria, que é diferente. Muitas vezes, em outras empresas, os funcionários cumprem seu trabalho. Na La Tunica é diferente, os funcionários participam como se a empresa fosse deles, como se fossem o dono. Eu sinto uma alegria lá. Eles me acompanham. Eles vão além de uma coisa profissional.”

À pergunta sobre sua ligação com a religião e uma possível tendência de preferir comprar na La Tunica, mesmo que não tivesse bons produtos, respondeu:

“Ainda que o preço da La Tunica fosse mais caro, eu compraria, pois vale a pena você investir em uma empresa assim. A retaguarda que eles garantem, vale a pena você investir. Nas outras, você nunca sabe. Por isso eu sou uma cliente fiel da La Tunica, e gosto. Pode ser um pouquinho mais caro, mas isso não faz com que eu diminua minha relação em nada”.

Prossegue a cliente:

“Eu pertenço ao Movimento dos Focolares, mas mesmo que a gente compartilhe as mesmas idéias, mas você não pode misturar, pois você tem compromissos, e tenho que competir no mercado. Eu tenho que ser profissional na minha compra, senão eu não vendo. São coisas diferentes. Porém, eu sinto que a La Tunica preenche o que eu quero, como empresária”.

Essa cliente percebe um clima diferente na empresa, na forma com que lidam com as dificuldades, com que atendem o cliente e como se tratam. A palavra “família” foi fartamente utilizada.

#### 4.1.2.3.2.

##### D. Maria José, cliente

D. Maria José é uma pessoa especial, pois já foi sócia da empresa, se desligou, e hoje trabalha como sendo um misto de cliente e parceira. É interessante perceber que ela se utiliza da primeira pessoa do plural durante todo o tempo da entrevista, quando se refere à empresa, o que a insere como partícipe do projeto.

Para ela, o tamanho da empresa influencia, mas o sucesso vai depender do líder. Na sua visão, “uma pessoa que está em uma empresa grande, se ela está imbuída nas várias formações de EdC, se ela tem uma formação em EdC, se é essa a pessoa que está levando a diante a empresa, os 1000 funcionários participariam. Isso é possível, e independe do tamanho”.

Na sua opinião, “o que acrescenta à Administração de empresas: é o amor. O grande diferencial é o amor, mas não aquele feito de qualquer maneira. O amor verdadeiro. Onde você escuta o outro. O que realmente diferencia é isso”.

A vantagem competitiva existe, segundo a entrevistada, e está baseada no relacionamento. Segundo ela,

“EdC não atrapalha. Muito pelo contrário. Já fiz vendas por causa do relacionamento. As pessoas percebem que há algo por trás. Isso dá uma vantagem. Alguns vêm e perguntam. Tem alguma coisa diferente na forma de conduzirmos. Não é só em relação ao produto. É o contexto todo, a forma como se faz. Além disso, os funcionários trabalham mais. A produtividade cresce quando é da EdC. Não que a gente se aproveite disso, que a gente induza isso. Eles trabalham mais porque existe uma motivação por trás, e não é o dinheiro. Os funcionários vivem por isso. Eles percebem. “A La Tunica é pequena, mas os funcionários aderem” Os funcionários conhecem a EdC. Isso dá diferencial. Isso faz com que se comprometam mais. Isso aumenta a produtividade.

Como exemplo dessa motivação dos funcionários, apresenta o fato de muitas trabalharem durante todo o dia, e ainda encontram tempo para vender produtos da empresas à noite, em suas comunidades, espontaneamente. Isso só ocorre, em sua percepção, porque há uma liderança presente, que dá o exemplo: “Elas seguem porque estamos ali juntas. E estamos todas no mesmo barco”.

Quando questionada sobre a influência que o tamanho da empresa tem na hora de implantar os preceitos da EdC, fez aquela que é, talvez, a melhor explicação sobre o fato:

“Uma mãe e o pai, quando têm três filhos, e outro que tem sete filhos, que diferença faz? Se o pai ama os três filhos, se dedica, tem mais tempo ou não, mas se é um pai que ama, vai amar em profundidade os sete filhos, e ninguém vai ficar fora. Não existe uma quantidade fixa de amor. O amor até cresce se há mais gente para dividir. É um grupo, mas todo mundo precisa ser formado na realidade de EdC.”

Uma vez mais a palavra “amor” aparece, quando questionada se ser religioso era pré-requisito para o sucesso da empreitada. D. Maria José respondeu que “ser religioso é um diferencial, ajuda, mas o mais importante é ter princípios. E mesmo não sendo religioso, precisa ser formado nessa experiência, É um movimento ecumênico, aberto a pessoas religiosas ou não. O amor é universal, independente das pessoas serem ou não religiosas”.

A dificuldade da experiência é largar o egoísmo. No seu entender, “a forma como fui formada, o capitalismo mexe isso com você é uma nova forma de ver as coisas. É a melhor forma de se conduzir uma empresa: de escutar o outro, de ir além”.

Uma questão fundamental é a relação com o sindicato, e D. Maria José narra uma passagem de uma funcionária, sindicalizada que não produzia, e ainda fazia a cabeças das outras. Passou a trabalhar em casa, por ordem das sócias. Quando o sindicato exigiu sua volta, “nós a acolhemos com amor, e ela mudou”.

Seguindo com o relacionamento com o sindicato, defende a idéia que “a EdC e a La Tunica é uma realidade que vai além do sindicato. Só existe sindicato porque há uma desconfiança muito grande. O povo brasileiro tem muito medo, e o sindicato vai ao encontro para dar direitos a esse povo, mas a EdC supera isso. A gente não precisa de sindicato, pois vamos além da relação do funcionário. Não precisa de um sindicato para olhar para o direito dele.”

Quanto a possíveis abusos, ela afirma que o cristão não é bobo. Em suas palavras, “o amor não é bobo. Nós procuramos fazer as coisas de uma forma clara, de uma forma real, e não deixando as pessoas se apoderarem”.

#### **4.1.2.3.3.**

##### **D Vera, fornecedora**

Fornece há menos de um ano, e desconhece a EdC, mas as características da La Tunica influenciam seu relacionamento com a empresa, o qual caracteriza

como “intenso”. Seu sentimento é de que “fizemos uma amizade, que não é só negócios. Parece uma família”. Já na primeira vez que entrou na empresa percebeu que “o ambiente é de paz. As donas são muito agradáveis, assim como as funcionárias. Eles transmitem para a gente uma tranquilidade, uma paz. Tem alguma coisa de diferente”.

Apesar de ser católica praticante, afirma que:

“Não é o aspecto religioso que me fez me aproximar da La Tunica, mas a maneira como eles tratam a gente. Tem alguma coisa ali que é diferente. Nem todas as empresas para quem trabalho são éticas. A La Tunica é completamente diferente. Ela é ética. Ela tem aquela força para levar o trabalho adiante. É a honestidade deles que me motiva. Eles passam dificuldades, mas continua honesta. Ela demonstra isso para gente. Não é como muitos que a gente pega aí fora. Se todas as empresas agissem assim como a La Tunica, acho que seria melhor, as coisas seriam melhores”.

#### **4.1.3. A Femaq**

A Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda. – Femaq, situada em Piracicaba, SP, é, com certeza, a empresa que simboliza com maior clareza as propostas da Economia de Comunhão. Muitos são os trabalhos, dissertações e teses que tratam da empresa, direta ou indiretamente, dentre os quais podemos ressaltar os de Almeida e Leitão (2004), Gonçalves e Leitão (2001), Gold (2001), Brandalise (2004) e vários outros, no Brasil e no exterior. A circulação de pesquisadores pela empresa é extremamente grande, da ordem de, pelo menos três por semana. Numa busca realizada em abril de 2004 na página do site <http://www.google.com.br>, com o argumento Femaq, foram encontradas 294 entradas, de todas as partes do mundo.

No site da Empresa, <http://www.femaq.com.br>, é possível identificar alguns dos prêmios recebidos por controle de dejetos industriais, no Brasil e na Alemanha, preservação da natureza e controle de qualidade, além de diversas certificações internacionais, dentre elas a ISO 9000. Dentre esses prêmios, estão aqueles conferidos pelo Conselho Regional de Defesa do Meio Ambiente – COMDEMA, pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental de São Paulo – CETESP, e o prêmio da Fundação Getúlio Vargas, por sua iniciativa de gestão. Sua vinculação com as questões de preservação ambiental é notória, e

merece citações de organizações “verdes” internacionais. Seus donos são freqüentemente convidados para darem palestras e conferências para universidades, centros de pesquisa, órgãos públicos e privados, sobre a forma de gestão diferenciada que praticam e sua preocupação na preservação do meio ambiente.

A Empresa é especializada na fabricação customizada de peças fundidas especiais de grande porte e moldes de isopor, servindo a indústrias automobilísticas e de papel e celulose, dentre outras. Trabalha para montadores que atuam no Brasil, tais como a General Motors e a Volkswagen, e exporta parte de sua produção para países da Europa e da Ásia, além dos Estados Unidos e da África do Sul. Dispunha, no momento da pesquisa, de 74 funcionários, além dos terceirizados, e faturava, em média, cerca de US\$ 500.000,00 por mês.

Esses dados são tão mais relevantes quando observamos uma certa estagnação no setor de metalurgia nos últimos dez anos. Segundo informações da Associação Brasileira de Fundição – ABIFA, o número de fundições tem se mantido relativamente constante, em torno de mil, com oscilações de cerca de 5%, desde 1986, e o faturamento está em cerca de US\$ 2,5 bilhões, também com oscilações de 5%, ano após ano, desde 1991 (ABIFA, 2002).

O organograma da Femaq está apresentado na Figura 11.

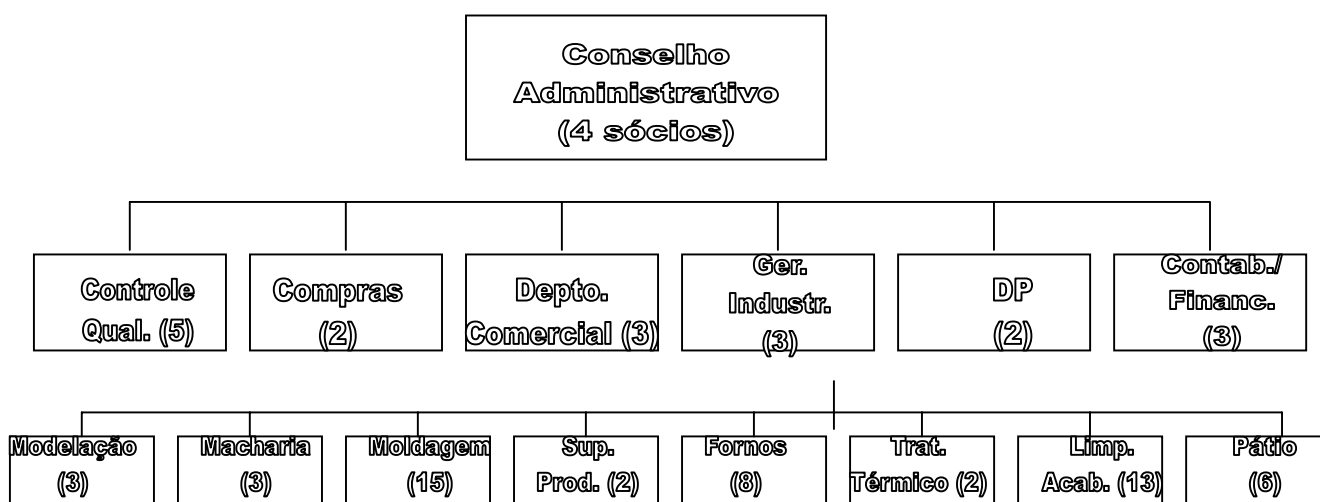


Figura 2: Organograma da Femaq

A Femaq foi fundada em 1966, pelo alemão Kurt Leibholz, pai dos atuais sócios, que hoje dá nome à rua em que se instala a Empresa. Seus filhos, Rodolfo e Henrique, estudaram engenharia mecânica na Universidade de Campinas -

Unicamp, e assumiram a empresa em 1972, tão logo se formaram. Rodolfo Leibholz é, hoje, o presidente da Espri, empresa controladora do Pólo Industrial Spartaco. O desempenho da empresa desde a sua criação supera em muito a média nacional e, mesmo nos momentos mais difíceis do setor de fundição no Brasil, ela manteve crescimento em sua produção. Segundo dados da própria empresa, sua produção no ano 2000 era de 90t/homem/ano, contra a média de 35t/homem/ano do Brasil, 66t/homem/ano nos Estados Unidos, e 65t/homem/ano no Japão.

A decisão dos donos de aderir ao projeto de Economia de Comunhão deu-se por conta de uma preocupação de ambos com o estado das coisas no mundo, que reputam inadequado. Segundo Rodolfo, à época, se desejassem, “poderíamos vender tudo o que tínhamos e viver de renda, confortavelmente. Ao invés disso, preferimos nos arriscar em um vôo repleto de dúvidas, mas gerar riqueza e, principalmente distribuí-la. Nosso objetivo de gestão nunca foi de enriquecer, mas de colocar o homem e o amor no centro de tudo”.

Os produtos da Empresa são customizados, e dificilmente há uma produção em série. Cada pedido tende a ser único e, muitas vezes, é necessário desenvolver uma solução específica, com a aplicação de tecnologia própria. Não por acaso, a preocupação com a atualização tecnológica, com idas frequentes de sócios e funcionários à Alemanha, surgiu inúmeras vezes nas conversas.

Em algumas áreas, seu mercado de atuação é bastante segmentado. Em outras, nem tanto. Por exemplo, existem poucas empresas no Brasil com capacidade de fazer os moldes isopor que a Femaq produz. Dessa forma, esse mercado, apesar de competitivo por ser composto por grandes empresas multinacionais, não é tão agressivo quanto o de outras empresas de EdC, havendo casos de parcerias entre fundições concorrentes. Isso é encarado por Henrique Leibholz como sendo uma complementaridade de *expertises*. Além disso, por ter tecnologia de ponta e patenteadas, a Femaq dispõe de um poder de barganha relativo frente a seus clientes. Não por acaso, durante a visita ao galpão da produção, algumas áreas foram mantidas fechadas, por ali serem guardados segredos industriais.

Um fato extremamente importante é a opção da Femaq em não direcionar suas vendas para indústrias consideradas nocivas à saúde e à sociedade. Assim, a indústria de cigarros e a indústria bélica estão fora de seu interesse, mesmo sendo a Femaq assediada constantemente por compradores desses mercados. O elemento

ético impõe-se uma vez mais, pois a entrada nesse tipo de mercado traria à empresa um significativo aumento de rentabilidade.

A despeito da complexidade de sua produção, não existe a presença de engenheiros nos dois últimos turnos. Os próprios funcionários têm autorização para tomar decisões, se forem necessárias. Caso não consigam resolver os problemas sozinhos, podem ligar a qualquer hora para sua chefia. Conforme consta em vários depoimentos, isso nos remete à liberdade que usufruem os empregados da Empresa em todos os níveis, e também sua motivação.

Uma prática da Empresa, que foi mencionada por quase todos os funcionários, é a divisão dos lucros. Todo mês é apresentado aos funcionários um balanço sobre a carteira de produtos e sobre o dinheiro que se tem em caixa. Segundo o Sr. Henrique Leibholz, essa “é uma forma dos funcionários saberem como a empresa está sendo gerida”. Se houver lucro, é repartido, de acordo com parâmetros de desempenho previamente acertados pelos próprios empregados. Há uma cartilha que os orienta. Esses parâmetros são coletivos, o que confere uma percepção de time aos funcionários. Caso não haja lucro, vai sendo acumulado o prejuízo para que, no próximo mês em que houver lucro o balanço possa ser refeito.

Nessas reuniões mensais, conduzidas pelos supervisores imediatos, são apresentadas as perspectivas para o mês seguinte, de forma que os funcionários saibam de antemão se haverá ou não distribuição de lucros. A cada seis meses é realizada uma reunião geral, com os donos, nas quais são apresentados os cenários econômicos do país e como a Femaq está neles situada. Essa prática imprime um ar de transparência nas relações e funciona como um importante elemento motivador e agregador.

Também foi muito citado o fato de haver um acesso aberto dos funcionários para a diretoria, a qual “não se esconde”. Isso faz com que os proprietários conheçam todos os funcionários e possam acompanhar, de uma forma ou de outra seu desempenho e saber de seus problemas pessoais. Não foi identificado, como em outras empresas de EdC visitadas, uma dualidade de normas, com o aspecto familiar disputando espaço com as regras consensadas. Mesmo sendo freqüentemente caracterizados como “bonzinhos”, os donos não hesitam em negar pedidos que entendem serem inadequados. Foi constatada, também, uma grande preocupação em não demitir funcionários, “mesmo quando a carteira está baixa”.

Nesses casos, são dadas férias, ou aplicados outros recursos para preservar o emprego. Todavia, em determinadas situações de crise mais aguda, esse expediente teve que ser utilizado.

O espaço da Empresa também auxilia nessa integração, pois é plano e aberto. Visto tratar-se de uma fábrica, é rústico e não há uma preocupação com decorações sofisticadas ou singelezas. A sede ocupa um grande quarteirão, e nessa área estão localizados o galpão de produção, uma parte do estoque e a administração central. Próxima, está uma área que abriga o refeitório e um centro de lazer – a chácara. Impressiona o muro que circunda toda a área, construído por tijolos feitos por material reciclado. Essa tecnologia é própria e desencadeou uma outra área estratégica de negócios da empresa. Algumas fotografias da Empresa estão no Apêndice F. Além da sede, há um escritório em Santo André, visto que 80% das vendas são direcionadas para montadoras de automóveis. O sorriso dos funcionários, principalmente os do escritório, está presente em todos os rostos, como é recorrente em se tratando de empresas ligadas à EdC. Todavia, a área de produção admite algumas situações de trabalho sob condições pouco confortáveis, principalmente pelas altas temperaturas.

A despeito do constrangimento do pesquisador, a Femaq disponibilizou um motorista para pegá-lo no aeroporto de Campinas, além de reservar hotel, que seria pago pela própria Empresa, o que não foi aceito pelo pesquisador. Esse procedimento é o padrão da Empresa no que se refere ao tratamento deferido aos interessados em conhecê-la. Dada a quantidade de pessoas nessa condição, não é difícil imaginar o volume financeiro que gasta com tais agrados.

Um detalhe digno de nota, que ressalta uma preocupação política e nacionalista, é a presença de bandeiras do Brasil na sala de reunião, assim como na manga das camisas dos empregados.

#### **4.1.3.1.**

##### **Entrevista com os sócios**

#### **4.1.3.1.1.**

##### **Henrique Leibholz, sócio**

Quando questionado sobre as dificuldades em inserir a Femaq na Economia de Comunhão, Henrique afirmou que “a rigor, não diria dificuldades, mas



estranhamentos, pois antes mesmo de pertencer à EdC, nós já queríamos colocar a empresa dentro desses princípios, por causa de nossa filosofia de vida. Agora, a dificuldade foi um estranhamento do pessoal, pois vai um pouco contra a cultura vigente. Mas nunca foi uma oposição muito dura. Foi uma evolução da Empresa, de acordo com aquilo que pensávamos, sem *stress*, sem a extrema competitividade, mesmo estando em um mercado competitivo”.

Trazendo à tona a discussão sobre desvantagem ou vantagem de pertencer à EdC, esse sócio afirma que não existe prática desleal na qual a Femaq esteja presente, o que, por vezes, pode reduzir sua competitividade. Por outro lado, esse mesmo fator passou, com o tempo, a conferir mais credibilidade à marca Femaq, e atraiu “um monte de clientes. É uma dificuldade, e não uma deficiência, mas que passou a ser uma vantagem competitiva”. Essa adesão do mercado às propostas da Femaq ocorre, segundo sugere, porque “a grande maioria tende a ser cada vez mais ética. Eu sinto essa busca. No íntimo as pessoas têm essa tendência. Mas dentro de uma estrutura, devido a pressões do meio, elas acabam aderindo a alguns procedimentos que não gostassem no íntimo”.

Aponta o fato de que “os concorrentes nossos, que usavam outro tipo de postura, acabaram não tendo futuro, e nós sobrevivemos bem”. A Femaq é reconhecida por adotar procedimentos éticos, mesmo vendendo para grandes empresas multinacionais, que enfatizam o custo e têm como objetivo “maximizar seu próprio lucro, e deixar os fornecedores no limite de sobrevivência”. Mas, na concepção do entrevistado, uma empresa da EdC “deve ser mais competitiva do que as demais, deve produzir um produto melhor, e com um custo melhor. Agora, a luta com empresas muito maiores do que a nossa, não é fácil. É uma briga feia”. Imagina que cenário ideal seria o de uma competição entre concorrentes que não se transformasse em uma guerra “entre cliente, fornecedor e competidor. Não é vida ou morte, ou pelo menos não deveria ser. Os concorrentes deveriam ser complementares, e não ficar vendo quem tem mais força, e destruir o outro”. Segundo assevera, a postura da Femaq é de construir relacionamento com a concorrência, ajudá-la se for possível, e buscar um espaço para todos no mercado.

Desse modo, existem vantagens competitivas para dentro e para fora. “Com o sindicato, por exemplo, nosso relacionamento é ótimo, mas são anos de prática que criou essa confiança. A Femaq acaba sendo citada como exemplo para outras empresas”. Internamente, “você vê que os funcionários gostam porque o ambiente

é bom, porque o salário é acima da média de mercado, mas não porque é da EdC. É motivador. De onde vem esse ambiente? Vem da EdC, então isso vem de uma forma indireta, por exemplo, o respeito às pessoas, os canais de participação na própria empresa”. Essa motivação dá-se, também, porque o ambiente facilita a criatividade, por exemplo, no corte de custos.

A distribuição de lucros, por seu turno, vai além da simples doação. Segundo Henrique Leibholz, esse “é um mecanismo de participação. Mas é participação em tudo”. Isso só funciona porque os funcionários conhecem os ideais da EdC, ainda que não façam

“nenhuma catequização. O grau de adesão é variado para cada um. Não é só católico. É totalmente livre. A grande maioria, senão todos, ou é católico ou é evangélico. Existe uma boa parte com vinculação religiosa, mas isso não é institucionalizado. Nossa contratação não exige isso. Talvez as pessoas mais sensíveis têm essa tendência religiosa, mas não é causa e efeito. Provavelmente existe um relacionamento, mas não tenho nenhum estudo relacionado a isso”.

Quanto à relação teoria e prática, entende que “há uma sinergia. Uma empresa só vai mudar quando os responsáveis decidirem. Tem que começar. Há um embasamento pela EdC da ação do empresário. Nós vivemos a prática, de ser um empresário normal, e não temos preocupação em formalizar uma teoria de EdC”. Cabe à Administração de Empresas refletir sobre as contribuições que a EdC empresta à teoria. Segundo esse empreendedor, a EdC

“acrescenta, pois dá um algo a mais. As pessoas estão mais satisfeitas, mas não de uma forma utilitarista. Não é uma questão de custo-benefício. Quando há a concepção de custo-benefício, há muitas outras formas de motivar (ex. CCQ, Kanban etc), isso era puramente para ganhar lucro. Não era para realizar a pessoa. Os outros processo utilitaristas se limitam. Quando é verdadeiro, elas dão algo a mais. A realização da pessoa é através desse trabalho. Todo trabalho deveria ser assim. É igual ao artista, que trabalha a noite inteira para criar uma obra. Há uma componente de realização no trabalho. Nós criamos condições, dentro dos limites da empresa. Eles têm orgulho de dizer que trabalham na empresa tal! Eles se sentem importantes, mas sem ser algo forçado. Com os japoneses era um pouco assim”.

A diferença de uma empresa vinculada à EdC, exemplificado pela prática da Femaq,

“são os princípios éticos, de relacionamento, de desenvolvimento de produtos ‘evoluídos’ tecnicamente. O produto tem limitações, mas a qualidade é

maximizada, pois desenvolvemos produtos juntos. É uma postura. Essa postura acaba atraindo clientes, pois nós estamos sempre correndo atrás de melhorias. Uma empresa de EdC não fica no mínimo necessário. Temos que otimizar, dentro das restrições de mercado”.

As dimensões propostas por Chiara Lubich precisam ser equilibradas, “pois tem que haver harmonia entre todas elas. Se falhar qualquer uma delas, fica incompleto. Deve ser respeitada, contudo, a premissa básica da liberdade. Trabalha-se com princípios fundamentais, que devem ser respeitados”, e esses princípios não podem ser instrumentalizados.

O fato de a empresa ser familiar, segundo sua avaliação “ajuda muito, mas não é essencial. Ser religioso é uma grande vantagem, pois no cristianismo já há tudo isso, de fraternidade, de respeito ao ser humano. Não há a mentalidade do super-homem, do todo poderoso. Temos que caminhar junto nesse mundo. Nós temos que ser felizes, e viver junto. Só com muito respeito é que isso pode acontecer na prática”.

Finaliza sua participação afirmando que “qualquer coisa que tenha a preocupação de melhorar deve ser pesquisado. Não existe só a EdC. Tem outras iniciativas, nós somos um exemplo que está em andamento, mas existem outros”.

#### **4.1.3.1.2.**

#### **Rodolfo Leibholz, um dos sócios, e presidente da Espri**

Essa entrevista mesclou aspectos inerentes à Femaq e à Espri, visto que o Sr. Rodolfo Leibholz preside ambas. No início, discorreu sobre a alocação de recursos feita pelo Movimento dos Focolares. Segundo apresenta, “o fundo é administrado pela Itália. O Movimento dos Focolares é um grupo que recolhe esse dinheiro no Brasil, se comunica com a Itália, e esse dinheiro volta para os necessitados. A finalidade de juntar na Itália, é que as necessidades não sejam relativas. Por exemplo, um americano pode achar que sua necessidade é comprar uma casa, mas para um africano, necessidade é comer”.

Ainda não há no Movimento um mecanismo para evitar aventureiros. Mas

“não chegamos ainda a esse problema. Nós não temos regras, nós temos princípios. Essa é a diferença do legal para o ético. O principal deles é o princípio do bem comum. Outro deles é o amor recíproco, fazer as coisas em Unidade. O grupo tem que ter um relacionamento que permita fazer as coisas em unidade. Nosso tipo de administração é uma coisa viva. Os princípios da vida estão ali. Se

entra um corpo estranho, ele é expulso. Se você pegar algo que não tenha o princípio da vida, ele vai ser expulso. É nisso que acreditamos. A vida é mais forte do que a morte”.

Quanto a alguns problemas típicos das empresas, considera o Sr. Rodolfo Leibholz, que

“os princípios que são ensinados na Administração de Empresas são incompletos. A Administração e a Economia não incluem os bens relacionais e nem a valorização do homem. É só lucro. Isso é um fator cultural. Você não resolve desigualdade social e a insatisfação com esses princípios. A EdC está colocando valores dentro da Administração que é da natureza humana: bens relacionais e satisfação”.

Dá como exemplo dessa diferença, a relação da Femaq com o ambiente. Segundo suas palavras,

“nós não interagimos apenas com o ambiente. Nós somos o meio ambiente. É mais do que simplesmente respeitar. Pra nós da Femaq o meio ambiente está dentro de nós, assim como na EdC o pobre é um de nós. A base é a busca pelo equilíbrio. Quem dá equilíbrio são as pessoas, as quais hoje só são educadas para terem lucros. Essa educação tem que mudar. Se mudar a escola e mudar a empresa, vai mudar a economia”.

#### **4.1.3.2. Entrevista com funcionários**

##### **4.1.3.2.1. Edson, gerente comercial**

Essa entrevista foi marcada pela emoção. Em vários momentos o entrevistado teve que parar, beber água, pois se lembrava de momentos marcantes de seu relacionamento com os donos da empresa. Não raro, as lágrimas desceram pelo seu rosto.

Ele é católico praticante, vai à missa toda semana, junto com a família, e trabalha há trinta anos na Femaq, sendo o funcionário mais antigo da firma. A diferença que ele percebe diz respeito à liberdade. Enquanto que na Femaq “somos livres, nas outras empresas os empregados são mais amarrados, não têm liberdade. Aqui na Femaq essa liberdade não é só para os gerentes. Isso acontece com todos os empregados. Isso não depende do nível hierárquico”.

Essa liberdade não significa, contudo, que alguém possa esmaecer em sua atividade. Pelo contrário. Conforme descreve, “aqui não somos cobrados pela diretoria. Você tem que fazer da melhor maneira. Temos que atingir nossos objetivos, mas com toda a liberdade. Temos que fazer a empresa ficar viva. Eu me sinto um irmão deles. Eles têm um coração muito bom. Isso faz com que a gente colabore”. Cita alguns exemplos de pessoas que tiveram problemas para pagar suas contas, e terem que recorrer ao departamento de pessoal. Nesses casos, “se for possível ajudar, ele vai ser ajudado. Mas ele é orientado a administrar melhor seu orçamento familiar”.

O fato de a empresa pertencer à EdC influencia positivamente seu trabalho, pois “essa política faz com que você se sinta na obrigação de colaborar com a empresa. É uma organização muito boa. Você trabalha, e você é reconhecido. Isso tem a ver tanto com a pessoa, quanto com a EdC”.

No seu entendimento, essa interação com os donos ajuda a competitividade, pois sempre que “eu preciso, eu os procuro. Eles nos ajudam. Mesmo no lado pessoal. Eu, pessoalmente, tive ajuda deles, e conheço muitas pessoas que também foram ajudadas por ele. Isso influencia muito na administração da Empresa. O pessoal fica satisfeito. Mesmo quando a empresa não tem lucro, o pessoal sabe e compreende”.

De acordo com seu entendimento, o tamanho da empresa influencia no clima agradável de trabalho, pois “se aumentar muito, fica difícil ver a cara das pessoas. Com menos gente, fica mais perto da diretoria. Mas mesmos com 10.000 empregados, ele pode usar esse tipo de administração”.

Visto ser da área comercial, esse gerente tem autoridade para afirmar que o mercado é competitivo. O cliente da empresa,

“compra por causa do preço, mas existe uma grande diferença: a tecnologia e a qualidade. A Femaq nunca está estagnada. Está sempre desenvolvendo novos produtos e novos processos. Isso faz com que o cliente às vezes deixe de lado um pouco os custos. O cliente vê muito a assessoria e o atendimento. O cliente tem uma confiança na Femaq. Em alguns casos, estamos com poucos concorrentes, o que faz com que nossos preços sejam colocados em segundo plano, pois alguns outros concorrentes não são confiáveis. Se o cliente tem 100% de pedido, 80% vão para a Femaq, por causa da qualidade, e do atendimento”.

Segundo o Sr. Edson, esse diferencial é alcançado por causa do estilo de administração e da política da diretoria, que é bastante exigente. Ele percebe que a

maior parte das pessoas tem vinculação religiosa, “mas isso não tem nada a ver com a política da Empresa. Se o funcionário atender tecnicamente e comportamentalmente às exigências da Empresa, ele fica, sendo ou não religioso. Eu não vejo diferença entre eles, dos que são e dos que não são religiosos”.

Encerra seu depoimento afirmando que “eu gosto deles como um irmão. Eles me ajudaram muito, pessoalmente, moralmente, profissionalmente. Tudo o que sei hoje foi aqui que aprendi. Eles são os melhores patrões do mundo. Eles são muito queridos. Todos gostam muito deles”.

#### **4.1.3.2.2. Marcelo, gerente de produção**

Esse gerente é católico praticante, e participa de uma comunidade como coordenador de crisma, além de participar como voluntário do Movimento dos Focolares, “já participava antes mesmo de entrar aqui, mas minha vinculação religiosa contou quando entrei aqui”. De uma maneira geral, ele percebe que “a vinculação religiosa conta para as pessoas entrarem aqui, pois esse trabalho voluntário mexe com o ser humano, de querer ajudar o outro, de ser útil. Isso demonstra que quer melhorar a equipe na empresa”.

O Sr. Marcelo trabalha na Femaq há 17 anos e já trabalhou em outras fundições e grandes siderúrgicas em Piracicaba. Isso já faz uma diferença, pois o grande tamanho - somente na sua área gerenciava 250 pessoas - e o fato de ser multinacional faziam com que fosse tratado como um número, o que entende ser normal em uma multinacional. “Você era cobrado e você cobra os resultados. Lá você tinha que dar lucro”, descreve.

Não que na Femaq não haja preocupação com o lucro, “pois sem isso a empresa não subsiste. Mas aqui isso é administrado de uma forma diferente. Nós temos a nossa responsabilidade. Temos que dar qualidade e ter preço. Mas nós sabemos de todas as informações de mercado e a diretoria faz a análise junto com os gerentes e encarregados e nós passamos tudo isso para os funcionários”.

O que as grandes empresas buscam de ferramentas de como fazer uma aproximação com o chão de fábrica, “nós fazemos isso automaticamente. Nós conversamos o tempo todo. Essa empresa é familiar e o dono está sempre direto

som os funcionários. Isso facilita, pois eles dão essa abertura. Isso gera uma aproximação entre chão de fábrica, gerentes e diretoria”.

O Sr. Marcelo invoca essa aproximação e uma comunicação aberta dos resultados como o elemento gerador de motivação e de vantagem competitiva. Esses fatores são materializados na Participação de Lucros e Resultados - PLR, pela qual um grupo faz a análise do balanço da empresa e uma parte desse lucro é distribuído para os empregados, em dinheiro, mensalmente. A partir daí, “fazemos uma reunião por setor, e mostramos quanto produzimos e verificamos o desempenho de todos os dez índices considerados. A divisão ocorre na medida do desempenho daqueles indicadores. É um tipo de BSC”.

A consequência é a percepção de que “há um jogo limpo, sem políticas. Esse modo da gente administrar não mascara, e fica claro quem está enrolando. Entre eles mesmos já começa a haver uma seleção natural. Há um comprometimento com a empresa, uma lealdade, e há também algo prático, que mexe com o bolso”.

Também motiva viver “essa transparência, esse comprometimento. Nós sabemos que essa empresa está inserida na sociedade. Me ajuda saber que eu faço parte dessa empresa, como uma pessoa comprometida nessa sociedade”.

O tamanho da empresa influencia, na sua visão, pois “se aumentar muito, pode enfraquecer, mas não vai perder sua essência, pois vamos contratar pessoas com essa visão, e vamos treiná-las dentro dessa filosofia. Pode perder a força, talvez demore mais para chegar até a última pessoa, mas a direção e o rumo não vão ser perdidos. Isso faz parte da empresa”. Além disso a Femaq é uma empresa familiar, e “os donos estão ali o tempo todo. Se fosse uma S. A. acho que dificultaria, mas não seria impossível”.

Por conta disso tudo, pensa duas vezes antes de pensar em sair da empresa. Afirma que, “na semana passada eu recebi uma proposta com 70% a mais para sair daqui. Eu não fui. Eu tenho um bom salário aqui. Tenho minha casa, carro, filhos na escola particular e tudo mais. Eu não fui porque estou bem aqui, e a empresa não me chamou a atenção. Não é só o salário que me motivaria a sair daqui”. Ademais, “muitos que pediram para sair, para aproveitar uma boa oportunidade, acabaram pedindo para voltar”.

#### **4.1.3.2.3.**

##### **João Batista, moldador**

Esse funcionário também trabalha na Femaq há 17 anos, sendo esse praticamente seu primeiro emprego. Ele tem uma forte vinculação religiosa, pois pertence à Congregação Cristã do Brasil. Todavia, só entrou na religião depois que foi admitido na Femaq. Isso faz com que ele trabalhe “melhor, mais animado por ser a Femaq da EdC. Ela dar dinheiro para fora é bom”.

Ele identifica a diferença entre a Femaq e as outras empresa a partir de informações obtidas com pessoas que trabalham fora da Femaq. Conforme afirma,

“a diferença está no testemunho de vida do patrão. Os homens aí têm um conceito de vida diferente. Eles procuram aplicar isso na empresa. Isso passa para os funcionários. Eles não visam exclusivamente o lucro. Eles colocam o homem em primeiro lugar, e não o dinheiro. Aqui nós não somos máquinas. Nós temos uma reunião mensal, onde são colocadas as questões do país e da empresa. Aqui tudo é transparente. Não ficamos com a sensação de que estamos sendo enganados”.

Para sair da Empresa, somente se receber “uma proposta muito boa mesmo, porque eu estou muito contente por trabalhar aqui. E falo isso pra todo mundo aí fora, até na fila do banco,... Eu digo: A Femaq é diferente”.

#### **4.1.3.2.4.**

##### **José, moldador**

O Sr. José já foi evangélico, mas deixou a religião. Contudo, já participou de algumas reuniões do Movimento. “Isto é uma lição de vida, principalmente na comunhão entre funcionário-empresa. Eu parabenizo a empresa por pertencer à EdC”.

Ele trabalha na Femaq há oito anos, ao todo. Ele saiu da Empresa por quatro meses, mas acabou voltando. Já trabalhou em outros lugares e segundo sua experiência, “aqui tem bastante diferença, por causa do convívio dentro da empresa, pela responsabilidade. Nas outras empresas eu tinha que esperar o pessoal passar o serviço pra mim. Aqui eu já sei o que tenho que fazer. A empresa me passa uma responsabilidade e eu já sei o que tenho que fazer”.

Quanto à sua relação com a empresa, ele afirma que recebe tudo o que precisa da Femaq. Assim como outros empregados, o Sr. José já foi socorrido várias vezes. Todavia, percebe que “isso pode gerar abusos com colegas que



confundem a situação. A empresa essa aí pronta para me ajudar. Aqui é minha segunda casa. Passo mais tempo aqui do que em casa. Hoje, a casa que eu tenho, eu tenho graças a Deus, e depois a eles. Eles me ajudaram a construir, financiando, comprando cimento etc. Isso é comum na empresa. Já existiu muito abuso, bastante gente se aproveitou. Alguns ainda estão aqui”.

Ele assevera que o jeito de ser da Femaq não diminui a competitividade. O fato de o funcionário ter uma responsabilidade com o trabalho faz acontecer o contrário, pois “sermos mais responsáveis faz com que trabalhe mais. Eu desconheço gente querendo se encostar”. O tamanho da empresa, de porte pequeno para médio, facilita o controle da qualidade e a interação entre os funcionários. “A partir desse tamanho, eu não sei. Acredito que mude bastante na administração, e eu não sei se funcionaria”, supõe.

#### **4.1.3.2.5.**

#### **Cristiane, encarregada de RH**

Ela trabalha há sete anos na Empresa e, antes dela, era professora de pré-escola e já trabalhou, antes, em uma empresa da EdC por muito tempo. Para ela, foi uma coincidência ter entrado na Femaq, pois “sem querer eu acabei entregando um currículo para a Editora Mundo Novo, e eles me chamaram”.

Na sua opinião, a principal distinção, mas não a única, entre a Femaq e as demais empresas é o relacionamento, pois “a nossa administração é mais participativa, temos mais chance de expressão. O fato da Femaq nos permitir partilhar e participar, faz com que tenhamos mais abertura para criar. Essa postura da direção contagia. Tem gente que não entra no espírito da coisa, mas você acaba se contagiando com o clima”.

Percebe também que “existe um algo, que é a idéia dos diretores, dessa vontade de alguma coisa a mais, de partilhar, de dar, de dividir. Mas funciona com uma empresa normal, a cobrança, os problemas, mas tem um respeito ao ser humano, respeito ao ambiente. O próprio tratamento da diretoria. Essa empresa e pequena e familiar. Não tem uma hierarquia rígida. Você tem acesso livre a todos”.

O fato de ser familiar, segundo D. Cristiane, ajuda e atrapalha. Como é sabido, RH “é parte sensível de uma empresa familiar. A Femaq já foi muito mais

paternalista do que é hoje, mas acho que temos que profissionalizar mais, sem perder o tratamento diferenciado. A profissionalização vem vindo. Eles decidem tudo em unidade, e às vezes as decisões são mais demoradas”.

Segundo seu depoimento,

“tem funcionários que acham que os donos não são mais bonzinhos. Tem gente que fala que está mudando para pior. Então, se a empresa fosse maior, seria mais difícil ainda. O tamanho da Femaq ajuda nessa aproximação. Existe aqui uma relação de confiança, e em uma empresa maior talvez essa relação não fosse tão fácil, pois o contato seria mais difícil. Ainda assim, eu não perco gente para o mercado. Em produção, por exemplo, eu nunca perdi”.

Quanto aos funcionários, afirma D. Cristiane que a maioria é evangélica ou católica, e mesmo quem não é, tem alguma espiritualidade. Em suas palavras, “na hora da seleção isso não conta. Mas como a nossa linha de produção tem um setor complicado de contratação, do ponto de vista técnico, pois falta mão-de-obra, os funcionários são indicações. É um grupo pequeno no mercado”.

De uma maneira geral, ela entende que os funcionários não sabem direito o que é o Movimento dos Focolares. Eles sabem que existe algo de diferente na forma da empresa operar, mas nem todos conhecem o Movimento.

Descreve uma passagem pouco comum em empresas de EdC. Segundo ela,

“já chegamos a ter boicote aqui, para que tivessem aumento salarial. Chamamos todos na nossa reunião e vamos ouvir o que está acontecendo. Ouvimos e falamos. Eles tinham algumas reclamações sobre equiparação gerencial, e agente resolveu o problema, sem ceder a pressão. Você sabe: mexeu no bolso, gera problema. O bolso é muito importante, pesa muito. Mas o clima entre patrão e empregado é diferente”.

A Femaq pertencer à EdC influencia no seu trabalho. Para ela, “a EdC é que trouxe todo esse ideal. Claro que os donos já tinham isso, mas a EdC trouxe essa política diferente. Para RH isso traz facilidades, pois nós somos gestão de pessoas, e eu acabo tendo mais mecanismos de trabalhar na área social. A empresa é assim por causa do Henrique e o Rodolfo, e também da EdC. Se os filhos assumirem, vai ser da mesma forma. Não dá pra pensar a Femaq de outra forma”.

No que se refere às ações futuras, delineia uma reunião denominada de Célula Ambiente, que já ocorreu em 2002, e que agora está voltando a operar. Essas células, com cerca de vinte pessoas, tentam passar “uma parte mais

espiritual, sem estar colocando o Movimento para ninguém. Fizemos essa célula por um ano, com uma cartilha. Ficamos de implantar células dentro da fábrica, mas ainda não conseguimos, por falta de tempo. Nesse ano retomamos, e já fizemos cinco ou seis reuniões. Essas células são para divulgar mais espiritualidade”.

#### **4.1.3.2.6. Cecílio, forneiro**

Essa entrevista talvez tenha sido aquela na qual o funcionário ficou menos à vontade. As respostas eram curtas e tiveram que ser muito provocadas. Não foram poucos os momentos de silêncio.

Esse católico praticante trabalha há oito anos e já trabalhou em outras empresas, na mesma função. Quando entrou na Empresa, desconhecia o fato de que a Femaq pertencia à EdC. Não identifica diferença nenhuma na parte técnica, mas “aqui é melhor porque eles (a diretoria) dão mais valor ao pessoal. Dão mais atenção. Eles chegam mais perto do funcionário”. Todavia, acha que “trabalhar aqui é normal. É igual. Os colegas batem papo. Tudo o que a gente precisa, eles dão apoio”.

Em relação a seus colegas de trabalho, afirma que “na minha área todo mundo é evangélico. Isso não me influencia em nada. Fazer corpo mole depende da consciência de cada um. Nunca vi acontecer, pelo menos no meu setor, que tem a ver com matéria-prima. O pessoal faz com vontade, mas tem um pessoal sem cabeça, que às vezes passa do limite”.

Quanto a seu futuro, afirma que “se eu recebesse uma proposta com mais salário em outra empresa, teria que ver se compensa ou não. Eu pararia para pensar”.

#### **4.1.3.2.7. Maria Inês, controle de qualidade**

D. Maria Inês é evangélica, e não era antes de entrar para a Femaq, há 14 anos. Ela diz que adora trabalhar na empresa, pois gosta do trabalho que faz, gosta do pessoal, e aqui “você trabalha à vontade. Você não é policiada. O ambiente de

trabalho é agradável, e isso é por causa da diretoria. A gente tem contato com os diretores da empresa. Isso passa para os funcionários. É diferente”.

Lembra que na Femaq acontecem demissões “quando funcionário não se adapta à política da empresa. Quem não se enquadra, é melhor sair, senão contamina os demais”.

Para ela, a EdC é “uma filosofia boa, pois eles valorizam o ser humano. Isso é bom. Não é porque você é útil ou não. Tem o reconhecimento por ser um ser humano. Eles ajudam na parte financeira, se você precisa. Me ajudaram a quitar meu apartamento, que estava financiado. Tem muita gente que eles ajudam quando está construindo”.

Pensa que se fosse maior a empresa, seria a mesma coisa, pois o diferencial está no dono.

#### **4.1.3.2.8.**

#### **Sandres, acabamento**

Sandres é um funcionário bem falante, simpático, do tipo que gosta de falar da vida e de sua história. Católico, vai à igreja, “mas não vou muito”, contou várias passagens de sua vinda para São Paulo e de sua criação, sem pais. A entrevista durou quase uma hora, e só terminou porque chamaram-no na produção. A conversa foi muito elucidativa sobre a história da empresa. Abaixo são apresentadas algumas passagens interessantes de sua fala.

Ele trabalha na Femaq há sete anos, e antes trabalhava na DZ, em Piracicaba. Identifica diferenças de uma firma para outra, no ambiente, no tratamento. Na sua opinião, “a Femaq é uma firma que trata bem os funcionários. Aqui não tem divisão: escritório, diretoria e produção. Você vê um gerente da Femaq, você sabe que ele é um gerente, mas não parece. Ele está sempre entre nós, ele é um de nós. Em outras empresas, você nem fala com os gerentes. Aqui, a diretoria está junto de você”. Na antiga empresa, em doze anos de trabalho, sequer conhecia quem era o patrão.

Esse funcionário já ouviu falar na EdC, sabe que a empresa pertence ao projeto, mas isso não afeta seu trabalho. Diz que “sua forma de trabalhar é essa, e isso não muda por causa da religião. Eu não sei se ela dá parte do lucro para fora. Eu sei que ela divide o lucro com os funcionários”.

Conclui que “se ganhasse mais, iria pensar na proposta. Não adianta você ganhar bem e ser mal tratado. Não adianta ganhar rios de dinheiro e você não ser feliz. Não existe coisa pior do mundo do que isso. É preferível você ganhar um pouquinho menos, mas as pessoas lhe tratem bem”.

No relacionamento com os clientes, percebe um diferencial de qualidade e de confiança. De acordo com sua fala “a competitividade só faz aumentar. Se o cliente vê uma peça da Femaq, manda logo descarregar. Se for um concorrente, o cliente vai antes verificar. Se é da Femaq, os clientes têm total confiança. Por isso é que eles exigem. Eles querem que a gente faça perfeito. O pessoal daqui vesse a camisa. Tem muita gente lá fora querendo trabalhar aqui, e não é só porque o salário é bom, porque não é o mais alto”.

#### **4.1.3.2.9.**

##### **José Elias, vendas**

O Sr. José Elias foi a pessoa indicada a pegar no aeroporto de Campinas o pesquisador. É uma pessoa falante e descontraída. Atualmente, pertence ao Movimento dos Foculares, apesar de não pertencer quando entrou na Empresa, há sete anos. Afirma que adora a Empresa, e os donos, os quais ajudaram-no a comprar um terreno para construir uma casa. Mas, “mesmo que não me emprestassem o dinheiro, eu não ficaria chateado”. Percebe que, mesmo que nem todos os funcionários sejam do Movimento, todos na empresa são religiosos.

Afirma ter total acesso à diretoria e que fica totalmente “ligado” na empresa, com dois telefones celulares disponíveis. Ele se acha bastante motivado em trabalhar na Femaq, pois há respeito, paga 100% nas horas extras, não demite e ainda ajuda a comunidade. Com isso, “ninguém faz corpo mole por lá”. Todos os que estão no mercado querem trabalhar lá.

Na sua concepção, os clientes percebem a qualidade da Femaq, nos produtos, “que são os melhores”, e no serviço. Finaliza dizendo que “tenho orgulho de pertencer à empresa”.

#### **4.1.3.2.10.**

##### **Bernardo, motorista**

Ele trabalha na empresa há cinco anos e antes trabalhava em banco. Afirma que “os donos são fantásticos”. Como exemplo de proximidade com os donos, ele afirma que “os filhos do dono me chamam para tomar *chopp*, eu participo de amigo oculto com a administração, mesmo sendo um motorista de caminhão”. Para eles, “família é tudo”. Não era católico, mas passou a frequentar a igreja e ir às reuniões da EdC, depois que entrou na Femaq.

Ele considera-se um defensor e um divulgador da Femaq para as pessoas de fora. Ele “levanta as mãos para os céus por estar na Femaq. Eles me ajudam, apesar de eu não gostar de pedir dinheiro, mas anteciparam minhas férias só para eu viajar com minha família”.

Ele admira o clima da Empresa, e o fato dos donos fazerem reuniões mensais dizendo como vão os negócios. “Nunca vi isso em nenhum lugar”, completa.

#### **4.1.3.3.**

##### **Entrevista com outros *stakeholders***

#### **4.1.3.3.1.**

##### **Sr. Mário Montoni, da Montoni Metalurgia Ltda., cliente**

O Sr. Mário não é religioso, e só vai à Igreja esporadicamente. Compra na Femaq há trinta anos, e antes dele seu pai já trabalhava com a Femaq. Ele conhece a EdC e sabe que a Femaq pertence ao projeto, todavia, afirma que isso não influencia seu processo de compra.

Ele compra há tanto tempo por causa do relacionamento, proximidade, atenção, amizade, cultivada nesses 30 anos, apesar de terem outros fornecedores de 30 anos. Todavia, “nenhum dá a atenção que a Femaq dá. O relacionamento com eles é ótimo. A qualidade é a mesma. A Femaq é nosso melhor parceiro”.

Esse convívio de anos ajuda tecnicamente. “O Rodolfo e o Henrique estão sempre com as portas abertas”, afirma. Eles sempre “me ajudaram técnica e financeiramente. Não sei se é por causa dessa administração que eles fazem isso. Eles me socorreram antes de entrarem na EdC. Talvez por isso que nossa relação é mais do que de negócios. É de amizade”.

Isso tudo pesa na decisão de compra, pois existe uma relação que transcende à relação comercial. Ele vê as pessoas satisfeitas trabalhando lá. Além disso, “o atendimento da Femaq é muito bom. Eu falo diretamente com eles. Às vezes eles têm problemas com prazo. Se não fosse a Femaq eu cortava, mas ela tem crédito. Eles não pensam apenas na parte financeira”.

Finaliza dizendo que “nós somos complementares. Já fomos fornecedores dela em algumas situações. Já aconteceu de nós dividirmos um pedido grande, que nenhuma das duas conseguiria fazer sozinha. Foi uma confiança muito grande, houve transferência de tecnologia. Não sei se eles fazem isso com todo mundo. Acredito que não, pois isso não é normal. Ninguém fez isso comigo até hoje. Só eles”.

#### **4.1.3.3.2.**

##### **Sr. José Mauro, da Voith, cliente**

Essa empresa, sediada em São Paulo, capital, também é uma fundição e fornece suprimentos. O Sr. José Mauro, um católico praticante que nunca ouviu falar de EdC, compra há bastante tempo na Femaq, há cerca de nove anos, mas sem muita frequência, normalmente uma vez a cada quatro meses. Para o Sr. José Mauro, a Femaq o atende perfeitamente bem. Se ocorre algum problema, todos estão de portas abertas, “eles a nós, e nós a eles”. Garante que é sempre bem atendido, seja por quem for na Empresa, e “não só do pessoal de vendas”

Não consegue identificar nada contra o procedimento da Femaq. Nunca tiveram qualquer problema no atendimento ou de prazos, pois “eles conhecem bem a minha necessidade”.

Ele percebe um clima de alegria na empresa, e “isso é típico da Femaq. Quando a Empresa está para receber uma visita, todos mostram alegria. Pode até ser algo mascarado, mas não dá para perceber. Nunca percebi qualquer problema interno”.

Quanto ao produto que compra, afirma que a Femaq é a única capacitada a fornecê-lo. Finaliza que “na Femaq tenho mais confiança do que com os demais fornecedores”.

**4.1.3.3.3.****Sr. Bisson, da FOSECO, fornecedor**

O Sr. Bisson, que desconhece o significado da expressão Economia de Comunhão, trabalha com a Femaq há quatro anos, mas sua empresa trabalha há dez. Ele acha a Femaq uma empresa “peculiar”. Identifica um “fechamento técnico, pois não permitem visitas às fábricas, e todo o relacionamento é feito na sala de reuniões”. De acordo com as informações de que dispõe, esse procedimento é repetido com todos os fornecedores da Femaq, mas para o Sr. Bisson, isso não é comum com as outras empresas para quem fornece.

Na sua avaliação, “eles são para cima, eles passam segurança para os fornecedores. Eles mantêm uma linha de fidelidade. Dificilmente saio de lá, porque há confiança mútua”.

Reconhece que a empresa é ética, até “mais do que as outras. Não tem ‘jogo’. Mas eles não são éticos apenas conosco, mas com todos os fornecedores”.

Segundo o entrevistado, a Femaq busca sempre desenvolver novas tecnologias e está sempre aberta a novidades, e “nós ajudamos tecnicamente, e eles nos ajudam sendo fiéis”.

**4.1.3.3.4.****Sr. Jurandir, da ABIFA, órgão de classe**

Essa entrevista foi conduzida por telefone. Para esse senhor, a Femaq é uma empresa de pequeno a médio porte que se destaca das outras fundições pela preocupação ambiental, e salientou os diversos prêmios ganhos pela Empresa nessa área. Afirma que a Empresa conseguiu resolver um dos maiores problemas dessa indústria, que é a reciclagem da areia utilizada para os moldes. Segundo o Sr. Jurandir, eles desenvolveram blocos com essa areia e receberam autorização para comercializá-los.

O que se ouviu deles no mercado é que são éticos, apesar de não ter maiores informações sobre pagamento de impostos e coisas do gênero.



#### 4.1.4.

##### **A Pro-Diet**

A Pro-Diet é uma empresa curitibana de distribuição de medicamentos, fundada há quinze anos, sendo, portanto, anterior ao lançamento da EdC. Na época, a finalidade, segundo Armando Tortelli, seu proprietário, era apenas para “manter a minha família”. Nesse período, experimentou um enorme crescimento, de cerca de 20% ao ano, o que pode ser caracterizado pelas duas mudanças de sede, e isso está presente na fala de vários entrevistados. De um faturamento mensal de cerca de US\$ 80.000,00, na época em que aderiu à EdC, em 1991, saltou para mais de US\$ 500.000,00 por mês, dez anos depois. É uma empresa de médio porte, com mais de 500 clientes ativos no Paraná, filiais em Brasília, São Paulo e no Pólo Spartaco, e conta com cerca de noventa funcionários, além dos representantes. No total, dispõe de mais de cem colaboradores.

A Empresa não tem muita vinculação com sindicato ou órgãos de classe, sendo filiada à Associação Comercial do Paraná. Todavia, a proximidade com essa instituição só ocorre quando é necessário utilizar algum recurso, tal como aluguel de salas, treinamento ou coisas do gênero. Não há qualquer tipo de ingerência dessa associação nas decisões da Empresa. Seu organograma oficial é apresentado na Figura 12.

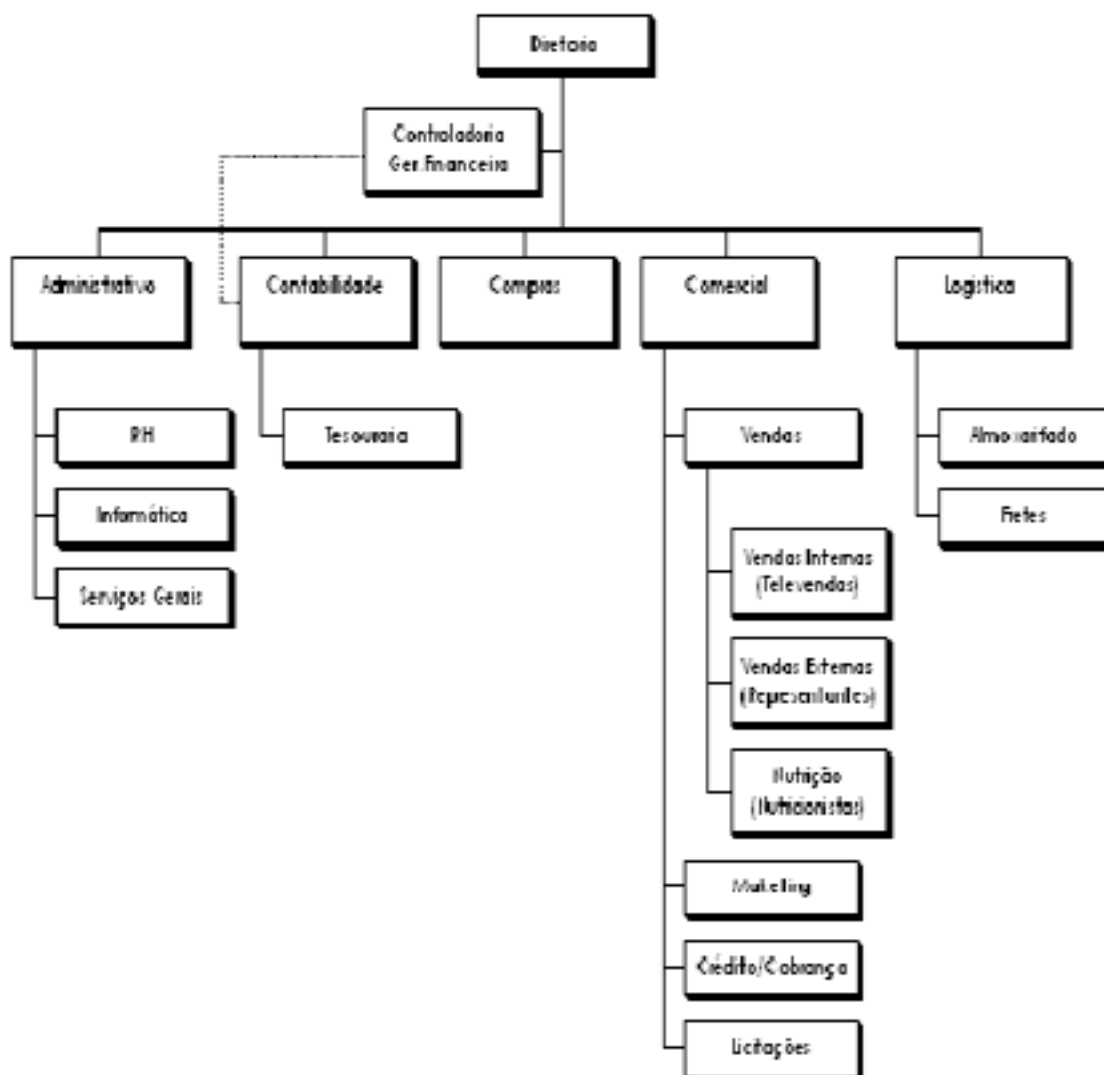


Figura 3: Organograma da Pro-Diet

O mercado no qual atua é bastante competitivo, pois lida com grandes indústrias farmacêuticas, por um lado, e grandes compradores, por outro, e uma concorrência que atua em nível nacional. Há disputa, por exemplo, da Pro-Diet, com empresas paulistas, maiores do que ela. É normal nesse mercado a existência de um alto índice de inadimplência, o qual, no caso da Pro-Diet, chega a cerca de 5%, sendo superior mesmo à sua margem de lucro, que é de 4%. Isso afeta, por

exemplo, a implantação de um programa de participação nos lucros, conforme será discutido pelo seu dono, Armando Tortelli, mais adiante.

Este mercado é comoditizado e enfatiza custos. O fato de a Empresa participar de licitações, pois fornece para os diversos níveis de Governo, aumenta a pressão por redução de custos. Essa realidade é ainda mais difícil quando se trata do fornecimento a clínicas e hospitais privados, pois esses têm uma grande limitação em sua área, que é o convênio. Nenhum hospital consegue sobreviver sem estar ligado a vários convênios, e é esse ator que tem total poder de barganha na hora de definir o preço pago. Essa desvantagem competitiva dos hospitais é repassada a seus fornecedores, como é o caso da Pro-Diet, os quais se obrigam a trabalhar com margens muito pequenas e não terem reconhecidos seus esforços em diferenciação. Ademais, por ser extremamente competitivo, nesse mercado são comuns as práticas desleais de competição, tais como sonegação de impostos, propinas e afins.

Ciente dessa dificuldade, o dono da empresa, em várias oportunidades ao longo de sua fala, apontou sua preocupação com o aumento da eficiência, sem o quê sua empresa pereceria. Em suas palavras, “sou um obstinado pela competitividade, pelo lucro, pela qualidade, sempre olho os mínimos detalhes. Ser empresário é uma vocação, eu tenho essa vocação”. Esse empreendedor valoriza a busca de ferramentas de gestão atualizadas e, não raro, lança mão de “consultorias de fora, em planejamento estratégico, em responsabilidade social”, pois a EdC não disponibiliza uma orientação nessa área. Todavia, a EdC vai além, ao buscar o “bem-estar das pessoas, e nenhum desses conceitos (administrativos) fala em dividir lucros para pessoas que você nem conhece e nem vai conhecer”.

Sendo assim, suscita consideração especial a fala dos dois clientes contactados, por se tratar de pessoas pressionadas por um mercado exigente ou por regras legais de compra. Essas condições de contorno levariam a análise a um forte contraponto entre qualidade relacional, que é o diferencial das empresas de EdC, e a pressão por custos baixos.

Uma tendência observada nesse mercado é a busca pela especialização, a qual reduzira os custos de atuação, e a Pro-Diet vem se posicionando dessa forma. Uma presença em escopo amplo faria uma empresa correr o risco de não ser competitiva em nenhuma das áreas de atuação. O enfoque deve ser alcançado por

intermédio de parcerias entre empresa e fornecedores, e nas entrevistas ficou evidente essa opção por parte da Pro-Diet.

A empresa disponibiliza aos funcionários poucos benefícios, por conta da preocupação com custos. Dentre eles, há a alimentação praticamente gratuita (é descontado R\$ 1,00 por mês), plano de saúde (a empresa paga 80%) para os funcionários, e distribuição gratuita de medicamentos. No passado, já chegou a pagar 50% do plano de saúde dos dependentes, mas isso foi cortado. Também não há um processo claro de ajuda financeira ao estudo dos funcionários. Conforme fica evidenciado em algumas conversas, alguns funcionários recebem esse auxílio, e outros, não. O salário médio segue a média do mercado. Aliás, foi identificada uma certa dualidade nos processos, provavelmente devido ao caráter eminentemente familiar da empresa. Isso afeta, em parte, o trabalho de RH, que tem que lidar com algumas distorções, nas contratações e demissões de funcionários. Segundo o dono e alguns entrevistados, as demissões são raras, e há muitos funcionários na Empresa desde sua fundação. Sua preocupação é em não demitir, pois “eu procuro garantir o emprego. Nós evitamos demitir. Nós não cortamos pessoas porque simplesmente isso é o mais fácil”.

Ter a família presente na empresa talvez seja uma das principais características da empresa. Trabalham na empresa a esposa do dono, seu irmão, dois de seus filhos e mais um deles está para entrar. Também é digno de nota o fato de haver comemorações “na chácara”, que pertence à família e que é disponibilizada para eventos da Empresa com a participação de funcionários. O próprio dono, Sr. Armando, sinalizou o fato de ser reconhecido como “um paizão”.

Esse aspecto extremamente familiar pode acarretar desdobramentos positivos, na medida em que todos se vejam como participantes de uma comunidade com fortes laços relacionais, e negativos, na medida em que algumas regras formais não precisam ser respeitadas e, principalmente, se houver a percepção por parte dos funcionários de que uma certa indulgência é admitida. Esse parece ser o caso. Assim, empréstimos e facilidades diversas não são fatos raros na Pro-Diet, o que vai de encontro à preocupação com o controle de custos. Essa dicotomia é percebida pelo dono e por alguns dos gerentes entrevistados, e várias passagens foram descritas nas quais algum funcionário “se acostumou com o benefício recebido, mesmo que indevido”, e não entendeu quando ele foi

retirado. Segundo o proprietário, “essa comportamento não representa a essência da EdC”. Todavia, ele ocorre.

É de vital importância contrapor a visão favorável da Empresa e do projeto por parte do dono e de alguns gerentes entrevistados, *vis-à-vis* à argumentação de alguns funcionários, de que “as coisas já não são mais como antes”. Uma explicação possível para esse impasse é o fato de que algumas pessoas estão se sentindo prejudicadas à medida que a empresa caminha para uma profissionalização e uma inevitável burocratização. Em outros termos, a noção de uma “família unida” e de “um paião provedor de segurança” pode, agora, ser questionada, e a Empresa ver acirrada algumas questões impensáveis, tais como conflitos ou rixas entre seus membros.

Todas as tardes há um café, com pão e bolinhos à disposição dos funcionários, e duas vezes por mês há um café da manhã completo, com todos os funcionários. Foi percebida uma relação mais do que afável entre a dona da empresa, as funcionárias da cantina e demais funcionários presentes, com trocas de receita e conversas relativas a questões familiares de ambos os lados. Não por acaso, uma das funcionárias da cantina fora babá de um dos filhos dos donos.

No refeitório há um *banner* desejando “um bom dia” aos funcionários, conforme fotografia do Apêndice F. Foi percebida muita interação entre os funcionários no almoço e no lanche da tarde. O sorriso colado ao rosto, que parece ser um elemento constante nas empresas da EdC, fez-se presente sempre. Outros eventos que reforçam o aspecto relacional que podem ser citados são o coral e a leitura da “Palavras de Vida”, além daqueles ocorridos “na chácara”, conforme mencionado.

As instalações da Empresa são funcionais e, em um certo sentido, pomposas, para os padrões da EdC. O *lay out* é moderno, amplo e aberto, e visa a facilitação de uma comunicação intensa. No escritório, no 2º. andar, trabalham, em baias baixas e abertas, no meio dos funcionários, os donos e seus parentes. Além dessa baia, o Sr. Armando ainda dispõe de uma sala confortável, na qual resolve assuntos confidenciais.

Ao receber o pesquisador, o dono fez questão de apresentar pessoalmente toda a Empresa e os funcionários, mostrar os depósitos de medicamentos e se estar totalmente à disposição para responder às questões acadêmicas e operacionais da pesquisa. Como exemplo dessa dedicação e atenção podemos

apontar a forma como as entrevistas foram viabilizadas, visto que ocorreram em sua sala pessoal, a qual ficou fechada, conforme a agenda da pesquisa. Os funcionários escolhidos para participar, de acordo com a distribuição de pessoal no organograma, eram encaminhados a essa sala e também se mostraram disponíveis e interessados.

Também merece ser ressaltado o cuidado com que a empresa ajudou com a parte operacional, facilitando reserva de hotel, vôos e equipamentos. Além disso, não deve ser esquecido o jantar oferecido pelo casal Tortelli em um restaurante típico de Curitiba. O assunto, como não poderia deixar de ser, era a família, a deles e a do pesquisador. Como desdobramento desse estreitamento de relações, foi enviada aos proprietários uma fotografia da família do pesquisador, atendendo à solicitação do casal. No Apêndice G, há também uma carta dirigida por Armando Tortelli ao pesquisador, que exemplifica o tom próximo e familiar que se estabeleceu entre eles.

Alguns trechos das quase trinta horas de entrevistas são selecionados abaixo, e referendam algumas questões relevantes já aventadas anteriormente.

#### **4.1.4.1.**

##### **Armando Tortelli, o dono**

Quando inquirido sobre as dificuldades para transformar a Pro-Diet em uma empresa da EdC, o entrevistado apontou o aspecto humano, no que se refere ao “estabelecimento de uma nova cultura, visto que uma empresa é feita de pessoas”, o que consome tempo. Visto que a EdC tem “um conjunto de valores nos quais o dono do capital acredita e depois, naturalmente, deve concretizar na prática”, isso exige a aderência de um conjunto de pessoas. Hoje, afirma, “Essa cultura frutificou na Empresa, e é regida por esses valores na prática. A permanência das pessoas nos cargos facilitou o processo de entendimento”.

A preocupação com a comunicação justifica-se, porque “o que foi feito para contornar as dificuldades foi deixar claro para os funcionários as informações sobre o tipo de empresa que somos, e o que nós queremos, que é a valorização do homem, do funcionário”. Seu esforço é de divulgar os valores da EdC: “Eu faço reuniões de tempos em tempos (a cada 6 meses), nas quais eu conto para os mais novos, os valores da EdC, as razões da empresa nascer, minha história, a

importância de gerar empregos etc. Nosso objetivo é passar os valores intrínsecos para as pessoas, mais do que falar propriamente da EdC”.

No seu entendimento, um dos pilares da diferença da Pro-Diet para as demais empresas é a divisão dos lucros, de acordo com as recomendações de Chiara Lubich. Segundo o Sr. Armando, “isso depende mais dos donos do que dos colaboradores. A questão do lucro não é uma dificuldade. A EdC tem como objetivo, em primeiro lugar, a partilha. Isso é fácil de fazer, ainda que isso exija alguns cuidados. Agora, o importante é o funcionário saber para onde vai o dinheiro da empresa, que há um capital social que está sendo dividido”.

No que se refere à sua vantagem competitiva, assevera o Sr. Armando que “as empresas que praticam a sonegação e as propinas, têm baixa qualidade e enfatizam o curto prazo, ao contrário de nós. A EdC nos dá embasamento muito maior, e nos tornamos mais competitivos a longo prazo. O que diferencia uma empresa da EdC é que ela trabalha com objetivos de longo prazo”. Além disso, “o grupo interno passa a ser um vendedor da imagem externa. O pessoal de campo, o pessoal de compras, passa através de atitudes, os valores da empresa”. No início, não houve no projeto um direcionamento para a vantagem competitiva, pois não era essa a intenção.

Todavia, segundo o Sr. Armando,

“após esses dez, onze anos, podemos assegurar que a EdC pode, sim dar vantagem competitiva. Isso não é possível de ser copiado. Não é possível instrumentalizar o conceito. A EdC exige que os proprietários tenham esses valores dentro de si. Para quem não acredita na justiça social, seria utopia falar em dividir os lucros. Essa idéia não é possível de ser instrumentalizada. As pessoas se motivam porque acreditam nessa causa. Nós mesmos não teríamos como instrumentalizar as idéias da EdC para benefício próprio, pois nosso ideal, da EdC, é muito maior do que o lucro”.

Daí para frente, a fala do Sr. Armando reserva ao funcionário um papel importante na geração de vantagem competitiva. A fidelização e a parceira com os funcionários se expressam na permanência desses na empresa, visto que “já tivemos profissionais que receberam boas propostas para sair, e que balançaram. Teve um caso que os próprios funcionários do lugar para onde iria falarem que era loucura deixar a Pro-Diet”. No entanto, os próprios funcionários mostraram-se temerosos em sair da Empresa, e deixar para trás o clima favorável que encontram ali. Quando entram na Empresa, não há resistência, pois o que lhes é apresentado

“é tudo o que as pessoas buscam. Todos vêm para cá um pouco angustiados, ou se sentindo explorados. São poucos que vêm psicologicamente bem. Isso significa que a relação patrão-empregado não caminha bem, a despeito de um discurso bonito. A prática é de instrumentalizar o homem, ao passo que nossa preocupação é em colocar o ser humano no centro das relações”. Essa motivação é uma das conseqüências da EdC. Todavia, ele entende que “não se motiva ninguém. Os funcionários é que se motivaram, dentro da estrutura em que estão. Às vezes gastam-se rios de dinheiro e não funciona. Na EdC, isso ocorre naturalmente, por que se sentem participantes de agente de transformação social”. A riqueza de uma empresa da EdC é que ela “considera seu patrimônio social e humano, o que nem sempre ocorre em uma empresa comum. Nós temos que ter compromisso com nossos funcionários.”

A ênfase nos relacionamentos aparece em vários trechos de seu discurso, tal como quando diz que “há uma ênfase entre os bens relacionais, entre todos. Os ideais funcionam para todos os funcionários, externos ou internos. O nosso desafio é fazer com que todos os funcionários dialoguem com a direção o tempo todo. É possível manter a realidade de proximidade. Nós perguntamos como está, como está a família”. Segundo Sr. Armando, essa prática funcionaria mesmo se a empresa fosse muito maior. “Se eu tivesse à frente de uma empresa de 20.000 funcionários, eu não teria dúvidas que conseguiria implementar essas propostas”, afirmou.

Na visão do Sr. Armando, há espaço no mercado para empresas éticas, pois “o mundo ainda grita por justiça e por valores corretos, pela ética, pela transparência. Se existe um grupo de clientes, por um lado, que estão indisciplinados, por outro, você tem uma gama grande de empresas que buscam parceiros sérios, com relacionamento. Existem empresas que estão ávidas por nossos produtos”. O que acontece é que quem compra na Pro-Diet gosta do que vê, e busca comprar novamente, conforme sugerem outras entrevistas apresentadas mais adiante. Conforme resume, “assim como os aspectos positivos se propagam, os negativos também se propagam, em uma velocidade até maior. Não podemos ter medo”.

Das dimensões da EdC, sua opinião é de que as que mais causam impacto, positivamente, são a social e a moral, visto que “a religiosa está dentro disso, pois os valores que nos levam a agir dessa forma fazem parte da questão religiosa. É



difícil separar. A econômica tem um impacto, mas também está dentro dos outros dois. Quando você divide lucro, é porque faz parte de uma postura social, ou de valores morais”. Assim, conclui que “o que sustenta os ideais da EdC é a religiosidade, mas nós encontramos reações muito positivas, em pessoas não religiosas, mas que buscam uma sociedade mais justa. Falar de EdC é uma proposta que encanta a todos, independentemente da religião”.

Quanto à instrumentalidade, sua posição é de que,

Era um sonho, que está se realizando, sermos socialmente responsável. Essas são metas que todas as empresas deveriam atingir. Falar que pagamos impostos, isso não é mais do que nossa obrigação. A diferença é que a EdC coloca o homem no centro de nossas atividades. A motivação normalmente é vista como um meio para a empresa atingir seus objetivos. Aqui isso é fim. Há outras formas de fazer benefícios mais instrumentais, tais como investir em creches próximas da empresas, para ficar com uma imagem na comunidade, ou iria investir em filmes, se aproveitando de estímulos governamentais para a cultura, mesmo que esses filmes sejam pornográficos ou violentos. Existem muitos mecanismos que favorecem a instrumentalização”.

Para viabilizar uma empresa da EdC, acredita que

“Na EdC temos que mudar o homem, para depois mudar as suas atitudes. Para entrar na EdC, a pessoa deve fazer grandes mudanças do pessoal. Temos que mudar primeiro o homem, para depois para mudar a economia. Isso restringe a EdC? Sim. Mas se observarmos que existem milhões de pessoas preocupadas com a redução de desigualdades, então a EdC pode ser um caminho. Não precisa pertencer ao Movimento dos Foculares para que uma pessoa entre para a EdC. Ser religioso é um diferencial relevante para que uma empresa pertença à EdC. Você deve acreditar nas palavras do Evangelho, e na existência de um Ser superior. Essas palavras se realizam no nosso dia-a-dia. A EdC, como nossa fundadora diz, é uma obra de Deus, realizada pelos homens. Nós temos muitos exemplos, e há muita influência na sociedade, que segue que Chiara fala. Eu acredito piamente que isso acontecerá com a EdC, que influenciaremos a economia, ainda que hoje sejamos pequenos. Somos essa célula sadia”.

#### **4.1.4.2.**

#### **Entrevista com funcionários**

Talvez essa tenha sido a empresa que apresentou maior discrepância nas declarações dos funcionários. Ainda que houvesse uma relativa proximidade de discursos, esses oscilavam mais do que nas demais empresas pesquisadas, principalmente se não forem considerados os médicos entrevistados na Policlínica

Ágape. Essa variabilidade pode sinalizar uma séria de questões, que serão discutidas nas conclusões.

#### **4.1.4.2.1.**

##### **Sr. Mauro, gerente de marketing**

Ele é o responsável por toda a área comercial da Empresa, envolvendo marketing, cobrança, vendas etc. Trabalha na Pro-Diet há um ano e não vê diferença entre o trabalho nessa e aquele que fazia nas três grandes empresas de que é proveniente, na última permanecendo por mais de dez anos, visto que “as empresas têm seus objetivos e metas”. Todavia, percebe um

“grande diferencial na Pro-Diet, (que é) a forma de administrar os problemas. Problemas todas as empresas têm, principalmente em uma empresa em crescimento, como é o caso da Pro-Diet, (só que) aqui é muito mais humano. Muitas vezes a gente vê empresas com um discurso diferente da prática. Aqui, teoria e prática estão juntas. Aqui se põe em prática o que se fala. Você vê empresas fazendo campanhas de compromissos sociais, mas isso é esporádico. Aqui isso é uma rotina. Eu estranhei essa rotina de doação de lucros, mas eu vejo como uma forma muito otimista, ainda mais pra mim que tenho filhos pequenos. A doação de lucros para quem você nem conheça, é um diferencial muito grande. Muitas pessoas não acreditam que isso possa ser verdade. Eu vejo com muitos bons olhos, principalmente em relação ao futuro. Se outras empresas agirem dessa maneira, será muito bom”.

Vale ressaltar que esse profissional optou pela Pro-Diet, a despeito de ganhar menos do que antes, para experimentar um clima de trabalho diferenciado. Em suas palavras, “eu me sinto muito bem na Pro-Diet. Outros fatores, além do financeiro, me fazem levar em consideração na hora de escolher ficar aqui. Estou satisfeito com o que ganho. Gostaria de ganhar mais, mas não sairia daqui por um salário maior. Só sairia, se houvesse outros fatores além do salário”.

Não é religioso, e não sabia o significado de EdC antes de entrar na Empresa, mas acompanha as reuniões de Palavra de Vida, e ainda encaminha outras pessoas a participar, funcionários ou não. Além disso, “fui em alguns eventos da EdC por livre e espontânea vontade, para conhecer”. Na sua percepção, o fato da Empresa pertencer à EdC “acaba influenciando de forma muito positiva, pela forma como a empresa orienta a sua conduta. A minha forma de ser e a da empresa coincidem muito”.

Esse gerente entende que a forma como a Pro-Diet conduz seus negócios faz com que as pessoas passem a fazer as coisas pela empresa, o que lhe confere vantagem competitiva. De acordo com sua experiência, “o cliente percebe, não todos, nem sempre. Mas muitas vezes nós recebemos retorno de clientes dizendo: ‘puxa se eu pudesse, eu trabalharia somente com vocês’”.

#### **4.1.4.2.2.**

##### **D. Sônia, do tele vendas**

Ela trabalha na Pro-Diet há nove anos e acompanhou o grande crescimento da Empresa, e aponta algumas mudanças, principalmente porque “aqui se expandiu muito em pouco tempo. Há seis anos atrás, você chegava direto ao Sr. Armando. Agora você tem que passar pelos supervisores”. De qualquer forma, reconhece que, ainda assim, o tratamento na empresa é diferente daquele que lhe conferia a outra empresa na qual trabalhava. Afirma que “só sairia de fosse uma proposta muito boa. Aqui é muito bom de se trabalhar. A gente tem liberdade de falar com as pessoas, com o supervisor. Eu já recebi ajuda do Sr. Armando financeiramente. Ele já me ajudou. Não é uma empresa que trate o funcionário como um número. Ela se preocupa com o funcionário”.

D. Sônia é católica, e vai sempre à igreja, tal como as demais funcionárias de seu setor, mas não participa de um grupo. Só ouviu falar de EdC na Empresa e hoje assiste a palestras na empresa. Ela trabalha por cotas, e por isso tem pouco tempo “para conversar com as pessoas daqui. Eu nunca conversei com algumas pessoas, porque não tenho tempo, ou oportunidade. O que a gente pensa, é que a gente tem uma cota para fechar”.

Quanto aos procedimentos da EdC, ela sabe “que o Sr. Armando dá algum dinheiro para ajudar pessoas”, o que para ela, “não atrapalha nem ajuda em nada”.

#### **4.1.4.2.3.**

##### **D. Márcia, de marketing**

Ela trabalha há três anos na Pro-Diet e, antes, trabalhou por há dez anos em uma rede de lojas de eletrodomésticos, que foi comprada pelo Ponto Frio. Reconhece muitas diferenças entre as duas empresas: “Lá era muito maior. O ambiente de trabalho é diferente. Eu tenho total acesso ao Armando e à Roseli. O

clima organizacional é diferente, dá para perceber isso. Talvez pelo fato de ser menor (aqui são 100, e lá eram 300). Dá para falar com todos. Há uma integração”. Como exemplo, menciona que “na hora do almoço, uma vez por mês, há reuniões e participa quem quer. Eu sempre participo. É um momento gostoso, onde há integração. Há também um coral. Sempre há atividades, onde o pessoal está junto”.

Em sua visão, “isso dá um diferencial. A empresa é ética. Ética nos relacionamentos, com os clientes, com os funcionários. A Pro-Diet não reduz custos cortando pessoal. Ela busca outras alternativas. Isso dá uma certa segurança aos funcionários. Mas o Armando não é paternal. Pelo contrário, ele se faz respeitar. As pessoas estão aqui não é porque ele é bonzinho”.

Assim como a maioria dos funcionários entrevistados é católica praticante, mas afirma não conhecer o Movimento dos Focolares, apenas a EdC, que define como sendo a distribuição e comunhão dos lucros. Isso “não influencia diretamente meu trabalho, mas me motiva, porque eu sei que a empresa tem uma responsabilidade social. É bom saber que tem outros fins que não é só o lucro. Isso não acontece só comigo, mas com todos os funcionários”. Apesar do clima favorável, e das demais vantagens que descreveu, “se eu recebesse mais, eu trocaria de emprego, principalmente se fosse um cargo melhor”.

#### **4.1.4.2.4.**

#### **D. Obelina, da contabilidade**

Trabalha na Pro-Diet há nove anos e percebe que

“há diferenças entre as empresas em que trabalhei e a Pro-Diet. A Pro-Diet me dá segurança. Ela é sólida. Em termos de relacionamento humano, não difere muito. Também tinha muitas amizades nas outras empresas. A Pro-Diet é uma família. Aqui é muito bom. Todo mundo me conhece aqui na empresa. Aqui você não é um número”.

Talvez por isso afirme que “aqui não tem rotatividade entre os funcionários. Tem tido mais entrada do que saída”. Apesar disso, “sou uma profissional. Se receber uma proposta, pensaria duas vezes, mas sairia”.

Quanto ao fato da Empresa pertencer à EdC, percebe que isso “não influencia meu trabalho. Acho que isso influencia mais a empresa externamente.

Profissionalmente, isso não me influencia muito. Eu participo na Palavra de Vida, mas não é uma coisa imposta”.

#### 4.1.4.2.5.

#### D. Rosicler, encarregada de RH

Esse talvez tenha sido um dos discursos mais interessantes. Essa funcionária apresentou uma visão um pouco diferente dos demais entrevistados e assinalou um conflito em potencial desenhando-se no horizonte da Empresa, contrapondo família à burocratização. A despeito de seu pouco tempo de Empresa, ou por causa disso - trabalha na Pro-Diet há seis meses - percebe uma significativa mudança em andamento, e a resistência de alguns funcionários. Segundo essa católica praticante, alguns funcionários preferem não procurar os donos para reclamar, mas o fazem com ela sem receio. Por isso, esse interlocutor é privilegiado em termos de informações. Antes de sua entrada, a área de RH simplesmente não existia, e não havia controles efetivos de níveis de absenteísmo ou *turn over*. Na sua opinião, “o RH não passava de pagamento de pessoal”.

Ainda que reconheça a existência dessa “profissionalização”, comum às demais empresas nas quais trabalhou, identificou desde o início diferenças na Pro-Diet:

“Já na entrevista eu vi que é diferente. No primeiro encontro já gostei, não conhecia nada, só o que o meu colega falava, que era muito bom, principalmente o ambiente de trabalho. Na entrevista, fui muito bem atendida. Você já sente no ar que o clima é diferente. E constatei o que vi no primeiro encontro. É outro clima! A gente da área de RH sabe que não consegue contentar todo mundo, mas aqui é diferente. Aqui não tem fofoca. A gente entra na hora que quer na sala dos donos”.

Quanto ao seu conhecimento sobre EdC, afirma que “quando entrei aqui não sabia nada de EdC. Quando entrei, eu participei de uma reunião e estou me interagindo um pouco mais. A EdC faz a diferença, porque eles têm uma outra realidade de partilhar. Eles já têm essa característica, que é própria deles”.

A questão familiar irrompe quando ela afirma que os donos

“tratam todos os assuntos dos funcionários como uma grande família. Isso nem sempre é bom, porque tem funcionário que, por qualquer motivo, baixa aqui para pedir ajuda financeira. Faz dívida lá fora, e vem aqui pedir ao Armando. Até agora eles falavam sim, mas eu comecei a falar com eles para parar com isso. Temos que

colocar limites. Se você sempre ajudar, ele não vai andar com as próprias pernas. Isso diminuiu bastante. Às vezes acontece, mas agora diminuiu. Estamos com outras atitudes. Eles se preocupam se o funcionário está passando necessidade em casa. Tem gente que se prevalece disso. Mas agora, não, porque a gente está demitindo algumas pessoas”.

Ao contrário do que afirmaram outras pessoas, afirma que “da época que entrei, ocorreram bastante demissões, cerca de 10% dos funcionários, segundo seus cálculos, daqueles que não estavam em sintonia com a Empresa”. Apesar disso, assevera que há a preocupação de que as pessoas que são desligadas não saiam “brigadas com a empresa”. Ainda assim, enumerou vários casos do que considera abusos, tais como o funcionário que exigia ser ajudado para sempre, pois ‘pra mim, se uma pessoa quer ajudar, tem que ajudar para o resto da vida!’. D. Rosicler entende que “ainda tem um pouquinho desse espírito aqui”, mas que “essa característica liberal está acabando, e o pessoal está sentindo isso. As pessoas que se encostam, estão reclamando, pois estão sendo expelidas da empresa, pelos próprios funcionários”. Todavia, essa funcionária não acredita que essa transformação “afete a filosofia da EdC, pelo contrário”.

De forma diversa da grande maioria dos entrevistados, nessa conversa foi possível ouvir pela primeira vez, no decorrer da pesquisa a palavra “insatisfação”, quando ela afirma que os funcionários

“vêm aqui e se queixam muito. Eles sabem que têm um bom salário, mas tem maiores no mercado. Eles falam de EdC, de repartir o lucro, mas eles acham que têm poucos benefícios. Eles acham que a doação dos lucros pode ser ruim, pois vai faltar mais dinheiro para os benefícios. Ter menos benefícios incomoda. A gerência não vem reclamar. No mês passado teve muita gente reclamando. Quem reclama mais são os funcionários. Eles acham que os donos têm dinheiro. Eles acham que a empresa não está passando dificuldade. (Além disso), não há critérios claros”.

Com o processo de profissionalização em andamento, “a questão das regras não serem claras está diminuindo. Eles perceberam que o fato de ser uma empresa familiar não é bom para a empresa. Essa mudança afeta as pessoas acomodadas. Alguns estão sendo um calo (uns três). Essas pessoas não estão gostando da mudança da regra do jogo. Essa coisa de EdC às vezes pega, pois tem gente que acha que deve ser só sorriso, e em uma empresa, às vezes tem que ser firme”.

**4.1.4.2.6.****Sr. Irno, de compras**

Esse profissional é bastante particular, por conta de sua formação. Já era simpatizante do Movimento dos Focolares antes de entrar na Empresa. Estudou em seminário e fez teologia e filosofia porque queria ser padre. Entrou na empresa há cinco anos por causa disso, por indicação de alguém ligado ao Movimento. Esse é seu primeiro emprego. Fala baixo, refletindo suas palavras e não parece muito confortável com o aspecto mundano de seu trabalho. Percebe com desgosto a existência de corrupção e de outros desvios de conduta como algo freqüente em sua área de atuação.

Quanto à Pro-Diet, assevera ser diferente, e que essa “diferença está no relacionamento com as pessoas” e o fato da Empresa pertencer ao Movimento influencia diretamente seu trabalho, visto “que tenho um procedimento ético. Na sua avaliação, “o fato da empresa ter crescido não afetou o clima desde que eu entrei. Os valores não mudaram”.

**4.1.4.2.7.****Sr. Arlindo, do estoque**

Esse funcionário, que entrou na empresa há seis anos, também é diretamente vinculado ao Movimento dos Focolares. Ficou um ano desempregado, até que alguém do Movimento soube e mediou junto aos Tortelli sua ida para Empresa.

Foi o discurso que mais enfatizou o aspecto religioso - citou o Evangelho por diversas vezes - se aproximando muito das afirmações ouvidas na La Tunica. Na sua opinião, “uma empresa como a Pro-Diet é uma graça no mundo de hoje. Doar é uma graça, porque Deus retribui o que você dá. Isso em um mundo egoísta é uma graça, através do Carisma do Espírito Santo, através de Chiara Lubich. ‘Dai-vos e vos será dado’. Hoje em dia, todo mundo só quer ter. Hoje eu agradeço a Deus todos os dias trabalhar em uma empresa de comunhão”.

Como não poderia deixar de ser, identifica muita diferença entre a Pro-Diet e as demais empresas. Assevera que “aqui há muita diferença. O lado social é muito diferente. Aqui é uma empresa onde a gente trabalha o valor humano. Você é tratado pelos diretores da empresa como uma pessoa. Não é só dinheiro”.

**4.1.4.2.8.****Sr. Alencar, gerente administrativo e financeiro**

Irmão de Armando Tortelli, trabalha na Pro-diet há cinco anos. Trabalhava antes em multinacional e identifica uma significativa diferença no clima organizacional entre as duas organizações. Na Pro-Diet, percebe uma liberdade pouco comum em empresas e que “atuar com responsabilidade social faz bem. Isso motiva os funcionários”. A atuação em uma empresa de Economia de Comunhão é extremamente difícil, e que “perseverar é fundamental, pois as dificuldades são dobradas”. Isso porque, além das questões mercadológicas, inerentes ao negócio, há a preocupação de não adotar práticas usuais, tais como deslealdades, sonegações e roubos diversos.

No entanto, a despeito de todos os problemas, o clima da Empresa não tem preço e deve ser mantido a todo custo. Considera que a “Providência Divina ajuda, mas que tem que trabalhar dobrado, pois a Empresa paga todos os impostos e evita demitir funcionários. Isso aqui é uma família, e todos têm acesso direto ao Armando e à Roseli”.

**4.1.4.2.9.****Sr. Antônio, gerente de transporte**

Esse gerente trabalha há pouco tempo na Empresa, um ano, mas era fornecedor há mais tempo e, por isso, a conhece bem, tanto interna quanto externamente. É evangélico e está extremamente feliz em pertencer a uma empresa da EdC. Aponta como diferencial a questão do relacionamento. Descreveu vários casos em que a empresa auxiliou funcionários em dificuldades, e mostrou-se contente com a relação de benefícios. Afirmou que “o pessoal daqui é alegre e feliz. O Armando é uma pessoa iluminada. O jardineiro come na casa dele, na mesma mesa. Ele poderia ser rico, ter vários bens. No entanto seu carro é um modelo 1996. A empresa é diferente por causa do Armando”.

Também foi possível ratificar a preocupação descrita pelo sócio no que se refere a corte de custos. Segundo o Sr. Antônio, seu trabalho está muito dirigido ao corte de custo, “sempre preservando o emprego de meus funcionários”. Visto que é uma empresa de distribuição, sua área tem importante peso na composição final do preço da Pro-Diet.



#### **4.1.4.2.10.**

##### **D. Anelise, nutricionista**

Seus pais pertenciam ao Movimento dos Focolares, logo essa funcionária tinha plena consciência do que era a Pro-Diet quando entrou lá, há nove anos. Percebe que há hoje uma transformação na Empresa, mas considera isso um fato positivo, “pois há muita gente que se aproveita da bondade do Armando”. A burocratização vai reprimir esses abusos, segundo sua opinião. Afirma que “a empresa é familiar, mas demite, pois precisa ser competitiva. Agora, quem sai da empresa quer voltar depois”, como aconteceu com ela, que se desligou da Pro-diet para finalizar seus estudos.

Afirma ter total acesso ao casal Tortelli, e descreveu um fato passado de uma proposta de parceria de uma multinacional que ela entendia que lesaria os interesses da Pro-Diet. Tanto falou com os donos da Empresa, chegou a pedir demissão se tal acordo continuasse, que eles a ouviram e interromperam tal aproximação.

Esta funcionária tem total convicção de que o fato de a empresa pertencer à EdC motiva os funcionários, tanto por causa do relacionamento diferenciado, quanto por que “é bom saber que estamos mudando alguma coisa para melhor”. A presença física dos sócios é importante, mas na sua opinião, o tamanho da Empresa não impede que essa forma de atuar ocorra em sua plenitude.

#### **4.1.4.3.**

##### **Entrevista com outros *stakeholders***

#### **4.1.4.3.1.**

##### **Gerente regional da SANOFI, fornecedor**

Esse gerente fornece há dois anos para a Pro-Diet, nunca ouviu o termo Economia de Comunhão, nem sabia que Pro-Diet pertencia a esse projeto. É católico e reza todos os dias.

Visualiza um padrão de comportamento da Pro-Diet que influencia seu relacionamento com todas as pessoas. Conforme descreve,

“a gente sempre comenta que ela é diferente. Há uma preocupação com o ambiente de trabalho, com a integração dos funcionários. A gente vê que aqui há pessoas satisfeitas trabalhando. Eu não sei se isso tem a ver com filosofia de EdC ou não, mas há algo bem perceptível. A coisa mais fácil de se perceber aqui é a satisfação das pessoas. Eles estão comprometidas com o que fazem. Eles não estão aqui só cumprindo tarefas. Eles parecem estar compromissados com o crescimento da empresa. Isso é evidente, desde a recepcionista até o dono. A grande diferença é o ambiente de trabalho. Isso sempre me impressionou. Há uma ética dos funcionários. Não há muita cerimônia. Todos estão envolvidos com o dia-a-dia. Todos estão participativos no processo. Todos sentem prazer em ser participativo. Eles são transparentes com o que está acontecendo, com os funcionários e conosco. Nós sempre sabemos se eles vão bem ou não, se ganham ou não um grande pedido, por exemplo. Isso não é esporádico. É sempre assim. Eles têm um padrão de comportamento”.

Além disso, não só ele é muito bem atendido, mas também ouve excelentes referências da Pro-Diet, “seja de colegas ou de concorrentes nossos. Todos falam maravilhas da Pro-Diet. Nunca ouvi um comentário ruim, do tipo ‘não trabalho mais com eles’, ou ‘tive uma decepção’. Não existe ninguém que trabalhe com eles que tenha parado de trabalhar”.

De acordo com sua exposição, “aqui é um lugar que temos prazer em visitar. Venho de Porto Alegre com prazer de vir à Pro-Diet. Gostaríamos que todos os clientes fossem parecidos com a Pro-Diet. Sem que isso seja uma crítica às outras, que tem lá seus pontos positivos. Existem problemas, mas isso é tratado abertamente. E todos buscam aperfeiçoar, com transparência, os relacionamentos. Aprendemos muito com esse tipo de relacionamento. Eles são modelos de parceiros comerciais”.

#### **4.1.4.3.2. Vendedor da HalexIstar/Balüsigel, fornecedor**

Esta empresa fornece medicamentos injetáveis, que exigem um alto grau de qualidade, e está reforçando uma parceria com a Pro-Diet, em linha com a estratégia de enfoque descrita anteriormente.

O vendedor entrevistado, católico praticante, fornece há quatro anos para a empresa, e já ouviu falar de EdC, apesar de não conhecer o projeto a fundo. Descreve-o como sendo “uma administração com fundo social, com um intuito social, na área de auxílio, de ajuda”.

Isso não influencia diretamente seu trabalho, mas

“o que eu sinto das pessoas é que eles trabalham em ambiente muito agradável. Isso é difícil de ser em uma empresa desse tamanho. A gente vê as pessoas felizes, contentes. Eu sempre estive muito presente na Pro-Diet, e o ambiente sempre foi muito agradável, é familiar. Sempre fui muito bem recebido, muito bem tratado, muito respeitado. Sempre me senti querido aqui dentro, Eles são uma família, desde o porteiro ao dono. Isso me faz muito bem. Eu gosto de vir pra cá. O ambiente é leve, agradável e descontraído”.

Em seu juízo, a Pro-Diet é uma empresa capitalista, que visa lucro, “mas eu sei que isso vem da parte do Armando, que sempre esseve muito comprometido na parte social. Parece que dá certo, porque ele tem tido sucesso. Ele retribui parte do sucesso que tem para a sociedade. E isso volta em dobro. São poucas as pessoas hoje em dia que conseguem agradecer o lucro que têm, retornando para a sociedade”.

O relacionamento desse vendedor com a Pro-Diet “é o melhor que eu tenho em Curitiba. Há uma troca muito grande. Eu me sinto quase um funcionário da Empresa. Ela é uma empresa muito bem vista em Curitiba (eu falo em Curitiba porque é a área em que atuo). Passa que é uma empresa séria, honessa, que honra seus impostos, transparente. É uma empresa saudável, que atende de maneira satisfatória seus clientes. Eles estão muito bem atendidos”.

#### **4.1.4.3.3. Prefeitura Municipal de Curitiba, cliente**

A pessoa entrevistada, Sr. Lídio, tinha um relacionamento comercial com a Pro-Diet há mais de oito anos. Mesmo antes, quando trabalhava em outro setor da Prefeitura, já mantinha contatos com a Empresa. Já tinha relacionamento com eles antes disso. Afirmou desconhecer o que era Economia de Comunhão, apesar de saber que o Sr. Armando tem preocupações sociais. Um fato que os aproxima é sua convicção religiosa, apesar de que isso não influencia na decisão de compra, regida por leis próprias e licitações.

Essa aproximação de longa data permite-lhe identificar “alguns pontos positivo que me chamam a atenção. Eu vou direto no dono. Se eu precisar falar com ele, ele me atende. O relacionamento nosso com eles é ótimo, independentemente da pessoa. Quem me atende me conhece, não preciso me identificar. Na hora que eu precisar, tem alguém que me atende, e que me conhece”.

São várias as passagens narradas por esse funcionário público que apontam para um processo de confiança mútua, desde a troca imediata de material com problemas, até a liberação de produto antes do empenho ser emitido formalmente.

“Eu reputo o relacionamento como sendo algo diferente. Eles são totalmente éticos. Isso é concreto. Eu tenho um respaldo ético neles. Às vezes é legal, mas não é ético. Com eles, é ético. Se falar ‘tá feito’, ‘tá feito’. Na área de medicamentos, não tem nenhuma com esse nível de relacionamento que eu tenho no nível da Pro-Diet, mesmo que isso não influencie a compra, porque esse trabalho é técnico”.

#### **4.1.4.3.4. Hospital Nossa Senhora das Graças, cliente**

Esse cliente há dez anos compra na Pro-Diet, e o comprador, Sr. Marcelo, um católico praticante, nunca ouviu falar de EdC. Segundo suas palavras, “o que é diferente com eles é a prestação de serviços. Eles são diferenciados. Na Pro-Diet, em determinados aspectos eles estão mais próximos. Eles deixam de lado a questão comercial. A postura sempre foi ética com a gente”.

Todavia, ele assevera que as preocupações ambientais e de responsabilidade social, as quais reputa à Pro-Diet, não são objetos de avaliação na hora de efetuar uma compra. Seu mercado é extremamente agressivo, e a compra é realizada por causa da relação comercial e da prestação de serviços. Se um fornecedor tem preço e atendimento, é esse quem vai ganhar e se em uma próxima compra as condições mudarem, troca-se de fornecedor sem que sejam levados em consideração os relacionamentos anteriores. “A questão é a necessidade circunstancial”, confirma Sr. Marcelo.

Esse hospital tem à sua disposição uma grande quantidade de fornecedores em potencial, todos concorrendo com a Pro-Diet, e o assédio é freqüente. Isso faz com que o mercado seja muito agressivo. No que se refere à conduta da Pro-Diet, afirma que “ela procura prestar um serviço melhor do que o outro concorrente. A empresa é séria. Eles não aumentam o preço porque estamos com urgência. Já aconteceu da Pro-Diet preferir não fornecer a ficar brigando por preço”.

Esse comprador reconhece uma afinidade maior com o Sr. Armando, “mas isso não muda meu relacionamento com eles do ponto de vista profissional. Se ele é da Igreja, isso ajuda, mas não interfere nas decisões de compra. Não é porque o

Armando é católico praticante, que eu vou comprar mais ou menos dele. O mercado exige”.

Em outros termos, a Pro-Diet não consegue “vender” essa preocupação com o meio ambiente, ou com a responsabilidade social como um diferencial para esse mercado. Completa o Sr. Marcelo dizendo que “infelizmente eu não posso ver por esse lado. Eu percebo a diferença, mas eu não posso pagar mais. No segmento da saúde isso não acontece, pois as regras são ditadas por outros”.

#### **4.1.5. A Policlínica Ágape**

A Policlínica Ágape é uma empresa de pequeno para médio porte, situada em Vargem Grande Paulista, SP, fora do Pólo Spartaco, mas próxima a ele. Dispõe atualmente de cerca de sessenta funcionários, sendo que, desses, trinta são efetivos e exclusivos, vinte e cinco são médicos e cinco são dentistas. Ambas as categorias são terceirizadas. Seu faturamento gira em torno de um milhão de reais por ano, e é um centro de referência na região, a ponto de alguns médicos e pacientes se deslocarem de São Paulo, capital, para trabalharem e serem lá atendidos. Hoje, atende nas áreas de ginecologia, clínica, pediatria, odontologia, dermatologia, homeopatia, neurologia e angiologia, dentre outras. Em análises clínicas, recebeu a marca de qualidade, conferida pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, em 2001. Já teve oportunidade de fazer pesquisas na área de hepatite, com a comunidade local, em conjunto com a Universidade de São Paulo – USP.

Desde sua fundação já estava orientada para o Projeto EdC. Dra. Paula, uma jovem recém-formada em medicina, aderiu imediatamente ao projeto da EdC, tão logo esse foi lançado por Chiara Lubich. Juntamente com outros profissionais da área de saúde, juntou todo o dinheiro que possuía, dois mil dólares, para comprar equipamentos de ginecologia e odontologia de segunda mão e montar uma clínica. Darlene Bomfim, sua atual diretora, participava do Movimento dos Focolares há bastante tempo, e sentiu-se impelida a entrar para a EdC, ainda que não tivesse recursos financeiros. Mas, conforme suas palavras, “a Providência é um fator econômico que se insere na administração de uma empresa”, e as dificuldades vêm sendo superadas.

Em 1998, juntou-se à Policlínica uma ginecologista, Dra. Terezinha Negrão, proveniente do Paraná e vinculada ao Movimento, que mudou-se para a Mariápolis Ginetta, juntamente com seus cinco filhos e o marido, o qual largou seu emprego. Segundo sua afirmação, “essa experiência tinha o timbre de um verdadeiro chamado de Deus”. Vale ressaltar que antes da existência da Policlínica Ágape, Vargem Grande, um município com 30 mil habitantes, não dispunha de consultório de ginecologia.

A falta de dinheiro foi a maior dificuldade enfrentada nos primeiros tempos, pois, não apenas o mercado era difícil, mas também havia a necessidade de grandes investimentos em aparelhagens caras. Para se ter um exemplo, em 2000, a Policlínica teve que investir US\$25.000,00, com capital próprio para adquirir equipamentos de ultra-sonografia e de radiologia. Aliás, a própria D. Darlene fornece um elucidativo relato sobre a implantação dos Raios-X.

“Fizemos um estudo de viabilidade e vimos que comportava a compra de um equipamento desses. Nos primeiros três meses, deu um prejuízo muito grande. Eu não conseguia entender. Pagando prestações altíssimas. Onde erramos? Será que foi na divulgação?

Fui em uma grande consultoria em SP. Eles nos falaram: ‘Como vocês não usam muito raios-x, se têm um número tão alto de médicos? É simples desenvolver um raios-x. Cada consulta tem que gerar x raios-x. Você pede raios-x, precisando o paciente ou não. E ninguém desconfia...’.

Quando eu vi isso, eu vi que meu raios-x nunca vai dar lucro, pois isso eu não vou fazer. Tenho que conviver com essa realidade. O raios-x vai render menos do que o concorrente! Eu falei com o médico. Aqui não se pede nem a mais nem a menos. Tem que pedir o necessário. Eu prefiro fechar a clínica!

Isso em relação ao raios -x, mas tem isso em todos os setores!”.

Em 2002, estabeleceu-se em sua atual sede, agora própria, e mais recursos significativos foram disponibilizados. Segundo D. Darlene, “parece que demos um salto tão grande que quase caímos no buraco que nós mesmos cavamos”.

Como toda clínica, boa parte de seu faturamento advém de relações com planos de saúde, o que a coloca em um quadro desconfortável em termos de poder de barganha. Todavia, tem buscado formas alternativas para se viabilizar financeira e mercadologicamente, como estabelecer parcerias com prefeituras e criar um cartão para que o cliente sem plano possa ter acesso aos seus serviços, sem qualquer custo adicional.

A Policlínica Ágape não tem vinculações com órgãos de classe, até porque não existe uma classe unificada para policlínicas. A tomada de decisão é feita pela

dona, mas informalmente, os funcionários são consultados e participam com idéias e opiniões. Não há, contudo, um *board* diretor com representatividade mista, envolvendo funcionários ou outros *stakeholders*. A presença física da sócia-diretora se faz sentida em todos os momentos.

Uma passagem emblemática foi relatada por Herica Salvador, antiga diretora da Espri, agora a gerente financeira da Empresa. Uma paciente em estado terminal chegou à Policlínica, e a D. Darlene, deparando-se com a gravidade da situação, disse que não teria os recursos técnicos necessários para cuidar daquele caso. O médico que acompanhava a paciente, então afirmou: “só vocês podem dar o que essa pessoa precisa”, referindo-se ao carinho e a atenção da “realidade Ágape”. Esse médico, famoso patologista de São Paulo, ficou impressionado como atendimento deferido à sua paciente, e um mês depois do falecimento dela, procurou a clínica para conhecer melhor o que era esse “amor profundo”. A partir desse relacionamento, muitas portas se abriram, e esse é um sinal da ligação entre “a Providência e o mundo dos negócios”.

Outra história sobre cliente terminal, um senhor “fechado” que pouco falava, também foi narrada por D. Darlene: “Pra mim era muito difícil, porque era eu quem colhia seu sangue. Não há pedaço de vida indigno de ser vivido. Há uma dignidade. Temos que arrumar a cadeira de forma mais confortável, Perguntar como está. Um dia ele me disse: Por que aqui é o único local no qual eu não sinto a minha doença? Ele sabia que estava morrendo. Ali, eu experimentei Ágape!”.

A sede atual é ampla e aberta, com jardins e uma grande área envidraçada, o que confere um aspecto mais contemporâneo ao ambiente. Algumas fotografias encontram-se no Apêndice F. As instalações da Policlínica não são luxuosas, mas também não são tão espartanas quanto as da La Tunica, por exemplo. Além dos quadros nas paredes da sala de D. Darlene, pintados por sua irmã, há uma decoração mais generosa e um clima mais empresarial. A seriedade das vestimentas e na aparência, observada em outras oportunidades em tudo que diz respeito às mulheres do Movimento, é aqui amenizada. Ainda que não haja qualquer sinal de exagero - por exemplo, o cabelo ainda adota o padrão curto das demais mulheres do Movimento - é possível perceber ligeiros adornos, tais como brincos, pulseiras e uma leve maquiagem. Talvez essa seja a maior diferença aparente da Policlínica Ágape para as demais empresas visitadas.

D. Darlene, casada, com cinco filhos, tem uma energia que vai muito além da média das pessoas entrevistadas no decorrer da pesquisa. Isso materializa-se na fala rápida, no ir e vir constantes, e na capacidade de fazer associações em seu raciocínio, ligando *business* a religião com facilidade. O tom pacífico e messiânico, identificado em outras situações, não se faz presente aqui, ainda que a entrevistada não perca a profundidade típica dos líderes da EdC. Sua fala é a mais longa de todas as entrevistas, mas nem por isso deixou de trabalhar enquanto concedia a entrevista.

A Figura 13 representa o organograma da Policlínica Ágape, desenhado pela própria dona da empresa.

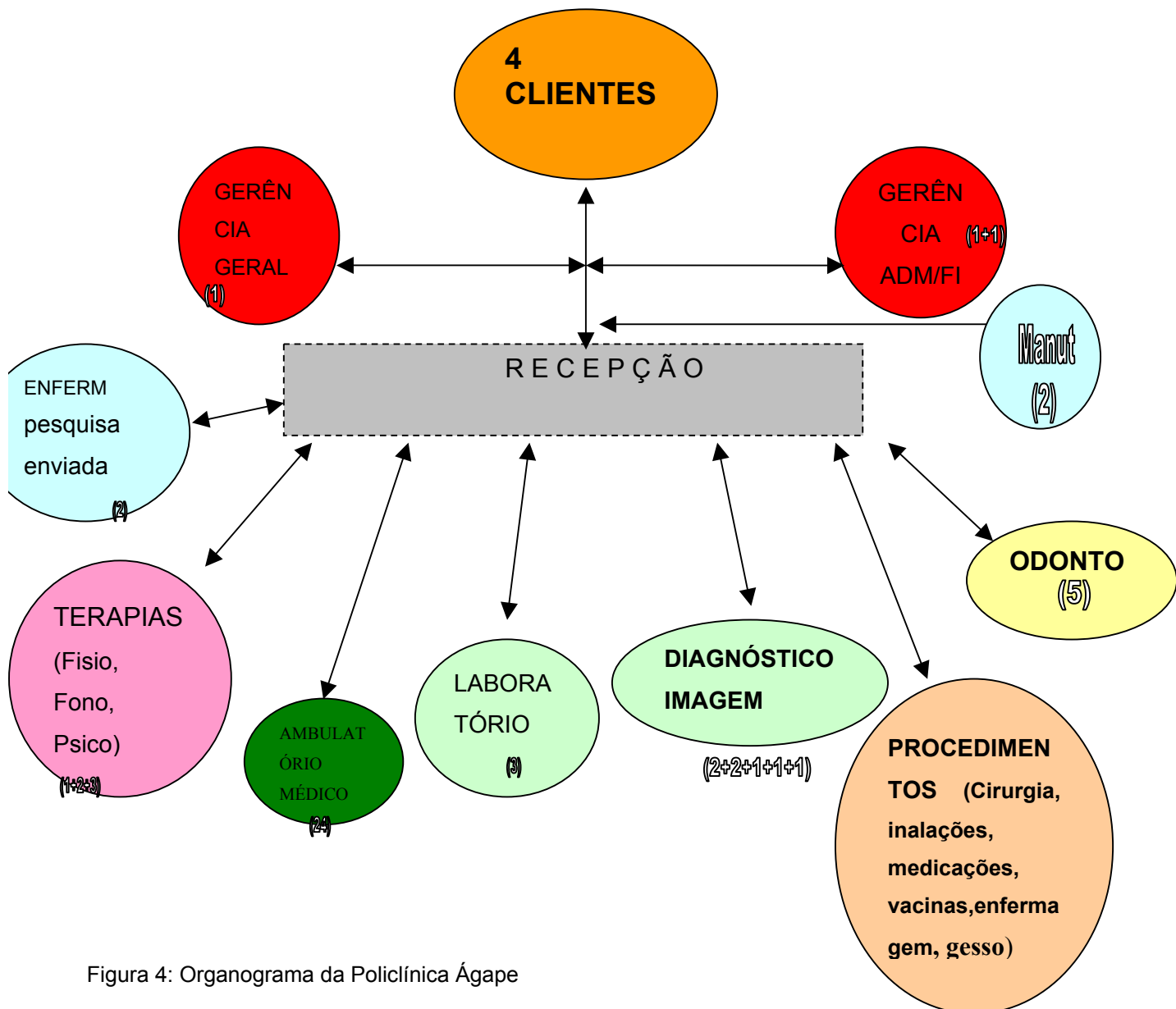


Figura 4: Organograma da Policlínica Ágape



#### 4.1.5.1.

##### D. Darlene Bomfim, a dona

Dona Darlene entende que vende um valor subjetivo e complexo, que é a saúde, a qual define como sendo o completo bem-estar físico, mental e social. Isso faz com seu trabalho seja bem mais difícil do que, por exemplo, o de uma fábrica que produz produtos tangíveis. Sua empresa necessita de “algo a mais”.

No que se refere ao processo de criação da empresa, observou que isto aconteceu de uma forma já direcionada. Logo,

“não tem essa de ‘novo X antigo’, pois nasceu em 1992 em resposta ao projeto de Chiara. Para nós que nascemos no primeiro momento, não houve uma dificuldade de adesão. Pra nós, que éramos do Movimento das Folcolares, e que já tínhamos essa espiritualidade, e brasileiros (não podia ter nascido em outro lugar). A gente quase que esperava de um movimento com um conteúdo espiritual muito grande, que leva seus membros a fazerem experiências fortes no campo espiritual, uma proposta no campo social. Quase que como faltasse. Essa adesão era um desejo muito profundo de cada um nós. Nós vivemos um delírio, e depois colocamos pôs os pés no chão, mas não no sentido negativo da palavra. Um delírio que ainda experimentamos”.

É interessante sua afirmação de que “quem faz EdC tem uma boa dose de loucura”. Todavia, essa passou a ser um elemento motivador para a continuidade do projeto Ágape. A despeito da falta de recursos e das dificuldades burocráticas em se abrir uma empresa no Brasil, conforme percebe D. Darlene, não houve maiores dificuldades, nem com nem com fornecedor e nem com funcionário.

Alguns cuidados tiveram que ser tomados, pois a prática do mercado de saúde nem sempre é totalmente ética. Discorre a entrevistada sobre a conduta de alguns médicos, os quais atendiam de forma distinta aqueles que são pacientes de plano e os particulares, privilegiando os últimos. A sua forma de lidar com a questão é inequívoca, ao demitir profissionais que insistiam com esse procedimento. “Eu não aceito isso”, afirmou.

Conforme ensina, a EdC “traz para o centro do processo produtivo o homem”. Isso faz com que “alguns médicos que não têm a prática religiosa, mas que são pessoas boas, se perguntam: ‘Por que aqui eu sou mais feliz até que no meu consultório particular? Por que aqui encontro motivação? Por que aqui eu tenho paz?’. E a resposta é porque o homem gosta de trabalhar em um ambiente

onde é respeitado, onde há transparência, onde os problemas são colocados na mesa. Ele sabe que tem sinceridade no olhar. Aqui não tem enganação”.

Quanto às dimensões da Economia de Comunhão, a que causou maior impacto foi a questão ética. Foi preciso “destruir formas de pensar. Isso impacta tremendamente. A ponto da concorrência dizer: ‘Se vocês continuarem a agir com os convênios como vocês fazem, não vão sobreviver’. Houve casos em que a postura ética afastou profissionais, médicos, pois algumas práticas que considerava abusivas, por exemplo, na área de ginecologia, não foram permitidas na Ágape. É o caso de esterilizações e métodos anticoncepcionais. Não se fazem abortos na Policlínica Ágape”.

Já a doação dos lucros causa impacto positivo. Segundo entende, “é constitutivo do homem o dar. Não o dar mesquinho. Significa que você não é você, se não der, desde o sorriso, até seu tempo e seu dinheiro. A EdC é um dar muito mais profundo e muito mais amplo. É o dar a si mesmo. A EdC propicia esse dar”. E complementa dizendo que “a EdC não é só colocar em comum o positivo; é colocar em comum tudo, inclusive a dificuldade. Senão, seria a economia de dar dinheiro para os pobres. O algo mais não é só dar dinheiro para os pobres”. Na sua opinião, “o ‘ter’ é direito. O ‘acumular’, que deriva do ter, é que é o problema! Esse acumular é que faz as pessoas perderem a noção das coisas. O limite entre o ter e o acumular é complicado. Aqui está o problema!”.

Analisando as práticas administrativas habituais, assevera que “hoje se fala que a característica está na equipe, que é importante a motivação e a interdisciplinaridade, todas essas palavras. Mas eu não encontro isso! Trabalhei em muitos lugares, e cada um pensa em si. Já vi discussões sobre pacientes como se esse fosse um monte de pedaços justapostos”.

Talvez pelo fato de seus funcionários serem, em sua maioria, pessoas com forte propensão religiosa, D. Darlene não identifica abusos no relacionamento. Outrossim, “já percebi em algumas conversas, certa vontade de lhe testar. Não com o funcionário, mas com alguns médicos. Nem muito envolvendo dinheiro, mas em termos de postura”.

Descrevendo algumas características dos funcionários da Empresa, afirma que “aqui tem de tudo. Na área médica, a maioria é agnóstico e ateu. Com o pessoal de nível médio a maioria é de cristãos, mas tem muitos evangélicos. Aqui não é pré-requisito ser religioso, mas acontece da pessoa se aproximar por causa

disso. Aqui há liberdade. Todos os funcionários conhecem claramente o que é a EdC, e quais são seus objetivos”.

Todavia, mesmo ente os médicos, não encontra resistências quanto à forma da Policlínica atuar, “pelo contrário! Aqui tenho experiências das mais bacanas. Há muita adesão”. Percebe que esses ideais são motivadores, e exemplifica dizendo que “vários problemas têm solução propostas pelos próprios funcionários. Eles fazem isso, não para ganhar dinheiro, mas porque ficam felizes por isso. Isso só acontece porque eu dou total abertura. 100% de abertura! Isso é motivação”. Não obstante, deve haver um cuidado do líder para não instrumentalizar, ainda que isto seja difícil de ocorrer, pois “só funciona se você tiver todos os elementos da EdC”.

Cita, como exemplo, um industrial alemão que se propôs a pagar uma consultoria da EdC para que seus funcionários produzissem mais, o que sequer foi considerado, visto que “é impossível alcançar tal comprometimento dos funcionários sem que todo o escopo do projeto seja seguido”.

Como contrapartida a esse comprometimento, a Empresa nunca teve que demitir funcionário, mesmo com a situação financeira estando muito difícil em alguns momentos. Já foram feitos cortes de custos com reaproveitamento de material, alteração de processo etc, mas as pessoas são preservadas.

Essa motivação passa para os clientes, os quais, em sua opinião, percebem o diferencial por causa do atendimento e por causa do processo. “Vários clientes falam isso, mesmo aqueles que não sabem nada de EdC ou de Mariápolis”, registra D. Darlene.

Para ser competitivo e continuar disputando o mercado, constata que “você tem que ser competente, sério, correr atrás no negócio. Não há um sentido mágico. Há um elemento da Providência que existe. É real. É tão real que chega a ser material! Não é um dinheiro que cai do céu, mas é em uma idéia que você teve, é em um negócio que você batalhou. A Providência é um fato econômico! Tem que deixar Deus entrar!”.

Outro foco de competitividade está na ausência da necessidade de uma fiscalização intensa, que é o mote da Administração de Empresas, cujas teorias sugerem “que o homem vai roubar etc. Isso não existe na EdC. Isso é confiança, relacionamento. Deixar a pessoas aproveitar todo seu potencial. Nosso trabalho é facilitar isso para as pessoas, fazê-las encontrar onde e como se dão melhor. A

decisão é colocar o homem no centro. Não tem a ver com o tamanho”. No entanto, o fator decisório é o mais importante, pois a manutenção dessas práticas depende fundamentalmente do líder. “Pode até existir um processo transformador. Você pode apresentar a EdC para as pessoas, mas enquanto não chegar no nível de decisão, não acontece!”, conclui.

#### **4.1.5.2. Entrevista com funcionários**

##### **4.1.5.2.1. D. Lílian, do laboratório**

Essa funcionária trabalha há oito na Empresa e, tal como a maioria dos profissionais desse ramo, trabalhou em outras organizações antes e simultaneamente à sua permanência na Ágape.

Identifica muitas diferenças entre a Ágape e as demais empresas, “talvez pelos donos e gerentes da Ágape terem humildade e fazerem parte da EdC”. Para ela, os problemas são os mesmos dos outros lugares, mas a forma como são solucionados é diferente, porque a “Ágape dá mais valor às pessoas, ao homem, enquanto que nas outras empresas é mais isso é isso e pronto, ninguém pensa muito nas pessoas”. Isso a remete a concluir que “aqui a diferença está no relacionamento, no clima. Já trabalhei em quase todos os hospitais, mas aqui é diferente”. É essa diferença que a fez recusar propostas para sair do emprego. Em suas palavras, “já tive proposta de sair e ganhar mais, e preferi não sair. Gosto de trabalhar aqui”.

Esse clima positivo é repassado aos clientes. Segundo relata, “eu fico na linha de frente. A gente ouve alguns comentários. Aqui é diferente. Aqui nem parece um hospital. Já teve paciente que veio aqui conversar. Tem diferença com certeza em relação a outros locais”.

Afirma que, apesar de ter parentes próximos vinculados ao Movimento dos Foculares, não conhecia a EdC, e nem sabia que a empresa tinha essa proposta. Percebe, contudo, que essa característica ajuda não apenas em seu trabalho, mas no dos outros funcionários também. Esses, “sabem os princípios e os motivos. Você saber que faz algo para os pobres, motiva. Você sabe que tem algo bem maior por trás, que não é só o lucro”. Isso talvez esteja relacionado com o fato de

que “tirando os médicos, os demais são religiosos. Às vezes a Darlene nos chama para rezar. Depois que vim pra cá, fiquei mais praticante. Agora vou a missa. Se tem algum encontro que posso participar, eu participo”.

Segundo percebe, essas características positivas da Policlínica Ágape não seriam significativamente alteradas se a empresa crescesse. Aliás, “adoraria que a policlínica crescesse e virasse um hospital. A direção continuando, seria a mesma coisa”, conclui.

#### **4.1.5.2.2.**

##### **D. Monique, do laboratório**

Essa funcionária trabalha há dois anos na Empresa, e esse é o seu primeiro emprego. Ainda assim, entende que há diferença entre a Policlínica e as demais empresas, pois “aqui você vê o lado família. Temos todos uma abertura, o jogo é aberto. Aqui na Ágape você vê o outro lado”.

As razões dessa distinção pode ser a EdC. Segundo suas reflexões, “talvez seja o outro lado da EdC, das Mariápolis. A gente pega esse clima com o tempo. É uma coisa da Ágape”.

Sua família faz parte do Movimento. Ela vai à igreja com frequência e entende que essa prática a “ajuda você estar bem espiritualmente”. Assim, ela conhece a EdC, e garante que a Empresa pertencer ao projeto influencia positivamente seu trabalho. Exemplifica a diferença da Ágape em relação às demais empresas, dizendo que “a gente vê coisas na TV (doação, projetos de caridade etc), mas aqui você vive isso. A gente ajuda uma pessoa na África com o nosso serviço”. Ademais, “é uma coisa totalmente diferente você trabalhar com um empresário que só vê o lucro. Aqui eu trabalho para o social. Eu sei que vou dividir o lucro em três partes para ajudar as pessoas”. Logo, dar parte do lucro é bom, pois “se vai para algum lugar, é porque precisa. Eu prefiro isso, porque tem pessoas que precisam mais. Isso me motiva”.

Assevera que adora trabalhar na Empresa “por causa do clima, das pessoas, das donas, O clima é muito bom. Todo mundo se ajuda. A gente vai pegando o jeito pra tudo. Eu trabalho em todas as áreas. Para sair eu só iria para algum lugar que eu pudesse adotar o mesmo método de trabalho”.

Assim como ocorre com ela própria, identifica que, na Empresa, a maior parte dos funcionários, “senão todos”, tem alguma religião, ainda que sejam muitas as orientações. “A religião não é pré-requisito, mas ajuda, principalmente em relação aos donos. Se a pessoa é egocêntrica, não seria igual”, supõe. Na sua percepção, não existem atos religiosos na Empresa, tais como reza. Todavia “tem um encontro, e você é livre pra ir. Se não quiser ir, não vai”.

Além da religiosidade, D. Monique considera o tamanho ainda reduzido como um elemento positivo para o estabelecimento dessa forma de ser da Empresa. Todavia, imagina que se a Empresa “tivesse 200 continuaria o clima, e o relacionamento existiria como é hoje”. Sustenta sua afirmação no fato que a empresa “começou com poucas pessoas, cresceu e o clima se mantém igual”.

#### **4.1.5.2.3.**

##### **D. Graça, da recepção**

Essa funcionária trabalha na Ágape há dez anos, já trabalhou em outros locais, em Cotia. Já conhecia o Movimento e eu queria trabalhar em algo novo. Conheceu a Policlínica “por intermédio do Movimento. Eu conheci uma dentista, que era do Movimento e me chamou para trabalhar aqui. Comecei como auxiliar de odonto”.

É católica praticante, estando vinculada ao Movimento dos Focolares até hoje, “graças a Deus”. Conhece os princípios de Comunhão e vê “a importância que tem o que fazemos para a empresa de EdC e para mim”. Isso influencia seu trabalho, pois “eu sempre sonhei em trabalhar em uma empresa que eu sentisse que fosse minha, que tratasse as pessoas de forma verdadeira, sem interesse, e na EdC seria da forma que eu sonhava. Eu me sinto realizada aqui. Minha vida recomeçou aqui”.

O fato de pertencer ao Movimento, segundo afirma, não é exclusividade sua, e no seu setor “há várias pessoas do Movimento, e as outras que não são, sabem o estilo da clínica. Só os médicos não são e não se interessam em saber”.

“Se tem diferença aqui? Lógico!”, ri. Nas outras empresas só se “visa o dinheiro, e não o humano, não importa o problema da pessoa. Aqui é diferente. Você vê o outro. A valorização humana você não encontra em outros lugares. Na EdC você dá a vida pelo outro. A gente tem que ajudar o outro. A Darlene faz

muito isso: ela pára e ensina o tempo todo.” Se recebesse uma proposta do mercado, pensaria muito antes de aceitar, pois “a gente sabe que não é em qualquer empresa que você encontra esse ambiente de trabalho. Aqui você trabalha feliz. Acho que eu não ia não”.

Esta funcionária entende que é possível a Empresa crescer e manter o escopo central da proposta de Economia de Comunhão. Todavia, “a presença de uma pessoa com as características da sócia é essencial”. Daí, “se abrir uma filial, tem que ter uma pessoa do nível da Darlene para ajudar”, conclui.

#### **4.1.5.3.**

##### **Entrevista com outros *stakeholders***

Talvez a característica mais marcante da Policlínica Ágape seja a diversidade de comportamento entre médicos e funcionários. A despeito de conviverem no mesmo espaço, de compartilharem do mesmo clima organizacional e de terem os mesmos objetivos, observa-se que são dois grupos bem distintos.

Conforme ficou patente nos discursos da sócia e dos funcionários formalmente entrevistados, bem como nas conversas informais e não registradas com outros empregados, há nesse grupo uma forte vinculação religiosa. São muitos os que pertencem ao Movimento dos Focolares ou, ao menos, exercitam freqüentemente sua religiosidade. Todavia, com os médicos, cadastrados aqui como fornecedores, a situação é bastante diversa. Nenhum dos entrevistados reconhece qualquer proximidade com religião. Todos se classificaram como agnósticos e afirmaram que essa característica é comum entre eles.

No entanto, também se percebe uma afinidade nos objetivos, visto que, religião por um lado, medicina por outro, compartilham a preocupação com aspectos humanos e sociais, cada uma a seu modo, e seguindo suas próprias regras.

Isso fica evidenciado nas conversas formais com os dois médicos, registradas a seguir.

#### 4.1.5.3.1.

##### **Dr. Luiz Fernando, fornecedor**

Esse médico, ateu declarado, mantém um relacionamento com a Policlínica Ágape há três anos, e só ouviu falar de Economia de Comunhão depois que lá chegou. Entende que, sem dúvida, a empresa pertencer à EdC, influencia seu trabalho, pois isso “muda meu objetivo da prestação de serviços. Isso muda a relação com os convênios. Me sinto melhor aqui. Fui trazido aqui por outro médico, que me falou sobre isso. Ele também é agnóstico. Eu não acredito em Deus, mas acredito no ser humano. Em todas as possibilidades ajudar o outro”.

Como de hábito, esse profissional trabalha simultaneamente em outras empresas, e “percebe todas as diferenças. Você se sente em casa aqui. O ambiente é familiar. Não existe essa interação em nenhum outro lugar onde trabalho. Eu faço amizade, mas em geral chego, faço meu trabalho e vou embora. Aqui, não”. Em seus termos, “a Ágape tem diferenças, pois não visa só o lucro. Você não está jogando com as pessoas. Você está ajudando as pessoas, está crescendo junto. Isso serve para todas as áreas. Eu vejo isso acontecer em outras indústrias”.

Na sua opinião, a razão dessa diferença é a motivação das pessoas que trabalham na Ágape, não de uma específica, “mas de uma maneira geral. Tem uma filosofia por trás, mesmo que eu não acredite muito nela, mas eu me vejo tranquilo, eu sinto uma paz. Sendo dúvida é diferente quando você tem uma motivação social”.

Continuando a pontuar as diferenças, esse médico afirmou que “em todos os lugares onde trabalho muito dificilmente é possível envolver o médico. Talvez a presença física da Darlene ajude nesse processo, ou talvez o tamanho da Policlínica. Em um consultório muito grande você acaba se perdendo. Em um hospital, eu não conheço muita gente. Certamente, o tamanho é um elemento determinante do sucesso dessa experiência”.

Ele narra uma tentativa de implementar uma proposta “mais social em um hospital público, e não consegui. Tentei integrar todas as pessoas, que é o que acontece aqui, mostrei objetivo do trabalho para todos, e não consegui. Não é fácil, mesmo em um hospital público, onde as questões financeiras não são as mais importantes”.



Para esse agnóstico, as características religiosas não são fundamentais para o estabelecimento de uma cultura voltada às questões humanas, em um centro médico. Pode ser que quem lidere o processo não seja ligado a um movimento, pois isso “não é impeditivo. Você pode se utilizar de outros mecanismos de motivação. Fazer cursos, treinar constantemente as pessoas, inclusive os médicos”.

#### **4.1.5.3.2.**

##### **Dra. Márcia, fornecedora**

Essa médica, de São Paulo, é falante, e mostra bastante entusiasmo com a Policlínica, na qual trabalha há três anos. Conhece a Economia de Comunhão, e sabe que a empresa pertence ao projeto. Mostrou-se um tanto desiludida com o comportamento médico, no que se refere a atendimentos rápidos, ênfase no aspecto financeiro e pouca preocupação como lado humano dos pacientes. Descreveu várias situações de maus atendimentos de outros profissionais.

O fato de a Empresa pertencer à EdC, no seu ponto de vista, “não influencia diretamente minha forma de trabalhar, mas indiretamente a gente partilha de uma motivação diferente. Dentro do trabalho eu não faço diferente aqui do que faço em outros lugares, Na sua concepção, “na saúde você tem que pensar social, porque você está lidando com pessoas. Você tenta adequar, a gente tenta atender ao maior número de pessoas possível, mesmo quem não pode pagar. É uma proposta que cada um trás pra dentro que exporta uma imagem da clínica que todos sabem que nós vamos resolver o problema da pessoa”. Durante essa fala, a médica citou algumas passagens de crianças atendidas equivocadamente por colegas seus, que não tiveram o cuidado necessário, por causa da baixa remuneração que recebiam.

Continua a Dra. Márcia: “A remuneração acaba vindo, pois uma pessoa fala com outra pessoa. Essa pessoa que não tenha dinheiro pode ser uma retransmissora de um bom serviço”. Fatos como esse descaso com o cliente não ocorrem na Policlínica Ágape, pois “a clínica tem uma gama de profissionais bem escolhidos, que gostam do que fazem”

Em seu consultório, a médica atende a pacientes com recursos, e “aí é diferente, pois eu não preciso ficar buscando meios, porque a pessoa já tem os meios. Aqui, nós mesmos arrumamos os meios para as pessoas que não podem

pagar. A gente faz esse serviço por causa da EdC. Por que a gente tem uma responsabilidade social. Não é só atender a quem pode pagar. Saúde é universal”.

Continuando a descrever as diferenças, assevera que

“aqui não acontece como nos outros lugares. Eu atendo a locais que têm convênios. Se a pessoa não tiver aquele convênio, ela não passa. Aqui, se a pessoa não tiver convênio, ela vai ter desconto de 30% em qualquer serviço da clínica, se tiver um cartão da clínica (não paga nada por ele). Isso é o oficial, mas a gente refaz exames em cortesia, encaixa a pessoa em outro projeto, Não é por isso que não vou atender. Depois você encaminha a pessoa para outra solução, mas primeiro você atende”.

Quanto à motivação, ela percebe tanto nos funcionários quanto no corpo médico. Todos priorizam o lado humano. “Não tem essa de não dar o número do bip para o paciente não te achar...”, exemplifica. Um médico com essa postura não permaneceria na clínica, mesmo que fosse muito bom. Para ela, a organização está catalisando gente assim como eu, com preocupação social e humana”.

#### **4.1.5.3.3.**

##### **D. Silvia, cliente**

D. Silvia é cliente da Ágape há muitos anos, desde a fundação. Sabe que a policlínica está vinculada à EdC. Ela é católica, “mas não sou muito praticante”. Toda sua família é católica, mas ninguém pertence ao Movimento. Ainda assim ela conhece o Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão há bastante tempo.

Na sua percepção,

“a qualidade da empresa é um ponto forte. No início eu nem sabia que a Ágape pertencia a EdC. Isso é um dado que acrescenta, porque, pelo o que eu sei da EdC, é uma economia que gera uma partilha. É um outro viés do capitalismo, que é brutal. Pra quem pensa nisso, é uma diferença. Mesmo que o preço fosse um pouco mais caro, eu continuaria a vir, porque parte desse dinheiro está sendo utilizado para questões sociais”.

Dentre as diferenças da Ágape em relação às demais clínicas, eem uvera o bom humor dos funcionários, o clima mais amiguo e o sorriso sincero (“Não é o mesmo sorriso falso de outros lugares. Você percebe que não é uma coisa mecânica. Aqui é espontâneo”).

Em resumo, afirma que “gosto muito dessa empresa. Sou cliente deles faz tempo, e não vou mudar”.

#### **4.1.5.3.4.**

##### **Sr. José Roberto, fornecedor e cliente**

Esse entrevistado possui dois papéis. O primeiro é como fornecedor, pois é o gerente do banco com o qual a Policlínica trabalha. O segundo é como um cliente, que trata a si próprio e a sua família na Ágape. A conversa com esse senhor foi conduzida de forma a lidar com os dois aspectos simultaneamente, o que é possível devido ao fato de as intenções da pesquisa serem de identificar as peculiaridades do relacionamento da Empresa. Neste caso, suas contribuições podem ser vistas como das mais completas, pois abraça vários aspectos ao mesmo tempo. Como fornecedor, sua relação com a Empresa é de cerca de dois anos. Como cliente, essa relação existe há mais tempo, sem que soubesse precisar quanto.

Ele é cristão, tem uma cultura religiosa, foi vicentino, e apresenta grande afinidade com as propostas da EdC. Visto que seu trabalho é fornecer crédito, a confiança é sua matéria prima para seus relacionamentos comerciais, e nisso ele percebe a primeira grande característica da Policlínica Ágape, pois essa “é uma empresa em que confio cegamente”. Lembra que a Empresa já passou por dificuldades, “mas honraram todos os seus compromissos. Pra mim, o fato deles pertencerem à Economia de Comunhão aumenta o valor da empresa”. Isso se deve ao fato de, na sua percepção, ser mais fácil e menos arriscado oferecer crédito para empresas com esse tipo de gestão.

Ressaltou o ambiente de trabalho “gostoso, onde não tem gente de cara feia, todos são calorosos. Lá é aconchegante. Eu conheço todos, desde o João da cantina até às meninas”. A origem desse clima pode ser, em suas palavras, “uma benção de cima”.

No que se refere à sua condição de cliente, ele assevera que a Empresa oferece todas as possibilidades para que o paciente receba tratamento adequado. “Cada paciente é um amigo. Eu sou mais do que um parceiro comercial. Eu sou um amigo”, finaliza.

#### **4.1.6. Outras fontes**

“O silêncio dói.”

##### **Percebido na visita do pesquisador a Mariápolis**

Em paralelo às idas aos Congressos e às visitas às empresas, foi possível recolher algumas informações de forma não estruturada em contatos com membros do Movimento dos Focolares. A primeira fonte foram os jantares ocorridos quando da estadia do pesquisador nas Mariápolis, à guisa de visitar as empresas do Pólo Mariápolis.

As construções das Mariápolis são simples e confortáveis. Nas casas visitadas, não foi localizada televisão, apesar de que foi ouvida ao longe a vinheta de um telejornal. As refeições foram fartas, mas sem excessos. Tal como nos Congresso, só foram observadas mulheres de meia-idade, com vestimentas despojadas e cabelos curtos, sem adereços.

Em uma das oportunidades, estava à mesa uma professora da Escola Aurora, focolarina. Descreveu que passou por sérias dificuldades há algum tempo e pensou em fechar. Fez um mutirão, e cada aluno trouxe outro. No início, as pessoas do Movimento colocavam seus filhos lá. Atualmente, apenas 20% dos alunos têm vinculação com o Movimento. A escola cresceu e dispõe de cerca de 200 alunos e 30 professores e está com a primeira turma que vai fazer o vestibular. Também sofreu com ações pouco éticas de concorrentes, mas conseguiu manter-se viva no mercado.

No outro evento, estava presente, além de outras focolarinas, uma funcionária da Eco-Ar, que descreveu as dificuldades em se estabelecer em um mercado comoditizado, que precisa de volume e vende para grandes supermercados, tais como o Carrefour. No início, a Empresa, que produz material químico, necessitava de autorização de Brasília, mas o processo não andava. Um dia, após inúmeras solicitações e requerimentos, a dona recebeu a proposta do responsável pela autorização, de que só sairia a autorização se desse propina.

Como esse tipo de procedimento não faz parte das ferramentas gerenciais da Economia de Comunhão, e como não havia dinheiro para contratar advogados, a Empresa estava para morrer no nascedouro. Foi aí que entrou em cena a “Providência”, e o discurso dos anfitriões aproximou-se dos depoimentos ouvido

nos Congressos. Alguém sensibilizou-se com a sinceridade e honestidade dos donos e resolveu o problema, sem que houvesse a necessidade de qualquer aporte adicional de recursos.

Nesses dois eventos, foi possível ratificar uma vez mais a percepção sobre o alcance e a profundidade da Economia de Comunhão, em sua vinculação religiosa. Há uma crença extremamente forte no fator Providência em todos os aspectos da vida dos envolvidos, e não é possível pensar em ter uma empresa com tais características sem essa bagagem cultural.

Deve ser ressaltado, também o espaço físico da Mariápolis Ginetta, base do Movimento dos Focolares no Brasil e do Pólo Spartaco. À primeira vista, essa localidade não apresenta as características de um centro de negócios, impressão que é confirmada quando lá se pernoita. É um lugar mais voltado a reflexões pessoais do que ao movimento típico do mundo *business*. Lá é belo durante o dia, com a placidez já descrita anteriormente, e silencioso quando a noite cai. No período visitado, havia ainda o frio, que adicionava mais um elemento de introspecção ao cenário. Não se vêem carros, não se ouve o barulho da estrada, não há televisões, telefones tocando e muito menos computadores conectados à Internet. Outrossim, há simplicidade e boa vontade, bem aventurança e relacionamentos. São universos que se desdobram em ritmos paralelos e, não por acaso, é surpreendente que desejem se encontrar.

Esse quadro, tal como desenhado acima, poderia ser a própria definição das empresas da EdC, nas quais há um posicionamento de negócios, mas há também um esforço reflexivo. Em alguns casos, mais esse do que aquele. Não parece ser essa uma seara povoada por oscilações e instantaneidades, mas por um profundo e missionário olhar para o futuro.

#### **4.2. Abordagem quantitativa**

Essa abordagem inclui dois momentos. No primeiro está a apresentação da consolidação dos resultados da pesquisa enviada para todas as empresas. No outro, está a apresentação dos desempenhos de balanço social das três empresas, *vis-à-vis* o banco de dados do Ibase. A intenção é verificar se o que foi vivenciado

nas considerações qualitativas é espelhado em desempenhos quantitativamente superiores.

#### **4.2.1. A survey**

A pesquisa enviada para todas as empresas de EdC objetivou conhecer previamente as condições de contorno da realidade dessas organizações. De fato, muitas questões verificadas quando da pesquisa qualitativa foram delineadas a partir da consolidação desses resultados.

Dos sessenta e cinco questionários enviados pela Internet ou por fax, retornaram com respostas quantitativas, isto é, com alguma marcação na escala Likert, ou com indicação respectiva, doze questionários, sendo que onze foram devolvidos por via eletrônica, e constam no Apêndice D, e um foi devolvido por fax. A escala dispunha de marcação que oscilava de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

O pequeno número absoluto de resposta não nos permite fazer maiores ilações, do ponto de vista estatístico, sobre a realidade das empresas vinculadas ao projeto de Economia de Comunhão. Todavia, foi útil como uma primeira aproximação, e algumas questões aqui esboçadas foram detalhadas no trabalho de campo. Assim, o uso de ferramental estatístico deve ser entendido apenas como um auxílio na descrição dos dados, e não como um fomentador, *per se*, de conclusões.

A Tabela 3 mostra as respostas às dez perguntas encaminhadas, conforme o protocolo de pesquisa seguido, o qual está disponível no Apêndice C, associadas às devidas empresas. A relação de questões, a qual está no Apêndice D, é repetida a seguir, visando facilitar o acompanhamento da leitura.

Questão 1: Pelo fato de minha empresa pertencer à EdC, tive que enfrentar mais dificuldades em relação a outras empresas que não pertençam à EdC para entrar no mercado e para sobreviver nele.

Questão 2: Considerando as quatro dimensões do Movimento dos Focolares, a social, a econômica, a moral e a religiosa, é essa última que mais impacta na forma como conduzo os negócios.

Questão 3: Sempre que obtive lucro, ele foi dividido igualmente em três partes, conforme a orientação de Chiara Lubich.

Questão 4: Enfrentei ou enfrento resistências por parte dos funcionários para implantar o ideário da EdC

Questão 5: Os ideais da EdC funcionam como um elemento motivador para meus funcionários.

Questão 6: O fato de minha empresa pertencer à EdC faz com que meus cliente valorizem meus produtos, e me dá vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Questão 7: O fato de minha empresa pertencer à EdC facilita meu relacionamento com meus fornecedores.

Questão 8: O fato de minha empresa pertencer à EdC facilita meu relacionamento com os concorrentes.

Questão 9: Se minha empresa tivesse acionistas externos com ênfase no lucro (p. ex.: ações em bolsa de valores) ou se ela fosse muito grande (mais do que 200 funcionários) não seria bem sucedida em sua experiência de pertencer à EdC.

Questão 10: Empresas cujos donos não possuam qualquer orientação religiosa podem também se vincular à EdC, se não formalmente pelo menos no cumprimento de suas orientações principais.

Tabela 1: Respostas ao questionário da *survey*

Empresa\Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UNIBEN	5	4	3	1	4	2	3	3		5
Escola Aurora	3	3	3	1	5	2	3	3	1	5
Estrela Viagens	4	3	3	1	5	1	5	5		
KNE Rotogine	1	1	1	1	5	3	3	1	3	5
La Tunica	4	3	3	1	5	4	4	3	1	5
Ágape	3	3	1	1	4	5	5	5	3	3
Prado & Oliveira	1	1	1	1	1	1	1	1		5
Sabor & Vida	4	4	4	1	5	5	5	5	4	5
Sibrasa	5	4	5	1	4	5	4	4	1	4
DB Lentas	1	1	1	1	5	3	3	5	1	4
Creмасco	1	5	3	1	3	5	5	5		3
Granja Piu Piu	2	1	1	1	3	5	5	5	2	
<b>Média</b>	2,8	2,8	2,4	1,0	4,1	3,4	3,8	3,8	2,0	4,3
Desvio Padrão	1,6	1,4	1,4	0,0	1,2	1,6	1,3	1,5	1,2	0,9
Moda	1,0	3,0	3,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0

Além das respostas numéricas, algumas empresas propuseram-se a expor seus comentários acerca das questões. Assim, a UNIBEN apontava como problema para implementação de uma empresa de EdC a deslealdade da concorrência, o que justifica sua opção na escala Likert. Também foi essa a razão exposta pela Estrela Viagens. Todavia, ambas identificam a EdC como um elemento motivador, de acordo com a sua marcação na questão quatro. “A adesão é quase total”, escreveu o representante da UNIBEN.

A La Tunica também não se afasta dessa linha de raciocínio, quando afirma que o pagamento integral de encargos e impostos gera uma desvantagem em relação aos concorrentes.

Suscitam interesse as respostas da empresa Prado & Oliveira Auditores Associados, que discordou de todos os itens apresentados, à exceção do último. Foi o único com tal postura, e não foi encontrada justificativa em suas respostas.

Quanto à vantagem competitiva, não houve um consenso entre aqueles que teceram comentários. Não por acaso, esse é o item com maior variabilidade.

No que se refere às dimensões que caracterizam o projeto, conforme listado na segunda questão, a maioria dos respondentes afirmou não haver um



predomínio, sendo ideal o equilíbrio entre elas. Todavia, a Uniben e a Granja Piu-Piu frisaram ser o aspecto religioso o prioritário.

O representante da Granja Piu-Piu e o da Policlínica Ágape foram os que mais contribuíram com suas opiniões. Nessas, é possível identificar o forte caráter religioso de ambos, com menções ao Evangelho. No caso dessa última empresa, fica patente sua preocupação com o ser humano, o que foi ratificado na visita àquela organização. Aliás, muitos termos utilizados em sua resposta na *survey* foram identificados na entrevista com a D. Darlene.

O principal elemento quantitativo da presente pesquisa está na comparação dos desempenhos sociais das três empresas da EdC visitadas contra o das empresas que constam no banco de dados do Ibase. É esse esforço que será conduzido a seguir.

#### 4.2.2.

#### **Balanco Social: As três empresas da EdC X banco de dados do Ibase**

As informações colhidas a partir do banco de dados do Ibase, acerca das 185 empresas que publicaram seu balanço social utilizando-se desse modelo, o foram uma a uma, visto que o órgão se recusou a disponibilizar as informações de uma forma consolidadas. Após esse imenso trabalho de cópia a partir do *site* do órgão na Internet, o qual nem sempre estava disponível, foi necessário outro esforço significativo para reorganizar as informações, que apareciam misturadas em termos de período e percentual de investimento.

A partir desse ponto, foi feita mais outra classificação, separando as empresas com menos de cem funcionários. Vinte empresas do universo enquadraram-se nessa situação. Essa análise mostrou-se interessante devido ao fato de que as empresas de EdC visitadas encontram-se nessa faixa de mão de obra, o que melhora a qualidade da comparação proposta.

No Apêndice E estão apresentadas as tabelas com as informações de todos os itens de cada uma das frentes de análise, a ambiental, a interna, e a externa. Essas tabelas apresentam informações de gastos em termos de percentuais em relação ao resultado operacional - % RO e de receita líquida - % RL, para os indicadores ambientais e externos, e de percentual de folha de pagamento bruta -

%FPB e de receita líquida, RL, para os indicadores internos. Essas comparações fazem parte do modelo do Ibase e, como tal, foram respeitadas.

Nas tabelas consolidadas, apresentadas a seguir, há uma coluna de *outlier*, composta pela equação  $\mu + 3\sigma$ , sendo  $\mu$ , a média e  $\sigma$ , o desvio padrão. Esse valor identifica o limite a partir do qual a probabilidade de ocorrência é menor ou igual a 0,13%, conforme orienta Freund & Simon (2000, p. 357), para uma distribuição normal. Essa distribuição pode ser considerada porque o tamanho da mostra colhida é significativo, ou seja, acima de 50.

Outro limite passível de uso é aquele sugerido por Tukey (1977), e também por Wild & Seber (2000) sobre os pontos denominados de adjacentes, os *outsides* e os *far outs*. Os primeiros estão no limite interno da equação  $1,5 * (H\_spread)$ , denominada de *step*, somada a  $Q_3$ , sendo  $H\_spread$  a diferença entre os 3º. e 1º. quartis e  $Q_3$  o 3º. quartil da distribuição. Os *outsides* estão além desse limite, mas abaixo do 2º. *step*. Em resumo, Tukey (1977, p 44) e Wild & Seber (2000, p 73) sugerem que:

$$\text{Limite}_{\text{adjacente/outside}} = (1,5 * (H\_spread) + Q_3) + 1,5 * (H\_spread)$$

$$\text{Limite}_{\text{outside/far out}} = (1,5 * (H\_spread) + Q_3) + 1,5 * (H\_spread)$$

Essa análise é útil na comparação entre as características de pontos isolados, no caso as empresas de EdC, contra um comportamento de determinado grupo de controle, no caso as empresas constantes do banco de dados do Ibase. De acordo com a posição dos indicadores das empresas de EdC contra os limites calculados nas tabelas abaixo é possível identificar se os desempenho sociais expressos nesses indicadores superam significativamente os das demais empresas que publicaram esse balanço. Em última instância, será possível observar se os números das três empresas da EdC sugerem (ou não) se elas têm um padrão equivalente ao da distribuição do Ibase. Se estiverem além do limite de *outside* podem ser consideradas como fora do intervalo, ou não típicas.

Nas seções 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3 são apresentadas as tabelas com os limites acima discutidos, consolidados a partir do *site* do Ibase. Esse limite pode ajudar a elucidar o posicionamento dos desempenhos das empresas de EdC, seja

quando comparadas com o universo de empresas que publicaram o balanço social, ou seja quando comparadas com aquelas que têm menos de cem funcionários.

#### 4.2.2.1.

#### Comparação entre os indicadores sociais internos das empresas de EdC visitadas e os limites calculados para as empresas do Ibase

##### 4.2.2.1.1.

#### Indicadores relativos à folha de pagamento bruta - FPB, do ano de 2001

Os indicadores da Tabela 4 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à folha de pagamento bruta das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 2 Percentagem gasta em termos de FPB pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2001

Empr.	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Femaq	4,9%	44,6%	0,0%	10,5%	9,1%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	0,0%	74,9%
ProDiet	7,0%	21,6%	0,0%	0,0%	7,0%	0,2%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	37,0%
Ágape	7,2%	0,0%	0,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	14,4%

Os indicadores da Tabela 5 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à folha de pagamento bruta, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.

Tabela 3 Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação a FPB, ano de 2001

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Outlier	26,47%	76,28%	28,43%	15,07%	7,66%	5,89%	2,38%	7,09%	41,56%	25,35%	31,13%	154,12%
Outside	16,32%	58,80%	15,67%	13,25%	5,33%	3,41%	0,59%	4,76%	1,08%	18,98%	9,93%	113,28%
Far out	24,01%	80,33%	24,99%	19,51%	8,37%	5,32%	0,95%	7,31%	1,72%	29,55%	15,41%	156,61%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 6 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à folha de pagamento bruta das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 4 Limites para os indicadores internos das empresas do Ibase com até 100 funcionários, em relação a FPB, ano de 2001

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
<i>Outlier</i>	29,97%	57,64%	11,21%	13,76%	3,63%	4,63%	4,03%	8,75%	1,64%	15,09%	19,14%	180,36%
<i>Outside</i>	19,49%	50,14%	9,65%	12,83%	1,35%	3,16%	4,75%	6,84%	1,68%	9,59%	6,42%	109,94%
<i>Far out</i>	28,70%	66,63%	15,44%	19,38%	2,01%	4,83%	7,60%	10,22%	2,68%	15,34%	9,96%	158,42%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.1.2.

#### Indicadores relativos à folha de pagamento bruta - FPB, do ano de 2002

Os indicadores da Tabela 7 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à folha de pagamento bruta das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 5: Percentagem gasta em termos de FPB pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2002

Empr.	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Femaq	4,8%	38,0%	0,0%	10,2%	6,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	7,5%	0,0%	68,2%
ProDiet	11,4%	34,7%	0,0%	0,0%	7,3%	0,6%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	55,5%
Ágape	9,7%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	15,1%

Os indicadores da Tabela 8 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à folha de pagamento bruta, dos indicadores internos de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 6: Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação a FPB, ano de 2002

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Outlier	19,30%	72,51%	26,91%	16,84%	9,53%	4,61%	1,59%	6,03%	1,32%	38,87%	15,90%	143,88%
Outside	12,96%	60,52%	14,29%	12,76%	6,35%	2,64%	0,30%	5,23%	0,64%	20,83%	10,79%	115,07%
Far out	18,63%	83,75%	22,87%	18,36%	10,0%	4,09%	0,48%	7,97%	1,03%	31,93%	16,79%	156,97%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 9 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à folha de pagamento bruta, dos indicadores internos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2002.

Tabela 7: Limites para os indicadores internos das empresas do Ibase com até 100 funcionários, em relação a FPB, ano de 2002

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Outlier	5,50%	--	7,58%	8,12%	2,14%	1,47%	3,07%	5,81%	1,70%	14,71%	31,11%	258,22%
Outside	5,43%	33,14%	4,59%	7,28%	1,02%	1,53%	2,04%	2,75%	0,95%	14,61%	15,36%	179,33%
Far out	5,48%	33,14%	7,34%	8,54%	1,41%	2,28%	3,27%	3,72%	1,52%	22,81%	23,86%	245,99%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.1.3.

#### Indicadores relativos à receita líquida - RL, do ano de 2001

Os indicadores da Tabela 10 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à receita líquida das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 8: Percentagem gasta em relação à receita líquida pelas empresas de EdC visitadas, no ano de 2001

Empr.	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Femaq	0,4%	3,3%	0,0%	0,8%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	5,6%
ProDiet	0,2%	0,6%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Ágape	1,1%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%

Os indicadores da Tabela 11 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à receita líquida, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.

Tabela 9: Limites para os indicadores internos de todas as empresas do Ibase, em relação à receita líquida, no ano de 2001

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
<i>Outlier</i>	7,21%	33,50%	12,97%	3,54%	2,89%	1,26%	0,31%	3,81%	1,87%	2,72%	2,70%	59,34%
<i>Outside</i>	2,11%	11,10%	1,56%	1,58%	0,56%	0,43%	0,05%	0,50%	0,12%	1,91%	1,34%	17,59%
<i>Far out</i>	3,21%	16,74%	2,49%	2,38%	0,87%	0,67%	0,08%	0,77%	0,19%	2,97%	2,09%	26,15%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 12 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à receita líquida, das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 10: Limites para os indicadores internos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, em relação à receita líquida, no ano de 2001

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
<i>Outlier</i>	4,34%	14,15%	3,89%	0,79%	0,27%	1,00%	0,75%	1,46%	0,32%	1,22%	0,69%	21,47%
<i>Outside</i>	1,79%	7,94%	0,89%	0,75%	0,11%	0,26%	0,19%	0,78%	0,18%	1,26%	0,74%	12,59%
<i>Far out</i>	2,69%	11,84%	1,42%	1,09%	0,17%	0,40%	0,31%	1,22%	0,28%	2,02%	1,16%	19,01%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.1.4.

#### Indicadores relativos à receita líquida - RL, do ano de 2002

Os indicadores da Tabela 13 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais internos em relação à receita líquidas empresas de EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 11: Percentagem gasta pelas empresas de EdC visitadas, com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, no ano de 2002

Empr.	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
Femaq	0,5%	3,9%	0,0%	1,1%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	7,0%
ProDiet	1,1%	3,5%	0,0%	0,0%	0,7%	0,6%	0,0%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	7,4%
Ágape	1,2%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	1,8%

Os indicadores da Tabela 14 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à receita líquida, dos indicadores internos de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 12: Limites para a percentagem gasta com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, por todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2002

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
<i>Outlier</i>	3,68%	14,01%	2,75%	2,35%	0,76%	0,87%	0,19%	0,92%	0,26%	4,33%	1,81%	24,09%
<i>Outside</i>	1,74%	9,39%	0,99%	1,57%	0,60%	0,34%	0,03%	0,44%	0,05%	2,75%	1,10%	15,09%
<i>Far out</i>	2,62%	14,02%	1,58%	2,34%	0,94%	0,53%	0,04%	0,66%	0,08%	4,32%	1,71%	21,96%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 15 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à receita líquida, dos indicadores internos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 13: Limites para a percentagem gasta com indicadores sociais internos, em relação à receita líquida, pelas empresas de banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, no ano de 2002

Limites	Aliment	Encargos Sociais	Previd Social	Saúde	Seg. Trab.	Educação	Cultura	Capacit Prof.	Creche	Particip Lucros	Outros	Total Indicad. Internos
<i>Outlier</i>	1,33%	4,96%	0,76%	1,50%	0,09%	0,12%	0,09%	0,22%	0,17%	1,32%	1,12%	8,57%
<i>Outside</i>	0,84%	3,91%	0,46%	0,83%	0,04%	0,09%	0,07%	0,15%	0,00%	0,65%	0,60%	7,22%
<i>Far out</i>	1,11%	5,66%	0,74%	1,19%	0,05%	0,13%	0,11%	0,22%	0,00%	1,02%	0,94%	10,40%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.2.

#### Comparação entre os indicadores sociais externos das empresas de EdC visitadas e os limites calculados para as empresas do Ibase

No que se refere a esses indicadores, deve ser observado que o modelo disponível para uso, que consta no site do Ibase (2004), tem algumas diferenças daquele utilizado pelas empresas que aparecem em seu banco de dados.

No modelo do site, que foi entregue para as três empresas de Economia de Comunhão dessa pesquisa, não existem indicadores específicos para habitação, lazer e diversão, creches e alimentação. Os indicadores em comum para os dois modelos são educação, cultura, saúde e saneamento, esporte, combate à fome, e outros. Visando dar seqüência à comparação, os indicadores utilizados pelas empresas do banco de dados do Ibase que não existem no modelo utilizado nas empresas de EdC foram consolidados no indicador “outros”.

Outra observação pertinente aponta para a imensa variabilidade da coluna de tributos. Isso se deve, provavelmente, às realidades e legislações distintas das empresas do banco de dados do Ibase. Dessa forma, os resultados de uma comparação quando o universo oscila de forma tão abrupta têm uma baixa confiabilidade. Não obstante, os valores estão apresentados.

#### 4.2.2.2.1.

#### Indicadores relativos ao resultado operacional – RO, para o ano de 2001

Os indicadores da Tabela 16 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação ao resultado operacional - RO, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 14: Gastos percentuais no ano de 2001, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
Femaq	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ProDiet	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-4,4%	0,0%	-1469,4%	-1473,8%
Ágape	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.



Os indicadores da Tabela 17 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação ao resultado operacional - RO, dos de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.

Tabela 15: Limites para os indicadores externos de todas as empresas do Ibase, no ano de 2001

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	15,38%	5,73%	1,88%	11,66%	3,39%	20,60%	427,68%	9852,51%	9687,81%
<i>Outside</i>	1,79%	2,95%	0,58%	0,71%	0,03%	1,86%	12,05%	560,06%	576,72%
<i>Far out</i>	2,86%	4,72%	0,92%	1,14%	0,05%	2,97%	19,19%	878,13%	915,10%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 18 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais externos, em relação ao resultado operacional - RO, das empresas do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 16: Limites dos gastos com indicadores sociais externos, em relação à RO, das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, no ano de 2001

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	0,25%	0,09%	0,04%	0,58%	0,15%	0,59%	2,13%	45,01%	47,54%
<i>Outside</i>	0,04%	0,00%	0,00%	0,11%	0,15%	0,04%	0,56%	2,33%	20,81%
<i>Far out</i>	0,56%	4,09%	0,13%	0,76%	0,15%	2,47%	5,86%	522,07%	527,23%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.2.

#### Indicadores relativos ao resultado operacional – RO, para o ano de 2002

Os indicadores da Tabela 19 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação ao resultado operacional, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 17: Gastos com indicadores sociais externos, e relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002

Empresas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
Femaq	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ProDiet	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	385,6%	389,9%
Ágape	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.	N inform.

Os indicadores da Tabela 20 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação ao resultado operacional - RO, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 18: Limites para os indicadores externos, em relação à RO, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	11,83%	8,04%	33,73%	4,08%	3,31%	16,60%	41,63%	1305,81%	1267,47%
<i>Outside</i>	1,86%	1,59%	0,50%	0,76%	0,09%	1,85%	9,35%	503,21%	435,54%
<i>Far out</i>	2,98%	2,55%	0,80%	1,22%	0,14%	2,96%	14,87%	802,56%	696,27%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 21 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação ao resultado operacional, dos indicadores externos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2002.

Tabela 19: Limites para os indicadores externos, em relação à RO, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, para o ano de 2002

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	13,99%	2,44%	1,22%	5,93%	7,52%	7,38%	19,63%	824,80%	833,45%
<i>Outside</i>	2,25%	2,13%	0,55%	2,44%	4,78%	3,05%	19,47%	272,73%	297,67%
<i>Far out</i>	3,27%	3,31%	0,74%	3,65%	7,57%	4,34%	28,81%	433,80%	471,37%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.2.3.

#### Indicadores relativos à receita líquida – RL, para o ano de 2001

Os indicadores da Tabela 22 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação à receita líquida, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 20: Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2001

Empresas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
Femaq	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ProDiet	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	23,0%	23,1%
Ágape	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	2,7%

Os indicadores da Tabela 23 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação à receita líquida, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.

Tabela 21: Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2001

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	2,20%	0,57%	18,70%	0,27%	0,86%	15,92%	21,97%	84,88%	86,58%
<i>Outside</i>	0,24%	0,33%	0,10%	0,10%	0,00%	0,25%	1,06%	50,74%	51,99%
<i>Far out</i>	0,37%	0,52%	0,16%	0,16%	0,00%	0,40%	1,66%	77,27%	79,38%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 24 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à receita líquida, dos indicadores externos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 22: Gastos com indicadores sociais externos, em relação à RL, das empresas do banco de dados do Ibase, com até 100 funcionários, no ano de 2001

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	0,79%	0,09%	0,02%	0,06%	0,01%	0,41%	0,89%	16,43%	17,32%
<i>Outside</i>	1,74%	0,14%	0,03%	0,08%	-	0,85%	1,38%	17,08%	17,26%
<i>Far out</i>	0,04%	0,01%	0,00%	0,05%	0,01%	0,06%	0,24%	7,40%	9,69%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.4.

#### Indicadores relativos à receita líquida – RL, para o ano de 2002

Os indicadores da Tabela 25 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais em relação à receita líquida, dos indicadores externos das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 23: Gastos com indicadores externos, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002

Empresas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
Femaq	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ProDiet	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	23,5%	23,8%
Ágape	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	2,7%

Os indicadores da Tabela 26 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais externos em relação à receita líquida, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 24: Limites para os indicadores externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ano de 2002

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	0,58%	0,47%	5,10%	0,30%	0,68%	4,38%	16,45%	135,08%	131,12%
<i>Outside</i>	0,18%	0,19%	0,05%	0,10%	0,03%	0,20%	0,85%	39,40%	42,48%
<i>Far out</i>	0,28%	0,29%	0,08%	0,16%	0,04%	0,32%	1,33%	59,14%	65,16%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 27 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação à receita líquida, dos indicadores externos das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2002.

Tabela 25: Limites para os indicadores externos, em relação à RL, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2002

Medidas	Educação	Cultura	Saúde e Saneam.	Esporte	Combate à fome	Outros	Total de Contrib. P/ Sociedade	Tributos (- encargos soc.)	Total Indicadores Externos
<i>Outlier</i>	0,89%	0,19%	0,14%	0,13%	0,38%	0,22%	1,16%	42,05%	42,55%
<i>Outside</i>	0,11%	0,19%	0,04%	0,11%	0,25%	0,24%	0,76%	17,18%	18,54%
<i>Far out</i>	0,15%	0,29%	0,05%	0,17%	0,39%	0,36%	1,07%	27,20%	29,13%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.3.

#### **Comparação entre os indicadores sociais ambientais das empresas de EdC visitadas e os limites calculados para as empresas do Ibase**

Para os indicadores ambientais percebeu-se que a variabilidade dos investimentos era extremamente alta. Para uma média que girava em torno de 1 a 2% sobre o resultado operacional, o desvio padrão estava na ordem de 60%. Isso ocorreu por conta de quatro empresas que reportaram um investimento muito maior do que 100% de seu resultado operacional, enquanto que a maioria das demais não passava de 1%. Como não foi possível averiguar com essas empresas se esse investimento de fato ocorreu, ou se era o caso de um equívoco de lançamento, optou-se por expurgá-las do conjunto de análise, nesses itens específicos. Com isso, o desvio padrão ficou próximo de 14%, o que é um número ainda elevado, quando contraposto à média de 1,27%. Isso teve implicações na delimitação do outlier, visto que esse é baseado no valor do desvio padrão, mas não nos valores dos limites de *outside* e *far out*, pois esses têm como base os primeiro e terceiro quartis.

**4.2.2.3.1.****Indicadores relativos ao resultado operacional – RO, para o ano de 2001**

Os indicadores da Tabela 28 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais em relação ao resultado operacional, dos indicadores ambientais das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 26: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2001

Empresas	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
Femaq	18,4%	0,0%	18,4%
Pro_Diet	0,0%	0,0%	0,0%
Ágape	Não Informado	Não Informado	Não Informado

Os indicadores da Tabela 29 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação ao resultado operacional, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.

Tabela 27: Limites de indicadores ambientais de todas as empresas do banco de dados do Ibase, em relação à RO, ano de 2001

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	43,31%	5,51%	92,66%
<i>Outside</i>	5,91%	0,88%	7,40%
<i>Far out</i>	9,46%	1,40%	11,84%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 30 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação ao resultado operacional, das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 28: Limites de indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, em relação à RO, ano de 2001

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	12,60%	3,66%	9,73%
<i>Outside</i>	2,18%	2,21%	2,90%
<i>Far out</i>	3,48%	3,54%	4,64%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.3.2.

#### Indicadores relativos ao resultado operacional – RO, para o ano de 2002

Os indicadores da Tabela 31 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais ambientais, em relação ao resultado operacional, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 29: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RO, das empresas de EdC visitadas, no ano de 2002

Empresas	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
Femaq	59,0%	0,0%	59,0%
Pro_Diet	0,0%	0,0%	0,0%
Ágape	Não Informado	Não Informado	Não Informado

Os indicadores da Tabela 32 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação ao resultado operacional, dos indicadores ambientais de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 30: Limites para os indicadores ambientais de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ano de 2002

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	54,13%	251,94%	229,54%
<i>Outside</i>	9,14%	0,58%	8,23%
<i>Far out</i>	14,63%	0,92%	13,16%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 33 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais em relação ao resultado operacional, dos indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2002.

Tabela 31: Limites para os indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2002

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	0,39%	0,35%	0,33%
<i>Outside</i>	0,23%	0,21%	0,38%
<i>Far out</i>	0,34%	0,34%	0,60%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.3.3.

#### Indicadores relativos à receita líquida – RL, para o ano de 2001

Os indicadores da Tabela 34 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2001.

Tabela 32: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, ano de 2001

Empresas	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
Femaq	1,6%	0,0%	1,6%
Pro_Diet	0,0%	0,0%	0,0%
Ágape	4,0%	0,0%	4,0%

Os indicadores da Tabela 35 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2001.



Tabela 33: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, ANO DE 2001

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	10,69%	0,32%	13,70%
<i>Outside</i>	1,04%	0,11%	1,40%
<i>Far out</i>	1,65%	0,18%	2,22%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 36 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2001.

Tabela 34: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, ano de 2001

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	0,42%	0,12%	0,80%
<i>Outside</i>	0,21%	0,08%	0,15%
<i>Far out</i>	0,33%	0,12%	0,24%

FONTE: Ibase (2004)

#### 4.2.2.3.4.

#### Indicadores relativos à receita líquida – RL, para o ano de 2002

Os indicadores da Tabela 37 referem-se à percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, das empresas da EdC visitadas, para o ano de 2002.

Tabela 35: Gastos com indicadores ambientais, em relação à RL, das empresas de EdC visitadas, ano de 2002

Empresas	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
Femaq	6,7%	0,0%	6,7%
Pro_Diet	0,0%	0,0%	0,0%
Ágape	4,0%	0,1%	4,1%

Os indicadores da Tabela 38 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, para o ano de 2002.

Tabela 36: Limites para os indicadores externos, em relação à RL, de todas as empresas do banco de dados do Ibase, no ano de 2002

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
<i>Outlier</i>	6,08%	13,47%	12,47%
<i>Outside</i>	1,69%	0,15%	1,75%
<i>Far out</i>	2,66%	0,24%	2,78%

FONTE: Ibase (2004)

Os indicadores da Tabela 39 referem-se aos limites de controle para a percentagem gasta com indicadores sociais ambientais em relação à receita líquida, das empresas do banco de dados do Ibase com até cem funcionários, para o ano de 2002.

Tabela 37: Limites para os indicadores ambientais das empresas do banco de dados do Ibase com até 100 funcionários, em relação à RL, ano de 2002

Limites	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos em programas ou projetos externos	Total dos invest. em meio ambiente
Outlier	0,03%	0,04%	0,03%
Outside	0,02%	0,03%	0,03%
Far out	0,02%	0,04%	0,04%

FONTE: Ibase (2004)

Concluída a apresentação dos dados, faz-se mister analisá-los, à luz das teorias que dão sustentação à pesquisa. Esse é o trabalho desenvolvido no próximo Capítulo.