

6 Empresa e a Economia de Comunhão

6.1 Introdução

As empresas que aderem ao Projeto de EdC se vêem na contingência de implementá-lo no interior do sistema econômico vigente, indo em sentido contrário daquilo que é considerado uma viga mestra do comportamento econômico (ARAÚJO, 1998).

De acordo com Araújo (1998), em uma primeira fase, as firmas surgidas com o impulso do projeto tiveram de preparar-se, ou seja, procurar mercado, formar capital social, treinar funcionários etc. Por outro lado, as firmas que já estavam no mercado e aderiram ao Projeto tiveram que se transformar, o que implicou um maior ônus econômico, pois ir contra a corrente significou evitar toda evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda a produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência (SORGI, 1998). Esses aspectos explicam porque existem empresas em diferentes graus de desenvolvimento dentro do Projeto e, também, porque existem organizações que, apesar de estarem sob a égide da EdC, em nada são diferentes das empresas tradicionais.

Uma empresa que siga os princípios da EdC deve apresentar uma mudança de concepção do que seja a vida nas organizações e no seu relacionamento com a sociedade. Essa transformação representa uma mudança paradigmática, principalmente quando são colocados valores cristãos como fundamento da empresa.

Em resumo, quando um organização decide operar segundo os ideais da EdC, ela passa a ter que verificar como os princípios e valores do Projeto poderão influenciar sua forma de ver, sentir e projetar, ou seja, significa que a empresa terá que perscrutar quais são as implicações práticas dessa nova maneira de viver para si mesma e para o ambiente organizacional no qual está imersa.

Os aspectos acima mencionados podem parecer utópicos, mas muitas empresas em todo o mundo já operam dessa forma e vêm se mantendo no mercado de forma competitiva.

O objetivo deste Capítulo é discutir o que significa uma Empresa de EdC, apresentar um panorama da atuação dessas empresas, mostrar a visão do empresário de EdC a respeito do que muda em uma empresa de EdC e, também, apresentar duas das empresas que estão na vanguarda do Projeto: a FEMAQ e a Prodiel.

6.2 As Empresas e a EdC

O Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade – EdC - é a resultante empresarial do Movimento dos Focolares e a característica básica das empresas que a ele se associam é ajustar os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, da teoria econômica e das teorias organizacionais, a princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Para tanto, segundo esses autores, tais empresas procuram despir-se da visão puramente econômica dos negócios, da ideologia produtivista e dos valores do consumismo, para introduzir uma cuidadosa observância das necessidades humanas no trabalho e na vida como um todo.

Sua diferença em relação às outras empresas está na forma pela qual conduzem a gestão de pessoas e buscam transformar sua cultura na chamada cultura da partilha ou cultura do dar (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), aspecto discutido no Item 4.3.1. Na visão da proposta, a atividade das empresas não tem como objetivo final a acumulação de riqueza, mas, sim, a partilha, a geração de empregos e o atendimento das necessidades dos mais pobres (ARAÚJO, 1992).

Nesse contexto, a razão de existir da empresa são as pessoas, principalmente os mais necessitados. Gui (1998) frisa que não há rejeição às estruturas construídas pelo capitalismo, em especial à empresa comercial na forma de uma sociedade de capitais. Ao contrário, essa é vista como instrumento útil em que pode ser aplicada a lógica da comunhão.

Dessa forma, as empresas são entendidas não só como instrumentos geradores de emprego e renda, mas, também, como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro. Nessa linha, Biela (1998) ressalta outra característica que distingue uma empresa de Economia de Comunhão das demais: a filosofia de repartição dos benefícios resultantes da atividade lucrativa. Essa filosofia prevê a repartição do lucro

em três partes, destinadas a reinvestimento na própria empresa, a ajuda aos mais necessitados – inicialmente no âmbito do Movimento em todo o mundo - e a formar pessoas para esse estilo de vida, assuntos apresentados no Item 4.3.1.

De certo modo, o atual sistema fiscal exige que as empresas destinem parte dos lucros para a coletividade por meios coercitivos (contribuições social e sindical, impostos etc.) e não pelo ideal da partilha. Nesse ponto, cabe frisar que partilha não pode ser confundida com filantropia, pois ela transcende a atividade filantrópica. Não se trata de um dar apenas para ajudar, mas de um dar que visa estimular o indivíduo que recebe a ajuda, a melhorar, a crescer e a ficar independente daquela contribuição.

Cumprir mencionar ainda que, ao longo do tempo, houve uma distorção do significado de filantropia. Algumas organizações utilizam essa prática não por uma real preocupação com o bem comum, mas por intenções e motivações diversas (ABBAGNANO, 1999).

Ante o exposto, verifica-se que a EdC não se confunde com filantropia, pois quando se pede a uma empresa de EdC que compartilhe seus lucros, está-se buscando mais do que um trabalho voluntário ou filantrópico. Está-se solicitando, além da renúncia de parte dos lucros, uma honesta administração jurídica e patrimonial (GUI, 1998). Cabe frisar que a partilha dos lucros deve ocorrer na liberdade – ou seja, os empresários devem decidir se querem ou não realizá-la - e essa decisão deve estar entre as motivações da empresa de tal forma que outras pessoas de boa vontade - como trabalhadores, fornecedores, clientes etc. - sejam moralmente envolvidos no projeto. Por fim, Gui (1998) acrescenta que, se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por doar parte do lucro, não deve fazê-lo, de modo a não enfraquecer o espírito da EdC.

Bruni (1996) enfatiza que tudo isso é relevante, pois o eixo ao redor do qual gira o Projeto é o relacionamento entre as pessoas que a ele aderem. A empresa estruturada dessa forma não é motivada por interesses egoístas, nem altruístas ou filantrópicos: é a reciprocidade que move essas empresas, sem um sujeito doador e outro beneficiado. Todos – empresários, empregados, fornecedores, clientes e pessoas necessitadas – entram em uma relação de dar e receber de forma paritária.

O relacionamento é mediado pelo princípio do amor recíproco. Desse modo, a

empresa passa de um sistema de conflitos a um ‘pequeno mundo de trabalho’, em que todos, independentemente da posição que ocupem, são envolvidos (SORGI, 1998). Nascem, segundo o autor, a compreensão recíproca, a partilha das fadigas e problemas e a busca comum de soluções, e a empresa se transforma em uma comunidade de pessoas.

Além do amor recíproco, Sorgi (1998) salienta que é possível identificar na escassa literatura disponível sobre o tema, que a liberdade, a solidariedade, a participação e a comunhão são, também, princípios centrais para orientação da gestão nessas empresas.

Nesse ponto, cabe mencionar, também, a questão da ética que, para as empresas de Economia de Comunhão, não é um instrumento voltado a atender os interesses da empresa. Os princípios e a prática da EdC corroboram a idéia de que a ética não pode estar submetida às exigências do mercado ou da economia.

Zamagni (1999, p. 23) atenta para essa questão frisando que:

“Nesses últimos anos se tem falado muito da ética nos negócios, que se fundamenta na idéia de que, se a empresa estabelecer para si um código deontológico, terá maiores possibilidades de obter lucros por meio do chamado ‘mecanismo de reputação’. Essa atitude, embora contenha elementos autênticos, pode produzir efeitos culturais desastrosos, porque quando encaramos a ética como um elemento à disposição dos interesses da empresa, quando a instrumentalizamos, nós a destruímos. E quando destruímos a ética, destruímos o homem.”

Outra questão que merece destaque é a Responsabilidade Social, aspecto discutido no Item 5.5.3. Segundo Vassalo (1999, p.13), “responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo”. Para ele, as reais intenções da maioria das empresas que a adotam são de ordem estratégica, visando sobrevivência em um mercado em competição. Em vez de se preocuparem com o cerne do assunto em foco, muitos empresários utilizam as idéias da RSC instrumentalmente, visando seus próprios interesses. Assim, a responsabilidade social passa a ser apenas um meio para que os fins sejam atingidos.

Ao contrário dessa lógica, a proposta da EdC não visa vantagens competitivas de qualquer ordem: se essa surgir, terá sido um desdobramento natural do conjunto de atividades praticadas pelas empresas.

Em uma primeira tentativa para delinear as bases da EdC, Ferruci (1998:84) propõe que as empresas de EdC devem seguir, além da legislação vigente, as seguintes

práticas:

1. Democratização do capital entre muitos acionistas, sem excluir a possibilidade de acionistas majoritários;
2. Gerenciamento profissionalizado e motivado pelos princípios do movimento focolarino;
3. Respeito à legislação fiscal, trabalhista e de segurança e salubridade no trabalho, bem como à questão ambiental;
4. Coerência dos princípios da EdC no relacionamento entre diretores e trabalhadores e com todas as demais pessoas e organizações;
5. Prática de gestão com observância dos princípios de eficiência e de produtividade sem descuidar das necessidades humanas na empresa;
6. Direcionamento de parte de seu lucro para a formação de novas gerações na “cultura da partilha”, especialmente nas Mariápolis, que constituirão as bases para uma nova economia;
7. Apoio às comunidades carentes, pela criação de atividades produtivas de mão-de-obra intensiva.

Pode-se dizer que as empresas de EdC possuem a convicção de que a produtividade não depende apenas do investimento em tecnologia, mas, principalmente, da valorização da vontade do trabalhador, sendo essa considerada um diferencial importante (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Segundo os mesmos autores, nessa visão, o estímulo à vontade só apresenta resultados quando encontra-se fundamentado na identificação das necessidades da pessoa que trabalha e não apenas nos interesses do capital. Conclui-se que não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que ela executa, o que explica a ênfase dada pela EdC à verdade nos relacionamentos interpessoais e no respeito à pessoa, pois são as necessidades humanas fundamentais que vão determinar a qualidade do relacionamento entre o capital e o trabalho.

Cabe mencionar, ainda, que as empresas de EdC pressupõem o homem, seu trabalho e a empresa como um todo integrado, bem como esses integrados ao meio ambiente. Assim, mesmo sem haver uma teoria da Economia de Comunhão, os gestores dessas empresas procuram seguir estratégias de ação que traduzam os princípios espirituais orientadores do projeto em práticas de gestão. Dessa forma, verifica-se que nessas empresas há preocupação de (GONÇALVES ; LEITÃO, 2001):

- Gerar um ambiente de mudança, pois, assim, propiciam a otimização do trabalho com intensificação da comunicação entre diretores, gerentes e funcionários, promovem o aperfeiçoamento profissional e o remanejamento de profissionais com troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentar o

respeito pelo trabalho alheio e proporcionar ao funcionário uma visão de conjunto da empresa;

- Colocar a empresa a serviço do homem, o que significa proporcionar um ambiente de trabalho propício ao crescimento humano e da produção;

- Criar sistemas de incentivos para aumentar a participação, abrangendo, dessa forma, um conjunto de medidas alteradas ao longo do tempo em função dos avanços e retrocessos da empresa na busca dessa nova forma de gestão de pessoas. Esses incentivos podem incluir plano de saúde familiar, formação escolar e universitária dos empregados, aquisição de casa própria, entre outros;

- Buscar o equilíbrio entre a intuição e a lógica com uso *de decisões coletivas* rejeitando a exclusividade da razão econômica, aceitando outras formas de razão, além da subjetividade requerida pela complexidade das decisões empresariais;

- Enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas;

- Ter um comportamento ético refletido em uma estratégia de valorização do homem que procura introduzir na cultura empresarial valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo.

Deve-se frisar, também, que as empresas que fazem parte da experiência de EdC se defrontam com a necessidade de formar uma estrutura adequada, visto que as legislações, os costumes sociais e as culturas dos países são diferentes entre si. Portanto, existem soluções variadas para um mesmo tipo de proposta. As sociedades empresariais, embora respeitando as regras definidas pelas respectivas legislações, têm que observar os aspectos específicos (norteadores), definidos por Ferrucci (1998) e esboçados acima.

Por fim, cabe relatar que como decorrência desse novo modo de pensar, as empresas de EdC são avaliadas sob sete aspectos (Figura 6.1), subdivididos nas sete cores do arco-íris, que possuem as seguintes características (ESPRI, 2004):

- Partilha dos rendimentos inspirada na lógica do Evangelho do “dai e vos será dado”;
- Amor concreto pelos necessitados, considerados parte integrante da empresa;
- Construção de um modelo de desenvolvimento econômico que respeita o meio ambiente;
- Posição ética frente aos trabalhadores, aos concorrentes, aos consumidores, às leis, ao Estado etc;
- Alteração de crescimento máximo para crescimento harmonioso/integral;

- Análise do negócio sem perder a visão do todo, principalmente ao que se refere aos fundamentos da EdC;
- Busca da qualidade em todos os aspectos e modos de atuação.



Figura 6.1 – Os Sete Aspectos das Empresas de EdC.
Extraído de: Economia de Comunhão, Congresso Nacional de 2002, p. 31.

6.3 Estrutura das Empresas de EdC

As empresas que se inserem no Projeto de Economia de Comunhão contam com uma estrutura auxiliar que serve para norteá-las. Essa estrutura é formada por um Escritório Central de EdC em Roma – que se ramifica em diversos outros escritórios nos países em que a EdC está presente - e pelos pólos industriais. Há, também, sub-estruturas constituídas por empresas que ajudam na administração dos pólos e na divulgação da EdC e que retratam as singularidades de cada país.

Desde o surgimento da EdC, constatou-se a necessidade de criar um pólo empresarial, que desse visibilidade ao projeto e que funcionasse como vínculo para todas as empresas que a ele aderissem. Esse pólo era destinado às empresas que

experimentassem de forma mais profunda o Projeto e deveria servir como um farol sinalizador de uma nova forma de gestão econômica: transparente, eficiente e responsável (BRUNI, 2002). O primeiro pólo construído foi o Spartaco, no Brasil. Depois desse, surgiram os pólos Solidariedad (Buenos Aires, Argentina) e Lionello (Florença, Itália), além de estar em construção o pólo Ginetta (Recife, Brasil). Cumpre mencionar que estão em fase de estudo os pólos empresariais de Portugal, França, Bélgica e Estados Unidos.

As empresas que aderem ao Projeto de EdC podem ser de dois tipos: as inseridas e as coligadas.

As inseridas são aquelas cujos sócios, aderindo à espiritualidade do Movimento dos Focolares, se propõem a repartir seus lucros segundo os princípios da Economia de Comunhão. Essas empresas localizam-se, normalmente, nos ‘pólos industriais’ (como o Pólo Spártaco), a fim de serem um modelo ou uma mostra viva da Economia de Comunhão.

As coligadas são aquelas em que um ou mais sócios aderem à Proposta de EdC, respeitando plenamente a liberdade dos demais sócios, adequando, assim, a repartição dos lucros. São consideradas, também, empresas coligadas, aquelas que, por sua distância das Mariápolis, não podem se localizar nos ‘pólos industriais’.

Conforme mencionado no início deste Capítulo, as empresas de EdC estão em diferentes estágios de desenvolvimento, por terem aderido ao Projeto em diferentes momentos e, também, porque ser uma empresa de EdC é bastante diferente de, apenas, crer no Projeto de EdC. A empresa de EdC é uma operacionalização de um ideal que contradiz muitas das práticas usuais do mercado e que demanda uma outra forma de ver a organização e os relacionamentos interpessoais, ou seja, uma nova forma de ver o cotidiano empresarial.

Por fim, cumpre esclarecer como é a estrutura das empresas de EdC no Brasil. Nesse país, o Escritório Central de EdC, que se reporta ao Escritório Central de Roma, está localizado na Mariápolis Ginetta, em São Paulo. Ele se destina a receber as doações das empresas, a guardar o material histórico da EdC no Brasil (teses, dissertações, boletins, fitas gravadas por ocasião dos congressos e palestras de EdC

etc.) e a auxiliar empresas brasileiras de EdC que estejam passando por situações de crise, oferecendo orientação espiritual.

No que tange a questão dos pólos industriais de EdC, tem-se, em operação, o Pólo Spártaco, localizado ao lado da Mariápolis Ginetta (em Vargem Grande Paulista, SP). Ocupando uma área de 50.000 m², ele sedia 6 empresas: a La Túnica – de confecção de roupas, a KNE Rotogine – produtora de grandes manufaturados de plástico, a ECO-AR – indústria de produtos de limpeza, a Prodiel – distribuidora de medicamentos, a AVN – indústria de embalagens plásticas e a UNIBEN – financeira. O diferencial do pólo em relação a outros condomínios industriais está em “efetivar o crescimento na direção dos bens relacionais” (LEIBHOLZ, 2003, p.7), buscando o equilíbrio que o suporte espiritual confere às relações humanas, inclusive no nível empresarial.

O Pólo Spártaco é administrado por uma sociedade anônima de capital fechado: a Espri S.A. (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais), que viabilizou a compra e a infraestrutura do terreno, além da construção e locação dos galpões às empresas ali instaladas. A Espri conta, atualmente, com mais de três mil acionistas de todo o Brasil e alguns do exterior. Sediada no próprio pólo, é responsável pela administração dos serviços comuns do pólo e pela canalização de recursos para empresas produtivas, sob a forma de subscrição de cotas de capital, cuja propriedade é conservada pelos participantes, mesmo sem ter expectativas de lucro em um prazo definido. Para Rodolfo Leibholz, presidente do Conselho de Administração da ESPRI e dirigente da FEMAQ, o objetivo dessa fomentadora e das demais empresas do pólo é o de “buscar o lucro mantendo a visão e o objetivo a que se destina (...) Os dirigentes das empresas de EdC devem, cada vez mais, adotar uma estratégia de integração, como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto mundial” (LEIBHOLZ, 2003, p.10).

Em resumo, a Espri é uma empresa que nasceu para oferecer estrutura intermediária a um grupo de empresas, buscando:

- a) criar e manter serviços para todo o grupo;
- b) dar assistência às empresas em fase de formação ou reestruturação, por meio de elaboração de planos de viabilidade econômica;

- c) oferecer às empresas serviços contábeis, jurídicos e fiscais, com a máxima confiabilidade e em condições favoráveis;
- d) verificar o desempenho das empresas e até mesmo incentivar novas iniciativas;
- e) dar oportunidade a quem não tiver capital suficiente para participar diretamente de um empreendimento ou não sentir 'vocação' para empresário.

Em seguida, é apresentado um panorama geral sobre as empresas de EdC no cenário mundial.

6.3.1 Panorama das Empresas de EdC

De acordo com o Escritório Central da EdC, havia, em 2005, 735 empresas vinculadas ao projeto em todo mundo, das quais 712 são de pequeno porte, com até 50 pessoas, e 14 de médio porte, com até 100 pessoas. O setor de serviços é o mais representado, com 49,8% dos registros, estando mais presentes as atividades de consultoria e médicas. Em segundo lugar, está o setor industrial, que abrange 25,6% dos registros, no qual predominam construção civil (13,3%), produtos agrícolas (12,8%) e artigos variados (12,8%). No setor comercial, com 20,1% das empresas, predominam confecções e alimentos. Nos demais setores, existem 33 empresas matriculadas (ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC, 2006).

Em termos de faturamento bruto, 70% das empresas obtiveram, em 2005, resultados abaixo de U\$500 mil anuais, 118 faturaram entre U\$500 mil e U\$1 milhão e apenas quatro apresentaram resultados acima de U\$ 50 milhões (ESCRITÓRIO CENTRAL DA EdC, 2006).

As tabelas 6.1 a 6.4 contêm dados referentes a organização e estruturação das empresas de EdC no mundo.

Tabela 6.1 - A Distribuição das Empresas de EdC pelo Mundo

País	Número de Empresas de EdC
Itália	230
África	1
América Central	24
América Do Norte	41
Argentina	55
Ásia	31
Austrália	2
Brasil	121
Europa Ocidental	167

Europa Oriental	61
Oriente Médio	2
Total	735

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.2 - Empresas de EdC e Quantidade de Funcionários

Número de Funcionários	Número de Empresas
Mais de 100	09
Entre 100 e 50	14
Menos de 50	712

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.3 – Faturamento em Reais, em 2005, das Empresas Vinculadas à EdC

Valor do Faturamento	Número de Empresas	%
Acima de 50 milhões/ano	4	0,5
Entre 10 milhões e 50 milhões/ano	53	7,2
Entre 1 milhão e 10 milhões/ano	46	6,3
Entre 500 mil e 1 milhão/ano	118	16,1
Abaixo de 500 mil/ano	514	69,9
Total	735	100,0

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Tabela 6.4 - Empresas de EdC x Setores de Atividade

Atividade	Número de Empresas de EdC
Produção	188
Comércio	148
Outros serviços	366
Outros empreendimentos	33

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

No Brasil, a maior concentração de empresas está na região Centro-Sul e no Nordeste. Na região Centro-Sul está o pólo Spártaco, próximo a São Paulo, com sete empresas que mantêm 84 empregos diretos e 47 indiretos. Na tabela 6.5 pode-se observar o número de empresas vinculadas ao projeto no Brasil.

Tabela 6.5 - Evolução do Número de Empresas Vinculadas ao Projeto de EdC no Brasil

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Número de Empresas	59	81	86	88	88	87	88	87	77	79	82	84	112

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

Com relação à distribuição dos lucros, em 2004, foram repassados ao Brasil, pelo Fundo Internacional, U\$673 mil. Esse valor beneficiou 845 pessoas e foi distribuído com as seguintes finalidades:

- Alimentação 46 %
- Estudo 20 %
- Saúde 21 %

- Moradia (reforma/construção) 11 %
- Outras necessidades 3 %

Na tabela 6.6 e na figura 6.2 apresenta-se a distribuição dos auxílios.

Tabela 6.6 – Pessoas Ajudadas por Região do Brasil com o Valor Arrecadado do Fundo Internacional

Região	Pessoas ajudadas	Valor distribuído, em dólar
Norte	165	167.682
Nordeste	376	287.338
Sul	81	59.468
Centro oeste	20	18.519
Sudeste	129	99.612
Mariápolis Ginetta	74	40.473
Total	845	673.092

Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

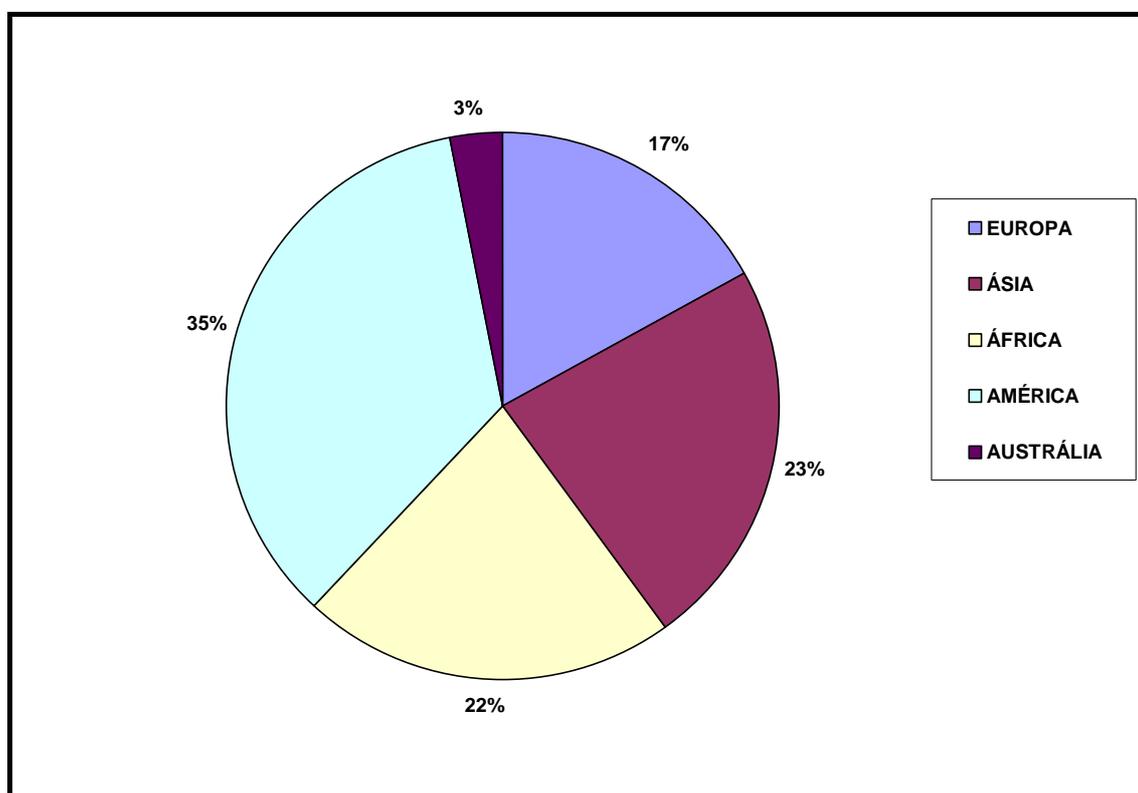


Figura 6.2 – Porcentagem de Indigentes Ajudados Com o Envio dos Lucros pelos Continentes.
Fonte: Escritório Central da EdC, 2006.

A seguir, serão apresentadas duas empresas que estão na vanguarda do Projeto (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), a FEMAQ e a Prodiel, que servem de base para o estudo a que se propõe esta tese. Os aspectos que serão mencionados, incluindo os depoimentos, estão baseados nos estudos de campo realizados por Heloísa Helena Gonçalves e Mario Pinto por ocasião de seus doutoramentos na COPPE-UFRJ e na PUC-Rio, respectivamente e por relatos de Rui Costa e Vera Araújo, estudiosos do

tema.

6.4 Empresas em Tela: FEMAQ e Prodiet

6.4.1 A FEMAQ

Fundada por Kurt Leibholz em 1966, a FEMAQ S.A., Fundação Engenharia e Máquinas, localiza-se em Piracicaba, em São Paulo. É uma empresa que produz peças fundidas em aço e ligas de alumínio, com produtos manufaturados de até 30 toneladas de peso unitário. Produz, também, peças para as indústrias de papel, extrativa e de máquinas domésticas. Possui, atualmente, 74 funcionários – além de terceirizados – fatura em média U\$500.000 por mês e tem como principais clientes a Volkswagen, a Mercedes Benz e a General Motors.

Em 1972, com o falecimento do fundador, assumem a direção da empresa seus filhos Rodolfo e Henrique. Essa transição foi difícil em razão da inexperiência dos novos dirigentes – eles ainda eram estudantes –, pela falta de confiança por parte dos funcionários e clientes e por dificuldades financeiras. Em 1979, entretanto, a empresa já estava estabilizada e progredia.

Apesar desse sucesso profissional, os donos sentiam necessidade de algo que atendesse a suas aspirações mais profundas. Conhecendo a espiritualidade dos Focolares e a DSI, desejavam viver e agir de acordo com tais princípios também no trabalho. Em 1991, ao ouvirem a proposta da EdC, perceberam que era isso que procuravam e, então, ampliaram seu campo de atuação respondendo não só às necessidades dos funcionários, fornecedores e clientes, mas estendendo suas ações aos mais pobres e à formação dos ‘homens novos’, aderindo à EdC. Essa atitude trouxe para eles um novo valor do conceito de trabalho e de empresa.

O período de 1980 a 1995 foi marcado por uma crise na indústria de fundição no Brasil. A recessão econômica e as sucessivas tentativas de ajuste por meio de uma política de choques econômicos trouxeram, entre outras conseqüências, a impossibilidade da empresa contrair dívidas para financiar sua expansão. A

experiência apresentada no Congresso de Fundação em 1995 – que varre o período de 1985 a 1994 – mostra que apesar da situação econômica instável, a FEMAQ conseguiu mais do que duplicar seu faturamento, passando de US\$35mil em 1985 para US\$82mil/homem/ano em 1994, basicamente pela concentração dos esforços no gerenciamento do seu pessoal.

Segundo Gonçalves e Leitão (2001), o investimento na valorização dos funcionários e a melhoria das condições de mercado levaram a um crescimento significativo nos anos seguintes. De 1996 a 2000, a produção anual passou de 3.585 para 6.413 toneladas/ano e o faturamento desse período aumentou de 7 para 15 milhões de Reais. A produtividade, por sua vez, pulou de 69 para 87 toneladas/empregado/ano.

De acordo com os mesmos autores, no período de 1997 a 2000, o patrimônio líquido da empresa evoluiu de 2,5 para 4,2 milhões de Reais e o lucro operacional passou de 559 mil para 1,7 milhões de Reais, com a capital social passando de 1,65 para 1,9 milhões de Reais. O crescimento dos lucros acumulados foi de 137,9% no período.

Os produtos da empresa são quase todos customizados, o que inviabiliza uma produção em série. Além disso, a especificidade de cada pedido implica constante busca de soluções inovadoras a partir do uso da tecnologia de que dispõem, fato que justifica a preocupação com a atualização tecnológica e as frequentes visitas de sócios e funcionários a fundições da Alemanha (PINTO, 2004).

De acordo com Rodolfo e Henrique (GONÇALVES; LEITÃO, 2001), não há como desvincular os resultados que a FEMAQ vem obtendo das práticas da EdC na empresa, pois elas implicaram uma mudança de mentalidade nos diretores, o que repercutiu na cultura da empresa, tornando-a mais competitiva.

Diversas passagens mencionadas pelos Leibholz no Conaf de 1995 atestam essa postura decorrente da adesão ao Projeto de EdC. Dentre elas, destaca-se (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 39):

“Dentro da estrutura humana empresarial, notamos que não podemos usar técnicas que venham desvalorizar o indivíduo sem graves riscos para a empresa. Porque é o homem que dá sentido à vida material e econômica da estrutura. Se ele não for respeitado em suas necessidades básicas (...) a empresa representará um empreendimento incompleto.”

A experiência desenvolvida pela FEMAQ tem como ponto de partida o aspecto humano. Para a empresa, ele é considerado a base de uma mudança em termos qualitativos e quantitativos. Nesse sentido, os empresários vêem o sucesso técnico, financeiro e comercial da FEMAQ como uma variável ligada à capacidade de atender e estimular o desenvolvimento das necessidades mais profundas dos trabalhadores, possibilitando um maior desenvolvimento da pessoa humana (COSTA, 1998). Citando Rodolfo Leibholz (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 39):

“Quando estimulamos a vontade, fazemos um trabalhador mais produtivo e automaticamente mais consciente e responsável. Desse modo, poderíamos colocar que uma parte das metas da empresa é procurar atender às necessidades básicas do indivíduo, pois o trabalho é importantíssimo para ambas as partes.”

A seguir, serão discutidos alguns aspectos distintivos da FEMAQ.

A Geração de um Ambiente de Mudanças

Para os Leibholtz, este aspecto está pautado na visão da empresa e do ser humano nela inserido como elementos de uma dinâmica de evolução e aperfeiçoamento constantes. Eles acreditam que o tempo que o trabalhador passa na empresa deve tanto ser empregado na execução de um trabalho, como deve propiciar o contato humano (GUI, 2001). Assim, uma de suas primeiras iniciativas foi a mudança da relação entre a diretoria da empresa e os funcionários dos diferentes setores. Para tanto, em vez de convocar os funcionários para que fossem ouvidos juntos à direção, essa foi diretamente aos locais de fábrica em que se localizavam aqueles setores mais simples da linha de produção, abrindo um diálogo em que diversos problemas eram colocados e sugestões eram feitas.

Outro aspecto concreto de valorização do profissional ocorreu ao ser oferecido aperfeiçoamento profissional com participação em cursos profissionalizantes e de especialização, além de aperfeiçoamento universitário e estímulo ao contato entre profissionais de formações diferentes (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Segundo os mesmo autores, buscando um maior intercâmbio profissional, foi realizada uma programação regular de visitas a exposições e feiras e também a outras empresas, geralmente clientes da FEMAQ.

O último aspecto referente à criação de um ambiente de mudanças foi o

remanejamento de profissionais para funções diferentes, em outros segmentos da empresa. O objetivo foi o de despertar no funcionário um sentimento de valorização do setor e dos companheiros de serviço. Esse remanejamento foi pensado para: evitar que a tarefa executada se tornasse tediosa, trazer desafios de um novo trabalho a ser executado, flexibilizar o grupo ao exigir um aumento de sua capacidade de adaptação e acolhida ao novo, criar respeito pelo trabalho alheio e servir como um elemento de construção da postura global em relação à empresa, permitindo, a cada funcionário, a visão do todo.

Os Leibholz afirmam que ainda têm muito a aprender, mas concordam que, para que toda essa mudança transformadora ocorra, uma mudança pessoal seja necessária. Tal mudança precisa começar pela mentalidade dos empresários, principalmente no que tange suas posturas com relação ao poder. Segundo eles, essa mudança é mais difícil nos cargos hierárquicos mais altos, o que torna o processo mais moroso. Todavia, egoísmo e individualismo ocorrem tanto com dirigentes como com funcionários, sendo necessário, então, destinar recursos para a formação de pessoas, permitindo desenvolvimento técnico e novos valores de trabalho (GONÇALVES E LEITÃO, 2001).

Sistema de Incentivos

A FEMAQ buscou motivar seus funcionários fazendo com que eles se tornassem agentes ativos dentro da empresa. Assim, foram criados incentivos que permitissem essa participação e que fossem modificados ao longo dos anos, de forma a refletir as necessidades detectadas ou formuladas pelos funcionários (GONÇALVES E LEITÃO, 2001).

A primeira necessidade detectada foi relativa à saúde e ao atendimento médico. Para atender essa demanda, foi criado um sistema interno de atendimento médico que, posteriormente, evoluiu para um sistema de saúde do qual a família do trabalhador podia desfrutar (COSTA, 2001).

O segundo problema observado, de acordo com Costa (2001), foi o aspecto da formação escolar de alguns trabalhadores. Para resolver essa questão, a FEMAQ incentivou a formação de grupos de alfabetização, cursos em convênios com o SENAI, cursos universitários subsidiados pela empresa e outros cursos destinados à formação

humana desses trabalhadores.

À medida que a empresa permitiu uma crescente participação dos funcionários, esses se sentiram à vontade para expressar outras necessidades. Entre elas, surgiu a questão da comunicação interna. Uma tentativa de solucionar esse problema foi pela proposição da realização de uma assembléia periódica com os empregados de forma a criar um fluxo de informações no interior da empresa que versasse sobre todos os assuntos: carga de trabalho, produção, situação financeira, alimentação, caixa beneficente dos funcionários etc (COSTA, 2001).

Outro aspecto do sistema de incentivos refere-se à participação dos funcionários nos resultados e nas decisões da empresa. Mensalmente, é apresentado aos funcionários um balanço sobre a venda dos produtos da empresa e os resultados daí provenientes. Caso tenha havido lucro, ele é repartido com base em parâmetros de desempenho - produtividade, assiduidade e lucros - previamente acertados por todos os empregados, constantes de uma cartilha (PINTO, 2004) e que conferem uma percepção de time aos funcionários. Caso não haja lucro, o prejuízo é acumulado e vai sendo abatido do lucro dos meses seguintes. Pinto (2004) menciona que nas reuniões mensais, lideradas pelos supervisores imediatos, são apresentadas as perspectivas do mês seguinte, o que permite prever se haverá ou não distribuição dos lucros. Há, também, reuniões semestrais na qual todos, inclusive os donos, participam. Nela, é apresentado o cenário econômico do país e como a FEMAQ está nele. Isso confere uma transparência nas relações e funciona como um importante elemento agregador e motivador (PINTO, 2004).

Com relação à tomada de decisões, os funcionários participam diretamente das decisões operacionais em suas áreas de competência e são informados, nas assembléias, sobre as decisões estratégicas, assumidas, via consenso, entre os diretores (PINTO, 2004)

Com base em Gonçalves e Leitão (2001), pode-se dizer que a motivação decorrente da forma de participação e autonomia do funcionário na empresa, aliada à transparência da gestão – obtida por meio de uma comunicação fluida e honesta – gera confiança, estimula a criatividade e torna-se responsável pela elevada produtividade e preços competitivos.

É também parte do sistema de incentivos a proposta de construção de um ‘nova empresa’ a partir do ambiente de trabalho. Isso foi colocado como um desafio aos membros da empresa de forma a estimular a consecução dos novos princípios que se queria ver transformados em comportamentos. Assim, à medida que a FEMAQ vai conseguindo estabelecer uma nova cultura no ambiente de trabalho, os funcionários vão se tornando ‘parceiros’, o que pode ser comprovado pela diminuição do absenteísmo, pela maior motivação dos funcionários e pelo aumento da produtividade (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Cultura e Clima Organizacionais

Costa (2001) afirma que, muitas vezes, empresários se defrontam com situações para as quais eles não têm dados numéricos ou quantitativos em que possam se basear para a tomada de decisões. Outras vezes, apesar de terem os dados, a situação é complexa demais para ser resolvida racionalmente. Na FEMAQ, costuma-se levar questões desse tipo para a análise de duas ou mais pessoas e, dependendo do assunto, a decisão decorre de uma intuição surgida a partir da discussão conjunta.

Para os Leibholz, equilibrar intuição e lógica nas tomadas de decisão não significa rejeitar a razão econômica, mas, sim, abrir espaço para o exercício de outras formas de razão, pautadas na racionalidade substantiva (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). O ingresso na EdC, por exemplo, não priorizou a lógica financeira, pois a ‘cultura do dar’ exigia a superação do pensamento de toda uma tradição que afirma e valoriza a ‘cultura do ter’. Em outras palavras, a decisão de aderir ao Projeto não implicou, apenas, sobrepujar uma mera cultura informal que permeia a sociedade como um todo, mas, ir na contramão de um sistema formulado, desenvolvido e transmitido pelos próprios centros de formação de mão-de-obra especializada, como as universidades, escolas técnicas e mesmo escolas de primeiro e segundo graus (COSTA, 2001).

“A Economia que se aprende na escola não leva em conta a confiança interpessoal, por exemplo, o que é um erro grave, pois são os seres humanos que definem uma empresa”, afirma um dos empresários (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 44).

“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 estes princípios. A EdC está colocando valores dentro da Administração que são da natureza humana: bens relacionais e satisfação”, Rodolfo Leibholz (PINTO, 2004, p. 177).

A intuição utilizada pelos Leibholz nas suas tomadas de decisão além de benefícios sociais bem evidentes, permitiu que a empresa experimentasse uma transformação e um enriquecimento tanto no sistema produtivo, como nas relações sociais geradas pelo processo. Os próprios diretores tiveram a oportunidade de repensar seus valores e de descobrir uma cultura empresarial mais criativa e aberta.

Sendo a EdC uma proposta fortemente social e contrária ao individualismo e à acumulação, o anticonsumismo é parte dos valores que são passados aos funcionários (GONÇALVES; LEITÃO, 2001). Eles são estimulados a moderar o consumo e a compartilhar as decisões. Nesse ponto, cabe frisar que os empresários são fiéis aos princípios que transmitem. Eles têm uma vida confortável, mas sem qualquer forma de ostentação (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Faz-se necessário mencionar, também, que valores como aceitação do outro, confiança e liberdade criam um ambiente agradável de trabalho, possibilitando que os empregados saibam como organizar e executar suas tarefas, sem a necessidade de fiscalização. Nessa linha e de acordo com o trabalho dos mesmos autores, afirma-se que, na FEMAQ, não há chefias dizendo o que fazer e cobrando resultado o tempo todo. Acredita-se no treinamento que é dado aos funcionários.

O bom ambiente da empresa em termos de cultura e clima organizacional – e não só a capacidade das lideranças - é visto pelos empresários como uma vantagem competitiva, trazendo produtividade acima da média nacional (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

Com base em Pinto (2004), deve-se frisar que há uma grande preocupação em não demitir funcionários mesmo quando os negócios não estão bem, fato que contribui para um bom ambiente organizacional. Nesses casos, os dirigentes optam por dar férias ou aplicam outros recursos que preservem o emprego. No entanto, deve-se relatar que, apesar dessa postura, já houve situações de grave crise em que demissões tiveram que ocorrer.

Outro aspecto, citado por Pinto (2004), que traz resultados positivos para a empresa é o acesso aberto dos funcionários à diretoria. Essa, por sua vez, substituiu ‘o paternalismo trazido de casa’ por uma estrutura ‘meio fluida’, de forma a dar mais autonomia aos funcionários. A associação desses dois fatores faz com que

funcionários e proprietários se conheçam e possam desempenhar seus papéis, sem engessamento dos primeiros e sem que os últimos percam sua responsabilidade, visibilidade e direção.

A Questão da Qualidade

As primeiras iniciativas de qualidade total na FEMAQ concentraram-se na inspeção do produto acabado. Esse era o aspecto mais crítico da cadeia produtiva, pois a falta de controle sobre a quantidade produzida acarretava atrasos na produção e na entrega (COSTA, 2001).

Para resolver esse problema, a FEMAQ intensificou o diálogo entre os setores envolvidos, introduzindo e enfatizando o valor da qualidade (COSTA, 2001). A idéia da empresa era a de aplicar técnicas de envolvimento pessoal e treinamento em qualidade para sensibilizar seus funcionários, incentivando suas capacidade criativas.

De acordo com Costa (2001), em 1995 a FEMAQ começou a implantação da ISO 9002 – modelo que mais se adequava às suas necessidades -, adquiriu novos equipamentos para laboratório e produção e informatizou alguns setores de forma a agilizar os sistemas de comunicação e informação internos. Além disso, continua ele, foram realizadas assembléias com os funcionários de forma a incutir em cada um, uma atitude de responsabilidade com suas próprias vidas. Isso traria para cada empregado uma visão de si mesmo como um cidadão capaz de pensar, agir, produzir, e vender.

A Questão da Ética

No que concerne à ética, os Leibholz (Costa, 2001) entendem não ser possível separar os valores éticos pessoais dos da empresa. Assim, a estratégia por eles adotada consiste na introdução de valores como amor ao próximo, integridade, moralidade, honestidade, companheirismo, bondade, entre outros, na cultura empresarial (GONÇALVES;LEITÃO, 2001). Corroborando esse fato estão os depoimentos dos empresários coletados por Gonçalves (2005) que mostram uma contínua busca de coerência entre o ser pessoa e o ser empresário. Para eles, a prática deve começar na própria família, aprendendo-se a respeitar o modo de pensar e agir de cada pessoa.

Cabe frisar, entretanto, que os funcionários da FEMAQ traziam, de suas formações, valores muito pouco altruístas e uma predominância de racionalidade

técnica. Assim, de acordo com Costa (2001), para consertar essas distorções, a empresa deu a oportunidade dos funcionários participarem de cursos e reuniões em que eram transmitidos valores considerados essenciais ao indivíduo, à sua família e à própria empresa. A participação nas reuniões era facultada a cada indivíduo, respeitando a liberdade de cada um. De acordo com Gonçalves e Leitão (2001), isso não pode ser considerado invasão de privacidade, não só por ter havido a possibilidade de escolha, como também porque o conceito de liderança adotado subentende a transformação do trabalho, de uma fonte de subsistência material em um ato pedagógico de valorização do homem, do trabalho e da vida.

Outro exemplo da conduta ética da FEMAQ é citado por Pinto (2004). Segundo suas pesquisas, a empresa não direciona suas vendas para indústrias que considere nocivas à saúde ou à sociedade, mesmo que o faturamento daí advindo represente aumento de rentabilidade. Isso explica porque a empresa, apesar de constantemente assediada, não atende os pedidos da indústria de cigarros e da indústria bélica.

Os Leibholz acreditam que para serem éticos na empresa, precisam praticar honestidade nos negócios o que demanda adoção de princípios como o de não mentir ao funcionário, não negociar valores, não adotar o ‘caixa 2’, não provocar danos ao meio ambiente, primar pela qualidade dos produtos e, no que tange à concorrência, não destruí-la, mas, sim, buscar uma parceria (GONÇALVES; LEITÃO, 2001).

No que se refere à concorrência, eles enfatizam que o ideal é que não haja uma guerra entre clientes, fornecedores e competidores.

“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” (PINTO, 2004, p. 175).

Quando questionados se essas práticas não trariam perdas econômicas para a organização, Henrique Leibholz relata que não há prática desleal na qual a FEMAQ esteja presente. Isso pode, por um lado, reduzir sua competitividade, mas, por outro “a experiência mostra que a longo prazo você ganha” (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 48). Rodolfo acrescenta que “os concorrentes nossos que usavam outro tipo de postura, acabaram não tendo futuro e nós sobrevivemos” (PINTO, 2004, p. 174). Em resumo, esse fator passou a conferir credibilidade à FEMAQ, atraindo uma grande

quantidade de clientes. A direção da empresa está convicta de que as empresas bem sucedidas no futuro serão aquelas que fizerem, hoje, a opção por uma conduta ética e solidária no campo dos bens de produção (COSTA, 2001).

Empresa e EdC na Visão dos Leibholz

De acordo com Henrique Leibholz (PINTO, 2004), a EdC traz algo a mais para a empresa, pois as pessoas trabalham mais satisfeitas uma vez que percebem que não se trata de uma questão que se resume a custo-benefício financeiro. Para ele, uma das formas de realização da pessoa é por meio do trabalho, que na FEMAQ é executado com certa autonomia e liberdade de escolha. A empresa cria condições dentro de suas limitações e isso é percebido pelo funcionário.

Quando questionado sobre o que diferencia a empresa de EdC de uma empresa convencional, Henrique afirma:

“(...) 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. Esta 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.” (PINTO, 2004, p. 176).

E Rodolfo completa:

“(...) Nós não temos regras, temos princípios(...). O principal deles é o 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(...). Se você pegar algo que não tenha a ver com o princípio da vida, ele vai ser expulso... É nisso que acreditamos.” (PINTO, 2004, p. 177).

Acrescentando, por fim, que:

“(...) nós não interagimos apenas com o ambiente. Nós somos o meio ambiente. É mais do que simplesmente respeitar. Para 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.” (PINTO, 2004, p. 177:178).

A Empresa na Visão dos Funcionários

Os depoimentos coletados por Gonçalves e Leitão (2001) e por Pinto (2004) mostram grande homogeneidade nas declarações. Essas entrevistas procuraram identificar como a gestão da empresa, com seus variados aspectos, é percebida pelos funcionários.

Cumpra mencionar que quase todos os funcionários entrevistados por esses pesquisadores têm experiência de trabalho em outras empresas. Quando questionados sobre as diferenças de tratamento, eles mencionaram estas características das outras empresas em que trabalharam (GONÇALVES; LEITÃO, 2001):

- eram muito hierarquizadas, autoritárias e de difícil relacionamento com as chefias;
- distanciavam padrões de empregados (não havia um conhecimento face a face);
- eram voltadas ao lucro e tinham como objetivo a produção de riqueza para os patrões;
- quando distribuía lucro, esse era um valor inferior ao da FEMAQ;
- tinham um clima de trabalho pesado;
- não motivavam o empregado com relação aos resultados a serem alcançados;
- viam o trabalhador apenas como mão-de-obra.

Por outro lado, a FEMAQ foi percebida como (GONÇALVES; LEITÃO, 2001):

- uma empresa totalmente diferente na forma de administrar;
- um lugar onde o contato entre funcionários, gerentes e diretores é sempre próximo;
- uma empresa que investe nas pessoas e na qual se sabe o que está acontecendo;
- uma organização que não visa só o lucro;
- formada por ‘gente simples’ que se preocupa com o bem-estar dos funcionários e que tem um filosofia de gestão que estimula funcionários a pensarem mais no próximo;
- uma empresa em que os empresários conseguem passar sua visão aos funcionários.

Nas entrevistas, a percepção dos funcionários sobre determinados valores foram capturadas. Os pesquisadores buscaram entender como o funcionário percebia a atividade da empresa e o que, para ele, tornava a empresa diferente, especial.

O relacionamento foi amplamente citado e pode ser entendido como um dos aspectos mais positivos da organização.

“A principal distinção 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. Esta postura da direção contagia. Tem gente que não entra no espírito da coisa, mas você acaba se contagiando com o clima.” (PINTO, 2004, p. 183);

“O que as grandes empresas buscam de ferramentas de como fazer uma aproximação com o chão da fábrica, nós fazemos automaticamente. Nós conversamos o tempo todo. Essa empresa é familiar e o dono está sempre direto com os funcionários. Isso facilita, pois eles dão esta abertura. Isso gera uma aproximação entre chão de fábrica, gerentes e diretoria.” (PINTO, 2004, p. 180);

“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”. (PINTO, 2004, p. 186)

Um exemplo que também deve ser mencionado é o depoimento de um funcionário da FEMAQ que mencionou que, certa vez, procurou ‘ajudar’ um novato na empresa, mostrando exatamente como as coisas deveriam ser feitas (GONÇALVES, 2005). A ‘ajuda’ foi dada de modo ostensivo, no intuito de auxiliar o novo funcionário a aprender rapidamente a lida, mas foi sentida por esse último como um processo de sufocamento. Após uma conversa entre eles, o funcionário mais antigo resolveu a deixar o outro ‘andar com suas próprias pernas’ e o resultado foi que esse novo funcionário executou, de forma diferente e mais eficiente o trabalho, gerando um procedimento que passou a ser adotado pela empresa. O funcionário antigo, por sua vez, percebeu ser importante respeitar a forma de ser das demais pessoas, não impondo uma forma ‘correta’ de agir, mas definindo, apenas, o que era essencial e, portanto, imutável.

Aliada ao relacionamento, tem-se a questão da confiança mencionada em muitos depoimentos extraídos de Gonçalves e Leitão (2001, p.52) e de Pinto (2004, p.180-187).

“Não que 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”;

“Para mim, o lucro é bem aplicado. Ele ajuda não só a gente, ajuda outras pessoas que estão necessitadas”;

“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”;

“Eu pego às sete horas. Quando chega oito horas o patrão chega. Está trabalhando lado a lado. Então você vê que o interesse do patrão é o empregado”;

Outro valor bastante apontado é o da comunhão (GONÇALVES; LEITÃO, 2001, p. 51:52).

“(…) eles sempre me ajudaram, não só a mim, mas a todos. Eu sei de mais de perto porque trabalho junto com eles, então são pessoas bem humanas. A filosofia deles acho que vem de berço, essa tendência que querer colaborar com as pessoas”;

“Tive muita ajuda deles, moral e financeira (...) eu passei por muita necessidade em minha vida e eles me ajudaram muito”;

“Existe uma comissão que foi feita para discutir o ponto de vista do patrão e do empregado. A comissão foi feita justamente para que o patrão não chegue com a coisa pronta (...) a gente percebe que o negócio aqui é uma comunhão de pensamento (...) praticamente o que se decide na reunião é o que o pessoal ansiava”.

Com relação à questão da liberdade, entrevistados afirmam:

“Enquanto na FEMAQ somos livres, nas outras empresas os empregados são mais amarrados, não tem liberdade. Aqui essa liberdade não é só para os gerentes. Isso acontece com todos os empregados. Isso não depende do nível hierárquico. (...). Aqui não somos cobrados pela diretoria. Você tem que fazer da melhor maneira. Temos que atingir nossos objetivos, mas com toda liberdade (PINTO, 2004, p. 178)”;

“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 (PINTO, 2004, p. 185)”.

O aspecto transparência foi recorrente em vários discursos dos entrevistados tanto de Gonçalves e Leitão (2001, p.51) como os de Pinto (2004, p.181).

“O balancete da FEMAQ fica exposto a nós”;

“Uma firma honesta, não tem nada escondido, todos os papéis você encontra em cima da mesa”;

“A gente está a par do que está acontecendo”;

“Há um jogo limpo, sem políticas. Esse modo da gente administrar não mascara e fica claro quem está enrolando”;

“Esta transparência, este comprometimento... Nós sabemos que esta empresa está inserida na sociedade. Me ajuda saber que eu faço parte desta empresa como uma pessoa comprometida nesta sociedade”.

Por fim, cabe também mencionar valores como simplicidade e coerência que foram expressos em vários depoimentos de Gonçalves e Leitão (2001, p.51-52) e de Pinto (2004, p.182).

“A diferença está no testemunho de vida do patrão. Os homens aí tem 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. Aqui tudo é transparente. Não ficamos com a sensação de que estamos sendo enganados”;

“Eles (a diretoria) se destacam pela maneira de pensar e agir”;

“Você vê que os diretores não são consumistas, têm carros simples”;

“Eles são os diretores e são acessíveis, eu tenho de falar com você quem são eles, seno você não vai saber”.

Em resumo, com base no que foi exposto, pode-se dizer que a FEMAQ encontra-se em uma posição de destaque dentro do Projeto de EdC no que tange à transformação dos ideais da EdC em prática cotidiana.

Seus dirigentes já traziam de suas formações, uma gestão de cunho mais humanista que vem sendo ampliada e melhorada com o uso dos princípios da EdC. Além disso, a empresa dispõe de uma administração experiente capaz de manter níveis internacionais de produtividade, o que, aliado aos demais aspectos, faz com que a

empresa consiga manter equilibradas as diversas dimensões da EdC.

No próximo item será apresentada a empresa Prodiet e serão discutidos alguns de seus aspectos distintivos.

6.4.2 A Prodiet

A empresa Prodiet Farmacêutica, com sede em Curitiba, no Paraná, é uma organização familiar, estabelecida em 1989, com o objetivo de comercializar e distribuir produtos hospitalares e produtos nutritivos para crianças e atletas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Possui atualmente 94 empregados e fatura por volta de 25 milhões de Reais por ano. A relação entre a maior e a menor remuneração dentro da empresa é da ordem de 5,4 vezes.

Foi fundada pela família Tortelli na ocasião em que o Brasil passava por uma grave crise econômica, com alta inflação e instabilidade política. Isso demandou dos proprietários uma cuidadosa observância das atividades de modo que fornecedores e clientes fossem atendidos, criando uma relação de confiança que proporcionou crédito e preços competitivos à empresa.

No início, a carteira de clientes era bastante reduzida e era exíguo o espaço físico da empresa. Sob o ponto de vista de Armando Tortelli, proprietário gerente da Prodiet, o objetivo maior da empresa era, naquela época, servir de fonte de sustento para a família, não possuindo um fim social claro.

Desde jovem, o casal Tortelli participava como Gens do Movimento dos Focolares até se tornarem focolarinos casados. Eles viviam a comunhão de bens no âmbito do Movimento, mas não na empresa. Para eles, “a empresa era algo que pertencia somente aos dois e que lhes dava, concretamente, a possibilidade de enriquecerem” (GONÇALVES, 2005, p. 162). No fundo, sentiam que lhes faltava algo.

Em 1991, ao ouvirem a proposta da EdC, interessaram-se por ela porque acreditaram que ela pudesse ser um caminho para um mundo melhor e, também, porque ela ia ao encontro da formação humanista que ambos tiveram no âmbito do Movimento. Apesar disso, eles não sabiam como inserir a Prodiet na proposta de EdC,

pois, do ponto de vista organizacional, eles tinham tudo a fazer.

Essa proposta exigiria uma abertura dos horizontes da empresa para a dimensão social, fazendo com que ela não fosse vista mais como um simples meio de subsistência, mas como uma possibilidade de gerar novos empregos e de prestar serviços à comunidade, por meio da comunhão mensal de uma parte dos lucros. Todavia, o ambiente externo era desfavorável: instabilidade econômica, inflação em torno dos 40% ao mês, sistema fiscal rigoroso, atraso do pagamento pelas organizações sanitárias estatais – que compunham a maior parte dos clientes – etc.

Dessa forma, foi obrigatória a reestruturação da empresa, para que pudessem “(...) oferecer algo que respondesse à proposta de Chiara Lubich. (...) Não queriam coligar uma empresa que, ao invés de propagar a Proposta, poderia ser um veículo com conseqüências negativas.” (GONÇALVES, 2005, p. 165).

Em 1992, os Tortelli decidiram aderir à EdC. A reestruturação da empresa continuou e duas decisões importantes foram tomadas: a de contratar uma empresa de consultoria para orientação e estruturação de uma forma geral e a de pagar todos os impostos, evitando evasão fiscal.

Com relação à primeira medida, foi observado que com a ajuda dessa consultoria, houve grande aumento de faturamento, contratação significativa de funcionários e compra de sede própria, que é colocada à disposição dos funcionários, pois muitos churrascos e encontros entre eles são feitos lá. Pode ser mencionado, também, aumento considerável da área de almoxarifado/depósito (de 200m² no final de 1993 passou a 480 m² no final de 1998). Maiores detalhes sobre essa expansão podem ser encontrados nas teses de Gonçalves (2005) e Pinto (2004).

Nesse ponto, Tortelli foi questionado sobre a adequação da contratação de um consultor, que possui uma visão de prática de gestão baseada na lógica do capitalismo, para orientar uma empresa inserida no Projeto de EdC. Entretanto, ele afirmou que isso não representava problema, pois “primeiro eu escuto quais são as bases pelas quais ele constrói o raciocínio, reflito e, depois, ilumino tudo com a Economia de Comunhão e traduzo para ele até me sentir entendido”. (GONÇALVES, 2005, p. 170). Assim, as atividades são balizadas pelos princípios da EdC e as ações são previamente entendidas antes de serem executadas.

No que tange à questão dos impostos, Tortelli afirma que passou a pagá-los integralmente a partir da adesão da empresa à proposta. Antes desse período, eles eram considerados imorais pelo proprietário-gerente e, assim, era possível justificar a sonegação como uma necessidade ditada por motivos de simples sobrevivência.

Atualmente, a empresa atua em um mercado bastante competitivo que lida, por um lado, com grandes indústrias farmacêuticas e, por outro, com grandes compradores. O mercado é comoditizado, enfatiza custos e a concorrência ocorre em nível nacional.

Por causa da preocupação com os custos, a empresa fornece poucos benefícios aos funcionários, cabendo destacar: alimentação (praticamente gratuita), plano de saúde para os funcionários (80% do valor é arcado pela Prodiet) e distribuição gratuita de medicamentos. O salário é um pouco acima da realidade do mercado, pois, para a Prodiet, é importante dar condições para que os funcionários se percebam não como espectadores, mas como protagonistas e construtores da empresa que vem superando, mês a mês, as metas estipuladas. Cabe frisar, ainda, que não há um processo claro de ajuda financeira ao estudo dos funcionários, embora alguns deles a recebam.

Na Prodiet, trabalham Armando e sua esposa Roseli, dois de seus filhos e um irmão de Armando. Há um caráter eminentemente familiar na empresa, o que pode acarretar desdobramentos positivos – na medida que todos se vejam como participantes de uma comunidade com fortes laços relacionais – e negativos – uma vez que regras formais não precisam ser respeitadas. Nesse ponto, cabe frisar que a estrutura funcional se caracteriza por ser pouco rígida, existindo proximidade e cumplicidade constantes entre dirigentes e funcionários, propiciadas por uma real e sólida ‘política de portas abertas’.

Segundo Pinto (2004), as instalações da empresa são funcionais, apresentando até uma certa pompa para os padrões da EdC. O *layout* é moderno e a disposição das mesas permite uma comunicação intensa. No refeitório, há um *banner* desejando ‘bom dia’ a todos os funcionários e, todas as tardes, são servidos café, pão e bolinhos para os funcionários.

O Ano de 1999

O ano de 1999 teve dois momentos importantes para a Prodiet. O primeiro diz

respeito ao escândalo dos medicamentos falsificados. Em função das denúncias sobre a qualidade duvidosa de certos medicamentos, muitos distribuidores, concorrentes de Prodiet, tiveram quedas nas suas vendas. A imagem e a conduta fortes da Prodiet permitiram não só que ela saísse ileso desse episódio, como, também tivesse um crescimento superior à média em um período em que todas as outras empresas passavam por dificuldades.

O segundo momento marcante ocorreu quando ela decidiu aceitar o convite de investir no pólo Spártaco (Assim, a Prodiet tem uma matriz coligada e uma filial inserida na Proposta de EdC). Apesar de desconhecer o mercado de São Paulo, os Tortelli decidiram abrir uma filial da empresa, tendo em mente manter os mesmos propósitos da matriz de Curitiba: ter a EdC como referência das ações empresariais. As altas taxas de inadimplência, os roubos de medicamento e o desconhecimento do novo mercado contribuíram para o prejuízo vivenciado pela filial nos primeiros meses de atuação, equilibrado e contornado em período posterior.

A Prodiet e a Mudança de Mentalidade

Cabe relatar, com base nas declarações dos Tortelli, que fazer a transição da Prodiet de uma empresa de mercado para uma empresa de EdC foi algo bastante difícil. Apesar deles terem uma vida pessoal calcada nos princípios morais e éticos decorrentes da formação humanista adquirida no Movimento dos Focolares, sua vida profissional era marcada pela ideologia funcionalista presente no ambiente organizacional. Enxergar o concorrente como alguém que deveria ser eliminado, alcançar o lucro e as metas traçadas a qualquer custo - sem considerar os meios para tanto -, burlar impostos entre outros aspectos eram fatos comuns no dia-a-dia organizacional. Segundo Armando Tortelli (GONÇALVES, 2005, p. 164):

“mesmo consciente de minhas boas intenções e formação humanista adquirida no seio do Movimento dos Focolares, acabava sendo sugado pelas pressões inerentes ao modo de produção capitalista”.

Dessa forma, tiveram que refletir muito sobre a adesão à Proposta da EdC, pois essa incluía, conforme visto na Seção 4.3, cumprimento das leis jurídicas, pagamento de todos os impostos, subsidiariedade, reciprocidade assimétrica (dar sem esperar nada grandioso em troca), amor recíproco, preservação do meio ambiente, apropriação do lucro da empresa por beneficiários – como os pobres excluídos pelo modelo

econômico vigente, acionistas, trabalhadores e homens novos – etc. Em resumo, era necessária uma mudança paradigmática de mentalidade empresarial que transformasse o agir guiado pelo autointeresse e maximização dos lucros sem a consideração dos meios para alcançá-lo, em um agir guiado pela cultura da partilha - cuja base é espiritual - e pela busca da maximização do lucro, considerando os meios para tanto. Mudar essa visão seria um exercício desafiador que transcenderia o utilitarismo do mercado.

Em 1992, eles ajustaram a empresa aos regulamentos éticos propostos pela EdC e cadastraram a matriz de Curitiba como uma empresa coligada à proposta. Segundo Roseli Tortelli (GONÇALVES, 2005, p. 166):

“como fruto dessa adesão, experimentamos uma grande liberdade provocada pela mudança de mentalidade por estarmos administrando não mais algo que era motivo de apego, mas, administrar, sim, uma estrutura que visa o bem comum, onde parte do lucro passa a ser colocado a serviço da humanidade”.

Quando perguntado sobre as dificuldades para transformar a Prodiet em uma empresa de EdC, o empresário afirmou ser o aspecto humano a maior delas. Para ele, a EdC traz um conjunto de valores nos quais os donos do capital têm que acreditar para, em seguida, colocar em prática. Essa prática implica o estabelecimento de uma nova cultura que necessita ser aceita pelos trabalhadores. Visto que uma empresa é feita de pessoas, se elas não aderirem à nova idéia, ou ao novo modo de operar, nenhuma grande mudança se concretiza.

A Prodiet e os Concorrentes

Os principais clientes da Prodiet são as instituições públicas de saúde que, em função do abandono em que se encontram e dos poucos investimentos por parte do governo federal, tornam-se inadimplentes. A dependência dessas organizações fragiliza a Prodiet e todas as outras empresas do ramo, obrigando-as a trabalhar com margens muito pequenas e tornando difícil o reconhecimento dos esforços por diferenciação. Por causa desses aspectos, o dono da empresa enfatiza sua preocupação com o aumento da eficiência que é, para ele, o que garantirá a sobrevivência da Prodiet.

Outra questão levantada por Armando é o modo como atua cada uma das empresas que, com ele, dividem mercado. Há um pensamento generalizado de que se

deve levar vantagem em tudo, o que faz com que as ‘regras de atuação’ compreendam, muitas vezes, práticas que podem ser chamadas de ilícitas.

Assim, corrupção, pagamento de propinas, sonegação de impostos, recepção de produtos já vendidos, falsificação de remédios, compra mais barata de produtos de origem duvidosa são práticas passíveis de serem vistas neste cenário.

A questão levantada pelos Tortelli é a de que o fato do mercado ser assim, não justifica que se deva continuar a agir dentro desses moldes. Segundo ele (GONÇALVES, 2005, p. 160):

“o modo de ser do empresário(a) da Economia de Comunhão requer consciência pessoal, respeito e responsabilidade coletiva. Primeiro com a própria empresa, depois com os acionistas do Pólo Empresarial Spártaco.”

Assim, quando questionado porque ele não denuncia a concorrência desleal, ele afirma que se assim o fizesse, estaria agindo da mesma forma errada que a concorrência. Por trás do empresário, continua ele, está um homem com cujas práticas ele pode não concordar, mas a quem não cabe a ele julgar.

Os Tortelli acreditam que há um reflexo muito grande do trabalho que realizam sobre as outras empresas. Afirmam que aquilo que é individual e serve de apego pode aprisionar e trazer insegurança. Dessa forma, resolveram ampliar esse conhecimento para os concorrentes, e, assim, esses passaram a “não ser mais vistos como aqueles que poderiam roubar a fatia que caberia à Prodiel do ‘bolo do mercado’, mas como aqueles que poderiam repartí-lo conosco e nós com eles” (GONÇALVES, 2005, p. 169).

Um caso concreto, relatado por Armando Tortelli, foi o seguinte (ARAÚJO, 1998, p. 13):

“(…) Um desses concorrentes, constatando o visível crescimento da *Prodiel* no mercado, decidira contra-atacar difundindo entre os clientes uma imagem negativa da empresa. Ao pensarmos em algumas medidas para restabelecer a verdade – ainda que com a máxima delicadeza para não desencadear uma guerra – para nossa surpresa, vimos que as ditas acusações haviam causado efeito exatamente contrário devido à reputação sólida de honestidade e eficiência de que gozava a empresa junto a clientes e fornecedores.

Nesse meio tempo, entramos em contato com o proprietário dessa concorrente buscando uma reaproximação. Para isso, nós oferecemos a colaboração para aplicação de uma nova lei que regulamenta um dos principais impostos governamentais. Esse gesto bastou para mudar completamente a postura do concorrente e, assim, iniciar um relacionamento de amizade e colaboração.”

Ciente das dificuldades de operar no mercado, Armando Tortelli enfatiza sua preocupação com o aumento da eficiência

Outro ponto que chama atenção é o pagamento integral dos impostos. Após a adesão à EdC, eles perceberam que a lei referente aos impostos não deve ser burlada, mas que deve-se lutar para modificá-la. Para eles, o recolhimento dos impostos é um dever de cada empresa para com a sociedade uma vez que esse dinheiro, supostamente, será usado para o bem comum. Se não o for, cabe à sociedade cobrar do Estado e do Governo seus direitos e, não, partir de práticas ilícitas para recuperar algo do qual se sintam lesados. Para o empresário, os impostos, justos ou não, são o retorno que se dá à sociedade pelo direito que ela lhe deu de desenvolver uma atividade. Quando a coisa não é vista desse modo, continua ele, você só tira da sociedade e não devolve nada.

Cabe esclarecer que a empresa não recebe qualquer tipo de apoio do Estado para tanto. Ao contrário, o pagamento integral dos impostos, aliado à inadimplência e à acirrada concorrência do setor, levam a empresa a trabalhar com uma margem muito pequena de lucro, o que dificulta seu crescimento no mercado. Apesar disso, Armando Tortelli afirma que de nada adiantaria construir uma realidade de Economia de Comunhão se o empresário não conseguisse uma empresa rentável a ponto de, no mínimo, poder contribuir com os impostos.

A questão das propinas e da compra e venda de mercadorias sem nota fiscal foram outros assuntos mencionados pela Prodiel. Os proprietários mencionaram que assim como a sonegação de impostos, esse tipo de conduta está institucionalizado no mercado de medicamentos. Eles afirmam que a empresa está completamente desvencilhada desse tipo de atuação porque eles não têm interesse de atingir 100 ou 80% do mercado, mas, apenas, a fatia que for possível de maneira ética. Para tanto, eles instruem vendedores e funcionários a não aceitarem propina e a não oferecerem suborno ou qualquer prática ilegal. Caso o funcionário se depare com qualquer caso desse tipo e não consiga lidar com ele da forma instruída, ele deve ser reportado aos empresários para que, juntos, eles cheguem a um denominador comum, decisão essa que não fugirá dos padrões éticos.

Fatos como esses tentam mostrar o modo diferenciado de atuação dos funcionários e proprietários da Prodiel frente ao *ethos* do mercado. Como relata Tortelli, é estar no mercado sem agir como o mercado que aí está.

A Empresa sob a Ótica dos Tortelli

Os estudos realizados sobre a Prodiel mostraram que donos e funcionários percebem a empresa como tendo uma função social que transcende os lucros.

Uma das formas de manifestação da função social é a contribuição dos lucros para os mais necessitados. Todos os meses, uma parte dos lucros é repassada para o Movimento dos Focolares para que façam a distribuição àqueles que estão marginalizados pela sociedade. Esse ato representa uma doação que, de acordo com Tortelli, corresponde ao doar da EdC. Não é esperado um retorno em termos individuais ou empresariais; ele é feito objetivando o outro e não a si próprio. Há um desejo por parte dos empresários de ‘colocar em comum’ um volume maior do lucro – o que é disponibilizado é o máximo possível sem comprometer a empresa -, mas questões como alta taxa de inadimplência e necessidade de grandes investimentos para acompanhar o rápido crescimento da organização têm impedido uma maior doação. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 197):

“(...) A EdC tem como objetivo, em primeiro lugar, a partilha. Isso é fácil de fazer, ainda que 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.”

O empresário destaca, também, o compromisso com o emprego. Ele afirma que, hoje, as empresas são uma das principais fontes de trabalho o que atribui a elas responsabilidades que vão além do mero respeito às leis trabalhistas. Uma delas é a percepção de segurança do emprego por parte dos funcionários.

Armando relata que possui empregados que poderiam ser substituídos por outros com salários 40% menores, mas que isso não é sua política uma vez que, em sua concepção, deve-se ir além do funcionário e se pensar na família dele. Um caso ocorrido dentro desses moldes na Prodiel foi o de um funcionário que, analisado sob o ponto de vista dos resultados, deveria ser demitido. Ocorreu, entretanto, que devido à sua avançada idade, ele dificilmente se colocaria em outra organização. Dessa forma, Armando preferiu mantê-lo na empresa afirmando (GONÇALVES, 2005, p. 163):

“você pode me dizer: ‘mas dessa forma você está comprometendo sua empresa!’. E diria que sim! Parte do lucro está sendo comprometida porque são R\$1.800,00, mais despesas de R\$2.600,00 por mês que, de certo modo, são jogados pelo ralo. Mas se a empresa não tiver um objetivo social, o ganhar dinheiro pelo dinheiro não me realiza.”

Outra situação mencionada por ele aconteceu na época da Campanha da Fraternidade de 1999, cujo tema tratou da questão do desemprego. Na intenção de contribuir com a campanha, decidiu-se criar uma vaga sem a necessidade sob o ponto

de vista operacional. Havia previsão de crescimento em determinados setores da empresa, mas se anteciparam e contrataram uma pessoa para o almoxarifado. Com relação a essa questão, os Tortelli não descartam a possibilidade de terem que demitir funcionários, mas enfatizam que isso só seria feito em duas situações: em uma emergência que pudesse comprometer a sobrevivência da empresa ou com funcionários que não estivessem em sintonia com a empresa. Para eles, demissão não pode ser vista como um modo de reduzir custos para aumentar o lucro.

Armando afirma que não existe, na empresa, um código de boa conduta e que ele não sente necessidade de implementá-lo. Assim, com respeito à conduta do indivíduo, nada lhe é imposto ou exigido formalmente e, ao que tudo indica, tampouco informalmente. A baixa coercitividade do ambiente de trabalho é manifestada na tolerância com o diferente por parte dos donos. Segundo eles (GONÇALVES, 2005, p. 150):

“(...) de fato, aqui nós temos muitas pessoas que, do ponto de vista pessoal, não são as mais agradáveis de se trabalhar. O que importa é tirar das pessoas o que elas têm de bom, potencializar o aspecto positivo, fazer com que elas se sintam felizes com seu trabalho, sendo naturalmente tratadas como profissionais, elogiadas, cobradas e tudo mais. E o que não condiz com o modo da gente agir, com o nosso proceder, aos poucos elas vão percebendo. E se não vierem a perceber, é saber conviver com o pensamento diferente do nosso”.

Os Tortelli também demonstram grande preocupação com a comunicação. Dessa forma, eles deixam claro para seus funcionários o tipo de empresa que são e o que querem: a valorização do homem. Eles fazem reuniões a cada seis meses e contam, aos mais novos, sua história, o que levou a empresa a nascer, a importância de gerar empregos, os valores da EdC, entre outras coisas. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 197):

“Nosso objetivo é passar os valores intrínsecos para as pessoas, mais do que falar propriamente da EdC.”

Quando indagados sobre a vantagem competitiva da Prodiel, os donos afirmaram que as empresas que praticam sonegação e pagam propinas têm baixa qualidade e enfatizam o curto prazo. As empresas de EdC, ao contrário, trabalham com objetivos de longo prazo tornando-se mais competitivas. De acordo com o empresário (PINTO, 2004, p. 197):

“após estes dez 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. (...) As pessoas se motivam porque acreditam nesta causa.”

O funcionário, segundo o empresário, desempenha papel importante nessa vantagem competitiva da empresa de EdC. Eles encontram uma empresa com um clima agradável e a fidelização e a parceria daí decorrentes são expressas na permanência do funcionário na empresa. Isso ocorre, segundo Armando, porque a prática utilizada não é a de instrumentalizar o homem, mas, sim, a de colocar o ser humano no centro das relações. Segundo Armando (PINTO, 2004, p. 199):

“Era um sonho que está se realizando, sermos socialmente responsáveis. Estas 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 o fim.”

Por outro lado, o empresário acredita que não é possível motivar ninguém. Os próprios funcionários é que se motivam dentro da estrutura em que se encontram e em função das coisas às quais eles têm acesso. Para Armando, a riqueza de uma empresa de EdC é a consideração do seu patrimônio social e humano – o que nem sempre ocorre em uma empresa comum - e o compromisso que ela tem com seus funcionários.

Cabe frisar que o compromisso mencionado está presente no relacionamento entre os empresários e os funcionários e que o desafio consiste em fazer com que os funcionários dialoguem com a direção o tempo todo. Para que isso passasse a ser uma constante, os Tortelli tiveram que aprender a deixar de impor suas próprias idéias, estimulando os funcionários a pensarem juntos com a direção.

Nesse ponto, é importante mencionar que a estrutura flexível torna comum o hábito de contornar a hierarquia. Assuntos que poderiam ser resolvidos por um gerente de setor são levados diretamente aos proprietários. Isso gera, às vezes, alguns problemas, mas, mesmo assim, a prática apesar de estar sendo repensada, não é proibida.

Com relação às dimensões da EdC que têm impacto mais forte na empresa, Armando aponta a social e a moral. Para ele, a dimensão econômica está dentro dessas duas e a religiosa é a base delas, pois os valores que os levam a agir de acordo com os princípios da EdC estão ligados à questão religiosa.

Em resumo, pode-se afirmar que os Tortelli desenvolveram sua consciência social coletiva e passaram a ver a empresa como um organismo que possui um fim social, em que o sucesso da empresa repercute em alegria para trabalhadores,

fornecedores e clientes. Entenderam, também, que a competição proveniente do modo de produção capitalista, sobrevive às custas da destruição da natureza e da degradação humana. Assim, é preciso “buscar forças, coragem e forte motivação para continuar acreditando no negócio” (GONÇALVES, 2005, p. 162). As fontes de tal coragem e motivação repousam, segundo eles, sobre quatro razões (GONÇALVES, 2005):

1. Humanização da atividade empresarial, vendo as pessoas não como um meio, mas como um fim específico para o qual a própria empresa está voltada;
2. A própria causa da EdC, pela qual empresários lutam e querem contribuir e conquistar;
3. Amor que o ‘Grande Pai’ tem por todos e todas;
4. Execução da parte que cabe aos empresários na atividade empresarial.

A Empresa sob a Ótica dos Funcionários

Os depoimentos dos funcionários, coletados por Gonçalves (2005) e Pinto (2004), apresentam discrepâncias entre a visão desses e a visão dos donos. Há quem elogie a empresa e há outros que, embora percebam diferenças em relação às demais organizações em que trabalharam, não deixariam de avaliar a possibilidade de trocarem de emprego caso recebessem uma proposta melhor. Apesar dessa dualidade, cumpre relatar que, em sua maioria, as opiniões são positivas. As negativas podem ser atribuídas ao momento de transição pelo qual a empresa passa, período em que o “viés paternalista está convivendo com uma certa burocratização” (PINTO, 2004, p. 212).

Apresentando os aspectos positivos, deve-se levantar, em primeiro lugar, como os funcionários vêem o ideal da empresa, com relação à questão da doação de parte do lucro. O que se percebe é que o propósito da empresa proporciona um ideal para as pessoas, sensibilizando-as para uma causa. Um dos funcionários comentou (GONÇALVES, 2005, p. 168):

“Justamente porque tenho consciência do objetivo da empresa, eu me sinto responsável não apenas para com o proprietário-gerente ou com os colegas de trabalho, mas para com todas as pessoas que são beneficiadas com o trabalho da Prodieta, com o objetivo dela. E daí é que minha responsabilidade é mais ampliada, quero dizer, minha consciência em termos de responsabilidade é mais ampliada.”

Outros funcionários afirmam que o ideal que a empresa sustenta os motiva a trabalhar. Em alguns, há uma percepção estética do ideal, denominando-o de ‘belo’ pelo fato de distribuir lucro aos mais necessitados. Um dos funcionários afirma (PINTO, 2004, p. 200):

“(…) A doação dos lucros para quem você nem conhece 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 desta maneira, será muito bom”.

Para um outro funcionário, (GONÇALVES, 2005, p. 168):

“Uma das coisas que me motiva muito a trabalhar aqui é ver que essa empresa está para atender, ela está em prol da dignidade, ela está para ajudar, ajudar o povo, o ser humano a viver melhor (...)”.

Apesar desses depoimentos, a responsável pelo RH afirma que alguns funcionários (PINTO, 2004, p. 205):

“(...) 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 dinheiro para os benefícios. Ter menos benefícios incomoda.”

Outra questão abordada é o compromisso com o emprego. É quase unânime – entre as pessoas entrevistadas pelos pesquisadores – a responsabilidade que a empresa tem para com o emprego dos funcionários. Citando as palavras de um colaborador (GONÇALVES, 2005, p. 175):

“Eu gosto demais de trabalhar aqui porque nunca me chamaram: ‘pois é, vamos cortar gente’. Não! Inclusive olha quanta gente nova que entrou depois que eu entrei, quantos postos de trabalho!”

Uma funcionária do *Marketing* corrobora a afirmação acima, afirmando (PINTO, 2004, p. 202):

“Isso dá um diferencial. A empresa é ética. Ética ns relacionamentos com os clientes, com os funcionários. A Prodiel 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 porque ele é bonzinho.”

Com relação à estrutura funcional da organização, há um consenso entre os entrevistados pelos pesquisadores de que o proprietário-gerente possui uma postura não autoritária, fazendo com que decisões ‘de cima para baixo’ não façam parte da empresa. Isso traz liberdade que é vivenciada dentro da organização (GONÇALVES, 2005, p. 173):

“(...) liberdade eu considero muito aqui dentro, as pessoas são livres, não são coagidas. Aqui, se as pessoas precisam sair um dia para ir ao médico ou ao dentista, elas têm essa liberdade. Elas têm liberdade de expressão (...) não são pessoas angustiadas com o emprego, aquelas que quando o dono chama na sala dele, logo pensam: ‘agora vou ser mandado embora’”.

Confirmando a declaração acima, um funcionário do Setor de Compras disse que sente liberdade e segurança em perguntar periodicamente para o dono se está satisfeito ou não com seu trabalho.

Outro funcionário percebe a liberdade no fato de que às 18:00 horas todos começam a ir embora e às 18:30h não há mais ninguém na empresa. Há um consenso de que o trabalho é apenas um dos vários aspectos da vida e, como tal, deve ser delimitado.

Quando questionados sobre o que torna a Prodiet uma empresa diferente, os funcionários apontaram o clima organizacional e o relacionamento entre as pessoas. Eles reconhecem que o tratamento que lhes é conferido é diferente do que eles recebiam nas empresas em que trabalhavam, devendo-se ressaltar que quase todos vieram de outros empregos. Citando o depoimento de uma funcionária do *Marketing* (PINTO, 2004, p. 202):

“O ambiente de trabalho é diferente. Eu tenho total acesso ao Armando e à Roseli. O clima organizacional é diferente, dá para perceber isso. (...) Dá para falar com todos. Há uma integração. (...) Na hora do almoço, uma vez por mês, há reuniões e participa quem quer. Eu sempre participo. É um momento gostoso. Há também, um coral. Sempre há atividades onde o pessoal está junto.”

Um funcionário do Estoque afirma (PINTO, 2004, p. 206):

“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.”

Outro aspecto mencionado pelos funcionários foi a forma de administração da empresa. Segundo o Gerente de *Marketing*, o (PINTO, 2004, p. 200):

“grande diferencial na Prodiet é a forma de administrar o problemas. Problemas todas as empresas têm, principalmente em uma empresa em crescimento, como é o caso da Prodiet, (só que) aqui é muito mais humano. Muitas vezes a gente vê empresas com um discurso diferente da prática. Aqui, teoria e prática andam 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.”

Um outro assunto tratado nas entrevistas dos pesquisadores foi o conhecimento dos funcionários acerca da EdC. A maioria deles afirmou só ter ouvido falar da EdC depois que começou a trabalhar na Prodiet. Eles narram que o contato com a EdC nunca foi imposto e que eles mesmos têm curiosidade sobre o que vem a ser o Projeto. Dessa forma, participam dos encontros e palestras promovidos pela empresa.

Alguns declaram que a empresa pertencer à EdC não traz novidade para seus trabalhos. Por outro lado, outros afirmam que a EdC acaba influenciando de forma muito positiva a vida na organização, pois fica subentendida a forma como a empresa orienta sua conduta. Há, também, quem vá mais longe, enxergando aspectos intrínsecos ao Projeto e observando (PINTO, 2004, p. 204):

“A EdC faz a diferença, porque eles têm uma outra realidade de partilhar. Eles já têm uma característica que é própria deles.”

Apesar dos aspectos positivos acima mencionados, cabe frisar que o rápido crescimento da empresa trouxe uma pequena burocratização que pode ser percebida no acesso dos funcionários aos donos. Apesar de esse acesso ainda ser muito fácil, o que

não é a realidade da maioria das empresas convencionais, há quem diga que ‘as coisas não são mais como eram’. Citando as palavras de uma funcionária do Televentas (PINTO, 2004, p. 201):

“Aqui se expandiu muito em pouco tempo. Há seis anos atrás, você chegava direto no Armando. Agora, você tem que passar pelos supervisores.”

Isso tem trazido uma certa insatisfação, porque a característica liberal dos donos, confundida por alguns funcionários com permissividade, está ficando mais rígida. Isso foi necessário porque alguns funcionários acham que têm que ser ajudados sempre, independentemente de suas reais necessidades. Um exemplo são os funcionários que se endividam fora da empresa – por motivos não justificáveis - e que vêm pedir ajuda ao proprietário. Até pouco tempo, eles ajudavam, mas, segundo a funcionária de RH (PINTO, 2004, p. 204):

“(…) 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, mas, às vezes, acontece. Estamos com outras atitudes. Eles se preocupam se o funcionário está passando necessidade em casa. Tem gente que se prevalece disso.”

Ante o exposto, pode-se dizer que a Prodiel é uma empresa que teve que transformar suas atividades e mudar seus valores de forma a se tornar uma empresa de EdC. Ela compete em um mercado extremamente agressivo em que práticas ilícitas são normais, mas consegue manter-se íntegra e, em função disso, teve sua imagem reforçada.

A organização dispõe de uma administração experiente e familiar e, neste momento, a postura paternalista está sendo gradualmente reduzida, pois há necessidade de crescimento. Assim, para otimizar os processos, uma certa burocracia está sendo introduzida.

Por fim, cumpre ainda frisar que a Prodiel é uma empresa em que há distorções entre os depoimentos dos donos e as percepções dos funcionários, provavelmente por causa do processo de mudança que está sendo vivenciado.

6.4.3 Resumo das Características Observadas nas Empresas

Após o relato das duas empresas escolhidas para servirem de base à análise proposta por esta tese, faz-se necessário resumir as características observadas nessas duas empresas de modo que sejam ressaltadas as dimensões pesquisadas que, por sua vez, se estendem das condições de contorno dessas organizações, passando pelas

características dos *stakeholders* internos e externos até questões mais abrangentes como a percepção do relacionamento da empresa com seu ambiente.

Tabela 6.7 – Características Observadas nas Empresas de EdC.

Características Observadas	FEMAQ	Prodiel
Tamanho e forma das organizações	Média e centralizada. Pelo menos, quatro níveis hierárquicos	Média e centralizada. Pelo menos, quatro níveis hierárquicos
Tipo de mercado em que atuam	Global, com muita instabilidade. Poucos competidores e fornecedores. Em escritórios em outras cidades.	Nacional, com muita instabilidade. Muitos competidores e muitos fornecedores. Tem escritórios em outras cidades.
Tipo de produto ou serviço ofertado	Produção individualizada. Alta tecnologia.	Commodities. Necessita espaço físico.
Tempo de existência	Superior a 40 anos.	Superior a 20 anos.
Desempenho mercadológico	Alto	Alto
Característica das sedes	Ampla. Tem padrão fabril, mas não apresenta luxo	Ampla. Mais sofisticada.
Base de influência do líder	Poder carismático	Poder carismático
Posicionamento do líder	Ênfase equilibrada em pessoas e desempenho.	Maior preocupação com as pessoas do que com o desempenho.
Características dos <i>Stakeholders</i> Internos	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento.	Boa parte é religiosa. Alguns são do Movimento.
Características dos <i>Stakeholders</i> Externos	Formados por pessoas jurídicas. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de comprar produtos dessa empresa.	Formados por pessoas jurídicas e Governos. Alguns são religiosos, mas isso não influi na decisão de comprar produtos dessa empresa.
Percepção dos <i>Stakeholders</i> Internos	É uma empresa superior às outras. “Penso duas vezes antes de sair”.	É uma família mas está se burocratizando. “Se a oportunidade do mercado for boa...”
Percepção dos <i>Stakeholders</i> Externos	“Estão muito acima da média. São inovadores e tratam a todos com respeito”.	“É um lugar que eu adoro visitar. Há um sorriso espontâneo em seus rostos”.
Papel dos relacionamentos	Aumenta a liberdade e a troca de informações.	Cria ambiente familiar.
Percepção dos donos quanto à vantagem competitiva	Gera porque as pessoas gostam de ser bem tratadas e gostam de ter responsabilidades, o que aumenta o comprometimento.	Gera porque aumenta a confiança e o comprometimento.
Percepção dos donos quanto ao crescimento de sua empresa	É possível crescer e manter o referencial da EdC, mas vai demorar mais para que todos sintam a diferença.	Crescer é fundamental.
Ênfase dada pelos donos às quatro dimensões da EdC	Tem que haver um equilíbrio.	Tem que haver um equilíbrio, mas a ética impacta mais.
Expressões mais comuns ouvidas nas empresas	Meio-ambiente, desempenho, confiança, liberdade, criatividade.	Família, custos, fidelidade.
Identificação de conflitos internos	Há alguns, mas são tratados diretamente com os donos.	Maior quantidade de conflitos percebida por causa da burocratização.
Mecanismos voltados à resolução dos conflitos	A chefia chama e conversa.	A chefia chama e conversa. Parte desses conflitos ainda está em tratamento.
Presença dos líderes no cotidiano da empresa	Muito grande. Circulam e cumprimentam os funcionários a toda hora.	Muito grande. Trabalham com os funcionários.
Aspectos relativos a RH	Baixo, poucos benefícios (alimentação, empréstimos para moradia, seguro de vida em grupo, desconto em medicamentos).	Baixo, poucos benefícios (alimentação, ambiente familiar e remédios).
Percepção do pesquisador quanto à proximidade da Realidade EdC	Equilibra altos desempenhos com padrões de EdC.	Equilibra altos desempenhos com padrões de EdC.
Forma como a empresa vive o “dar”	Dar, mas com responsabilidade.	Dar, mas com responsabilidade.

Extraído de Pinto (2004, p. 269-277).

Cumpra mencionar que as características que constam da tabela 6.7 foram extraídas do trabalho de Pinto (2004). Por fim, cabe ainda ressaltar mais duas características dessas empresas: a qualidade de suas relações interpessoais e interorganizacionais – que é seu grande diferencial competitivo – e o comportamento ético frente aos seus *stakeholders*.

6.5 O Ambiente das Empresas de EdC na Perspectiva dos seus Empresários

Rodolfo Leibholz, dono da empresa FEMAQ e diretor da ESPRI, compara a Proposta de EdC com o agir econômico convencional e afirma que ela traz uma mudança de concepção que poderá transformar a vida nas empresas e seu relacionamento com a sociedade. Para ele, analisar a EdC significa verificar como ela poderá influenciar a forma de ver, sentir e projetar das organizações, ou seja, significa perscrutar quais são as implicações práticas dessa nova maneira de viver para as empresas.

O que traz, no fundo, essa proposta? Em que se baseia? “Ela traz valores, valores cristãos (LEIBHOLZ, 2002, p. 29)” que entram em conflito com o mundo atual, pois contradizem as práticas do modelo vigente. Dessa forma, deve-se questionar como combinar valores éticos, valores morais, valores de respeito com a realidade empresarial de hoje.

Para Leibholz (2002), isso só é possível se se passar a enxergar a empresa como um organismo vivo, ou seja, algo que não é rígido, que tem grande autonomia e que se renova continuamente. Além disso, continua ele, é preciso introduzir na empresa valores de solidariedade, de amor recíproco, de comunhão e de unidade, sendo essa última entendida sob a perspectiva do Movimento dos Focolares.

Mas como chegar a isso? Nesse ponto, Leibholz (2002) afirma que equilíbrio para um sistema vivo significa harmonia entre as partes, o que demanda flexibilidade e dinamismo de forma que o organismo tenha possibilidade de adaptação às condições de mudança.

Assim como os sistemas vivos se auto-organizam, renovando-se constantemente enquanto mantém sua essência, as empresas de EdC devem auto-organizar-se dentro dos seus princípios, devem ter alto grau de liberdade e devem

interagir com o meio ambiente e o meio cultural em que estão imersas (LEIBHOLZ, 2002). Dessa forma, o empresário frisa que tais organizações devem tanto provocar mudanças no ambiente como, se for o caso, se adaptar a elas, mantendo-se fiéis a seus princípios.

O empresário afirma que só é possível entender a organização se o todo for olhado. Embora essa afirmação remonte o leitor ao conceito de visão sistêmica, amplamente discutido no âmbito organizacional, Leibholz (2002) alerta que, para uma empresa de EdC, essa forma de ver o mundo apresenta um conjunto de conceitos, valores e percepções que tem como raízes a partilha e a comunhão entre as pessoas que compõem a comunidade da organização.

Leibholz (2002) salienta, também, que colocar o amor recíproco como base do relacionamento entre pessoas provoca mudanças profundas em termos de pensamentos e de valores. O amor recíproco, continua ele, gera sabedoria para toda a empresa - uma sabedoria que não é individual, mas sim, tecnológica, administrativa e pessoal, que não deixa o homem de fora, por ser esse a base de tudo -. Gera, também, a unidade que permite que a empresa e a economia sejam vistas como componentes de um sistema vivo formado por seres humanos e por estruturas – as organizações sociais – em contínua interação. Dessa forma, o empresário sugere que, para que essa visão seja implantada nas organizações, é necessário:

- 1) Fazer a análise da essência do negócio e do relacionamento com os funcionários e a sociedade, sem perder a visão do todo;
- 2) Considerar a intenção do negócio ao fazer uma análise lógica/racional;
- 3) Conceituar a expansão do negócio, levando em consideração a harmonia com o todo;
- 4) Considerar mais a qualidade do que a quantidade, sendo a primeira considerada um princípio de operação da empresa;
- 5) Ceder lugar à parceria, à aliança, em vez da dominação e da competição predatória, pois a EdC prioriza o relacionamento criativo e dinâmico entre as pessoas.

O empresário procura delinear o impacto que essa visão traz para a organização da empresa. Para ele, as empresas de EdC não podem ter a atitude ‘nós contra eles’ (LEIBHOLZ, 2002, p. 30), típica do sistema atual, pois elas fazem parte de um todo maior ligado pelo ideal de comunhão. Ao contrário, devem adotar uma estratégia de integração no todo como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto em

nível mundial. O reconhecimento dessa unidade sugere que não se pode ter divisão dentro da empresa, nem entre a empresa e os fornecedores ou clientes. Em lugar do confronto, devem surgir equipes de trabalho, alianças e parcerias, com o amor recíproco como base dessas relações.

Faz-se necessário questionar qual é a implicação disso para as empresas de EdC, ou seja, o que muda, a partir dessa visão, para essas organizações. Como resposta, Leibholz (2002) aponta quatro aspectos:

- a) A liderança assume um novo estilo, pois os executivos passam de controladores a cultivadores ou catalisadores do processo;
- b) A hierarquia, antes do tipo piramidal, cede lugar a algo mais flexível, mais funcional, do tipo rede neural;
- c) O equilíbrio da empresa não é mantido por decisões rígidas decorrentes do uso da força entre os pólos opostos – que normalmente existe nas organizações -, mas pela soma das partes positivas desses pólos antagônicos. Isso acarreta um equilíbrio dinâmico entre os grupos de interesse;
- d) A preservação da essência da EdC procura distinguir as estruturas que estão em permanente transformação (funcionários, clientes, equipamentos etc) daquilo que é a sua essência (intenções, valores, princípios) e que não deve mudar.

Olhar a organização dessa forma permite compreender as diferenças que contrapõem o modo de ser de uma empresa de EdC a de uma empresa convencional. Permite compreender, também quais são os ideais nos quais a EdC se baseia para que a humanidade possa se desenvolver e qual é a função desse modelo em sociedades pós-industriais como a de hoje.

A experiência de EdC contradiz o modelo dicotômico de ordem social - segundo o qual o mercado identifica-se com o lugar típico em que quem atua é motivado apenas pelo interesse próprio, não importando se esse agente é altruísta ou egoísta - porque mostra, na prática, que é possível utilizar o mercado não apenas para produzir riqueza de modo eficiente, mas, principalmente, para redistribuí-la segundo um cânone de equidade. Na EdC, deve-se partir da premissa de que o desenvolvimento deve promover o bem estar do ser humano (LEIBHOLZ, 2002). Assim, antes de buscar o crescimento, deve-se avaliar se ele será benéfico para todos os níveis sociais e não apenas para alguns privilegiados. Dessa forma, deve-se prestar atenção aos indicadores financeiros, mas antes de tudo, deve-se estar em harmonia com

as pessoas como um todo.

Para Zamagni (2002), o que a EdC diz é que o mercado pode tornar-se instrumento para reforçar o vínculo social, favorecendo tanto a promoção de práticas de distribuição da riqueza, quanto a criação de um espaço econômico no qual seja possível regenerar valores como confiança, simpatia e benevolência, entre outros.

Ante o exposto, Leibholz (2002) resume que o novo conceito que a EdC traz é que qualquer necessidade humana real não satisfeita é uma forma de pobreza e, por outro lado, qualquer dessas necessidades satisfeita é uma forma de riqueza. Dessa forma, na EdC, riqueza passa a ser tudo aquilo que se acrescenta ao ser humano: não só dinheiro, mas cultura, participação, realização, confiança, ambiente etc.

Nesse contexto, o sentido de sucesso para a empresa passa por uma redefinição. Quem tem sucesso não é quem ganha mais e, sim, quem se realiza e realiza a sociedade na qual está inserido, inclusive financeiramente (LEIBHOLZ, 2002).

A EdC sugere um padrão de organização nas empresas e na economia que se baseia em uma rede de relacionamentos, na vivência da solidariedade e do amor recíproco e apresenta as características de um todo integrado. Para Leibholz (2002), esse padrão, característico de pessoas que vivem no amor, voltadas umas para as outras, é uma das riquezas da vida e gera a unidade. Logo, segundo ele, o crescimento econômico só é aceitável se houver o enriquecimento da vida da população como um todo. É dentro desse paradigma que se deve definir uma nova visão de desenvolvimento para as empresas de EdC. Quando muda o conceito de riqueza e de sucesso, muda, também, o conceito de desenvolvimento.

A mudança sugerida pelo espírito da EdC se faz, preferencialmente, de dentro para fora. Da mesma forma que a reestruturação do organismo vivo ocorre a partir da estrutura celular, Leibholz (2002) afirma que as estruturas econômicas (empresa, economia e política) devem renovar a essência, o modo de ser e de agir do homem. Ele frisa, entretanto, que realizar mudanças, principalmente quando se trata de mudar paradigmas, implica encontrar resistências que precisam ser encaradas e tratadas. Para tanto, continua ele, torna-se fundamental a ação educacional para a formação de 'homens novos', que vivem a cultura da partilha e a solidariedade.

Quando se propõe o amor recíproco como base do relacionamento nas estruturas econômicas, Leibholz (2002) afirma saber que deverá haver mudanças profundas que desafiam as estruturas tradicionais, como padrão de liderança, mudança nos relacionamentos, mudança da ótica de crescimento de máximo para harmonioso, mudança de atuação de uma competição predatória para cooperação, resgate de valores como ética empresarial e respeito pelos concorrentes e partilha de parte da riqueza gerada.

O grande desafio dessa proposta passa a ser, então, realizar tudo isso mantendo a empresa viva e em contínua evolução, atraindo atenção da sociedade e influenciando as estruturas para tornar-se, assim, matéria-prima de uma economia nova (LEIBHOLZ, 2002).

No Capítulo seguinte, será feita a avaliação dos assuntos até então apresentados. Serão verificados, à luz dos princípios da EdC, a DSI e as abordagens e elementos organizacionais escolhidos para este estudo, visando-se responder os objetivos propostos no Capítulo 1 deste trabalho. Objetiva-se elencar, a partir dessa contraposição, elementos que possam constituir as bases para um primeiro esboço de delineamento de uma teoria de EdC.