

Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq*

HELOISA HELENA A. BORGES O. GONÇALVES**

SERGIO PROENÇA LEITÃO***

*“O diferencial não está na tecnologia copiável,
mas na qualidade do governo dos homens.”*

A. Chanlat e R. Bedard

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Empresas de EdC; 3. A empresa em estudo; 4. Os depoimentos dos diretores e funcionários; 5. Considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: mudança transformadora; inteligência social; comunhão; participação; solidariedade.

Este artigo descreve a experiência de uma empresa industrial integrante do Projeto da Economia de Comunhão. Após um rápido exame desse projeto tanto no Brasil quanto no exterior, o artigo mostra como sua política de pessoal, fundamentada em princípios cristãos, produz elevada produtividade, tornando possível que esse tipo de gestão produza mudanças transformadoras nos meios empresarial e econômico. Assim, o artigo sugere que o projeto seja incluído na pesquisa acadêmica.

Communion economy enterprises: the Femaq case

This paper describes the experience of a manufacturing company which is part of the Communion Economy Project. After a brief examination of this project, both in Brazil and worldwide, the paper shows how its personnel policy, based on Christian principles, results in high productivity, making it possible for this kind of management to engender transformational changes in business and economic environments. The paper suggests that academic research should examine this project.

* Artigo recebido em ago. e aceito em out. 2001.

** Doutoranda em engenharia de produção pela Coppe/UFRJ.

*** Doutor em educação e professor associado do IAG/PUC-Rio.

1. Introdução

O exame da literatura sobre mudança organizacional demonstra que os modelos de gestão para mudança não têm produzido os resultados esperados (Van de Ven & Poole, 1995; Leitão & Rossi, 2000:14). Chanlat (2000:53) afirma que os processos conduzidos sob influência de uma lógica técnica e de motivação financeira geraram maior racionalização dos modos de gestão, mas com resultados ainda distantes dos objetivos estabelecidos.

A literatura sobre mudança organizacional tem apresentado propostas de mudança apenas adaptativas, e não transformadoras, sobretudo em termos de problemas humanos decorrentes das relações entre capital e trabalho, em um mundo onde aumenta a pobreza, a violência e a destruição ambiental. Mudanças que acompanham a natural instabilidade no mundo dos negócios. Na realidade, propostas transformadoras, como as contidas no movimento anarquista e no cooperativismo, surgiram na literatura econômica, com muito pouca aceitação na literatura administrativa, dominada pelo funcionalismo, um paradigma de regulação e ordem, que aceita adaptação, mas não transformação, entendida como mudança paradigmática — no sentido de modos de vida comunitária — e mudança ideológica.

Os mais recentes conceitos de mudança com potencial transformador são os de organização de aprendizagem e de economia de comunhão (Villardi & Leitão, 2000:68).

Há, no entanto, diferenças quanto ao conteúdo e estágio de evolução desses dois conceitos. Organização de aprendizagem é um sistema conceitual em fase de teste, na forma de projetos piloto conduzidos por Peter Senge e sua equipe do MIT, e com poucas e apressadas experiências em empresas, inclusive brasileiras, já que o conceito ainda está sendo empiricamente testado. As organizações do Projeto da Economia de Comunhão (EdC), por sua vez, não têm nenhuma base teórica nova que as apóie, seja no âmbito da economia, seja no da administração, e se fundam em práticas administrativas orientadas por princípios cristãos. O que seus fundadores esperam é que suas bases teóricas, na economia e na administração, venham a ser formuladas nas universidades e centros de pesquisa. O Projeto da EdC surgiu e se desenvolve fora do mundo acadêmico.

Apesar da falta de sustentação conceitual, essas empresas já estão em operação nos cinco continentes, inclusive no Brasil, desde 1991. Elas já representam experiência suficiente para uma avaliação de seu potencial para introduzir mudanças transformadoras na gestão empresarial, particularmente na gestão de pessoas, embora ainda seja cedo para avaliar sua capacidade para transformar a economia mundial, como é a intenção do projeto. Sua pretensão é mudar pressupostos em que se fundamentam a prática dos negócios, o sistema de produção e distribuição de riqueza, em uma economia de mercado, com fundamento na doutrina e na ética cristãs. O fluxo lógico de

mudança pretendida é mudança das pessoas, mudança das empresas e mudança das relações entre empresas nos níveis local, nacional e internacional, com um efeito multiplicador que leve à mudança na economia mundial. O projeto constitui um esforço de integração entre a gestão de empresas e os princípios contidos em uma das grandes tradições religiosas, para transformar o modelo econômico dominante, considerado excludente e socialmente injusto. Não se trata, portanto, de um simples caso de filantropia ou de participação nos lucros.

O estudo de caso aqui apresentado representa uma avaliação parcial e foi extraído de uma pesquisa mais ampla, de tese de doutoramento, sobre empresas de EdC no Brasil. A empresa escolhida foi considerada um exemplo representativo do Projeto da EdC. O estudo envolveu entrevistas detalhadas, exame de documentos e observação direta.

O objetivo deste artigo é trazer para o meio acadêmico brasileiro a discussão sobre esse projeto e sua inclusão na pauta de pesquisa em administração, já que dissertações e teses vêm sendo feitas em países europeus e começam a surgir no Brasil. Não é um estudo comparativo nem uma análise teórica do projeto, mas simples descrição de uma experiência neste projeto de âmbito mundial, para propor sua análise pelo meio acadêmico, normalmente avesso a formas associativas entre gestão de negócios e espiritualidade.

2. Empresas de EdC

O Projeto da Economia de Comunhão na Liberdade é a resultante empresarial do movimento das *focolares*, que tem suas raízes em 1943, sob a liderança da italiana Chiara Lubich, e é fruto de suas reflexões com outras mulheres, que com ela se reuniam em torno de uma fogueira, em sua casa em ruínas, em Trento, durante a II Guerra Mundial (Quartana, 1992:7). Dessas reuniões surgiu o objetivo de iniciar um movimento fundamentado em princípios cristãos, que liberasse o mundo da pobreza e das guerras.

O movimento das *focolares* veio a ser aprovado oficialmente pelo papa João XXIII, em 1962, e acabou por se difundir pelo mundo inteiro. No Brasil, o Projeto da EdC teve início em maio de 1991, quando da visita de Chiara Lubich ao país para lançá-lo. O movimento das *focolares* começou a se difundir por aqui em 1958.

A característica básica das empresas que a ele se associaram está em ajustar os princípios de eficiência, produtividade e lucratividade, da teoria econômica e de teorias organizacionais, a princípios contidos nos evangelhos e na doutrina social da Igreja Católica. Para isso 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 difer-

ença em relação às outras empresas, está na forma pela qual conduzem a gestão das pessoas e buscam transformar sua cultura na chamada cultura da partilha.

Trata-se de um caso de fusão de negócios com espiritualidade, na medida em que seus sócios-diretores buscam nos evangelhos e nos debates com membros do movimento das *focolares* princípios para suas estratégias de gestão. Os empresários orientados para *business* têm considerado esses campos mutuamente excludentes. Aí se incluem 19 integrantes da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, no Rio de Janeiro, entrevistados na pesquisa de doutoramento sobre economia de comunhão no Brasil. Eles assumiram majoritariamente a posição de que negócios e espiritualidade não se misturam, o que não é diferente no meio acadêmico. No entanto, a experiência da Femaq leva-nos a questionar se tais princípios espirituais não podem ser fonte de eficácia para os métodos e processos administrativos. Esta hipótese retoma a hegemonia da razão substantiva, que é essencialmente moral e crítica, em um mundo de negócios dominado pela hipertrofia do pensar instrumental, com suas conseqüências danosas para a vida das pessoas.

Dados de fins de 1999, coletados no escritório central da EdC, mostram 761 empresas vinculadas ao projeto, em todo o mundo, das quais 736 com até 50 trabalhadores e apenas 10 com mais de 100, caracterizando-o como um movimento dominante nas pequenas e médias empresas. O setor de serviços é o mais representado, com 43% dos registros, seguido da indústria, com 25%. No setor de serviços estão mais presentes as atividades de consultoria (18%) e médicas (16,8%), mas é grande a dispersão entre atividades do setor. Na indústria, predominam alimentos (19,5%), produtos agrícolas (14,9%) e confecções (12,3%), também com alta dispersão. No comércio, com 161 empresas, predominam confecções e alimentos na mesma proporção (18,6%). Nos demais setores existem 79 empresas matriculadas.

Em termos de faturamento bruto, 72% das empresas obtiveram, em 1999, resultados abaixo de US\$500 mil anuais, 129 faturaram entre US\$500 mil e US\$1 milhão e apenas duas apresentaram faturamento superior a US\$50 milhões. Integra a política dessas empresas utilizar parte de seus resultados para combate a pobreza. As que apresentaram lucro e cumpriram esse propósito contribuíram, em 1999, com cerca de US\$1,6 milhão, beneficiando 6.672 pobres em todo o mundo.

O total de empresas registradas no projeto, nos cinco continentes, passou de 237, em 1992, para 761 em 1999. No Brasil, de 59 para 77, em 2000, embora houvesse 88 empresas registradas em 1998. O motivo dessa redução é desconhecido pelo escritório central, onde estão os registros de associação e as informações sobre as empresas associadas ao projeto. A maior concentração de empresas brasileiras está na região Centro-Sul (30) e no Nordeste (11), tendo a redução de registros ocorrido no Centro-Sul. É nesta região que está o pólo de Araceli, próximo a Campinas, São Paulo, com sete empresas

que mantêm 84 empregos diretos e 47 indiretos. Esse pólo, de nome Spártaco, é também conhecido por Mariápolis, identificação dada a pequenas “cidadelas”, onde se concentram empresas vinculadas ao projeto. Em 2000, existiam 12 dessas “cidadelas” em diversas partes do mundo, incluindo o Leste europeu. As primeiras foram as de Araceli (São Paulo), O’Higgins (Argentina), Luppiano (Itália), Fontem (Camarões), Luminosa (EUA), Tagaytay (Filipinas) e Montet (Suíça).

A pesquisa em andamento, da qual se extraiu o estudo de caso apresentado neste artigo, fornece indícios de que as empresas registradas no projeto não se comportam de forma homogênea. A expressão “economia de comunhão na liberdade” indica que as empresas têm ampla liberdade para buscar o caminho que lhes pareça viável, dentro dos princípios gerais propostos. Até porque, como já observado, não há modelos ou formulação teórica a que se agarrar. Na questão da distribuição dos lucros, por exemplo, a proposta feita por Chiara e fundadores do movimento é que, além da parte apropriada pelos acionistas, o lucro seja destinado a reinvestimento na empresa, à formação de homens de nova mentalidade e para auxílio à pobreza. A participação dos trabalhadores não foi citada, mas se espera que as empresas também cheguem a isso. Na empresa aqui estudada são alcançadas as cinco formas de distribuição do lucro. Mas há casos, como o de uma empresa de serviços de expansão para indústrias de mecânica pesada, em que sua diretoria apenas pratica o auxílio à pobreza, além do apropriado por seus acionistas. Todavia, o grau de insatisfação de seus trabalhadores é significativo se o compararmos com o da empresa aqui estudada, onde praticamente não houve manifestações contrárias à sua gestão.

No ano passado, 30 das 77 empresas coligadas informaram o lucro obtido, embora o envio dos resultados não constitua obrigação. A idéia de liberdade aqui também se aplica. Tomando-se, todavia, os dados disponíveis no período de 1992 a 2000, o percentual médio de empresas que informaram resultados positivos foi de 45,8% em um período de conhecidas dificuldades para a economia brasileira.

Os princípios da EdC

Sorgi (1998:60), em um dos poucos textos de divulgação da EdC, destaca a *participação* e a *solidariedade* como viabilizadoras de um sentido mais profundamente comunitário nas empresas. Pode-se identificar, nos poucos textos existentes sobre EdC, como princípios centrais para orientação da gestão nessas empresas, os de liberdade, solidariedade, participação e comunhão.

Em um primeiro esforço para definir procedimentos vinculados a esses princípios, Ferruci (1998:84) propôs que, além daquelas definidas pela legislação, as empresas de EdC observassem as seguintes práticas:

- t democratização do capital entre muitos acionistas, sem excluir a possibilidade de acionistas majoritários;
- t gerenciamento profissionalizado e motivado pelos princípios do movimento *focolarino*;
- t respeito à legislação fiscal, trabalhista e de segurança e salubridade no trabalho, bem como à questão ambiental;
- t coerência dos princípios da EdC no relacionamento entre diretores e trabalhadores e com todas as demais pessoas e organizações;
- t prática da gestão com observância dos princípios da eficiência e da produtividade sem descuidar das necessidades humanas na empresa;
- t direcionar parte de seu lucro para a formação de novas gerações na “cultura da partilha”, especialmente através das cidadelas chamadas Mariápolis, que constituirão as bases para uma nova economia;
- t apoio às populações carentes, através da criação de atividades produtivas de mão-de-obra intensiva.

3. A empresa em estudo

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a Femaq, Fundação, Engenharia e Máquinas S.A., localizada em Piracicaba, estado de São Paulo, que tem 71 funcionários contratados e seis terceirizados e cujos principais clientes são a Volkswagen e a General Motors. Foi fundada em 1966 por Kurt Leibholz, um alemão que emigrou para o Brasil fugindo da perseguição nazista aos judeus na II Guerra Mundial. Hoje dois filhos seus integram a diretoria da empresa, assumindo-a a partir de 1972. A vinculação ao Projeto da EdC ocorreu em 1991. Completa, portanto, 10 anos de experiência.

O desempenho da empresa no período de 1985 a 1994 está relatado no documento “Aumentando a produtividade em época de turbulência”, apresentado no Conaf 95, congresso de fundição realizado em São Paulo (Leibholz et alii, 1995). Em um período de crise para a indústria de fundição brasileira, o faturamento da empresa passou de US\$42 mil para US\$82 mil/homem/ano, basicamente pela concentração de esforços no gerenciamento de seu pessoal. Não há indícios que diferenciem a empresa das demais em termos de tecnologia de produção, gestão financeira ou mercadológica. Sua preocupação com qualidade é similar à de outras empresas industriais brasileiras.

O investimento na valorização dos funcionários e a melhoria nas 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. O faturamento aumentou, nesse período, de R\$7.096.350,48 para

R\$14.910.193,94 e a produtividade pulou de 69 para 87 toneladas/empregado/ano. No momento em que foi realizado o estudo, a empresa discutia a possibilidade de operar em três turnos para atender à demanda crescente.

Segundo os balanços anuais, no período de 1997 a 2000 o patrimônio líquido evoluiu de R\$2,553 milhões para R\$4,175 milhões, o lucro operacional aumentou de R\$559 mil para R\$1,707 milhão, com o capital social passando de R\$1,65 milhão para R\$1,9 milhão. O crescimento dos lucros acumulados foi de 137,9% no período. O índice de liquidez corrente, em 2000, era de 2,58.

Segundo os diretores entrevistados, não há como desvincular esses resultados das práticas da EdC na empresa, que implicaram uma mudança substantiva de mentalidade nos diretores, impregnando a cultura da empresa e tornando-a mais competitiva.

Diversas passagens no documento do Conaf 95 (Leibholz et alii, 1995) expressam a postura adotada com a adesão ao Projeto da EdC:

- † “Em nossa experiência não se procurou o contínuo ‘sucesso’, mas inovações que tivessem um sentido maior que a própria empresa, na tentativa de ingressar em uma nova economia.”
- † “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 quem dá sentido à vida material e econômica da estrutura. Se ele não for respeitado em suas necessidades básicas (...) a empresa representará um empreendimento incompleto.”
- † “(...) criar oportunidades para desenvolver sua inteligência [dos trabalhadores], através de estudos, pesquisas, sugestões. Isto, além de beneficiar a empresa, atinge uma necessidade básica do indivíduo, ou seja, promove a vontade no trabalho e o conscientiza em sua realização através do trabalho, bem como objetiva a criação de riquezas para melhorar sua condição de vida, de sua família e toda a sociedade.”
- † “Quando estimulamos a vontade, fazemos um trabalhador mais produtivo e automaticamente mais consciente e responsável. Desse modo, poderíamos colocar que uma das metas da empresa é procurar atender às necessidades básicas do indivíduo, pois o trabalho é importantíssimo para ambas as partes.”
- † “Sobre a questão social, observa-se que, mesmo entre os mais cultos homens de negócios, há pouca visão sobre o assunto. Quando se abre uma empresa pensa-se na oportunidade de ganhar dinheiro e alguns chegam até o objetivo de gerar empregos, mas poucos pensam se o que eles produzirão trará algum benefício social.”

No texto para o Conaf fica evidente a convicção de que a produtividade não depende apenas do investimento em tecnologia, mas também da emulação da vontade do trabalhador. E esta é considerada um diferencial importante. Mas, nessa visão, o estímulo à vontade só apresenta resultados quando fundado na identificação das necessidades da pessoa que trabalha e não apenas nos interesses do capital. Naquele texto, como nas entrevistas, a conclusão é que a necessidade da pessoa é a geradora das necessidades do trabalho, pois não pode haver dissociação entre a pessoa e o trabalho que ela executa. Um exemplo desta perspectiva está na ênfase à verdade no relacionamento interpessoal e no respeito à pessoa. Para as empresas da EdC, são as necessidades humanas fundamentais que vão determinar a qualidade do relacionamento entre o capital e o trabalho.

A estratégia adotada

Como não há um referencial teórico, uma teoria da economia de comunhão, mas apenas princípios espirituais orientadores do projeto e as conhecidas práticas de gestão, a diretoria desenvolveu uma estratégia de ação, resumida no texto para o Conaf 95, que pressupunha o homem, seu trabalho e a empresa como um todo integrado, bem como estes ao meio ambiente onde a empresa atua. Tal estratégia está sendo posta em prática com base em sete pontos principais:

- t gerar um ambiente de mudança;
- t colocar a organização a serviço do homem;
- t criar sistemas de incentivos para aumentar a participação;
- t buscar o equilíbrio entre a intuição e a lógica, com uso de decisões coletivas;
- t enfatizar a qualidade, priorizando o controle de processos e técnicas de envolvimento de pessoas;
- t criar sistemas de parceria (terceirização);
- t ter um comportamento ético.

Para gerar um ambiente de mudança, propiciador de um processo contínuo de evolução, principalmente dos funcionários, a empresa se concentrou em cinco pontos principais:

- t otimização do ambiente de trabalho, com intensificação da comunicação entre diretores, gerentes e funcionários;
- t aperfeiçoamento profissional;

- † intercâmbio profissional através de visitas, estágios e trocas de experiências;
- † reestruturação das funções e papéis em uma perspectiva que dê ao funcionário uma visão de conjunto da empresa, quebrando a rigidez da divisão do trabalho da visão taylorista;
- † remanejamento de profissionais, com troca de funções para flexibilizar o grupo, aumentar o respeito pelo trabalho alheio, eliminar o tédio e criar desafios.

O sistema de incentivos abrange 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. Do ponto de vista das necessidades dos trabalhadores, a diretoria desenvolveu um sistema que tem hoje um plano de saúde familiar, formação escolar e universitária dos empregados, aquisição de casa própria e outros benefícios. Desenvolveu também um sistema de votação para os funcionários avaliarem os vários setores da empresa. Foram criadas “células”, a primeira em 1999, com seis funcionários ligados ao movimento das *focolares*, com o objetivo de discutir e transformar a mentalidade na empresa. Posteriormente foram criadas mais duas, uma para discutir a administração e a outra para a produção da empresa. Diretores e funcionários de diferentes níveis delas participam a cada 15 dias, no horário de trabalho. Foram criadas também as assembléias mensais, onde todos participam e é passada a visão geral dos problemas e oportunidades da empresa, que serão depois discutidos nas células.

O sistema de incentivos inclui um plano de participação nos lucros e resultados, elaborado pelos empresários e empregados e baseado em 10 indicadores para cálculo do lucro a ser distribuído:

- † acidentes de trabalho;
- † desperdício;
- † custo de produção;
- † higiene;
- † horas extras;
- † pontualidade na entrega;
- † produtividade;
- † uso dos equipamentos de segurança;
- † trabalho/refugio;
- † um indicador identificado por 5S, que engloba organização, ordenamento, limpeza, padronização e disciplina no uso dessas habilidades.

A forma de calcular a parcela a ser partilhada e a identificação de quem faz a partilha estão em uma cartilha entregue aos funcionários. O sistema beneficia igualmente todos os funcionários, por decisão homologada em assembléia.

É também parte do sistema de incentivos a proposta de se construir na Femaq uma “empresa nova”, no contexto da EdC. O objetivo é transformar o trabalhador em parceiro, para tornar inexpressivo o absentéismo, eliminar a falta de vontade e aumentar a produtividade. Isto se faz através do que a direção chama de um “ambiente de tensão positiva”, mas respeitando a liberdade do indivíduo e, portanto, de forma heterogênea, porque a questão da liberdade é princípio basilar do movimento. Liberdade aqui, segundo um diretor da empresa, significa responsabilidade pessoal e profissional e não “levar vantagem”.

A visão de participação nos lucros implica ter um objetivo empresarial claro para todos os funcionários, sem exceções.

Colocar a organização a serviço do homem, por sua vez, é entendida como a formação de um ambiente de trabalho propício ao crescimento humano e da produção. A direção lidera a reorganização ambiental, funcionando como um mediador entre o processo produtivo e as necessidades humanas, abrindo mão de suas formas tradicionais de poder, para escutar atentamente soluções e problemas de seus funcionários. Procura eliminar confusões e construir grupos de trabalho que potencializem os talentos pessoais. Tais práticas levam à mudança cultural e também influem no clima organizacional.

Os diretores da empresa acreditam ter conseguido inovar no gerenciamento de empresas, adotando uma mentalidade na qual o empregador também se coloca a serviço do empregado. Afirmam que essa forma de gerir pessoas lhes trouxe grande realização pessoal e resultados práticos.

A busca de equilíbrio entre intuição e lógica na tomada de decisão significa rejeitar a exclusividade da razão econômica, aceitando outras formas de razão, além da subjetividade requerida pela complexidade das decisões empresariais. A decisão de ingressar no Projeto da EdC, por exemplo, não priorizou a lógica financeira, pois se pretendia substituir a cultura do ter e acumular pela do dar e partilhar inerente ao movimento das *focolares*. Diz um diretor que falta ao empresariado inteligência social para uma compreensão mais abrangente e justa da administração dos negócios.

Quanto ao comportamento ético, a estratégia adotada de valorização do homem procura introduzir na cultura empresarial valores como amor ao próximo, integridade, honestidade, companheirismo, bondade e altruísmo. A valorização da racionalidade técnica e a ausência de altruísmo da atual geração, segundo os diretores que redigiram o texto para o Conaf 95, estariam favorecendo a segmentação do processo produtivo e impedindo o trabalho cooperativo necessário às empresas. No trabalho de mudar essa mentalidade, respeitando a liberdade de cada um, a empresa estimula a participação em

curso e reuniões que transmitam tais valores. No pólo de Araceli existem tais oportunidades. Isto não é considerado invasão de privacidade, pois o conceito de liderança adotado subentende a transformação do trabalho, de simples meio de vida, em um ato pedagógico de valorização do homem, do trabalho e da vida. Os diretores admitem que é difícil ser ético no mundo dos negócios, mas não impossível. Sua experiência lhes permite afirmar que as perdas podem ser compensadas no médio prazo.

4. Os depoimentos dos diretores e funcionários

Foram feitas 14 entrevistas em profundidade, gravadas ao longo de uma semana, no horário de trabalho, com duração média de 1h30min, envolvendo três diretores, três gerentes, cinco funcionários administrativos, um engenheiro e dois operários da produção. As entrevistas foram confrontadas por meio de observação direta das condições de trabalho e tomada de pequenos depoimentos, que possibilitaram à pesquisadora confirmar algumas informações colhidas nas entrevistas formais.

O depoimento dos diretores

As entrevistas com três dos quatro diretores da organização revelaram uma visão pouco comum aos homens de negócios, com considerável afinidade de pensamento sobre gestão, embora haja indícios da ocorrência de discordâncias, manifestadas sobretudo quando a visão financeira tenta ganhar o espaço que lhe é tradicionalmente atribuído. Aparentemente essas discordâncias já foram maiores no passado. O diretor financeiro é o que tem tempo menor de empresa (16 anos). O tempo maior é de 28 anos, sendo dois dos diretores filhos do fundador da empresa e ambos engenheiros.

Apresentamos aqui, de forma pontual e sintética, as idéias, crenças e práticas que melhor identificam as experiências desses diretores com a aplicação das idéias do projeto na empresa.

Cultura e clima

Nos depoimentos há uma clara preocupação em buscar coerência entre o ser pessoa e o ser empresário, pois os diretores não aceitam uma realização pessoal separada da profissional. Não admitem a segmentação da vida. Tal realização é vista como fruto de um crescimento constante, onde a prática deve começar na própria família, aprendendo-se a respeitar a individualidade das

peças, seu modo de ser e pensar. Os diretores acreditam ser preciso vivenciar valores cristãos como liberdade, confiança, solidariedade e respeito mútuo por alguns anos antes de tentar implementá-los na empresa.

Os dois sócios-diretores irmãos têm mãe católica e pai judeu e alegam ter tido um ambiente doméstico favorável à atual postura assumida diante dos empregados. Esta também era a postura de seu pai nos anos em que dirigiu a empresa. O pai já punha em prática tais valores, de forma que, quando houve a transição, em 1991, para o projeto da EdC, as dificuldades não foram tão grandes como seria de se esperar. O pai foi o elemento de referência inicial na formação da cultura da empresa. Tais valores, diz o diretor mais antigo, não dependem apenas da religião, “são parte de todo ser humano honesto que procura ser feliz”. A origem espiritual do movimento não é verbalizada nos contatos cotidianos com os empregados, em respeito à liberdade de crença religiosa.

Os diretores acreditam que os valores econômicos tornaram-se auto-suficientes e não propiciam a visão completa da gestão das empresas. Uma razão puramente econômica não atende às necessidades de empresários e empregados, sendo necessário pôr em prática uma “inteligência social”. A economia que se aprende na escola não leva em conta a confiança interpessoal, por exemplo, o que é erro grave, pois são seres humanos que definem uma empresa.

O anticonsumismo é parte dos valores dos diretores passados aos funcionários, seja pelo exemplo pessoal, seja nas reuniões. A EdC tem uma proposta alternativa, segundo eles, fortemente social, oposta ao individualismo e à acumulação, ensinando a moderar o consumo e a compartilhar decisões e resultados. Diz um dos diretores ser esta uma experiência mais gratificante do que simplesmente ganhar dinheiro, “embora se ganhe muito dinheiro com ela”.

Os três possuem boas casas, mas não mansões, têm carros nacionais, filhos estudando no exterior e levam uma vida confortável, mas sem qualquer forma de ostentação. Alegam que o problema está no exagero, na obsessão em acumular riqueza. Os empregados, por sua vez, têm boa percepção do padrão de vida dos diretores na cidade. Um dos operários chegou a qualificar os diretores como “gente humilde”, termo que define não só suas posses, mas sua postura pessoal com os trabalhadores da fábrica. Nas reuniões os empregados são estimulados a fazer reservas financeiras para eventuais necessidades futuras ou compra de casa própria, que a empresa financia sem juros.

A implantação de valores, como aceitação do outro, confiança, liberdade, solidariedade e respeito mútuo, é vista como tendo ajudado a enfrentar as dificuldades impostas pelo mercado e a aumentar a produtividade, pois criou um ambiente favorável ao trabalho de empresários e funcionários.

Alegam os membros da direção da empresa que o clima de liberdade com responsabilidade possibilitou uma organização das tarefas na qual os

funcionários sabem o que fazer, sem a necessidade de fiscalização. Associado ao sistema de participação, o ambiente criado leva o funcionário a concluir que, se não produzir, ele próprio será prejudicado e não apenas o patrão. “Isso é o grande pulo do gato” diz um dos diretores. Não foram detectados sinais de pequenas sabotagens e pequenos furtos, declarados por empregados de outras empresas, não vinculadas ao projeto.

Segundo os depoimentos colhidos, na Femaq não existem chefias dizendo o que fazer e cobrando resultados todo o tempo. O funcionário aprende no treinamento e “faz porque sabe que a gente tem confiança nele”, diz um diretor. Operários contatados e formalmente entrevistados confirmaram essa versão ao comparar a empresa com outras onde haviam trabalhado.

Os empresários da Femaq declaram ter abandonado o paternalismo trazido de casa, o hábito de tratar o empregado como um filho incapaz de fazer algo sem consultar o “pai”, substituindo a hierarquia por uma estrutura “meio fluida” e assumindo a idéia de que a empresa não é só deles, embora tenham certo grau de responsabilidade, visibilidade e direção.

Consideram o ambiente da empresa (englobam neste termo cultura e clima) mais propício do que a média das outras organizações, sendo isso uma vantagem competitiva. Citam, inclusive, seus índices de produtividade, acima da média nacional. Seria, na sua visão, o ambiente de trabalho como um todo, e não propriamente a capacidade das lideranças, o responsável pelos resultados favoráveis. Tal ambiente inclui a forma de relacionamento direto entre diretoria e empregados, o que teria ajudado a afastar as resistências da maioria dos empregados, tradicionalmente reticentes quanto às intenções dos empresários. Esse relacionamento é definido por uma operária da fundição, ao afirmar não ter conhecido os donos das empresas onde trabalhara anteriormente: “aqui os donos pisam no chão que a gente pisa”.

Participação nas decisões e resultados

Motivados por valores como a aceitação do outro e a solidariedade, os diretores desenvolveram um programa de participação que compreende o processo decisório e a participação nos resultados. Afirmam que tudo é discutido pelos empregados, da limpeza da fábrica à participação nos lucros. Os funcionários participam diretamente de todas as decisões operacionais em suas áreas de competência e são informados nas assembléias sobre as decisões estratégicas, por sua vez assumidas pelos diretores através da busca de consenso. A distribuição dos lucros é discutida nas células com a presença de diretores. O funcionário é levado a opinar em tudo aquilo em que participa, inclusive nas compras, pois assim cuida melhor do equipamento comprado.

A diretoria da empresa está convencida de que a prática da partilha dos objetivos, da administração e dos lucros motiva os empregados ao trabalho,

inclusive quando as condições de mercado se tornam mais difíceis: “o que eles estão fazendo não é para enriquecer o patrão”. A ideologia implícita no discurso da direção visualiza as empresas como bens sociais. Uma vez que o capital tem uma função social no sistema produtivo, as empresas não podem ser tratadas como propriedade exclusiva.

A motivação gerada por essa forma de participação é apontada como a principal causa da elevada produtividade e dos preços competitivos. A transparência na gestão, possibilitada pela comunicação constante e honesta com os funcionários, gera confiança, motiva e estimula a criatividade, segundo a experiência descrita pelos entrevistados.

Os diretores ainda argumentam que a participação e a liberdade com responsabilidade dão ao trabalho sentido de realização pessoal e dinamizam as técnicas de gestão, sem prejuízo para o ordenamento das tarefas e as rotinas executadas.

A participação nos lucros tem propiciado uma remuneração total acima do mercado. Em 2000 a média da distribuição pelas empresas que adotam esse sistema, em São Paulo, foi estimada pela gerência de pessoal em R\$300/ano, enquanto a Femaq alcançou R\$1,2 mil. Os salários são considerados competitivos pela direção — o que não é negado pelos empregados — e as horas extras são pagas com 100% de acréscimo, em vez dos 60 a 70% praticados no mercado, informação também confirmada pelos empregados entrevistados. As diferenças salariais, em função de conhecimentos e aptidões pessoais, não são consideradas exageradas pela direção da empresa.

Nessa linha de argumentos, o sistema de participação e o ambiente de trabalho, incluindo cultura e clima organizacionais, são apontados pela diretoria como o grande diferencial das empresas de EdC. Diante das pressões de mercado e nas crises, essas empresas teriam capacidade de reação mais rápida e eficiente. A cultura participativa facilitaria as adaptações que as contingências do mercado impõem, permitindo alcançar soluções de forma mais rápida. Os diretores acreditam que 30 ou 50 pessoas pensando e assumindo decisões em seus ambientes de atuação são mais eficazes que duas ou três. Isso seria a vantagem competitiva dessas empresas, porque “no resto são iguais às outras”.

Nesse esforço de generalização para explicar o diferencial e o desempenho das empresas de EdC, a característica básica da gestão estaria na valorização das pessoas e na humanização da empresa.

Mudança organizacional

É consenso entre os diretores que a mudança de uma empresa orientada para *business* para uma empresa orientada para EdC envolve dificuldades significativas, embora não tenha sido este o caso da Femaq, considerando seus antecede-

entes com o fundador. O caso Femaq não é, portanto, emblemático para descrever as dificuldades da mudança de orientação, embora a empresa tenha enfrentado e ainda enfrente resistências, devido ao ingresso de novos funcionários oriundos de outras empresas.

Os diretores reconhecem que ainda têm a aprender nessa experiência transformadora, mas concordam ser a mudança pessoal condição necessária e primeira para a mudança estrutural. A mudança precisa começar na mentalidade dos empresários, particularmente no que se refere à sua postura diante do poder.

Diretores e gerentes são os mais resistentes ao ideário da EdC, reconhecem os entrevistados, sendo preciso entendê-los e respeitar suas posições, quando se gerencia a mudança; por isso o processo é demorado. Todavia egoísmo e individualismo ocorrem tanto nos dirigentes quanto nos funcionários, sendo necessário destinar recursos para a formação de pessoas, propiciando desenvolvimento técnico e novos valores no trabalho. É um processo de mudança de mentalidade desenvolvido nos cursos em Araceli, mas também absorvidos no dia-a-dia da empresa.

A partilha do lucro é mais facilmente discutida entre os funcionários do que entre os diretores, piorando à medida que se sobe na hierarquia, pois não se quer ceder poder e isso exige liderança para se conseguir o acordo na diretoria.

Os dois irmãos atribuem sua motivação para a mudança às origens familiares. Vêm da família a percepção da injustiça do atual modelo econômico e o reconhecimento da responsabilidade social da empresa e da gravidade da situação ecológica. Cedo os dois perceberam que a grande maioria das empresas são sistemas de dominação e opressão orientados para enriquecimento e poder.

São otimistas, contudo, quanto à possibilidade de outras empresas assumirem as práticas do movimento, observadas, naturalmente, suas especificidades. Acreditam que a maioria dos empresários está insatisfeita com a maneira de gerir suas empresas, existindo certa consciência da ausência de uma melhor condução dos negócios e a angústia que favorece à mudança. Mas os diretores recaem também no fatalismo, ao dizerem que os empresários vão mudar por bem ou por mal, pois não é possível conviver com o atual modelo econômico por muito mais tempo. Acreditam que o Estado perdeu seu objetivo social e vem agindo de forma discriminatória, de forma a possibilitar as disparidades regionais de renda. No atual modelo, a finalidade social da produção não é cumprida nem pelo Estado nem pelo setor privado. No nível pessoal, apontam para a queda na qualidade de vida das pessoas mais ricas, com sérios problemas de segurança no Rio de Janeiro e em São Paulo, como motivadora do desejo de mudança.

Outra questão delicada, segundo os dois diretores filhos do fundador, é a da sucessão. Os filhos podem não querer seguir a carreira ou podem não pensar como os pais. No caso dos atuais diretores, seus filhos estão sendo educa-

dos dentro dos valores implementados na empresa, enquanto são preparados profissionalmente, mas os genros e noras podem não receber a mesma educação. Para afastar os riscos de descontinuidade, estão criando uma *holding* onde filhos e genros ou noras podem ser donos do patrimônio, mas não necessariamente da direção.

Ética nos negócios

A mudança de mentalidade requer assumir como viável a prática da honestidade nos negócios. Significa adotar princípios como o de não mentir ao funcionário. “Viver valores evangélicos significa não esconder o lucro”, diz um diretor, “aqui nós estamos fazendo negócios e tentando provar que esses princípios funcionam, então nós não negociamos princípios, porque atrapalharia a própria experiência”.

A posição da diretoria é de não negociar valores; quando os diretores têm de decidir entre duas coisas ruins, procuram escolher o mal menor, mas observando seus princípios. Na sua visão, o mundo dos negócios de hoje segue apenas a lógica do lucro e isto comumente envolve práticas ilícitas. Afirma um dos diretores: “se há um negócio envolvendo suborno, eu não entro e momentaneamente há perda”. Ao longo do tempo os diretores acabaram por assumir que a prática dos valores do projeto significa conflitos e perdas econômico-financeiras, mas “a experiência mostra que a longo prazo você ganha”. Dentro dessa constatação, em vez de sonegarem impostos considerados injustos, lutam politicamente por sua revogação.

A empresa não adota o “caixa 2” e outras práticas do tipo, também porque isso dificultaria explicar a distribuição dos lucros aos empregados. Existe a preocupação em informar os resultados econômico-financeiros de maneira acessível ao trabalhador. Se tais práticas ilícitas fossem adotadas, a informação vazaria, disseminando a desconfiança em toda a empresa. “Qualquer falcatrua acaba se voltando contra o empresário”, admite um dos diretores. “Ser claro não é ser ingênuo, mesmo em época de crise”, conclui outro diretor entrevistado.

A preocupação ética com os negócios na Femaq envolve também a qualidade dos produtos e os danos ao meio ambiente, que têm levado a empresa a investir em equipamentos para reciclagem. No que se refere à concorrência, o Projeto da EdC estimula à não-destruição da concorrência, mas a busca de alguma forma de parceria.

O depoimento dos funcionários

As entrevistas procuraram identificar como a gestão da empresa é percebida por seus funcionários, apresentando-lhes sete diferentes aspectos, aqui sintetizados com a preocupação de reproduzir as expressões usadas pelos entrevistados. Cada afirmação entre aspas corresponde a um entrevistado diferente e foi selecionada como representativa das percepções dos entrevistados.

Diferenças em relação ao tratamento recebido em outras empresas

As outras empresas foram descritas com as seguintes características:

- † muito hierarquizadas, autoritárias e de relacionamento difícil com as chefias;
- † patrões e diretores desconhecidos (face a face) dos empregados;
- † voltadas para o lucro e bem-estar dos patrões;
- † distribuição do lucro, quando existente, em valores inferiores aos da Femaq;
- † clima de trabalho pesado;
- † pouco ou nenhum espaço para se expressar opiniões;
- † visão da empresa como “casa do patrão”;
- † pouco interesse dos empregados pelos resultados da produção;
- † visão do trabalhador apenas como mão-de-obra.

Por sua vez, a Femaq foi percebida com estas características:

- † empresa “totalmente diferente” na forma de administrar;
- † facilidade de acesso a gerentes e diretores, sempre muito próximos (física e afetivamente) dos funcionários;
- † diretoria preocupada em ajudar pessoas, as outras empresas e também com os problemas sociais;
- † empresa que investe nas pessoas;
- † empresa onde “todo mundo sabe o que está acontecendo”;

- t “empresa que não é só lucro”;
- t diretoria de “gente simples”, preocupada com o bem-estar deles e também dos funcionários;
- t empresa com uma filosofia de gestão que faz com que os funcionários se preocupem mais com o próximo e cresçam mais na vida;
- t empresa que tem funcionários melhores do que os das outras fora do projeto;
- t empresa em que os empresários conseguem passar sua visão aos funcionários.

Satisfação do empregado em relação à política de pessoal

Foram destacados os seguintes motivos de satisfação:

- t política que coloca a empresa como casa do empregado — “Isso aqui é praticamente meu lar; para a gente se sentir assim tem que ter um estreitamento humano; aqui não é só produzir, produzir, produzir, é produzir benefício (...) a gente pensa mais o que pode contribuir com a empresa”; “É gostoso ter essa experiência com eles, esse contato (...) de encontrar com eles por aí, pisando onde você pisa”;
- t local de trabalho descontraído onde se age com mais naturalidade sem se sentir vigiado todo o tempo;
- t maior valorização do trabalhador e melhor remuneração — “Gosto de trabalhar aqui pelas minhas realizações”; “O salário que a gente ganha não é aquele salário alto, mas dá para a gente se manter, pagar as dívidas e sobrar alguma coisa”; “Aqui é bem acima do piso, não segue a CLT”;
- t política que muda a mentalidade do funcionário — “A mentalidade é essa, vamos trabalhar porque a gente participa da empresa, para mim é isso aí”;
- t empresa com boa imagem pública na cidade de Piracicaba, levando o empregado a sentir orgulho;
- t possibilidade de engajamento e aprendizado no trabalho — “Estou fazendo de tudo aqui, tudo eu conheço, tenho um bom relacionamento, eu gosto (...) quando se produz sem refugo a gente vai ganhar mais”; “Começando com essa maneira do gerente de RH, ele é igual aos outros, é um cara que vai abrindo caminho, criando condições, fazendo que toda a equipe se comprometa com os objetivos da empresa”; “A Femaq está sempre investindo no

funcionário, como ser humano, na segurança, na família, então eu estou satisfeita”;

- † preenchimento de expectativas: — “o que parecia utopia na faculdade, hoje a gente está vendo que pode ser feito”.

Valores percebidos pelos empregados em relação à conduta do empresário

SOLIDARIEDADE

- † “Fui preso, fiquei três anos na prisão, quando voltei meu serviço estava garantido aqui (...) me ajudou, ajudou minha família (ao manter o pagamento do salário mensal), então isso é coisa que jamais esqueço.”
- † “Eu acho muito lindo: quando morre alguém, eles mandam coroa, quando nasce, eles mandam flores.”

COERÊNCIA

- † “Eles (a diretoria) se destacam pela maneira de pensar e pela maneira de agir.”
- † “Acho que a mesma mentalidade que eles têm, eles passam para os funcionários, eles põem na empresa (...) a mentalidade deles para mim é certa porque visa valorizar o empregado.”

TRANSPARÊNCIA

- † “O balancete da Femaq fica exposto a nós.”
- † “Uma firma honesta, não tem nada escondido, todos os papéis você encontra em cima da mesa, qualquer tipo de informação.”
- † “A gente está a par do que está acontecendo.”
- † “A gente tem uma reunião de células onde a gente discute toda quarta-feira os problemas da empresa.”
- † “Eles estão abertos às sugestões e críticas.”
- †

COMUNHÃO

- t “ (...) eles sempre me ajudaram, não só a mim, mas a todos. Eu sei mais de perto porque trabalho junto com eles, então são pessoas bem humanas. A filosofia deles acho que vem de berço, essa tendência de querer colaborar com as pessoas.”
- t “Tive muita ajuda deles, moral e financeira (...) eu passei muita necessidade em minha vida e eles me ajudaram muito.”
- t “Existe uma comissão que foi formada para discutir o ponto de vista da patrão e o 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.”
- t “Até é bom que não tenha nenhum diretor aqui porque vai pensar que a gente está querendo agradar, mas a relação entre diretoria e funcionário é muito próxima, não tem aquela barreira.”
- t “Eles (a diretoria) são gente espiritualizada.”

LIBERDADE

- t “A Femaq dá liberdade e a confiança para que o funcionário siga o seu caminho. Se o funcionário não corresponde, a empresa também não vai corresponder ao funcionário.”

CONFIANÇA

- t “(...) em termos de empregado e patrão acho que tem essa facilidade em função da EdC e pelo conhecimento que eles tem, são trinta e tantos anos de experiência de trabalho.”
- t “Para mim o lucro é bem aplicado, ele ajuda não só a gente, ajuda outras pessoas que estão necessitadas.”
- t “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.”
- t “Quando a gente começa a conhecer a empresa pensa: isso aí não existe! Mas na hora que a gente vai entrando, vendo que existem pessoas bem-intencionadas, que querem fazer alguma coisa, o susto acaba, o medo acaba.”

SIMPLICIDADE

- † “Você vê que os diretores não são consumistas, têm carros simples.”
- † “Eles são diretores e são acessíveis, eu tenho de falar com você quem são eles, senão você não vai saber.”

Comparação das práticas sociais da Femaq com as de outras empresas

Os funcionários entrevistados entenderam como práticas sociais tanto as atividades que envolvem a comunidade (atividades em favelas etc.) quanto as que beneficiam a eles próprios (fundo de financiamento de casa própria etc.):

- † “Foi doado um terreno aqui logo em frente, de 12 mil metros, para reciclagem de lixo e gerar renda para essas pessoas deficientes (...) vai ter um tratamento empresarial mesmo, gerar lucros.”
- † “Ela (a empresa) montou ano passado uma fábrica de artefatos de cimento que usa também um pouco dessa areia reciclada que era depositada num terreno. Agora é tudo aproveitado.”
- † “É difícil uma empresa que tenha a mentalidade da Femaq. Eu não conheço nenhuma. A Belgo que tem uma parte social, mas eu não sei se ela tem a mesma parte do acesso que nós temos aos diretores.”

Ganhos no caso de outros empresários mudarem sua mentalidade

As percepções dos empregados sobre este ponto foram expressas por meio de comparações com a experiência da empresa:

- † “Se todos os patrões tivessem esse tipo de visão, acho que a perspectiva do Brasil ia ser melhor.”
- † “(...) isso aí é devido aos princípios que eles (os diretores) adotam, que é valorizar o funcionário (...) Os funcionários às vezes vão falar de problemas para o patrão (em outras empresas) e o patrão vira a cara.”
- † “(...) o empresário brasileiro, a gente vê muito aí fora, uma mentalidade assim bastante capitalista, eles pensam muito no lucro (...) então às vezes eles se esquecem de outras atividades que eles poderiam desenvolver para a empresa.”

- t “A maioria dos empresários quer investir e ter retorno só para eles. Achem que simplesmente pagando a hora extra, o salário do funcionário, eles cumpriram a parte deles (...) Eu vou trabalhar, mas eu sei que eu tenho de ferrar o meu patrão porque ele vai me ferrar de outra maneira, não é por aí o negócio (...) Hoje o mundo é muito individualista, cada um por si e Deus por mim.”
- t “Os empresários estão muito envolvidos em processos de trabalho, em negócios, esquecendo os valores humanos; acabam olhando para nós como uma máquina mesmo.”

Condições para nascerem outras empresas parecidas com a Femaq

Esses depoimentos destacam algumas condições:

- t “Eles deveriam começar com uma experiência e força de vontade; acho que depende da pessoa.”
- t “A primeira é as pessoas que estão no poder se desprenderem do egoísmo, dessa ganância de só querer para eles (...) às vezes a gente percebe que empresas procuram a Femaq, querem ver como é, mas depois essa gente percebe que vai ter de dar do dela também, então já começa o atrito.”
- t “Visão empresarial é saber o que você está produzindo, saber fazer participação, com que todos tenham as mesmas responsabilidades (...) Vocês fazem o que eu mando e que se danem... não é assim.”

Como a organização do trabalho é percebida pelos funcionários

Os depoimentos a seguir revelam a percepção dos funcionários quanto à organização do trabalho:

- t “Aqui (o diretor) frisa muito bem que ele não vai ficar fiscalizando ninguém (...) ele dá confiança e o funcionário tem de retribuir essa confiança.”
- t “A Femaq valoriza o trabalho do funcionário.”
- t “(...) aqui é o seguinte: ninguém tem lugar fixo para trabalhar (...), se eu terminei o trabalho aqui, e o outro não, eu vou lá ajudar.”
- t “(...) vou ficar aqui sentado esperando vir serviço? Isso a gente conta que é prejuízo para a empresa.”

- † “Se ficam esperando pelo outro, a produção vai ser baixa (...) essa consciência nós temos.”
- † “Existe uma confiança muito grande na capacidade de cada um (...). Isso aqui dentro funciona muito bem assim (...). Se você conseguir se virar sozinho, tudo bem; mas se não conseguir, tem sempre alguém ali para dar um apoio.”
- † “Tem reuniões que a gente debate sobre o serviço, as prioridades, como a empresa está caminhando (...) a gente é bem livre (...) Existe uma assembleia mensal onde os empresários e os gerentes passam para a gente o que está acontecendo, como está o mundo lá fora, como está a Femaq.”
- † “É a mais técnica e responsável possível (...) não tem essa de mais simples ou melhor, aqui é um conjunto vital.”
- † “A organização (...) vem do sistema europeu, do conhecimento do chão da fábrica de uma montadora, baseado em normas, principalmente na ISO 9000 (...); a empresa é certificada por uma empresa alemã de normas.”

Informações do gerente de pessoal

O gerente de pessoal da Femaq forneceu algumas informações adicionais:

- † o *turnover* de pessoal é “baixíssimo”;
- † a empresa sofreu apenas dois processos trabalhistas em 35 anos;
- † a grande maioria do empresariado de Piracicaba considera a Femaq uma empresa fora do normal;
- † a empresa enfrenta alguma dificuldade com o nível educacional dos empregados provenientes do meio rural;
- † a política de comunicação com o empregado é vista (por ele) como ponto forte da empresa, embora isto exija muita paciência e tempo dos gerentes, que são instruídos para estarem sempre disponíveis para as demandas dos trabalhadores;
- † a empresa se sente escravizada pelas grandes corporações, o tempo de entrega das peças exigido pelas montadoras está se reduzindo fortemente; é a política de pessoal que dá vantagem competitiva à Femaq;
- † todos os empregados são tratados pelos seus nomes;
- † a empresa recebeu o prêmio de Destaque Ambiental do ano de 1999, do Conselho Municipal de Meio Ambiente;

- t a remuneração total dos empregados está 20% acima da média da região, o que não significa que estejam todos satisfeitos; não é possível fixar salários mais elevados devido à instabilidade da demanda na fundição;
- t a participação nos resultados da empresa é muito valorizada pelos empregados;
- t ele acredita que perto de 40% dos empregados ainda têm alguma desconfiança com as intenções da empresa, principalmente os mais novos, ainda não absorvidos pela cultura organizacional iniciada pelo fundador e em consolidação pelos atuais diretores, que pretendem qualificá-la como uma cultura de partilha; as demissões do período de crise na indústria de fundição e as contratações posteriores retardaram o processo de aculturação.

Observação direta

A pesquisadora transitou livremente em todas as instalações na empresa durante uma semana, exceto na fundição, onde, por questões de segurança, foi acompanhada por um engenheiro. Sua observação das instalações e ambientes de trabalho pode ser sintetizada em:

- t ausência de funcionários ociosos;
- t clima de descontração nos contatos interpessoais, observando-se fisionomias mais austeras apenas no setor financeiro;
- t atenção constante com a segurança na fundição;
- t quadros com provérbios em diversos setores da empresa;
- t pequenos jardins junto à fundição;
- t ausência de ofensas e palavras de baixo calão nas paredes e portas dos banheiros;
- t funcionários executando, eventualmente, tarefas fora de sua função original;
- t freqüência e pontualidade.

Na observação do ambiente e nas curtas conversas informais com funcionários, procedimentos usados para confrontar as entrevistas, a pesquisadora não detectou nada que contrariasse as informações colhidas.

5. Considerações finais

O relato acima pode aparentar ingênuo otimismo quanto às possibilidades e futuro das empresas do Projeto da EdC, até por se basear apenas em uma delas. Mas é, na realidade, um caso instigante, suscitando muitas indagações que precisam ser objeto de estudos sistematizados.

De pronto, algumas constatações podem ser extraídas da experiência descrita. Tais observações têm implicações práticas e teóricas para a administração e a economia, necessitando exame em estudos posteriores, com amostras representativas das empresas do projeto.

- † Os dois filhos do fundador e diretores da empresa afirmam não se terem fundamentado em qualquer teoria administrativa, mas que desenvolveram uma política de pessoal abrangendo componentes das teorias de satisfação e de incentivo e das teorias intrínsecas associados a princípios cristãos. Isso parece sugerir que a prática desses princípios pode aumentar a eficácia das medidas de gestão adotadas e suas teorias subjacentes.
- † A política adotada sugere resultados positivos: na superação da alienação psíquica do operário causada pela repetitividade das tarefas; na rotatividade da mão-de-obra; no absentismo; na disponibilidade físico-emocional para o trabalho, incluindo o cumprimento das horas extras; na eliminação de práticas e atitudes hostis do trabalhador para com a empresa; na redução do sofrimento no trabalho e na eliminação da imagem do homem como máquina.
- † Foi afirmado pelos diretores que empresários podem ganhar dinheiro, mesmo abrindo mão de parte substancial de seus lucros, em decorrência da maior motivação do trabalhador e do conseqüente aumento da produtividade do trabalho. A motivação do empresário estaria em obter maior satisfação como gestor e no aumento do bem-estar de patrões e empregados. Não é fácil supor que outros empresários estejam dispostos a pôr em prática tal afirmação, em uma cultura dominante, no meio empresarial, de acumulação e poder.
- † Decorre da questão anterior que a produtividade da mão-de-obra pode ser tão relevante quanto a produtividade da tecnologia física. E que a produtividade da mão-de-obra não está relacionada apenas a fatores cognitivos

(*know-how*), mas também a fatores afetivos, que são, na realidade, inseparáveis dos fatores cognitivos.

- t Os empresários da Femaq concluíram ser viável a conduta ética na gestão dos negócios em uma perspectiva de médio e longo prazos. Ética cristã e gestão eficaz não são incompatíveis. A ética não precisa, então, ser transformada em um argumento de venda, como costumeiramente se faz, para se tornar desejável.
- t Pode existir eficiência, eficácia e rentabilidade em empresas de “propriedade coletiva”, em um sentido psicológico do termo, onde os proprietários se colocam como administradores, e não como “donos do negócio”, compartilhando de forma efetiva e integrada o processo decisório e os resultados da produção. Esta experiência reaviva velhas discussões e experiências passadas quanto à propriedade dos meios de produção.
- t O espaço de trabalho na empresa, embora dividido conforme a organização da produção, não é usado para impor uma hierarquia social, nem para controle visual dos indivíduos e suas comunicações. As formas de interação desenvolvidas no espaço psicológico dessa empresa podem levar ao aumento do sentimento de responsabilidade, de pertencimento e de comprometimento com a organização.
- t A eficácia do poder nas organizações pode estar, então, em saber compartilhá-lo, em vez de exercê-lo autoritariamente. A redução ou eliminação da opressão sobre o trabalhador pode aumentar o bem-estar comum e contribuir para os resultados operacionais da empresa.
- t Se a experiência da Femaq for confirmada em outras empresas do projeto, o diferencial, o que leva a uma mudança transformadora, pode estar na gestão das pessoas, naquilo que não depende de elementos substituíveis com o tempo ou a moda, mas de princípios universais e perenes, inerentes ao bem-estar humano. Nesse sentido, transformar significa retornar ao já expresso nos textos básicos das grandes tradições espirituais.

Caberia, ainda, perguntar:

- t o que justifica o aumento, nesses 10 anos, do número de empresas vinculadas ao projeto e por que são majoritariamente pequenas e médias empresas?
- t Em que essa experiência de responsabilidade social e humanização da empresa se diferencia de outras práticas (e não teorias) já tentadas no Brasil ou no exterior?

- † Pode o projeto alcançar as grandes corporações e vir a reduzir os abusos ambientais e humanos, nos termos da proposta do Parlamento Mundial de Religiões e de diversas declarações da ONU?

Em síntese, a Femaq nunca representou um exemplo típico de orientação empresarial para *business* e sua inerente ideologia produtivista, lógica de maximização da acumulação e despreocupação social. Individualmente, ela pode ser vista como um exemplo de mudança no quadro geral do mundo dos negócios, com seu foco na participação, na solidariedade e em um ambiente de tipo comunitário. Mas ela certamente não é uma exceção entre as 761 empresas do Projeto da EdC.

A experiência aqui relatada, embora ainda em evolução, mostra práticas na gestão incomuns em outras empresas. Porque são múltiplas as questões levantadas por essa experiência, entendemos que o Projeto da EdC deve ser incluído na pesquisa acadêmica em administração, pelo menos por aqueles interessados em um mundo onde predominem empresas humanizadas e socialmente responsáveis.

Referências bibliográficas

- Chanlat, Jean-François. *Ciência social e management*. São Paulo, Atlas, 2000.
- Ferruci, Alberto. Considerações sobre a economia de comunhão. In: Araujo, Vera et alii. *Economia de comunhão, projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. São Paulo, Cidade Nova, 1998.
- Leibholz, R.; Leibholz, H. & Passarelli, V. Aumentando a produtividade em época de turbulência. In: Conaf 95. *Anais...* São Paulo, 1995.
- Leitão, S. P. & Rossi, L. F. Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica. *Arché Interdisciplinar*, 9(28):13-36, 2000.
- Quartana, Pino. A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich. In: Quartana, P. et alii. *Economia de comunhão: propostas e reflexões*. São Paulo, Cidade Nova, 1992.
- Sorgi, Tommaso. A cultura do dar. In: Costa, R. et alii. *Economia de comunhão: projeto, reflexões e propostas*. São Paulo, Cidade Nova, 1998.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 1995.
- Villard, B. Q. & Leitão, S. P. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 34(3):53-70, maio/jun. 2000.