

No livro "Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado", os autores resumem o conteúdo e acrescentam informações e comentários a uma tese de doutoramento defendida e aprovada integralmente, em 2004, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), sobre o tema Economia de Comunhão (EdC). Segundo referem, esta é a primeira a ser defendida sobre o tema, no Brasil, no âmbito da administração de empresas.

Com a tese *A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders*, os autores demonstram que a EdC é um projeto em plena evolução, com práticas incomuns à maioria das empresas, mas cujo futuro ainda está por ser determinado. Ou seja, existem os que acreditam ser a sua sobrevivência e expansão inexoráveis e os que duvidam de suas possibilidades. Cabe, então, referir as suas origens e fundamentos, bem como as principais conclusões desse estudo, possibilitando, em suma, um melhor entendimento sobre a ambição e as peculiaridades dessa iniciativa.

Origens da Economia de Comunhão

A EdC teve sua gênese no Movimento dos Focolares, em Trento, na Itália, durante a Segunda Guerra Mundial. Chiara Lubich, em um cenário de destruição provocado pelos bombardeios, durante uma das reuniões à beira de fogueiras, com suas amigas adolescentes, teve uma intuição acompanhada de um forte sentimento de certeza: Deus é verdadeiramente Amor. Ela assumiu que, postas em prática, as palavras do Evangelho provocariam uma revolução, e várias foram as situações que reforçaram a crença do grupo durante o período em que Chiara e suas colegas, também adolescentes, se dedicaram a socorrer as vítimas da guerra.

Aquela experiência de caridade cristã, de grande sacrifício pessoal, inclusive pelo afastamento dos pais que, em função da guerra, se encontravam nas montanhas, correu de boca em boca: "o objetivo do grupo era", segundo a fundadora, "colocar em prática a experiência dos primeiros cristãos. [Ou seja], por em prática uma certa comunhão de bens, com o máximo alcance que se pudesse pensar; não se tratava, porém, de amar os pobres pelos pobres, ou amar a Jesus somente nos pobres, queríamos resolver o problema social" (p.18). Nasceu, em poucos meses, uma comunidade de 500 pessoas que partilhava dessa mesma visão.

O movimento cresceu na Itália e, após 1956, espalhou-se pela Europa e por outros continentes. Já em 1960, ampliou-se entre cristãos de diversas orientações, atingindo, em nossos dias, mais de 300 igrejas, além de manter diálogo com outras religiões. Em 1962, o Movimento dos Focolares foi aprovado, pela Igreja Católica, com o nome oficial de Obra de Maria e, em 1967, já era responsável por mais de mil obras sociais no mundo, dentre as quais, a comunidade Magnificat, no Nordeste brasileiro. No Brasil, o Movimento dos Focolares difundiu-se a partir de 1958, começando por Recife, atraindo pessoas das mais diferentes classes sociais, inclusive aquelas sem vínculos formais com qualquer religião. Com base em dados atribuídos a Ressler (2000) e Brandalise (2003), respectivamente, em 1997 existiam no planeta mais de 2 milhões de simpatizantes e aderentes espalhados em 187 países. Em 2001, já eram 198 países, dando atendimento regular a 11.600 pobres.

* Prof^a. Escola de Administração/UFRGS

O termo "Economia de Comunhão na Liberdade" (p.19), empregado pelos participantes do movimento, emana da visão antropológica que lhe dá sustentação, ou seja, "a busca pela superação dos subjetivismos (com todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por meio de um estilo de vida comunitário" (p.19). A preocupação dos participantes não é a teorização, mas a prática cotidiana fundada em um conteúdo espiritual. No lugar do "ter" e do "acumular" que escraviza, a afirmação do "paradigma interdisciplinar da unidade" (p.19) fundamenta-se na chamada "cultura do dar". Na visão do Movimento e, por conseguinte, da EdC, o "dar" é a base dos relacionamentos e não pode ser confundido com filantropia, que é anônima. O "dar a si mesmo" é amor em liberdade em sua máxima expressão e é a pedra fundamental da "Economia de Comunhão na Liberdade". Sua perspectiva tem uma intensa proximidade com uma visão holística e ecológica do mundo, a qual encaminha as propostas de desenvolvimento sustentável.

Quanto à idéia de se criar uma EdC vinculada ao Movimento dos Focolares, os autores relatam que isso ocorreu, em 1991, quando Chiara Lubich veio ao Brasil visitar o Centro Mariápolis de São Paulo. Este centro se constitui em uma pequena cidade-testemunho da prática da "vida da unidade", a exemplo do que ocorre com os 23 outros centros mariápolis espalhados pelo mundo. O primeiro nasceu, em Loppiano, localidade situada próxima a Florença, Itália, no início dos anos 1960. Por ocasião de sua visita, ao sobrevoar a cidade de São Paulo, ela ficou impressionada com a cintura de favelas em torno da cidade e o evidente contraste riqueza/pobreza originado pela concentração de renda no país. Para ela, a possibilidade de uma transformação dessa realidade não seria possível sem um mecanismo eficaz de produção e distribuição da renda. Ali nasceu a idéia do Projeto de Economia de Comunhão na Liberdade, lançado em nível mundial em 25 de maio 1991, na sede brasileira do Movimento dos Focolares. As mariápolis, inicialmente centros de estudos e debates, transformar-se-iam [desde então], em pólos empresariais e de "morada" para os envolvidos na "construção de um homem novo" (p.20).

No Brasil, essa perspectiva inovadora se materializou em 1994, por meio do primeiro pólo denominado *Spartaco*. Para viabilizar a iniciativa foi criada uma empresa no formato de sociedade anônima, com o objetivo de criar a infra-estrutura necessária ao projeto, a *Esprit S/A Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais*, com sede no próprio pólo e com as funções de arrecadar fundos, por meio do lançamento de ações, e de administrar os serviços comuns do pólo. Em 1995, eram 1.362 acionistas e, em 2003, transformaram-se em 3.650. Sem indicar de quem se trata realmente, eles possuem, segundo os autores, uma visão diferenciada *vis-a-vis* à de um acionista comum e integram, ademais, a primeira empresa de participação do gênero no Brasil. O grande desafio que as empresas envolvidas inicialmente na experiência se propuseram a responder foi se o cristianismo podia ou não funcionar no mundo empresarial.

Não há estatísticas precisas sobre o projeto EdC. Todavia, os dados apresentados na obra em destaque mostram uma clara tendência de crescimento em número de empresas. "Em 11 anos, de 1992 a 2002, as empresas nele registradas passou de 230 para 800, sendo que, no Brasil, nesse período, o crescimento foi de 25 para 90, chegando, em 2004, a 120 empresas associadas. Ante tal crescimento e profundidade de suas raízes", concluem os autores, "nada indica que o projeto EdC seja mais um modismo passageiro dos tantos que habitam os universos organizacional e econômico. O que se pode discutir são os limites de seu alcance nos anos futuros" (p.21).

Aspectos Relevantes da Economia de Comunhão

O tipo de voluntariado que ocorre na EdC contrapõe-se à cultura do "ter" e do "acumular" e tem no "paradigma interdisciplinar da unidade"(p.19) acima referido, o fundamento da "cultura do dar". O dar é, por sua vez, um ato de dar com o

outro, sendo este reconhecido como semelhante, interdependente e digno. Assim, enquanto no altruísmo, ensina-se o faminto a pescar, na EdC, pesca-se junto com quem tem fome, ou seja, o processo não é anônimo e impessoal, mas, enfaticamente, baseado no relacionamento. A diferença da proposta da EdC, comparativamente a outras experiências de voluntariado, é atribuída à experiência de vida dos seus fundadores, o que lhe empresta possibilidades múltiplas de análise, tantas quantas são as dimensões de vida. Essa peculiaridade, segundo os autores, justifica, de certo modo, o grande número de estudos que vêm sendo realizados sobre o tema. O Movimento dos Focolares é quem fornece a sustentação espiritual, ideológica e ética à iniciativa, além de alguma infra-estrutura e troca de experiências e de solidariedade. O Movimento não restringe, nem cobra ações das empresas; basta que cada membro declare sua crença na unidade e comungue dos princípios que embasam a proposta para que sejam admitidos no projeto. Esse argumento pode ser confirmado pelos pesquisadores durante a realização das entrevistas e está alinhado às palavras de Chiara Lubich sobre as quatro idéias fundamentais da EdC. “A primeira é a intenção de acabar com os indigentes nesse planeta; a segunda é viver a cultura da partilha; a terceira, formar homens novos necessários à continuação do projeto e, a quarta, criar pólos industriais permanentes nas mariápolis”(p.27-28).

Com efeito, a proposta da fundadora é dividir o lucro em três partes: “para formar ‘homens novos’, atender diretamente às necessidades urgentes de pessoas carentes e reinvestimento, para a empresa aumentar seu lucro e assim fechar o ciclo” (p.28). Preconiza, ainda, a promoção de uma relação de confiança entre empresa e *stakeholders*, tendo sempre em vista o interesse geral. Para que essa iniciativa se torne viável, segundo Chiara Lubich, é necessário viver e difundir a “cultura do dar”, entendida como a partilha da paz e da legalidade, além do cuidado com o meio ambiente. Resistências podem advir, inclusive por ser a EdC uma dentre as várias possibilidades de economia social que vêm surgindo no Brasil e no mundo, não havendo, portanto, consenso quanto às práticas enfatizadas (autogestão, cooperativa, comércio solidário, um clube de troca, entre outros).

Reportando-se a Moliterni (2002), os autores indicam os três desafios à espreita desse projeto. “O primeiro é o financeiro, visto que qualquer crescimento necessita de recursos, e como estes são escassos no meio do movimento, deverão ser buscados na remuneração do capital investido. O segundo é cultural, pois um rápido crescimento pode trazer vieses não tão afinados com as propostas de Chiara Lubich. [...] E seu terceiro ponto de preocupação é a estratégia, no que se refere a alianças com outras organizações fora do projeto, expondo a pureza de seus ideais. As três preocupações requerem grande habilidade e motivação de suas lideranças” (p.29-30). Um outro desafio referido pelos autores é a questão legal. Conforme assinalam, não há, no Brasil, uma legislação contábil capaz de contemplar as peculiaridades dessa iniciativa, enfaticamente no que tange ao lançamento relativo à distribuição dos lucros. O que destacam, entretanto, é que as empresas do projeto, apesar de jovens, exibem estabilidade em termos de receita e lucratividade, quando comparadas com outras fora dessa iniciativa. E isso, na opinião dos autores, respalda a noção de viabilidade da proposta, ao menos até o momento presente.

Em virtude da centralidade atribuída aos relacionamentos, é compreensível que o discurso da EdC enfatize a inter-relação e a interdependência das empresas em relação ao projeto com o ambiente, sendo explícita em diversos documentos a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Os elementos argumentativos são dados por Chiara Lubich quando ela reforça, em suas proposições, a necessidade de uma relação de abertura e confiança recíprocas, tendo sempre em vista o interesse geral. Dispor de uma liderança capaz de administrar pressões e interesses distintos, ou seja, a inter-relação entre o tecido social, a atividade econômica e o ambiente natural, dando ênfase à dimensão social é, portanto, uma questão básica para o êxito do projeto. Sua atuação ocorre de duas formas. “Na primeira, oxigena as propostas da EdC, visto que o líder serve

de exemplo de conduta e retira as ovelhas negras do processo” (p.146). E esse processo é fundamental para enfrentar e superar os momentos de crise. Na segunda, tem um caráter dúbio, quando se transforma em paternalismo e afeta a capacidade competitiva” (p.146).

Confrontados à necessidade de buscar uma alternativa que ajudasse as empresas de EdC na condução de seu balanço social, os autores se viram impelidos a desenvolver uma ferramenta para dar conta da importância que essas empresas prestam para a sustentabilidade, entendida como a relação potencializada da organização com seus *stakeholders*. A proximidade entre a abordagem do desenvolvimento sustentável e a cultura do “dar” defendida pelas empresas de EdC faz com que, em última instância, pensar a EdC seja o mesmo que refletir sobre relacionamentos interpessoais e interinstitucionais inseridos em um contexto social e ambiental amplo, exterior à unidimensionalidade de uma proposta de desenvolvimento exclusivamente econômico.

Em virtude de constatações feitas por estudiosos dessa iniciativa no Brasil, ou seja, de que tais relacionamentos se instituem a partir da idéia de uma gestão ética, ou seja, de que é possível viver, a despeito dos incrédulos, mesmo em mercados hostis, sem ceder às dificuldades do suborno, sem explorar funcionários, na caça de uma mais-valia insana, e sem utilizar o poder de barganha para agredir os que poderiam ser parceiros, a proposta da EdC mostra-se possível, e não pode se afastar de suas origens, nem ser modificada por ser um ideal inalienável, como defende sua fundadora. Ademais, por não existir, nas teorias organizacionais de orientação estrutural-funcionalista, nenhuma fundamentada ou que fosse nomeada como uma teoria de relacionamentos, os autores adotaram como orientação para estudo de campo sobre EdC duas fontes teóricas que se interpenetram, a saber: Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Social Corporativa. Estas, segundo argumentam, podem ser incluídas na comumente chamada administração política, abordagem cujo objeto da gestão é o saber que conduz à vida coletiva das organizações. Em tais condições, deveriam ajudá-los, de um lado, a comprovar se o termo “relacionamentos” constitui a palavra-chave no desempenho das empresas do projeto, seu elemento diferenciador; e, de outro, identificar a natureza desses relacionamentos.

As Empresas Estudadas

Os pesquisadores integraram no estudo de campo quatro empresas: duas delas, a La Tunica, pequena empresa têxtil de atuação local, e a Policlínica Ágape, localizadas em São Paulo, foram criadas a partir da filosofia EdC, respectivamente em 1991 e 1992. A Femaq, Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda., fundada em 1966, e a Prodiel, criada em 1991, localizam-se respectivamente em São Paulo e no Paraná, são empresas que aderiram ao projeto. As peculiaridades de cada caso são amplamente analisadas pelos autores. Essas experiências estão detalhadas pelos autores e podem ser consultadas. Entretanto, face às conclusões do estudo, alguns destaques se fazem necessários.

Do ponto de vista da aplicação dos princípios da EdC, apesar das características que as diferenciam, as empresas estudadas compartilham alguns padrões de comportamento. Dentre estas, porém, é a Femaq, pertencente à família Leinholz, que mantém maior equilíbrio em sua aplicação. Conforme declaram os responsáveis, “a empresa já vinha colocando em prática alguns dos princípios de EdC antes de ingressar no projeto” (p. 81). O que lhes coube foi ajustar o ideário de Chiara Lubich às crenças da família. A empresa também ocupa, face ao grupo estudado, posições mercadológicas, tecnológicas e de responsabilidade social distintas, condição ratificada pelos *stakeholders* internos e externos. É, por fim, a única a incluir, sistematicamente, a preocupação com o meio ambiente em suas práticas cotidianas.

No caso da Prodiet, os pesquisadores dizem ter encontrado, ali, a maior discrepância nas opiniões dos *stakeholders* internos e externos. Atua na distribuição de medicamentos, e o mercado no qual atua é bastante competitivo: lida com grandes indústrias farmacêuticas, por um lado, grandes compradores, por outro, em concorrência de nível nacional. A inadimplência é alta, alcançando na Prodiet o índice de 5% superior à sua margem de lucro, que é de 4%. Essa condição, comentam os autores, dificulta a implantação, em bases fixas, de um programa de participação nos lucros. O dono é conhecido como um "paizão". Embora a qualidade dos relacionamentos seja citada pelos diferentes *stakeholders*, é o caso em que os pesquisadores encontraram discrepâncias entre o discurso coeso do proprietário e o discurso dos funcionários. Ou seja, embora haja relativa proximidade nesses discursos, houve aqui a maior oscilação do que em outras empresas pesquisadas, principalmente se forem considerados os médicos da Policlínica Ágape. Esse fato merece registro por se tratar de uma EdC, em relação à qual se tem elevada expectativa quanto à qualidade dos relacionamentos interpessoais. Em uma empresa tradicional, concluem, o nível de ruído existente seria praticamente inaudível.

No caso da Policlínica Ágape, referência na região, o que chama real atenção é o seguinte: os profissionais do setor administrativo, na sua maioria membros do Movimento dos Focolares, trabalham dando suporte a um grupo de médicos, em sua maioria, agnósticos ou ateus, e conseguem conviver com posturas opostas em relação à religiosidade. Todavia, os dois grupos compartilham o mesmo objetivo, pois os médicos, também estão preocupados com os aspectos humanos e sociais da clientela. Quanto aos demais *stakeholders*, as entrevistas realizadas mostram grande semelhança com as de outras empresas do projeto já examinadas. Quer dizer, eles conhecem o movimento ou o projeto apenas por ouvir falar, mas sentem a repercussão da aplicação dos princípios da EdC em sua relação comercial com a empresa.

A La Tunica, por fim, é a empresa que apresenta a maior vinculação religiosa. Segundo os autores, todos os funcionários, clientes e fornecedores entrevistados são praticantes de alguma religião e boa parte dos funcionários pertence ao Movimento dos Focolares. Relativamente aos casos estudados, afirmam, "manifesta características de 'religiosidade exacerbada'" (p. 73). É também a única a adotar rituais de socialização, como, por exemplo, leitura da palavra de vida [mensagem escrita mensalmente pela fundadora], e rezas freqüentes. No que tange aos relacionamentos, a proximidade entre os *stakeholders* internos não é de mesma intensidade àquela referida aos *stakeholders* externos. Voltada para o mercado local, a ética é, segundo os responsáveis, dentre os fundamentos da EdC, a dimensão mais importante.

A seguir, as principais conclusões desse estudo, focalizando as similaridades e os aspectos distintivos das experiências em análise.

Principais Conclusões

Para os autores, esta obra não tem a pretensão de ser conclusiva. Ao contrário, ele expressa o momento histórico de um grupo de empresas que, num determinado momento, resolveu buscar uma nova filosofia de negócios inspirada na mensagem de uma líder carismática e nas convicções de seus gestores. A experiência de EdC está, segundo eles, em permanente evolução e não se esgota na posição das empresas aqui identificadas como integrantes de sua liderança. Ademais, tais empresas não constituem uma experiência isolada. Elas se enquadram num esforço mais amplo, buscado por outras experiências chamadas de economia solidária (SINGER E SOUZA, 2000) ou administração renovada (AKTOUF, 1996), de organizações substantivas (SERVA, 1997) ou, ainda, em movimentos menores de orientação cristã. A EdC se diferencia, entretanto, por um incomum apego a uma visão espiritual do mundo.

No que tange às empresas estudadas, apesar das características que as diferenciam, todas enfatizam os chamados "bens relacionais". É o ponto de maior

afinidade entre a realidade EdC e os pressupostos do projeto de EdC e da teoria dos *stakeholders*. Outro ponto forte de contato entre a EdC e a teoria dos *stakeholders* é a existência de uma inequívoca preocupação com o bem-estar dos “interessados”, internos e externos, verificada em ações voltadas à melhoria das relações interpessoais. Uma delas é a presença de lideranças participativas, atentas às necessidades dos funcionários, com grande capacidade para ouvi-los. É o que confere, segundo os autores, uma atmosfera familiar às empresas estudadas. Nessa ambiência, a despeito de alguns problemas, uma comparação com o pressuposto da teoria permite acrescer uma clara presença de afetos nos intercâmbios interpessoais.

Essa mesma atenção também pode ser notada nas relações com os parceiros externos. Vários reportes foram feitos nesse sentido, envolvendo diversos tipos de ajuda e a passagem obrigatória por práticas comerciais éticas. Este é, segundo os autores, mais um forte ponto de contato entre EdC, apesar do cunho normativo presente nessa visão, e a teoria dos *stakeholders*.

Quanto à liderança, aspecto central dessa proposta, não existe nas empresas estudadas uma politização nas decisões, no sentido de uma formal representatividade dos diversos parceiros no processo decisório. Entretanto, foi verificada uma grande proximidade entre os funcionários e seus líderes, o maior acesso à informação e, por vezes, a presença de funcionários nas decisões operacionais. A proximidade dos dirigentes em todos os momentos e circunstâncias é, contudo, valorizada pela maioria dos *stakeholders* internos. Estes se dizem, em sua maioria, interessados em permanecer nessas empresas, mesmo que os salários praticados pelas mesmas não se situem entre os mais elevados da categoria. Porém, isso não impediu que alguns funcionários de uma das empresas indicassem a falta de clareza de critérios na concessão de benefícios, fato este não previsto, segundo os autores, na teoria dos *stakeholders*.

Conforme depoimentos colhidos pelos pesquisadores, tais empresas também se diferenciam pela maior ou menor presença do tema ambiente. O destaque, conforme referido acima, cabe à Femaq. Outro elemento de proximidade e, simultaneamente de afastamento entre as duas referências, é a presença de um *stakeholder* intangível, a Divina Providência, chamada por alguns depoentes de “sócio invisível”. Este “sócio” tem um nítido caráter estratégico para os momentos difíceis, enquanto a teoria dos *stakeholders* prevê equilíbrio. Esse é o aspecto que mais afasta a EdC da rede conceitual utilizada, a despeito de ambas terem pilares éticos fundados no respeito ao ser humano e na rejeição da acumulação de lucros como finalidade última para todo negócio.

A comparação do desempenho social das empresas nucleares estudadas mostra que elas têm performances superiores às similares em tamanho. Também chamou a atenção dos pesquisadores o fato de nem todos os indicadores terem bom desempenho, alguns de forma inexplicável, como é o caso da capacitação profissional. Isso evidencia a falta de equilíbrio na ação dessas empresas, nos termos do conceito de responsabilidade social, reforçando a idéia de que há uma verdade, um *a priori* que se sobrepõe a qualquer outra dimensão. A visualização das dimensões que constituem as práticas de EdC sugere, segundo os autores, que a dimensão religiosa é anterior e sustenta as demais. Destas, é o aspecto social, ou ético, o que recebe maior atenção, enquanto o financeiro e o ambiental têm menor peso. O que se depreende desse tipo de análise, afirmam os autores, é que existe significativa proximidade entre as práticas de EdC e as recomendações da teoria dos *stakeholders*, mas sem uma sobreposição perfeita.

Nesse sentido, o estudo também permitiu identificar algumas deficiências na utilização dos enfoques teóricos adotados. No caso do balanço social, a medição usualmente difundida não conseguiu captar todas as dimensões da vida de uma empresa de EdC. A doação é um ponto aberto, tanto no balanço, quanto na RSC. Na teoria dos *stakeholders*, também há limitações, porque o próprio *stakeholder* tem, muitas vezes, dificuldade em captar o fenômeno motivacional típico, a Divina Providência. O fato de a motivação não ser financeira, mas voltada para a trans-

formação do mundo, requer, também, um determinado perfil de *stakeholder*. Esse vínculo com a religiosidade, embora não seja uma condição necessária é, sem dúvida, um facilitador para a coesão do grupo. Fora daí, ficará mais difícil manter a unicidade da cultura e a concentração de energias.

Menos evidente é a vantagem competitiva obtida externamente. Os resultados são contraditórios: de um lado, a variação de mercados, produtos e serviços, assim como a ação de *players* mais ou menos poderosos, pressionando as empresas estudadas, misturam as cartas, e uma relação causal entre EdC e desempenho externo não fica tão evidente. Os lucros dessas empresas ante a média brasileira, também, apresenta resultados contraditórios. Uma resposta possível, segundo os autores, é que, apesar da qualidade reconhecidamente superior dos relacionamentos com os clientes, fornecedores e, em alguns casos, com os concorrentes, não há lucros no curto prazo. A junção dessas condições permite afirmar, segundo os autores, a coesão e a motivação dos funcionários, as quais, conforme já é sabido, levam a um aumento da produtividade. Nessas condições, podem agir como representantes da empresa ante os agentes externos, posto que a percebem como veículo de transformação paradigmática.

Entretanto, os autores, distintamente do que teriam apregoado outros estudiosos dessa iniciativa, não conseguiram verificar a existência de uma rede de relacionamentos na amplitude que eles mesmos imaginavam. Além desse comportamento ter se mostrado restrito, sua vantagem competitiva ainda não foi percebida como decisiva por essas empresas. Porém, segundo os autores, existe um diferencial competitivo gerado pela forma como essas empresas operam, aspecto mais visível internamente, do que externamente. Para alcançar esse estágio, alguns requisitos devem ser cumpridos.

O grupo deve, obrigatoriamente, ser sensível a aspectos humanos, seja por conta de sua formação profissional, seja por religião, ou outro qualquer. Além disso, a liderança deve viver a experiência concretamente. O grupo deve ver e sentir como verdadeiro o que lhe é falado. [...] Nessa situação, e em muitos casos, o gestor terá de abrir mão de lucros maiores ou mesmo de maior estabilidade financeira em troca de benefícios intangíveis. [Ter] conforto pessoal, sem exageros, é uma condição necessária para que a proposta se viabilize. Não é possível implementá-la parcialmente, ou supor um uso instrumental dessas idéias (146).

Um Conceito de Economia de Comunhão

O resultado do estudo permitiu aos autores formular um conceito de EdC. Ou seja, esta proposta não pode se afastar de suas origens nem ser modificada por ser um ideal inalienável. A idéia de uma gestão ética, preocupada, por sua vez, com um relacionamento amplo, mostra-se possível a partir, entre outras experiências, da prática da EdC. A despeito dos incrédulos, mesmo em mercados hostis, é possível viver sem ceder às facilidades do suborno, sem explorar os funcionários, na caça a uma mais-valia insana, e em utilizar o poder de barganha para agredir os que poderiam ser parceiros. Assim, respaldados nos fundamentos da EdC em conjunto com a estrutura teórica da teoria dos *stakeholders*, os autores apresentam esta definição:

Um conjunto de empresas capitalistas que priorizam a manutenção de relacionamentos amplos e sem constrangimentos com seus acionistas, funcionários e concorrentes e fornecedores, tratando-os de forma potencialmente equilibrada, sem rejeitar suas participações na decisão estratégica. Substituem a perseguição da acumulação do capital pela busca de saúde física, mental, espiritual e ambiental de seus *stakeholders*, a curto e a longo prazos (p.148).

A "realidade EdC" é, para os autores, uma visão de mundo e, como todas elas, é parcial. Admitem, porém, que é uma perspectiva privilegiada, razão porque muitos não cristãos estão sendo cooptados. Trata-se, para eles, de um projeto

ainda em plena evolução, com práticas de gestão incomuns à maioria das empresas. O que se pode discutir são os limites de seu alcance nos anos futuros. Declaram, por fim, situar-se entre aqueles que acreditam na grande potencialidade da EdC para transformar o planeta.

Mas diante do exposto, uma velha questão não cessa de intrigar: Deus e negócios se misturam? Ou seja, o cristianismo pode ou não funcionar no mundo empresarial? Face aos indícios, é bem possível que a próxima geração venha a conhecer seus resultados, formulando, então, novas e inevitáveis perguntas.