

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A ÉTICA NO ESPAÇO DE PRODUÇÃO:
contribuições da economia de comunhão

Maurício Custódio Serafim

Dissertação apresentada ao Programa da Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis

2001

Maurício Custódio Serafim

**A ÉTICA NO ESPAÇO DE PRODUÇÃO:
Contribuições da economia de comunhão**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de maio de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Selvino José Assmann, Dr.

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Agradecimentos

Ao povo brasileiro que, por meio de seus impostos,
tornam possível a universidade pública.

À Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente
ao Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas pela oportunidade concedida.

Ao professor Álvaro Lezana por ter aceitado se
tornar meu orientador.

Aos mestres do Programa de Mestrado em Eng. de
Produção e do Departamento de Filosofia que
transformaram minha vida, de um modo especial
ao Prof. José F. Salm e Prof^a. Sônia Felipe.

A meus pais, pelo seu amor incondicional.

Àqueles que sofreram comigo e me apoiaram: Glaison,
Rafael, Reginaldo, Geóvio, Alexandre Borges, Lenir,
Liege, Luis Césare, Nélon, Álvaro, Fernanda e Mariesa.

Ao Movimento dos Focolares, nos nomes de Alexandre,
Sandro, Ricardo, Melchior, Saad, Georges, Nazareno,
Paulo, Marcelo, Ronsano, Cléverton e Eliane.

À empresa Prodiel, na figura de Armando Tortelli

À UNESCO pelo seu apoio, de modo especial ao
Departamento de Economia e aos seus professores
e amigos Alcides e Murialdo.

Sumário

Lista de quadros, figuras e tabelas	ix
Resumo	x
Abstract.....	xi
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação do tema e do problema	01
1.2 Objetivos	04
1.2.1 Geral	04
1.2.2 Específicos	04
1.3 Justificativa da escolha do tema da dissertação no contexto do projeto de economia de comunhão	05
1.4 Metodologia	07
1.4.1 A natureza da pesquisa: abordagem humanista	07
1.4.2 A pesquisa qualitativa	08
1.4.3 Delineamentos da pesquisa	09
1.4.3.1 O estudo de caso	10
1.4.3.2 A <i>Grounded Theory</i>	11
1.4.3.3 Coleta de dados	13
1.4.3.4 Análise e interpretação dos dados	14
1.4.4 Delimitação do estudo	15
1.5 Estrutura do trabalho.....	15
2 ÉTICA	17
2.1 Sobre a ética	17
2.1.1 O que a ética não é	17
2.1.2 O que a ética é	19
2.1.3 Os constituintes do campo ético	20
2.2 Ética e racionalidade	23
2.2.1 Um breve histórico do papel da razão como critério de ordenamento da vida humana associada	23

2.2.2 Racionalidade funcional e racionalidade substantiva.....	25
2.2.3 Ética da responsabilidade e ética da convicção	27
2.3 A ética nas organizações	28
2.3.1 A síndrome comportamentalista: perda da capacidade ética do indivíduo	29
2.3.2 Problemas éticos da organização	35
2.3.3 O espaço burocrático: limites à conduta ética	38
2.3.4 Ética no espaço de produção: limites e possibilidades	39

3 A PROPOSTA DE GUERREIRO RAMOS 42

.....

3.1 A teoria da delimitação dos sistemas sociais	42
3.2 Principais elementos e categorias da teoria da delimitação dos sistemas sociais	45
3.3 A lei dos requisitos adequados	52

4 ECONOMIA DE COMUNHÃO 59

4.1 A gênese	59
4.2 A proposta	60
4.3 Fundamentos da proposta	61
4.3.1 A doutrina social da Igreja	61
4.3.2 Movimento dos Focolares	64
4.4 Características da proposta da economia de comunhão	68
4.4.1 Nova proposta econômica no âmbito do sistema capitalista	69
4.4.2 A cultura da partilha	70
4.4.3 Partilha na liberdade	72
4.4.4 Necessidade do "homem novo"	73
4.4.5 A verdadeira novidade: a motivação	75
4.5 Empresa e economia de comunhão	77
4.6 Desenvolvimento, dimensão e experimentos atuais do projeto	79
4.6.1 Desenvolvimento da EdC em 1993	80
4.6.2 O progresso da EdC em 1994	81
4.6.3 Os números da EdC em 1995	81

4.6.4 Os números da EdC em 1996	82
4.6.5 A expansão da EdC em 1997	83
4.6.6 A EdC no ano de 1998	83
4.6.7 A EdC no ano de 1999	84
4.6.8 Experimentos do projeto	87
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	91
5.1 Contextualizando a realidade pesquisada	91
5.2 Descrevendo e interpretando elementos da realidade pesquisada voltados à ética	93
5.2.1 Em busca da ética I: relações com o contexto externo	93
5.2.2 Em busca da ética II: o contexto interno	98
5.2.2.1 A empresa como fim social	99
5.2.2.2 A liberdade percebida	102
5.2.2.3 O agir por convicção	106
5.2.2.4 Uma realidade vivida	109
5.2.3 Em busca da ética III: convergindo a teoria e a realidade pesquisada	114
5.2.3.1 Uma breve revisão teórica	114
5.2.3.2 Interpretação da realidade pesquisada	117
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	128
7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	132
7.1 Referências bibliográficas	132
7.2 Bibliografia de apoio	137
7.3 Documentos do magistério da Igreja	139

Lista dos Quadros, Figuras e Tabelas

Quadro 1: Síntese das principais categorias weberianas	28
Quadro 2: Distinção entre comportamento e ação	30
Quadro 3: Síntese das principais categorias da teoria da delimitação dos sistemas sociais	52
Quadro 4: Síntese das relações entre sistema cognitivo e interesse dominante	54
Quadro 5: Síntese das principais dimensões dos sistemas sociais associadas à teoria da delimitação	57
Figura 1: Tensão ética entre o indivíduo e a organização	37
Figura 2: O paradigma paraeconômico	46
Figura 3: Tipologia da categoria tempo sob a ótica da paraeconomia	55
Figura 4: Três categorias essenciais do Movimento dos Focolares	65
Figura 5: Categorias do Movimento dos Focolares	67
Figura 6: Categorias estruturais da economia de comunhão	68
Figura 7: Foto do Pólo Industrial "Spartaco"	88
Tabela 1: Desenvolvimento da EdC em 1993	80
Tabela 2: Desenvolvimento da EdC em 1994	81
Tabela 3: Desenvolvimento da EdC em 1995	81
Tabela 4: Desenvolvimento da EdC em 1996	82
Tabela 5: Desenvolvimento da EdC em 1997	83
Tabela 6: Desenvolvimento da EdC em 1998	84
Tabela 7: Desenvolvimento da EdC em 1999	84
Tabela 8: Evolução do número de adesões à EdC no período 92-99	85

Abstract

This work has the proposal to discuss the ethic in the production space in companies related to the economy of sharing project. More precisely, the objective is to understand the reasons that might explain why ethics could become a thinkable issue in such spaces. The chosen method to the research had on qualitative approach, with an emphasis in the study of the Prodiel Farmacêutica company, that was given by resorting to data collecting sources, such as: semi-structural interviews, observations and analysis of documents. In order to reach the objective, on chapter two, a study was conducted to identify what can be regarded as ethical or unethical; the main components of ethic field; and a brief report about the role of good sense as a criterion in the regulation of aggregated human life. Just after, the rank of categories was expanded in order to overcome the difficulties of the ethic analysis applied to the organizations. This task required the study of elements, such as: functional rationality, substantive rationality, responsibility ethic, as well as conviction ethic. The behavioral syndrome had its place in the study, so that the losing of the normative connotation of human reason, a reference to personal business regulations could be understood. The ethical problems also focused which led to the conclusion that the ethic of organization is the responsibility ethic; the limits imposed on ethical behavior by the bureaucratic space and, finally, a discussion about the limits and ethic possibilities into the production space, was held. After all, it was conclude that it is useless trying to make ethics a thinkable issue in business, unless decisions are considered: a) changes in the organization space the substantive reason effort; b) contemplate the moral improvement of the individuals, which would reactivate their deliberative capacity. On the other hand, the efforts to convert the ethic a thinkable issue, into the organization, would not have sense. The third chapter had as intention the study of Guerreiro Ramos' proposal, named delimitation theory of social systems. His proposal is based on the idea of a lucid reason and on the multidimensionality of the human being. It was shown as an important source of categories in order to be helpful, as reading keys, to the economy of sharing phenomenon, in its ethics perspective. The fourth chapter was in charge of making a deep comprehension of this phenomenon, that has, as an essential point, the sharing culture. Its genesis, presuppose, foundation and characteristics were the main points to concern. All things considered, it was shown some numbers referring to the development, the dimension and the present experiments of the economy of sharing project. After the analysis and interpretation of data supported by the categories mentioned on the previous chapter, the question of research "why it is possible to turn the ethic into a thinkable issue in the production space in companies joined to the economy of sharing?" could be partly answered by the intertwined of the following main elements: organizational space based on the human multidimensionality, referred to as isonomic; dissemination of ethics through effective examples set primarily by the commitment of the managing staff, so that everyone who deals with the company can fell "the reality"; materiality comes before immateriality; convergence between responsibility ethic and conviction ethic; those who join the economy of sharing add up real meaning to their lives.

Key words : ethics; economy of sharing; production space; Guerreiro Ramos.

Resumo

Este trabalho tem a proposta de discutir a ética no espaço de produção em empresas vinculadas ao projeto de economia de comunhão. Mais precisamente, o objetivo é compreender as razões pelas quais é possível tornar a ética pensável em tais espaços. O método utilizado para a pesquisa teve por abordagem a qualitativa, com ênfase no estudo de caso da empresa Prodiel Farmacêutica, recorrendo-se à entrevista semi-estruturada, à observação e à análise documental como fontes dos dados. Para que o objetivo fosse alcançado, no capítulo dois fez-se um estudo sobre o que não vem ser a ética e o que a ética é, os principais constituintes do campo ético e um breve histórico sobre o papel da razão como critério de ordenamento da vida humana associada. Em seguida, intencionou-se ampliar categorias para vencer as dificuldades da análise da ética nas organizações. Assim, racionalidade funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção foram estudados. A síndrome comportamentalista teve seu espaço para o entendimento da perda da conotação normativa da razão humana como referência para a ordenação dos negócios pessoais. Também foram abordados os problemas éticos da organização – onde se concluiu que a ética da organização é a ética da responsabilidade –, os limites à conduta ética proporcionado pelo espaço burocrático e, finalmente, realizou-se uma discussão acerca dos limites e possibilidades da ética no espaço de produção. Chegou-se a conclusão que sem contemplar a transformação do espaço da organização de modo a permitir que a razão substantiva passe a ser exercida e sem contemplar o aperfeiçoamento moral do indivíduo – reativando sua capacidade de deliberação – tornar-se-ia infecunda os esforços para tornar a ética pensável nas organizações. O terceiro capítulo teve como intenção o estudo da proposta de Guerreiro Ramos denominada de teoria da delimitação dos sistemas sociais. Essa proposta – embasada na idéia de razão lúcida e na multidimensionalidade do ser humano – mostrou-se como importante fonte de categorias para que servissem como possíveis chaves de leitura para o fenômeno da economia de comunhão em sua perspectiva ética. O quarto capítulo encarregou-se de compreender em profundidade esse fenômeno, que possui como âmago a cultura da partilha. Sua gênese, pressupostos, fundamentos e características foram o centro das atenções. Ao final foram mostrados alguns números acerca do desenvolvimento, da dimensão e dos experimentos atuais do projeto de economia de comunhão. Após a análise e a interpretação dos dados, tendo as categorias dos capítulos anteriores como apoio, a pergunta de pesquisa "por que é possível tornar a ética pensável no espaço de produção em empresas vinculadas à economia de comunhão?" pôde ser parcialmente respondida pelo entrelaçamento dos seguintes elementos principais: espaço organizacional alicerçado na multidimensionalidade humana, denominado de isonômico; disseminação da ética pelo exemplo e pelo comprometimento "por primeiro" e efetivo por parte dos dirigentes, de modo que todas as pessoas que se relacionam com a empresa "sintam a realidade"; a materialidade antecede a imaterialidade; convergência entre a ética da responsabilidade e ética da convicção; àqueles que aderem à economia de comunhão dão significado às suas vidas.

Palavras-chave: ética; economia de comunhão; espaço de produção; Guerreiro Ramos.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e do problema

Uma pesquisa feita na sessão inaugural do encontro anual 2000 do Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, revelou que “o fim da ética tradicional”¹ é o segundo maior desafio para os próximos dez anos, de acordo com os acadêmicos, empresários e representantes de governos de todo o mundo que estavam ali reunidos (Rossi, 2000). Essa preocupação é um reflexo da força com que a ética está retornando ao debate neste fim/começo de milênio, após perder espaço como consideração prática e presença relevante no presente período da Modernidade (Zajdsznajder, 1999).

Para fins deste trabalho, a distinção entre o período moderno e o antigo e a caracterização de cada um destes períodos será a adotada por Zajdsznajder (1999). Para esse autor, o período da antiguidade teve início no começo dos tempos e estende-se até o Renascimento, possuindo, predominantemente, as seguintes características: centralidade na divindade ou em uma transcendência, regimes de autoridade tradicional no sentido weberiano, dominância da produção agrícola com pouco desenvolvimento tecnológico, e relações de produção escravistas ou de servidão.

O período moderno, ainda segundo este autor, seria caracterizado pelo reconhecimento da importância decrescente do divino nos assuntos humanos; pela predominância da razão científica de natureza experimental, da indústria sobre a agricultura e da cidade sobre o campo; e pela afirmação de uma revolução política de natureza democrática.

Foi no período moderno, cujo desencadeamento metamorfoseou valores e crenças, que se deu o avanço do paradigma de mercado, sendo o epicentro desse movimento a Europa, especialmente a Inglaterra (Polanyi, 1980; Ramos, 1989, Lux, 1993; Salm, 1993). Na segunda metade do século XVIII, segundo os autores supracitados, os valores associados aos princípios de solidariedade e ao bem comum

¹ Por ética tradicional entende-se a moral instituída numa cultura e numa sociedade, isto é, “valores concernentes ao bem e ao mal, ao permitido e ao proibido, e à conduta correta, válidos para todos os seus membros”. (Chauí, 1997, p.339).

deram lugar, naquela época, ao primado do interesse próprio², solidificando-se a Modernidade sob esse princípio.

De acordo com Hirschman (1979) e Lux (1993), também foi estabelecido que o homem utiliza a razão de cálculo ou razão instrumental em detrimento do bem comum, fator identificado por esses autores como sendo "o erro de Adam Smith". Ramos (1989) afirma ainda que o erro sobre o qual a Modernidade se fundamentou, de fato, está em imaginar a possibilidade de eclipsar permanentemente a dimensão substantiva da razão do ser humano.

O ponto a que se dá maior destaque é o fato de que os pensadores clássicos da escola utilitarista do século XIX construíram a teoria econômica sobre o alicerce do homem como ser que oferece primazia à razão instrumental, em detrimento da razão substantiva. De acordo com essa concepção, o ser humano passou a ser entendido como um ser economizante (*homo economicus*), que tem como objetivo maximizar a satisfação de seus interesses individuais. Assim, perdeu-se³ a conotação de que o ser humano tenha a capacidade de vir a ser um ente que possa buscar o bem comum, ser colaborativo e cooperativo por convicção própria. Dessa forma, forjou-se o homem como um ser unidimensional, cujo padrão de sua existência é o critério econômico. É unidimensional porque é considerado o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais (Ramos, 1989).

Com a afiliação da administração à economia (Salm, 1993), essa concepção da realidade permeou a teoria organizacional, pressupondo que o comportamento administrativo é idêntico à natureza humana.

De acordo com Ramos (1989), é inadequado afirmar que o interesse pelas pessoas possa ser harmonizado com o interesse pela produção de mercadorias. Aponta que esta harmonização só se justifica à base de uma abordagem unidimensional da organização e do ser humano. Ao invés de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, Ramos (op. cit.) propõe uma visão

² De acordo com Lux (1993, p.157), o real sentido da palavra interesse próprio é o egoísmo: "...o interesse próprio quer dizer aquilo que sempre quis dizer, se é que a palavra é para ter algum sentido. O *eu* sou eu, não é você. O interesse próprio é o meu interesse, não é o seu".

³ Segundo Lux (op.cit.), foi por conta dos utilitaristas e da doutrina de Smith que ocorreu a transvalorização do egoísmo, isto é, uma tentativa de redefinir, reinterpretar e, no geral, de torcer o significado que, de uma conotação negativa atribuída à palavra egoísmo presente em toda a história da humanidade anterior ao século XVIII, passou a ter uma conotação virtuosa e de caráter preponderante para a construção do bem comum.

multiespacial de existência, onde a realização do indivíduo está intimamente vinculada a sua participação em vários cenários sociais, responsáveis, em diferentes graus, pela satisfação das várias necessidades do mesmo. O indivíduo, exemplifica Ramos (1989, p. 143), "precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter".

O comportamento administrativo é uma categoria de conformidade a prescrições formais e impostas. Quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos ela é uma expressão de realização pessoal, pois as exigências próprias das organizações econômicas não coincidem, necessariamente, com aquilo que é requerido pela boa qualidade da existência humana em geral. Assim sendo, o comportamento administrativo é intrinsecamente vexatório e incompatível com o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas (Ramos, 1989).

Desta forma, o ser humano – enquanto participante apenas do enclave econômico – é submetido a compulsões operacionais que o inibem de se tornar um sujeito ético, que de acordo com Marilena Chaui (1997), caracteriza-se como um ser racional e consciente que sabe o que faz, um ser livre que decide e escolhe o que faz e um ser responsável que responde pelo que faz.

Portanto, discutir a ética dentro do contexto das organizações econômicas requer uma investigação que extrapole suas fronteiras categoriais tradicionais, face a visão reducionista e reificante do ser humano predominante no mundo da gestão. É necessário, então, um olhar sistêmico sobre outras propostas que constroem espaços de existência humana que permitem ao ser humano guiar-se de modo a corresponder às expectativas econômicas sem, contudo, fragmentá-lo a ponto de fazê-lo desistir de critérios pautados por sua razão substantiva.

O projeto de economia de comunhão (EdC) apresenta-se como uma proposta que visa resgatar a dignidade do ser humano, colocando-o como fim último de todas as ações econômicas. Originado no Movimento dos Focolares, o projeto reúne em nível mundial 750 empreendimentos, sendo que no Brasil há cerca de 100 organizações dos mais variados tamanhos e setores da economia. A EdC consiste em direcionar a empresa a se constituir como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes

condições de vida e possibilidades de um trabalho. O projeto possui, como definido, alto conteúdo ético, mas carente de formulações teóricas mais consistentes.

Essas idéias conduzem à construção da pergunta que orienta o desenvolvimento deste estudo e da pesquisa que lhe dá aprofundamento.

POR QUE É POSSÍVEL TORNAR A ÉTICA PENSÁVEL NO ESPAÇO DE PRODUÇÃO EM EMPRESAS VINCULADAS AO PROJETO DE ECONOMIA DE COMUNHÃO?

O estudo correlacionado da teoria de delimitação dos sistemas sociais de Ramos e do projeto de economia de comunhão – além de orientar-se de uma maneira a assumir o desafio de contribuir para o debate e ações afim de tornar pensável a ética no contexto do espaço de produção⁴ – tenta proporcionar contribuições à teorização da economia de comunhão tendo nas categorias da proposta de Guerreiro Ramos o principal alicerce.

1.2 Objetivos

A partir do tema e do problema, podem ser determinados os objetivos de âmbito geral e específicos. As proposições a seguir têm como intento esclarecer os objetivos a serem perseguidos nesta dissertação, bem como as etapas que deverão ser alcançadas para que o objetivo possa ser atingido.

1.2.1 Geral

A pesquisa tem como objetivo geral investigar – a partir do método humanista/qualitativo proposto neste trabalho – as razões pelas quais é possível tornar a ética pensável dentro do espaço de produção em empresas vinculadas ao projeto de economia de comunhão.

1.2.2 Específicos

- Definir os procedimentos metodológicos da pesquisa.

⁴ Espaço de produção será definido como o local ou ambiente onde se realiza a ação de produzir bens e/ou serviços.

- Conhecer as principais categorias que fazem parte da esfera da ética, bem como as principais exigências acerca das ações éticas.
- Compreender as razões da perda da capacidade de se agir eticamente no cotidiano e identificar as barreiras impostas à ética, tanto no cotidiano quanto no espaço de produção.
- Construir a base teórica, com vistas à construção de categorias necessárias para que a abordagem da ética nas organizações seja possível.
- Levantar junto à literatura as principais categorias e conceitos da teoria da delimitação dos sistemas sociais de Guerreiro Ramos.
- Conhecer e analisar a experiência da economia de comunhão e do Movimento dos Focolares.
- Correlacionar as categorias da teoria da delimitação dos sistemas sociais com a experiência da economia de comunhão de modo a compreender o estabelecimento da ética dentro do espaço de produção.

1.3 Justificativa da escolha do tema da dissertação no contexto do projeto de economia de comunhão

A economia de comunhão (EdC) é um fenômeno que não pode mais ser ignorado pelos meios acadêmicos brasileiros. As empresas que aderiram ao projeto são hoje cerca de 750. Na América Latina, aproximadamente 200, das quais 100 no Brasil; na Europa, 300. Um número discreto na América do Norte e na Ásia, especialmente nas Filipinas, e algumas outras na África e na Austrália.

A EdC se construiu e está se construindo por meio das experiências vividas ao longo da década de noventa, desde seu surgimento em 1991. São pelas inserções de valores e princípios provenientes do Movimento dos Focolares no espaço de produção que a EdC se nutre. E como é característico do Movimento, as experiências primeiramente são vividas para depois serem estudadas e, então, se chegar a uma profunda compreensão do fenômeno. E com a EdC não está sendo diferente. As empresas decidiram aderir por primeiro, vivendo apenas os princípios e valores da proposta, sem um estudo sistemático e científico e, por conseguinte, das teorias que dali poderiam ser formuladas.

Apesar de existirem cerca de 50 teses já concluídas no mundo sobre a EdC, persiste a carência de formulações teóricas mais consistentes, com contribuições de outros autores que trilham por caminhos correlatos. Apesar de não ter conhecido a proposta da EdC, Guerreiro Ramos mostra-se um autor que pode proporcionar uma melhor compreensão dessa realidade. Uma preocupação que permeia todo o trabalho de Ramos é o resgate da multidimensionalidade do ser humano, por meio de sua teoria de delimitação dos sistemas sociais, que se constitui em um arcabouço geral que pode proporcionar um conjunto de categorias atuais e objetivas para o entendimento do presente.

Neste estudo é entendido que o momento atual se caracteriza por um chamado à reflexão a respeito dos valores que estruturam a presente sociedade ocidental. A proposta de Ramos se mostra à altura desse questionamento, por constituir-se de uma análise profunda e abrangente dos conceitos e categorias para o entendimento da realidade organizacional. A EdC está proporcionando uma verdadeira quebra de paradigma⁵ no âmbito econômico e organizacional, ao fazer uma releitura da função da empresa, da visão de ser humano e do agir dentro do espaço de produção. Acredita-se que essas duas propostas são complementares, na medida em que contribuições recíprocas são possíveis. Do lado da EdC, a prática se mostra presente sem, contudo, haver formulações teóricas mais aprofundadas. Do lado da proposta de Ramos, há profunda análise da realidade relacionada às organizações, mas carente de práticas de implementações de sistemas ou contextos sociais, nas(os) quais a razão lúcida possa ser exercida.

E com esse aparato empírico e teórico é que vai ser discutida a ética dentro de uma perspectiva de torná-la pensável no contexto do espaço de produção. Pode ser justificada esta discussão frente ao atual quadro de passividade e apatia em relação aos assuntos éticos verificados no cotidiano. Zajdsznajder (1999) afirma que pode ser considerado que houve uma verdadeira perda de objeto, referindo-se à reflexão ética no dia-a-dia. E serão essas pessoas – cujas capacidades deliberativas acerca de ações que se inserem na esfera da ética foram vilipendiadas por razões que serão discutidas neste trabalho – as responsáveis pelas tomadas de decisão no espaço de produção e com

⁵ No sentido em que Kuhn (1992) atribui este conceito, ou seja, um conjunto de crenças e valores que estruturam um determinado grupo social ou profissional.

respectivas conseqüências para si, para a organização e para a sociedade. Afinal, como diz Nash (1993, p. XVII), a realidade da ética nas organizações econômicas não pode ser disfarçada pela habilidade nas relações públicas ou pela indiferença pessoal. São pessoas reais que trabalham em organizações, com ideais reais, e uma alma a ser levada em conta.

Os altos custos impostos pelos escândalos nas empresas, tais como multas pesadas, quebra da rotina normal, baixo moral dos empregados, aumento da rotatividade, dificuldades de recrutamento, fraude interna, perda de confiança pública na reputação da empresa, a crescente insegurança oriunda de práticas fundamentadas em atitudes egoístas e fechadas, aliados às dificuldades de sua extinção (e mesmo de seu controle) são outras razões que justificam o estudo da temática da ética no espaço de produção (Nash, 1993; Lucio, 1998).

É necessário acrescentar que o tema cresceu em importância para o autor do estudo, que está construindo sua vida profissional dedicada a causas que dizem respeito à melhoria da qualidade da vida, na qual se inclui a reativação da capacidade de reflexão ética no cotidiano das pessoas.

1.4 Metodologia

Neste capítulo apresentar-se-ão os pressupostos ontológicos e epistemológicos, bem como os métodos que nortearam o presente estudo.

1.4.1 A natureza da pesquisa: abordagem humanista

A presente pesquisa tem por pressupostos a abordagem humanista/qualitativa. A abordagem humanista tem sido uma importante corrente nas ciências sociais, fazendo um contraponto à corrente positivista, ao rejeitar a noção de que o método científico adotado nas ciências naturais possa ser aplicado ao estudo da vida social humana. No entender de Hughes (1983, p. 71), "o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais". O mesmo autor complementa sua argumentação mencionando que o comportamento social humano é impregnado de valores e o conhecimento de uma

cultura só pode ser obtido por meio do isolamento de idéias comuns, sentimentos ou objetivos em um específico período histórico.

Hughes (1983) enfatiza ainda que a vida humana é, em sua essência, diferente, o que requer uma metodologia diversa daquela proposta pela concepção positivista. Taylor e Bogdan (1984) mencionam que tentar reduzir as palavras e atos das pessoas a equações estatísticas implica em abdicar do lado humano da vida social. Para Brigley (1995) a fraqueza da abordagem positivista é sua negligência em relação às intenções, contextos e culturas que dão significado às decisões específicas das pessoas pesquisadas e que são primordiais para a análise da ética nesses espaços.

Por outro lado, ao estudar as pessoas qualitativamente, consegue-se conhecer o que elas experimentam em suas lutas diárias, envolvendo conceitos como beleza, sofrimento, fé, frustração, amor etc. Tal perspectiva é reforçada por Minayo (1994), ao afirmar que a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tão pouco reduzidos à operacionalização de variáveis. Portanto, será considerada legítima a dicotomia entre a epistemologia das ciências sociais e ciências naturais.

Para finalizar, Crane (1999) faz uma contundente constatação. Afirma que a qualidade empírica das pesquisas de campo no âmbito da ética estão relativamente pobres e não convincentes. Para o autor, isso se deve à tradição positivista de se estudar ética nos espaços de produção, cuja abordagem quantitativa pode ser a raiz dos problemas epistemológicos.

1.4.2 A pesquisa qualitativa

Godoy (1995a, p. 58) menciona que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. "Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos [...]".

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são inerentes à maioria das suas tradições, das quais merecem destaque: (1) a pesquisa qualitativa é comparável a um guarda-chuva, cobrindo várias tradições de

pesquisa; (2) baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais; (3) é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações; (4) a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; (5) o pesquisador é o instrumento primário de coleta de dados, ao invés de inventários e questionários inanimados, com larga aplicação do computador; (6) usualmente envolve pesquisa de campo; (7) emprega estratégia indutiva de pesquisa; e (8) é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Strauss e Corbin (1990) mencionam que a pesquisa qualitativa pode diferir em função da abordagem:

(1) Abordagem descritiva: alguns investigadores acreditam que os dados não devem ser analisados para não haver interferência nos resultados encontrados, baseado no princípio filosófico de que os preconceitos e a presença do investigador não devem interferir nos dados. Os dados devem ser apresentados tal qual foram coletados junto aos informantes;

(2) Abordagem interpretativa: outros investigadores também se preocupam com uma descrição precisa, mas fazem suas análises e interpretações para apresentar seus achados, reduzindo o volume de dados para tornar o estudo acessível aos leitores. Aqui o princípio é apresentar uma descrição precisa, mas com a interferência do investigador, que seleciona, organiza e interpreta o material coletado, fazendo com que os resultados variem em diferentes graus de abstração;

(3) Abordagem da Teoria Fundamentada: outros investigadores estão interessados em construir teorias substantivas, pois acreditam que o desenvolvimento de interpretações teóricas é o modo mais poderoso de trazer à luz a realidade e fornecer um *framework* para a ação, além de ser um modo sistemático de construir, sistematizar e integrar o conhecimento científico.

Essa pesquisa teve por abordagem a interpretativa, não intencionando chegar ao nível da abordagem da Teoria Fundamentada, apenas utilizando elementos dessa última.

1.4.3 Delineamentos da pesquisa

Para facilitar a compreensão da escolha dos delineamentos adotados na pesquisa proposta na presente dissertação, apresentar-se-á o estudo de caso como uma estratégia da pesquisa, seguindo-se as definições acerca da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada), da qual foram utilizados elementos para a coleta e análise dos dados.

1.4.3.1 O estudo de caso

Yin (1984, p.13) define estudo de caso em termos do processo de pesquisa: "um estudo de caso é uma inquirição que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de sua vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes". Na primeira edição da sua obra, Merriam (1998) definiu estudo de caso qualitativo como uma intensa descrição e análise holística de um exemplo, fenômeno ou unidade social únicos. Dez anos depois, a autora menciona haver um equívoco nesta definição em relação à delimitação do objeto de estudo, pois o "caso", considerado como um sistema integrado, pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma organização, uma comunidade, uma política e assim por diante. Assim, considerando os escritos de Wilson, Merriam (1998) redefiniu estudo de caso como um processo que procura descrever e analisar alguma entidade em termos qualitativos, complexos e compreensivos e, não invariavelmente, como ele se desdobra em um período de tempo.

Godoy (1995b) afirma que, ao adotar o estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico. O pesquisador deve se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que podem surgir ao longo do trabalho, bem como se preocupar em captar a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, pois a realidade é sempre complexa.

Mas o que diferencia o estudo de caso de outros modelos de pesquisa? O estudo de caso se concentra num fenômeno singular ou entidade e então o pesquisador busca descobrir a interação de fatores significativos característicos do fenômeno. O estudo de caso focaliza uma descrição e explicação holística e aprofundada. Como Yin (1984) observa, o estudo de caso é uma forma particularmente apropriada para situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto. Em outras palavras, usou-se o método de estudo de caso porque se quer deliberadamente cobrir

condições contextuais, acreditando que elas são altamente pertinentes para o fenômeno de estudo. Para este mesmo autor, o estudo de caso é a estratégia preferida quando questões tipo **como** e **por que** são colocadas, tendo o pesquisador pouco controle sobre os eventos. De acordo com Brigley (op. cit.), como o estudo da ética é sensível aos contextos, o estudo de caso é uma forte estratégia para pesquisá-la.

No entender de Merriam (1998), o estudo de caso apresenta algumas características especiais que são: (1) particularístico: procura estudar uma situação, evento, programa ou fenômeno em particular; (2) descritivo: consiste de uma rica descrição do fenômeno estudado, sendo preferencialmente longitudinal; e (3) heurístico: o estudo esclarece a compreensão do leitor a respeito do fenômeno estudado. Consiste na sinalização de como os acontecimentos ocorrem e são sentidos pelos atores do estudo.

Os principais pontos fortes de se adotar o estudo de caso são: (1) é um excepcional meio para responder questões de pesquisa; (2) oferece meios para investigar unidades sociais complexas; (3) oferece *insights* e esclarece os propósitos; e (4) processos, problemas e programas podem ser avaliados para gerar conhecimento.

Como limitações da utilização do estudo de caso, Merriam (1998) apresenta as seguintes: (1) o pesquisador pode não ter o tempo e os recursos para fazer um estudo em profundidade; (2) os resultados podem ser prolixos, muito detalhistas e/ou muito envolvido em fazer política; (3) podem ser super simplificados, levando os leitores a conclusões errôneas; (4) estudos de caso são também limitados pela sensibilidade e integridade do investigador; (5) questões de falta de ética podem ocorrer quando o investigador se permite selecionar dados que queira usar para ilustrar resultados desejados; e (6) falta de rigor na coleta, estruturação e análise, vinculadas a problemas de preconceitos introduzidos pela subjetividade do pesquisador e de outros envolvidos no caso.

1.4.3.2 A *Grounded Theory*

De acordo de Strauss e Corbin (op. cit.), a *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada é uma derivação indutiva do estudo de um fenômeno, que é descoberto, desenvolvido e verificado por meio de coleta e análise sistemática dos dados

pertencentes a esse fenômeno. Então, coleta de dados, análise e teoria estão reciprocamente relacionadas entre si.

Strauss e Corbin (op. cit.) enfatizam que uma teoria fundamentada bem construída atenderá a quatro critérios centrais para julgar a aplicabilidade da teoria ao fenômeno estudado: (1) Ajuste – se uma teoria é fiel à realidade cotidiana deve se ajustar à área substantiva estudada; (2) Compreensão – por representar uma realidade, deve ser compreensível e fazer sentido tanto para as pessoas estudadas como para os práticos da área enfocada; (3) Generalização teórica – se o estudo é baseado em dados compreensíveis e em interpretação conceitual extensa, então a teoria resultante deve ser abstrata o bastante e incluir variação suficiente para torná-la aplicável a uma variedade de contextos relacionados àquele fenômeno; (4) Controle – a teoria deve prover controle, pois as hipóteses que propõem relações entre conceitos, podem ser usadas para guiar ações posteriores.

A abordagem da Teoria Fundamentada é um método de pesquisa qualitativa que usa um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver indutivamente teoria substantiva sobre um fenômeno. Os achados constituem uma formulação teórica da realidade investigada, em lugar de consistir em um conjunto de números ou grupos de temas frouxamente relacionados. A generalização buscada neste tipo de pesquisa está em termos teóricos, ao contrário das pesquisas de cunho positivista cuja generalização é buscada em termos estatísticos.

A criatividade é um componente vital do método da Teoria Fundamentada, pois seus procedimentos forçam o investigador a romper com suposições e criar nova ordem. A criatividade se manifesta na habilidade do investigador para nomear categorias, e fazer as associações que são necessárias para criar perguntas estimulantes e para propor comparações que conduzam à descoberta.

Uma das recomendações da *Grounded Theory* implica em ir ao campo antes de construir o referencial teórico, para que este não funcione como um filtro pelo qual o pesquisador passe a observar o ambiente em estudo. Assim, a consulta às teorias existentes ocorre ao longo do processo simultâneo de coleta e análise dos dados. Isso não significa que o pesquisador não tenha preconceitos e pressupostos *a priori*, mas que ele não procure antecipada e formalmente organizá-los antes de ir ao campo.

1.4.3.3 Coleta de dados

Segundo Merriam (1998), na pesquisa qualitativa adota-se, principalmente, as técnicas de entrevista e observação. O questionário é frio e impessoal, pois o pesquisado o responde fora da situação estudada, bem como não permite extrair a dinâmica do fenômeno estudado.

No presente estudo se adotou como principal técnica de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada que, analisando na forma de um *continuum*, é equidistante entre as formas altamente estruturada e não estruturada. As perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. Mas na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados. Este formato permite que o investigador deixe emergir a visão de mundo do entrevistado.

A interação entrevistado e entrevistador é um fenômeno complexo, pois ambas as partes trazem consigo preconceitos, predisposições, atitudes e características físicas que podem dar o tom da interação e dos dados obtidos. Adotar uma postura respeitosa, sensível e de não julgamento é uma prerrogativa básica neste processo (Merriam, 1998).

As entrevistas foram gravadas, para assegurar que tudo o que foi dito fosse preservado para análise. A gravação tem a desvantagem de poder intranquilizar o entrevistado. Mas, depois de algum tempo, o entrevistado tende a se esquecer que está sendo gravado.

Outra técnica considerada foi a observação, que foi adotada durante as visitas à instituição, principalmente durante as entrevistas, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementaram os dados gravados. As observações foram registradas pelo pesquisador em notas de campo.

Merriam (1998) menciona que um observador cuidadoso e sistemático deve aprender a escrever descritivamente, disciplinar-se para registrar notas de campo, saber separar detalhes de trivialidades e a usar rigorosos métodos para validar observações. A observação pode ser adotada para triangular dados obtidos por meio de entrevista e

análise documental. A observação permite conhecer o contexto no qual o fenômeno ocorre.

Por fim, utilizou-se a análise documental para a coleta de dados secundários. Para o presente estudo se procurou obter documentos tais como artigos de revistas, memorandos, fotos, estatutos, regimentos e outros documentos e artefatos que permitiram entender melhor ou ilustrar os fenômenos estudados.

Na visão de Merriam (1998), a análise de documentos permite ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados por meio de entrevistas e de observações. Para coletar bons dados por meio de entrevistas e observações, a cooperação dos informantes é essencial, enquanto que os documentos não dependem dos caprichos dos seres humanos. De fato, os documentos são uma fonte (secundária) de dados prontos facilmente acessível ao investigador imaginativo e diligente.

1.4.3.4 Análise e interpretação dos dados

Para Merriam (1998), a apresentação mais básica dos achados de um estudo consiste de uma avaliação baseada em descrição narrativa. Passando para um segundo nível de análise, o desafio é construir categorias ou temas que capturem algum padrão ocorrendo periodicamente de forma preponderante. As categorias são conceitos (abstrações) extraídos dos dados e não os próprios dados. Inventar categorias é em grande parte um processo indutivo, mas também é sistemático e orientado pelo propósito do estudo. Estas categorias e subcategorias (propriedades) são construídas comumente pelo método de análise de dados comparativo constante.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas, na observação e nos documentos escritos derivam dos processos de análise de dados qualitativos (Strauss, Corbin, 1990; Miles, Huberman, 1987). A ênfase no processo de análise se faz com base no que os entrevistados disseram o que aconteceu e nas questões enfrentadas por eles e pela organização.

A análise de dados nesta dissertação considera a simultaneidade da análise e da coleta dos dados, o que demonstra o caráter flexível do método qualitativo.

No decorrer do processo de análise se procurou as respostas à pergunta de pesquisa formulada neste estudo, sem deixar de ter consciência de que as "respostas" obtidas na investigação são aproximações da realidade pesquisada.

1.4.4 Delimitação do estudo

Merriam (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilístico, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional reside na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade.

Dessa forma, o estudo foi desenvolvido na empresa Prodiel Farmacêutica Ltda., situada em Curitiba, Paraná. A escolha intencional dessa empresa se justifica pela sua existência ser anterior a 1991 – ano de lançamento da proposta de economia de comunhão – e por estar atuando até hoje – 11 anos após sua fundação – configurando-se como uma empresa exemplar no âmbito da economia de comunhão.

Os participantes da pesquisa foram selecionados em função dos conhecimentos e das informações de que dispunham em torno do tema proposto. O número de entrevistados foram seis, realizando-se oito entrevistas no total. A partir das próprias entrevistas, surgiram outros nomes de pessoas que mereceram ser entrevistadas. A idéia foi de trabalhar com o princípio da saturação teórica, no qual a coleta só se encerra quando novas entrevistas não acrescentarem dados novos, ou seja, quando o pesquisador já dispor dos dados necessários ao estudo.

A identidade dos entrevistados foi protegida, não sendo registrada no relatório da presente pesquisa. Tal medida é uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos.

1.5 Estrutura do trabalho

Este documento foi organizado em sete capítulos. Apresenta-se, no início, o foco central do estudo e a caracterização da dissertação, tais como a definição do problema, dos objetivos, a justificativa para a escolha do tema da dissertação e a estrutura do trabalho. Ainda consta, no primeiro capítulo, a proposta do método de pesquisa humanista/qualitativo que foi adotada para o desenvolvimento da pesquisa. É apresentado o delineamento da pesquisa, sendo o estudo de caso a estratégia a ser utilizada, a coleta de dados e sua análise e interpretação; finalizando com a delimitação do estudo.

A seguir, no capítulo dois, se faz um estudo sobre o que não vem ser a ética e o que a ética é, os principais constituintes do campo ético e um breve histórico sobre o papel da razão como critério de ordenamento da vida humana associada. Em seguida, ainda neste capítulo, se ampliam categorias para vencer as dificuldades da análise da ética nas organizações. Assim, racionalidade funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção são estudadas. A síndrome comportamentalista – como alicerce psicológico que sustenta a teoria organizacional – tem seu espaço para o entendimento da perda da conotação normativa da razão humana como referência para a ordenação dos negócios pessoais. Também são abordados os problemas éticos da organização, os limites à conduta ética proporcionado pelo espaço burocrático e, finalmente, se realiza uma discussão acerca dos limites e possibilidades da ética no espaço de produção.

O terceiro capítulo tem como intenção o estudo da proposta de Guerreiro Ramos (1989) denominada de Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. Essa proposta – embasada na idéia de razão lúcida e na multidimensionalidade do ser humano – se mostra como importante fonte de categorias para que sirvam como possíveis chaves de leitura para o fenômeno da economia de comunhão (EdC) em sua perspectiva ética.

O quarto capítulo se encarregou de compreender em profundidade esse fenômeno. Sua gênese, pressupostos, fundamentos e características foram o centro das atenções. Ao final são mostrados alguns números acerca do desenvolvimento, da dimensão e dos experimentos atuais do projeto de EdC.

O quinto capítulo se ocupa em descrever, analisar e interpretar o fenômeno da economia de comunhão em sua perspectiva ética. É nesse momento que há o confronto da teoria com a realidade pesquisada. Não há a busca da comprovação dos conceitos, mas de utilizá-los para a compreensão das razões pelas quais é possível tornar a ética pensável nos espaços de produção de organizações vinculadas à economia de comunhão, tendo como objeto de estudo uma empresa de EdC.

As recomendações e conclusões finais provindas da análise da realidade constituem o sexto capítulo. Finalizando o estudo, o capítulo sete traz a listagem das referências bibliográficas, da bibliografia de apoio e dos documentos do magistério da Igreja utilizados e consultados para a elaboração da dissertação.

2 ÉTICA

2.1 Sobre a ética

Desde a Antigüidade clássica, a ética é objeto de reflexão e debate nos mais variados campos do conhecimento, sendo a filosofia sua disciplina por excelência. Mas nem sempre essas discussões chegam ao grande público, o que contribui para a confusão que gira em torno da idéia da ética. Assim como a estética é percebida pelo senso comum na máxima "gosto não se discute", a ética, da mesma maneira, é entendida de uma forma estranha ao seu próprio conceito pela grande maioria das pessoas.

A fim de clarear o cenário em que vai se desenrolar este trabalho, é necessário dizer algo sobre a ética. Este tópico, então, trará para a discussão o que a ética não é, ou seja, começará a delinear seu campo através da negação. Em um segundo momento será tratado o que a ética é, com os seus possíveis elementos que podem constituir esse conceito.

2.1.1 O que a ética não é

A forma como algumas pessoas percebem ou entendem o que vem a ser a ética pode ter como exemplo a aluna que, numa aula sobre ética, diz ao professor que comentou com suas amigas sobre o tema das aulas e que elas o acharam "cafona", fora de moda. Outras pessoas vêem a ética como um conjunto de proibições puritanas, que tem por função impedir que se divirtam. Outras ainda têm a expectativa de que se refere à promiscuidade, homossexualidade, pornografia e coisas do gênero. Singer (1999) expõe quatro itens para elucidar essas e outras questões.

A primeira coisa que a ética não é pode ser definida como uma série de proibições ligadas ao sexo. As decisões relativas ao sexo suscitam questões como honestidade, a prudência, a preocupação com os outros, mas não há nisso nada de particular ao sexo, pois poderia ser dito das decisões sobre outras questões, como dirigir um carro, por exemplo.

A segunda coisa que a ética não é se relaciona à idéia de um sistema de grande nobreza na teoria, mas inaproveitável na prática. Na verdade, um juízo ético que não é

bom na prática deve se ressentir também de um defeito teórico, pois a questão fundamental dos juízos éticos é orientar a prática.

A terceira coisa que a ética não é diz respeito à concepção de ética como algo inteligível somente no contexto da religião. Essa, tradicionalmente, possui uma ligação com a ética por fornecer uma razão para fazer o que é correto. Contudo, afirma Singer (op.cit. p. 12), o comportamento ético não exige a crença do céu e do inferno.

A quarta coisa que a ética não é diz respeito a sua relatividade ou subjetividade. Em relação a primeira, a idéia de que a ética deva ser relativa à sociedade em que se vive está bem difundida. Se tomada como totalmente verdadeira, o indivíduo teria a sociedade como referencial para a solução de problemas éticos. Isso tornaria a ética em uma tomada de decisão estatística, que se diferenciaria de cultura para cultura e, como consequência, não se teria nenhuma base a partir da qual escolher entre convicções antagônicas. Assim, uma pesquisa de opinião poderia demonstrar o erro de um juízo ético como, por exemplo, "a escravidão é errada". Numa análise relativista, o conflito de convicções entre pessoas de sociedades diferentes não existe, pois ambos os lados podem estar certos.

No subjetivismo ético, os juízos éticos dependem da aprovação ou desaprovação da pessoa que está emitindo o juízo, e não – como no relativismo – da sociedade na qual vive essa pessoa. Dessa forma, surge a mesma dificuldade que apareceu no relativismo: a incapacidade de explicar a divergência ética. Se uma pessoa afirma que aceitar propinas é condenável e uma outra afirma que não é condenável, ambas afirmações podem ser verdadeiras e, portanto, não há o que discutir.

Um quinto item pode ser acrescentado aos de Singer. Os chamados códigos de ética, tanto empresariais como profissionais, não podem ser colocados na esfera da ética por não serem universalizáveis. Pois não passam de receitas de bom comportamento no exercício da profissão para compensar o não desenvolvimento da razão do indivíduo. Portanto, não levam à reflexão. A conduta ética não pode ser imposta ao outro, mas pode ser imposta uma norma que, se não obedecida, terá como consequência uma punição.

2.1.2 O que a ética é

O que significa discutir uma questão ética ou viver de acordo com padrões éticos? O que leva a pensar o racismo como eticamente questionável e o trocar de emprego não?

Para responder questões como essas e com o intuito de se construir o conceito de ética, é necessário discorrer algo sobre a natureza da ética.

Para Singer (op.cit.), em primeiro lugar, a pessoa que deseja pautar sua existência por padrões éticos deverá ter condições de defender e **justificar** aquilo que faz, ou seja, poder enquadrar sua ação numa teoria conhecida ou conhecível. A tentativa de justificação, tenha ela êxito ou não, já é suficiente para trazer a conduta da pessoa para a esfera do ético, em oposição ao não-ético⁶. Assim, as pessoas que não conseguem apresentar nenhuma justificativa para o que fazem, suas alegações – de estarem vivendo de acordo com padrões éticos, mesmo se aquilo que fazem estiver de acordo com "códigos de ética" ou princípios morais convencionais – podem ser rejeitadas.

Contudo, não pode ser qualquer justificativa. Por exemplo, uma justificativa com base em interesses econômicos ou pessoais não pode ser aceita.

"Para serem eticamente defensáveis, é preciso demonstrar que os atos com base no interesse pessoal são compatíveis com princípios éticos de bases mais amplas, pois a noção de ética traz consigo a idéia de alguma coisa maior que o individual. Se vou defender a minha conduta em bases éticas, não posso mostrar apenas os benefícios que ela me traz. Devo reportar-me a um público maior" (Singer, op.cit., p.18).

Portanto, para que as ações possam ser eticamente legitimadas, a justificação deve ter um caráter **universal**. Isto significa que as preferências e aversões pessoais devem ser extrapoladas ao se emitir um juízo ético. A ética exige a extrapolação do "eu" e do "você", para se chegar a uma lei universal⁷. E para que essa universalidade possa ser atingida, seguindo a tradição de Kant (1980), é fundamental o uso da **razão**, para que possa ser aceita por todos os seres racionais. Isso significa que não é consultando nossos sentimentos acerca de uma questão que melhor pode ser dada uma resposta a ela, nem tampouco justificativas podem ser aceitas universalmente se baseadas em

⁶ Como Frankena sugere (1981, p.18), uma pessoa que agiu eticamente não significa que ela agiu corretamente ou justamente, mas que suas ações opõem-se ao "**não-ético**" (alheio à ética) e não ao "**antiético**" (opondo-se à ética).

⁷ "Ao admitir que os juízos éticos devem ser formados a partir de um ponto de vista universal, estou aceitando que os meus próprios interesses, simplesmente por serem meus interesses, não podem contar mais que os interesses de uma outra pessoa." (Singer, op.cit, p.20)

sentimentos, pois eles podem ser confusos, preconceituosos e impedir um raciocínio verdadeiro.

Portanto, a ética é a busca de princípios assentados sobre juízos passíveis de serem universalmente aceitos por sujeitos racionais. Com efeito, o juízo ético deve ser aceito como válido por todos os seres afetados pela ação que o princípio quer prescrever. Dessa forma – uma decisão que esteja na esfera da ética – deve ser justificada de modo a que todos os afetados por ela possam aceitá-la racionalmente (Felipe, 1999, p.15). É importante destacar que esta definição de ética será denominada neste trabalho de **ética filosoficamente pensada**.

2.1.3 Os constituintes do campo ético

No item anterior foram discutidos certos aspectos que incluem ou excluem certas questões, comportamentos e ações da esfera da ética. Agora se deseja descrever os elementos que constituem essa esfera, para que se possa aumentar o grau de entendimento do tema.

Antes, contudo, é necessário discorrer algo sobre o campo de realização da ética. Aristóteles (1992) distingue dois saberes. Um teórico, que diz respeito ao conhecimento de seres e fatos que existem e acontecem independentes do ser humano, sem sua intervenção e interferência. O outro saber – designado de prático – diz respeito aquilo que é variável, ou seja, que só existe como consequência da ação do ser humano e, portanto, dependente desse ser. O saber prático, por sua vez, distingue-se entre a **práxis** e a **técnica**. Na práxis, o agente, o ato e a finalidade do agir são inseparáveis. Não existe a distinção entre o processo e o produto. Assim, não faz sentido dizer que se vai fazer justiça, mas sim que se agirá de forma justa ou não. Por exemplo, dizer a verdade é uma virtude do agente, inseparável de sua fala verdadeira e de sua finalidade, que é proferir a verdade (Chauí, 1997). **A ética se refere à práxis**. Na técnica, diz Aristóteles, o agente, o ato e a finalidade da ação estão separados. Há uma distinção entre o processo e o produto. Por exemplo, um carpinteiro ao fazer uma mesa, realiza uma ação técnica, mas ele próprio não é essa ação nem é a mesa produzida por ela. A

técnica tem por finalidade produzir ou fazer algo diferente do agente e da ação fabricadora⁸.

Distinguida a ética da técnica e seus respectivos campos de realização, passa-se para a análise dos elementos constitutivos do campo ético. Para Marilena Chaui (1997), o campo ético é constituído por dois pólos que estão internamente relacionados: o agente ou sujeito moral e os valores morais ou moral vivida.

Sob o foco dos valores, a **moral vivida** exprime a maneira como cada cultura e sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, o bem e a virtude. Por se realizar como relação intersubjetiva e social, a moral vivida se abre para a idéia de situação ou de determinação histórico-cultural dos valores, normas e ações morais. Isto significa um reconhecimento de que somos seres situados no mundo, condicionados pelas situações sociais, econômicas, políticas e culturais, mas capazes de compreendê-las, avaliá-las e transformá-las – por nossa própria ação, na companhia de outros – para responder a exigências novas da sociedade e da cultura (Chaui, op.cit.). Dessa forma, a ética filosoficamente pensada – que parte de princípios racionais/universais *na* e *de* argumentação e ação – assume o papel de descritora, analisadora e questionadora das regras, normas e leis provindas das tradições, costumes e convenções sociais de uma determinada sociedade. Em outras palavras, a ética filosoficamente pensada analisa, critica e legitima ou não os fundamentos e princípios da moral vivida.

Sob o ponto de vista do agente, há pressupostos que devem ser observados. Primeiramente, para que a conduta seja ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que possui a capacidade de distinguir – de acordo com a hierarquia de valores da sociedade em que se encontra – entre o bem e o mal, o certo e o errado, o permitido e o proibido, a virtude e o vício. Essa consciência moral (que mais tarde nesse trabalho se denominará de razão substantiva) se reconhece também como capaz de **julgar** o valor dos atos e das condutas e de **agir** em conformidade com os valores morais. Por isso, o agente se torna **responsável** por suas ações e sentimentos, ou seja, é capaz de avaliar e prever os efeitos de suas ações e sentimentos e de corrigi-los em tal previsão.

⁸ Com essa análise fica evidente que querer tratar a ética como um conjunto de técnicas que podem ser implementadas numa organização (como a ISO 9000, por exemplo) é uma falácia.

Ainda de acordo com Chauí (op.cit), a consciência moral se manifesta, antes de tudo, na capacidade de **deliberar**⁹. Isso significa poder escolher com liberdade. Essa escolha se dá depois de analisadas todas as alternativas possíveis, fixar-se em uma, sendo justificada essa alternativa. A deliberação é mais abstrata que a escolha, pois o desfecho é obscuro e indeterminado.

Um outro elemento constitutivo é a **vontade**. Ela é a fonte do poder deliberativo e decisório do agente moral, que o capacita a controlar e orientar desejos, impulsos, tendências e sentimentos, para que estejam em conformidade com a consciência. No sujeito moral, a vontade deve ser **livre**, isto é, não pode estar submetida à vontade de um outro e nem submetida aos instintos e às paixões. Assim como a vontade, o sujeito também deve ser livre. Isso significa que ele seja capaz de se oferecer como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem a sentir, a querer e a fazer alguma coisa. A liberdade não é tanto o poder para escolher entre vários possíveis, mas o poder para se autodeterminar, dando a si mesmo as regras de conduta (Chauí, op.cit.).

O sujeito ético-moral também deve ser capaz de estabelecer uma relação justa e legítima entre os **meios** e os **fins** da ação, considerando que meios violentos ou imorais ou anti-éticos são incompatíveis com fins ético-morais (Chauí, 1995).

A ética faz uma exigência essencial, ainda sob o ponto de vista do agente ou sujeito moral: a distinção entre **passividade** e **atividade**. Passivo é aquele que se deixa governar por seus impulsos, inclinações e paixões, pelas circunstâncias, pela opinião alheia, pela vontade de um outro, não exercendo sua própria consciência, vontade, liberdade e responsabilidade. O ativo, virtuoso ou **autônomo**¹⁰ é aquele que controla seus impulsos, inclinações e paixões, reflete sob a validade dos valores e fins estabelecidos, discutindo consigo mesmo e com os outros se devem ou não ser aceitos ou transgredidos esses valores e fins, estabelecendo outros de características superiores aos existentes; avalia sua capacidade para dar a si mesmo as regras de conduta, consulta sua razão e sua vontade antes de agir, tem consideração pelos outros sem se subordinar

⁹ Aristóteles (op.cit.) foi quem primeiro falou dessa capacidade.

¹⁰ A palavra autônomo vem do grego *autos* (eu mesmo, si mesmo) e *nomos* (lei, norma, regra). Aquele que tem a capacidade para dar a si mesmo a regra, a norma, a lei é autônomo e goza de autonomia ou liberdade. Autonomia significa autodeterminação. Quem não tem a capacidade racional para a autonomia é heterônomo, que vem do grego *hetero* (outro) e *nomos*, ou seja, receber de um outro a norma, a regra ou a lei.

nem se submeter cegamente a eles, responde pelo que faz, julga suas próprias intenções e recusa a violência contra si e contra os outros (Chauí, op.cit.).

Até aqui foram vistos a distinção entre a ética e a técnica e os dois pólos principais que constituem o campo da ética: o sujeito ou agente moral e os valores morais. A relação entre a ética filosoficamente pensada e a moral vivida também foi abordada. A seguir serão discutidas e ampliadas algumas categorias a fim de que possam ser construídos instrumentos de análise da ética nas organizações.

2.2 Ética e racionalidade

A ética possui a razão como seu pilar principal de sustentação. Como já discutido, para que certos questionamentos e ações adentrem na esfera da ética, há o imperativo da justificação baseada na razão. Não é a partir de emoções ou sentimentos que se justifica uma ação que se quer configurar como ética. Assim, a racionalidade será o próximo tópico a ser abordado, que culminará na discussão de dois pares conceituais de origem weberiana.

2.2.1 Um breve histórico do papel da razão como critério de ordenamento da vida humana associada

Etimologicamente a palavra razão provém do latim *ratio*, que significa *medida*, ou seja, a razão é o instrumento de avaliação e julgamento. Pode-se afirmar que a razão¹¹ – como fonte da ordem na psique do ser humano – foi descoberta pelos gregos do período clássico helênico, sendo Sócrates, Platão e Aristóteles seus principais representantes (Châtelet, 1994). Para esses pensadores, a razão era entendida como uma "força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social" (Ramos, 1989, p. 2-3). Os pensadores clássicos estavam preocupados com aquela característica do homem que faz dele uma criatura *sui generis*, que não se inclui completamente no reino natural, e reconheciam que essa característica é a percepção que o homem tem da atividade da razão em sua psique¹². Pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político, ou seja, aquele que pensa e que age (Arendt, 1983, Ramos, 1989).

¹¹ "Obra dos gregos, o racionalismo por eles elaborado aplicou-se em reduzir as coisas em modelos conceituais. Era um racionalismo contemplativo e interpretativo para o qual a natureza estava impregnada pela mente, entendida esta como o elemento governante, dominador, regulador; um racionalismo para o qual importavam quase unicamente as substâncias (os objetos concebidos em si mesmos), e não as relações entre eles. O racionalismo grego era, assim, por sua própria índole, incompatível com a racionalização, na acepção particular do termo.

É que a inteligência grega só admitia a racionalidade como fim, como valor absoluto [...] O racional mesmo era sinônimo de perfeito, exato, bom, verdadeiro" (Ramos, 1952, p.35).

¹² Aristóteles (1992, p.24) procura determinar qual a finalidade da existência de um homem livre: "Até as plantas participam da vida, mas estamos procurando algo peculiar ao homem. Excluamos, portanto, as atividades vitais de nutrição e crescimento. Em seguida a estas haveria a atividade vital da sensação, mas também desta parecem participar até o cavalo, o boi e todos os animais. Resta, então, a atividade vital do elemento racional do homem; uma parte deste é dotada de razão no sentido de ser obediente a ela, e a outra no sentido de possuir a razão e de pensar".

A partir do século XVII, o conceito de razão é interpretado de uma forma cuja peculiaridade é marcante. Há um deslocamento de centro ordenador da existência humana para o instrumento de previsão de cálculo. O maior impacto dessa transformação foi proporcionado pelos trabalhos de Hobbes e até hoje sua influência ecoa. Para Hobbes, em seus escritos de 1651, a razão "nada mais é do que cálculo (isto é, adição e subtração) das conseqüências [...]" (1979, p.27). Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada (Ramos, 1989, p.3). Com isso, a razão sofreu uma redução de seu conceito.

Tanto Ramos quanto Lux (1993) chamam a atenção para que denominaram de transvaliação da razão, que levou à "conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético [...]" (Ramos, op.cit, p.3). Com isso, valores até então tidos como perenes são substituídos pelo cálculo utilitário de conseqüências, adquirindo prestígio e predominância atitudes consideradas menores ou indignas do cidadão, como por exemplo, a acumulação de bens como objetivo principal de vida¹³.

Adam Smith (1988) seguindo a tradição de Hobbes¹⁴, admite a supremacia do cálculo dirigido para o interesse próprio, aceitando como permanente a idéia de que o ser humano apenas orientaria sua vida pela satisfação de suas necessidades mais primárias. Dessa lógica, surge uma nova forma de associação humana, com novas crenças e valores. Emerge dessa grande transformação um novo paradigma que estrutura o Ocidente como um imenso mercado e, sob tal alicerce, se passa a conceber todo o arranjo da vida humana (Polanyi, 1980).

Maquiavel também colaborou de modo significativo para essa transformação. Da mesma forma que Hobbes, Maquiavel não pinta com tintas fortes o hiato entre **o que é** e o que **deve ser**. Mas sim propõe que o homem fosse visto como ele é, decaído, e não como deveria ser, virtuoso (Giannetti, 1993). Considerando-se o fato de que nos séculos

XVII e XVIII, principalmente a Inglaterra, oferecia acúmulo de dinheiro e possibilidades de negócios sem precedentes, somado com a negação do referencial clássico, alguns pensadores da época¹⁵ deram luz a novos valores que transmutaram a regra geral e ética do bem coletivo em interesse privado. É importante ressaltar o que Hirschman (1979) esclarece: o enaltecimento da avareza como ordenadora da vida humana tanto pessoal como associada, destituindo a razão como referência para esta tarefa, era a crença de que a "personalidade humana integral", com suas forças destrutivas desencadeadas pelas paixões – exceto a "inócua" avareza – se representava como uma ameaça que necessitava ser exorcizada. Em outras palavras, à época se supunha que exercitar o interesse próprio era uma forma de controlar a brutalidade humana.

Assim, por um lado, de Hobbes a Adam Smith e aos modernos cientistas sociais em geral, instintos, paixões, interesses e a simples motivação substituíram a razão, como referência para a compreensão e a ordenação da vida humana associada. Por outro lado,

¹³ Para Aristóteles, o conceito de razão está intimamente ligada à noção de bem. As ações humanas são empreendidas com vistas a um bem, sendo aquelas que se afastam desse rumo um desvio da "reta razão". Assim, para Aristóteles (1985, p.20), "a vida dedicada a ganhar dinheiro é vivida sob compulsão, e obviamente não é o bem que estamos procurando".

¹⁴ Apesar de Hobbes e Adam Smith divergirem com respeito ao papel do Estado e visão de indivíduo, um ponto em comum entre os dois é a concepção da razão como meramente instrumento de cálculo, sendo nesse ponto o que se quer dizer com "seguindo a tradição".

¹⁵ Pensadores adeptos da escola utilitarista.

sob a influência do Iluminismo, de Turgot a Marx, a história substitui o homem, como portador da razão (Ramos, op.cit, p.4). Para Ramos (op.cit.), contra tal situação, Max Weber se configura como uma figura isolada, pois rejeita tanto o empirismo britânico e o naturalismo quanto o determinismo histórico. E será nos conceitos weberianos que a construção do conjunto de categorias para a discussão da ética irá se apoiar.

2.2.2 Racionalidade funcional e racionalidade substantiva

Para vencer as dificuldades da análise da ética nas organizações, recorrer-se-á a dois pares conceituais de origem weberiana: racionalidade funcional-racionalidade substantiva e ética da responsabilidade-ética do valor absoluto ou da convicção. Distinguir esses conceitos será um passo importante para a definição da delimitação do âmbito específico da organização, do espaço existencial humano que lhe corresponde e do papel de fatores éticos no condicionamento da eficiência e da produtividade.

Em sua obra, *Economia e sociedade* (1984), Max Weber procurou definir a ação social, distinguindo quatro tipos: a racional no tocante aos fins, a racional no tocante aos valores, a afetiva e a tradicional. A ação social afetiva é determinada por estados emotivos ou sentimentais. A ação social tradicional é determinada por costumes. Em ambos os casos a avaliação sistemática de suas conseqüências é nula ou escassa. A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados. É conduta, por assim dizer, heróica ou polêmica, que testemunha fé ou crença num valor ético, religioso, estético, ou de outra natureza, e sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente. A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente escolhidos (Ramos, 1983).

Com isso, Weber faz a distinção entre a **racionalidade formal e instrumental (funcional)** (*Zweckrationalität*) que é determinada por uma expectativa de resultados ou "fins calculados" e **racionalidade substantiva ou de valor** (*Wertrationalität*) que é determinada independente do cálculo custo/benefício e não caracteriza nenhuma ação humana que atua de forma hipotética. Na racionalidade funcional¹⁶ não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas sua maior ou menor convergência, dentre outros, para atingir um fim preestabelecido, independente do conteúdo que possam ter as ações. Esta racionalidade não se pergunta pelos seus pressupostos e nem pelo seu sentido, agindo na esfera do *como*, sem se perguntar pelo *porquê*. Isso determina um nível de ação teleológica exclusivamente **técnica**, interesseira, em que predomina a dominação do sujeito sobre o real; ao sujeito cabe estabelecer os fins e

¹⁶ Funcional é tudo aquilo capaz de cumprir com eficiência seus fins utilitários.

eleger os meios de toda a ação¹⁷ (Ramos, 1983; Mühl, 1996). A racionalidade substantiva¹⁸ é o critério de "todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui a razão, que preside ao ato, não é sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual" (Ramos, 1983, p.39).

E continua Ramos, "esse é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. De ordinário, a racionalidade substantiva é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade"¹⁹.

Nesta racionalidade seus pressupostos e seu sentido ganham importância, preferindo antes agir na esfera do *porquê*, participando da esfera do *como* apenas por acidente.

Em resumo, a razão como força ordenadora da mente – permitindo o equilíbrio dos cosmos interno – se constitui de uma dimensão instrumental voltada para o cálculo de conseqüências e de outra dimensão entendida como substantiva, direcionada a elaborar e julgar os valores associados à própria vida. Estas duas dimensões da razão permitem ao ser humano calcular e legitimar, ou não, seus atos, fruto da liberdade de escolha que só ele possui entre todos os seres vivos.

2.2.3 Ética da responsabilidade e ética da convicção

Agora parte-se para a conceitualização de outro par de inspiração weberiana. Ramos, (1983, p.42-3) assinala os seguintes pontos quanto ao uso que se fará das duas modalidades de ética:

- A **ética da responsabilidade** corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu critério fundamental a racionalidade funcional. A **ética da convicção ou do valor absoluto** está implícita em toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva;
- As duas éticas não são necessariamente antagônicas. No tocante à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que qualificações e a natureza do trabalho se coadunam com os valores dos indivíduos;
- A não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Portanto, absoluta racionalização com relação a valores ou com relação a fins são casos limites.

¹⁷ Assim, como exemplifica Ramos (1952), é racional a série de atos preparativos de um suicídio, com referência ao objetivo intencionado pelo suicida. Ainda mais, se alguém ajuda conscientemente o suicida a conseguir aquele objetivo, conduz-se de maneira funcionalmente racional. Se o amigo do suicida impede que este atinja seu objetivo, conduz-se de maneira funcionalmente irracional.

¹⁸ Substância, na tradição aristotélico-tomista, é o que há de permanente nas coisas que mudam (a essência), e que é o suporte sempre idêntico das sucessivas qualidades resultantes das transformações. Para Mannheim (1962), substancialmente racional é um ato que revela uma visão inteligente das relações que existem entre os fatos, numa dada situação. Isto é, um julgamento de fato. Na apreciação do sentido de um ato dessa espécie, prevalece o paradigma da substância.

¹⁹ Nessas definições, Ramos apóia-se em Mannheim (1962).

Em suma, quando o ser humano encontrar substantivamente legitimidade, ou não, do seu agir, sem a imposição de regras e sob o domínio da razão substantiva, ele age sob o imperativo da ética da convicção. Quando há a imposição de regras, ou seja, a legitimidade do agir é um atributo previamente definido pelo grupo a que ele pertence, então o ser humano age ou se comporta sob o imperativo da ética da responsabilidade, fruto da razão funcional ou instrumental. Na forma de um quadro resumo, tem-se:

Quadro 1: Síntese das principais categorias weberianas

Ação social	Critério	Processo	Ética
Ação racional referida a fins	Racionalidade funcional	Adaptação meios/fins	Ética da responsabilidade
Ação racional referida a valores	Racionalidade substantiva	Orientação valorativa	Ética da convicção ou do valor absoluto

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados

2.3 A ética nas organizações

A partir dos conceitos discutidos até esse momento, abrir-se-á a discussão para que as organizações possam ser englobadas. Este tópico será uma tentativa de delinear os limites que as organizações e seus padrões cognitivos impõem à ética ou, mais precisamente, à pensabilidade desta. Tomando os pares conceituais weberianos como referenciais, analisar-se-á os problemas éticos oriundos da organização, as inevitáveis tensões éticas vividas pelos indivíduos nas organizações e o contexto burocrático e sua influência para a ética. Antes, porém, é necessário analisar os alicerces psicológicos que sustentam e legitimam a teoria organizacional, responsável pela perda da capacidade da razão do indivíduo em normatizar sua própria conduta, o qual Guerreiro Ramos denominou de síndrome comportamentalista.

2.3.1 A síndrome comportamentalista: perda da capacidade ética do indivíduo

A ética se encontra em uma situação como a de uma língua que vai perdendo sua relevância, desaparecendo do imaginário social e, com isso, proporcionando sua perda. Como exemplo se tem o latim, cujo grande público não possui mais o conhecimento dessa língua, sendo apenas algumas poucas pessoas que se preocupam com ela e a utilizam. A perda que esse trabalho se refere é nesse sentido. Um outro paralelo que pode ser feito: é como o desaparecimento gradual de um sistema de medir, numa primeira aproximação e, mais intensamente, como o abandono mesmo do hábito de medir (Zajdsznajder, 1999).

É importante salientar que a ética de que se fala é a ética como consideração prática e presença relevante no mundo, e não como tema de estudos filosóficos (ética filosoficamente pensada). A segunda nunca deixou de estar presente na história das disciplinas filosóficas, enquanto a primeira se pode falar de uma verdadeira perda de objeto, um se ausentar do cotidiano. A análise da síndrome comportamentalista que Guerreiro Ramos (1989, p.50-68) proporciona parece ser uma luz ao entendimento desse fenômeno.

Antes de adentrar propriamente nas características da síndrome comportamentalista, Guerreiro Ramos faz algumas ressalvas. Uma delas é uma proposta de distinção entre **comportamento** e **ação**. Esquemáticamente se pode agrupar da seguinte forma:

Quadro 2: Distinção entre comportamento e ação

CONDUTA	
Comportamento	Ação
Forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária de conseqüências (o ser humano tem em comum com outros animais)	Própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas
Categoria mais importante: conveniência	Categoria mais importante: padrão substantivo de conduta
Desprovido de conteúdo ético de validade geral	Constitui uma forma ética de conduta (universalizável)
Ditada por imperativos exteriores (conduta	Reconhece o valor intrínseco das

mecanomórfica)	finalidades
Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado por causas eficientes ²⁰	Ser humano age, toma decisões e faz escolhas porque causas finais influem no mundo em geral e não apenas causas eficientes

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Guerreiro Ramos (1989)

O autor faz uma reflexão sobre a origem do termo "comportamento", que data do final do século XV e significava conformidade a ordens exteriores. Observa que essa categoria não perdeu seu significado original, fato que geralmente é negligenciado porque "a conformidade a critérios de gregarismo socialmente estabelecidos foi transformada em padrões de moralidade humana em geral" (op. cit, p.51). Assim, o curso das ações dos seres humanos não é mais pautada pelo senso comum substantivo e, dessa forma, "o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta" (op. cit., p.51).

Ramos assim define a síndrome comportamentalista: "... é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo" (op. cit., p.52). Complementa essa definição com a afirmação que a síndrome comportamentalista é uma "ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana" (op. cit, p.52). Em outras palavras, há a perda da autonomia do indivíduo.

Nessa linha, a síndrome comportamentalista é uma deturpação da noção substantiva de conduta humana, tornando-se característica básica das sociedades contemporâneas, que são a "culminação de uma experiência histórica, a esta altura já velha de três séculos, que tenta criar um tipo nunca visto de vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos auto-reguladores de mercado" (op.cit, p.52). Nesse experimento o indivíduo teria ganho uma ilusória melhoria material e perdido em troca o senso pessoal de auto-orientação. Para Guerreiro Ramos, "a isenção do mercado de regulação política deu origem a um tipo de vida humana associada ordenada apenas pela interação dos interesses individuais" (op.cit., p.52).

²⁰ Na filosofia moderna se admite duas causas: a *eficiente* (a causalidade propriamente dita como relação entre a causa e seu efeito direto) e a *final*, para os seres dotados de vontade livre, pois esta sempre age tendo em vista fins.

Assim, o autor rejeita as premissas psicológicas da teoria de organização atual, por achar que esta toma por paradigma padrões existentes nas organizações de uma sociedade que não passa de um mero acidente na história, ou seja, confunde **o que é** com **o que deveria ser**²¹. Para Guerreiro Ramos, só a deliberação dos membros da sociedade em busca de um padrão ético, substantivo, na vida humana associada é que pode ser a base para a vida social, e nunca os processos auto-reguláveis de mercado.

Guerreiro Ramos prossegue analisando 4 fatores fundamentais na síndrome comportamentalista: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo.

A **fluidez da individualidade** (perda de caráter do indivíduo) se refere a uma síndrome psicológica da sociedade capitalista, que remete a Montaigne e sua visão da natureza humana como inconstante e em contínua transição. Para Guerreiro Ramos, a fluidez da individualidade é provinda da forma de representação como a sociedade capitalista se legitima. Outras sociedades, anteriores e/ou não-ocidentais, se basearam na noção de que havia uma ordem coerente no universo e que a comunidade humana era parte dela. Já a sociedade moderna "não se reconhece como miniatura de um cosmos maior, mas como um contrato amplo entre seres humanos. Assim, a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade" (op. cit., p.54). Guerreiro Ramos cita Hobbes para afirmar que, nessa sociedade, o bom e o mau são convenções, e a imparcialidade substitui a verdade. Assim, o bom cidadão obedece a prescrições externas, sendo incapaz de ação, apenas de comportamento, já que não delibera livremente.

Haveria assim uma fé errônea, segundo o autor, na absoluta transitoriedade das coisas. Guerreiro Ramos cita Whitehead para explicar que não é concebível a mudança pela mudança, o fluxo do nada para o nada. A idéia de fluxo de Whitehead é de que o caráter da realidade é composto por organismos cuja essência ou padrão permanece através do fluxo das coisas. "O fluxo das coisas é concretização de seus padrões imanentes e, portanto, resulta inteiramente de causas eficientes e finais" (op. cit., p.55). Assim, para mudar é preciso antes ser. Para Guerreiro Ramos, a origem dessa noção

²¹ "Essa ciência trata de socialização, de aculturação e de motivação como se padrões do bem fossem inerentes a uma tal sociedade. Em vez disso, deve ser compreendido que todas as sociedades são menos do que boas; apenas o ser humano é bom. O bom homem, por sua vez, nunca é um ser inteiramente socializado; é antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético" (Ramos, op. cit. p.52).

generalizada de transitoriedade está em parte na ciência a partir do século XVII, que vê o universo como partículas em movimento. Por outro lado, essa noção seria também fruto da "interiorização acrítica, pelo indivíduo, da auto-representação da sociedade moderna"(op. cit., p.56). Isso levaria a uma busca pessoal da satisfação de uma sucessão de desejos, a qual seria vã e geraria uma forma de individualidade que acaba, segundo o autor, em narcisismo. Conclui afirmando que quando a condição humana é classificada apenas como social, a fluidez da individualidade é inevitável.

O **perspectivismo** refere-se à compreensão por parte do indivíduo de que sua conduta, e a dos outros, é afetada por uma perspectiva. É na sociedade moderna que o indivíduo se dá conta desse fato, gerando "um tipo peculiar de conduta, que merece ser referida como comportamento, e para se comportar bem, então, o homem só tem que levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo" (op. cit., p.57). Guerreiro Ramos remete à introdução das leis da perspectiva como um objeto de investigação científica formal, no século XV, para afirmar que "na esteira da revolução comercial e industrial, a perspectiva deveria se tornar, cada vez mais, uma categoria sistemática de trabalho artístico, assim como uma característica da conduta humana em geral" (op. cit., p.57). Analisando o advento do mercado de arte na Itália no século XVI, o autor afirma que "o mercado é a força subjacente, geradora da visão perspectivista da vida humana associada" (op. cit., p.58). Essa visão teria influenciado a teoria política de Maquiavel, na qual a conduta humana é despojada de substância ética e a política é um cálculo de conseqüências habilmente a serviço de interesses²². Para Guerreiro Ramos, Maquiavel é um dos primeiros pensadores a perceberem os padrões motivadores imanentes de uma sociedade centrada no mercado, na qual "não apenas os príncipes, mas igualmente os homens comuns, têm o direito de pôr de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais [...] Tais padrões em geral e o perspectivismo em particular tornaram-se os padrões normativos da conduta humana" (op. cit., p.59).

O **formalismo** se refere à "observância das regras [de comportamento social] que substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos" (op. cit. p.59), fundamentando-se na aparência perante os outros, dissociando-se do bem comum e

caracterizada pela conduta humana que se tornou externamente orientada. Absorvendo uma realidade sem atitude crítica, exposto a um mundo infiltrado de relativismo moral, o sujeito "não é uma individualidade consistente, mas uma criatura fluida, pronta a desempenhar papéis convenientes" (op. cit., p.60). Guerreiro Ramos analisa autores como Adam Smith, Castiglione e Aristóteles para explicar que, nas sociedades modernas, "o homem não age, propriamente, mas comporta-se, isto é, é inclinado a se conformar com as regras eventuais de aprovação social" (op. cit., p.62). O bom homem, nesse caso, é aquele que se torna competente em "gerência das impressões"²³ (op. cit., p.60). A legitimação dessa conduta humana, para Guerreiro Ramos, é o postulado básico da ciência do comportamento, focada em seus processos e não em sua substância.

O **operacionalismo** se refere à posição de que apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento. Isso significa dizer que "apenas aquilo que pode ser fisicamente medido ou avaliado merece ser considerado como conhecimento" (op. cit., p.63). Para Guerreiro Ramos, o operacionalismo é uma característica da síndrome comportamentalista, permeado de uma orientação controladora do mundo e de uma recusa de reconhecer às causas finais qualquer papel na explicação do mundo físico e social. Nesse raciocínio, o problema da ordem nos negócios humanos admite apenas uma solução mecânica. E prossegue:

"Uma vez que as noções de bem e de mal, e todas as virtudes e sentimentos pertencentes ao domínio da ética, assumem o caráter de qualidades secundárias, o planejamento de uma boa sociedade equivale ao planejamento mecânico, em que os indivíduos são engrenados, por instigações exteriores, para suportar as regras de conduta necessárias para manutenção da estabilidade desse sistema" (Ramos, op. cit., p.64).

²² "O príncipe precisa ser instruído sobre a perspectiva do governante para preservar e aumentar seus bens. Precisa compreender a perspectiva do *cidadão comum* para enganá-lo. O príncipe precisa ter sensibilidade para os imperativos cênicos, isto é, ser virtuoso por fingimento e capaz de induzir os cidadãos a serem bons através do *sábio* exercício da crueldade" (Ramos, op. cit., p.58).

²³ Em contraposição, o bom homem enfatizado por Aristóteles é guiado, sobretudo, "pelo que aqui se qualifica como razão substantiva, comum a todos os homens, em qualquer momento e em qualquer lugar, e que não deve ser considerada coincidente com padrões particulares de qualquer sociedade determinada" (Ramos, op.cit., p.61).

Nessa linha, segundo Guerreiro Ramos, autores operacionistas como Hobbes ainda têm muita influência na teoria das organizações e, por outro lado, há uma forte visão do mundo como um encadeamento de causas e conseqüências, no sentido mecanomórfico. Esse tipo de visão, segundo o autor, além de deturpar a identificação do **útil**²⁴ com o **verdadeiro**, limita a criatividade e a liberdade de ação no mundo.

Guerreiro Ramos conclui afirmando que os traços básicos da síndrome comportamentalista - a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionismo - "são o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado" (op. cit., p.67). Em nossa sociedade atual, a grande maioria dos indivíduos interioriza inconscientemente a síndrome comportamentalista, transformando-se numa segunda natureza. A teoria administrativa existente, por estar ela mesma submissa a esses mesmos traços básicos, não poderá ajudar o ser humano a superar essa situação (op. cit., p.67).

Enquanto os indivíduos, em geral, continuarem sucumbindo à persuasão organizada, às pressões e às influências que mantêm tal síndrome em operação, haverá pouca oportunidade para a reativação da capacidade de reflexão ética do indivíduo. Portanto, o estabelecimento da pensabilidade da ética nas organizações requer a superação da síndrome comportamentalista, de modo que esse ser passivo, que se comporta, recupere sua essência humana: a capacidade de agir.

2.3.2 Problemas éticos da organização

A vida nas organizações, assim como nas relações sociais, está repousada sobre valores. Estes valores, implícitos ou não, vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e as condutas. Nenhuma interação humana escapa ao domínio dessas regras, pois elas definem os imperativos normativos da ação. Até o presente estágio do desenvolvimento das organizações, as regras que tiveram curso nas relações no contexto organizacional foram amplamente inspiradas em valores econômicos (Chanlat, 1992).

²⁴ "Utilidade é uma noção cheia de ambigüidade ética. Em si mesmo, aquilo que é útil pode ser tanto eticamente sadio quanto eticamente errado no domínio social e, desse modo, o papel do operacionismo em ciência social deveria ser eticamente qualificado. Isso é precisamente o que Hobbes e os cientistas sociais convencionais, de modo geral, deixam de fazer. Despojaram a utilidade de seu caráter eticamente ambíguo, legitimando como normas gerais aquilo que é útil ao sistema social para o controle dos seres humanos que dele participam. Ainda mais uma vez, é evidente a afinidade entre o operacionismo e a "síndrome comportamentalista" (Ramos, op. cit., p.65).

A incongruência dos valores do indivíduo – que em sua complexidade vão muito além do econômico – com os da organização²⁵, requer do indivíduo o que Ramos (1983) e Mannheim (1962) definem de **auto-racionalização** da conduta. Em contextos onde se impõe a racionalidade funcional, a sobrevivência do homem "depende de que seja capaz de se organizar mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas" (Ramos, op.cit, p.39)²⁶. Faz-se necessário "dopar" a mente de sua dimensão substantiva, caso o indivíduo esteja subordinado a padrões e normas constitutivas de uma carreira, cargo ou função. Ele torna-se parte funcionalmente racional da ação administrativa, autodominando seus impulsos, preferências e até crenças e ideologias. Nesse caso, o indivíduo está sob a égide da ética da responsabilidade. "A ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência", completa Ramos (op. cit., p.44). E como a racionalidade funcional é apenas uma das duas dimensões da razão, a completa redutibilidade do indivíduo à organização é uma falácia. "A promessa de que a ciência virá um dia, mediante técnicas de relações humanas e organizativas, assegurar o equilíbrio perfeito entre o homem e a organização é irrealizável e utópica" (Ramos, op.cit. p.43-4).

Adotando, como fato básico, a irreducibilidade do indivíduo à organização, abre-se para a possibilidade de coexistência, em relação de tensão, entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva. Ao se perguntar se a tensão entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade é uniforme ou varia segundo os tipos de organização, Ramos (op. cit.) recorre a Amitai Etzioni (1974). De seus trabalhos se conclui que a tensão entre as éticas não se verifica em intensidade uniforme entre os tipos de organização que denominou de normativas, utilitárias e coercitivas²⁷. Numa escala gradativa, pode-se dizer que é mínima nas organizações normativas (instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades, associações profissionais) e máxima nas organizações coercitivas (campos de concentração, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra). Nas organizações normativas, é de supor que os indivíduos concretizem, em grande parte, seus valores próprios, no desempenho do trabalho, já que se verifica alto grau de integração das convicções e dos deveres e funções organizacionais. Nas organizações utilitárias (empresas industriais, serviços, sindicatos patronais) os indivíduos se encontram parcialmente empenhados, pois a natureza das atividades não lhes permite integrar plenamente seus próprios valores no trabalho. Finalmente, nas organizações coercitivas, a ética da convicção de cada indivíduo está em conflito radical com a organização.

A tensão entre as duas éticas pode ter sua intensidade diminuída, mas nunca totalmente eliminada. Ramos (op.cit., p. 47) conclui que "daí o conteúdo altamente ideológico de toda concepção que, negligenciando precisar a natureza da ação

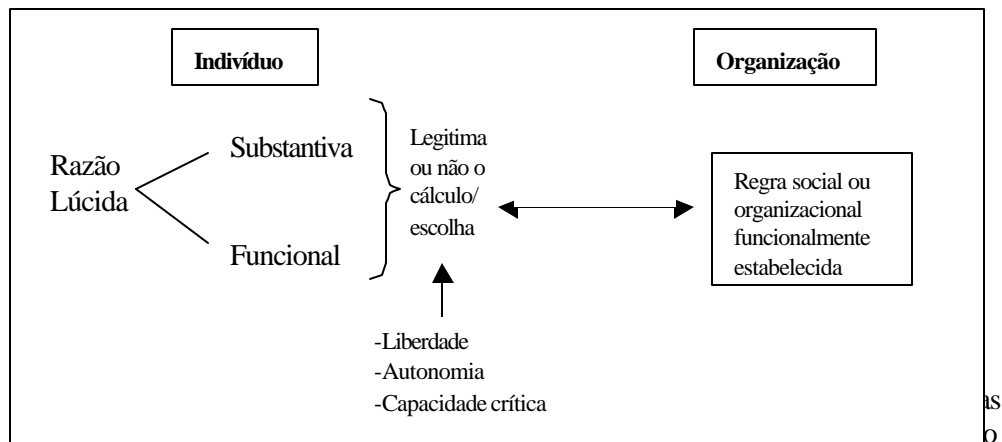
²⁵ Nash (1993, p.25) adverte que "sem uma ampla compreensão de como os valores particulares e os objetivos institucionais se relacionam ou deixam de se relacionar, a alegação de que a ética empresarial é simplesmente uma questão de boa consciência é bastante inútil e mesmo enganosa".

²⁶ "Por auto-racionalização entendemos o controle sistemático, pelo indivíduo, de seus impulsos – controle que é sempre o primeiro passo a ser tomado, quando alguém deseja planificar sua vida de modo que toda ação seja guiada por princípios e dirigida para o objetivo que se tenha em mente. Ao me lembrar de que sou membro de uma organização de grande alcance, em que toda ação deve ser cuidadosamente ajustada às demais, meu modo de conduta, meu controle e a regulamentação de meus impulsos serão, evidentemente, muito diferentes do que seriam se eu fosse mais ou menos isolado e independente e pudesse fazer o que me parecesse certo". (Mannheim, 1962, p. 65-66).

²⁷ Ver Etzioni (1974) para um aprofundamento dessa tipologia.

administrativa, pressupõe que a racionalidade desta ação coincida com a racionalidade dos valores e convicções e com a racionalidade substantiva".
De uma maneira esquemática, pode-se interpretar:

Figura 1: Tensão entre o indivíduo e a organização



administrativa: "... modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade".

Explica que é ação social²⁸ pois é orientada pelas ações de outros; tem caráter funcionalmente racional e com o decorrer da história deverá conciliar a eficiência com a racionalidade substancial; e por último, a organização jamais ocupará, na sua totalidade, o espaço existencial humano. A razão da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente, mas sim como aquela que trata da eficácia, da operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista alcançar objetivos predeterminados e/ou contingentes. Disso decorre que a organização possui um *ethos* específico, diferente do *ethos* da vida humana geral. Há alguns aspectos em comum, contudo **a ética da organização é a ética da responsabilidade**. E dessa forma, a organização, como já dito, não ocupa e jamais ocupará todo o espaço existencial do homem.

"Corresponde-lhe o espaço existencial em que predomina a ética da responsabilidade, e, por isso mesmo, a adaptação à organização se efetiva à custa de um esforço de auto-racionalização da conduta, de autolimitação e autodomínio do sujeito da ação administrativa. Resta, para expressão livre da personalidade, o espaço da existência em que predomina a ética da convicção ou do valor absoluto" (Ramos, op. cit., p. 48-9).

2.3.3 O espaço burocrático: limites à conduta ética

²⁸ Para Weber, uma ação é social quando um ator social atribui um certo significado a sua conduta e, por meio deste significado, relaciona-se ao comportamento de outras pessoas.

Uma teoria e um modelo para as organizações que espelha a deformação da razão devido à legitimação de seu reducionismo instrumental no espaço de produção é a **burocracia**. Decorrente dos estudos de Weber (1978), as dimensões que a caracterizam podem ser assim sintetizadas: a) normas estabelecidas formalmente, visando fins utilitários; b) a hierarquia se estabelece pela subordinação; c) as comunicações são escritas, formais; d) a especialização como princípio necessário ao exercício da profissão; e) dedicação total; f) competência técnica e conhecimento das normas e procedimentos; g) impessoalidade nas relações. Essas dimensões são direcionadas para a produção de bens e serviços e se configuram em todos os arranjos ou estratégias próprias à produção de bens e serviços.

Merton (1978) chama a atenção para as disfunções inerentes às dimensões da organização burocrática. Ele mostra os aspectos negativos indicando os conceitos de incapacidade treinada de Veblen, a psicose ocupacional de Dewey e a deformação profissional de Warnotte. Outras disfunções são acrescentadas por Merton tais como o formalismo ou ritualismo – que se caracteriza por um apego excessivo aos procedimentos formais, que toma conta do indivíduo – a despersonalização, a observância estrita às normas, resultando no conservantismo e no tecnicismo e por fim a conformidade excessiva ou superconformidade. De forma especial, esta última disfunção retira do indivíduo sua condição de autodeterminação/autonomia, tornando-o subordinado à forma de pensar do grupo e conformado a sua sorte como ser organizacional.

Se tomar as dimensões e as disfunções ou deformações da burocracia de forma analítica, confrontando com os conceitos de racionalidade, pode-se concluir que em todas está presente a racionalidade instrumental no sentido reducionista. Assim, o modelo burocrático foi erigido e desenvolvido sob a égide de um tipo de racionalidade que nega a razão no seu sentido lúcido. Em outras palavras, este modelo, destituído da racionalidade no seu sentido substantivo, é inadequado e mesmo hostil para que o indivíduo realize reflexões acerca de sua própria conduta ética. Há apenas a ética da responsabilidade a ser levada em conta nesse espaço, velando do ser humano seus valores e convicções. Dessa forma, o indivíduo se comporta para um propósito que não é o seu, mas tomado como tal.

2.3.4 Ética no espaço de produção: limites e possibilidades

A tarefa de contribuir para que a ética se torne pensável dentro do espaço de produção requer o entendimento das categorias até agora analisadas. Pois uma grande contradição predominante no mundo da administração reside na seguinte aporia: querer criar condições para que o homem conquiste sua maioridade (autodeterminação/autonomia), operando com um conceito reduzido e instrumental de razão. Disso resulta que as organizações desejam indivíduos ao mesmo tempo conformados, adaptáveis, inovadores e éticos. Seria o mesmo que desejar "a quadratura do círculo" (Enriquez, 1995).

Conceitos como autonomia, autodeterminação, liberdade, capacidade de julgamento, são elementos que participam da constituição do campo ético e são próprios da esfera da racionalidade substantiva. Esses conceitos, como foram mostrados, são excluídos do ambiente organizacional, por esse se caracterizar intrinsecamente por uma abordagem parcial da racionalidade humana. A auto-racionalização – que tem como

pressuposto a conduta estando sob a égide da racionalidade funcional – permite a sobrevivência do indivíduo na organização, mas a submissão passiva do mesmo²⁹ a esses imperativos externos tem um profundo efeito sobre sua personalidade³⁰, efeito que não desaparece em seu espaço vital humano. Há um desequilíbrio da tensão entre a racionalidade funcional e racionalidade substantiva, em detrimento desta última. Uma das conseqüências é o enfraquecimento de sua capacidade de fazer julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal (Ramos, 1989, p. 110).

Se uma pessoa permite que a organização se torne a principal referência de sua existência e, portanto, de sua conduta, perde o contato com sua verdadeira individualidade, se adaptando a uma realidade fabricada. O seu propósito passa a ser o da organização que, como visto, é uma meta contábil, exercida pela racionalidade funcional, ficando confinada sua conduta aos parâmetros dessa lógica. As questões referentes ao "que devo fazer?" relacionados ao certo e ao errado, ao justo e ao injusto também é fornecido pela organização – e legitimado pelo indivíduo – por meio de receituários de bom comportamento. O "bom comportamento" é entendido como uma conduta adequada e conveniente de uma pessoa detentora de um cargo ou função com o objetivo de, eficientemente, atingir as metas de uma determinada organização. Contudo, esse trabalho quer salientar que **a ética trata de casos complicados, das coisas variáveis e contingenciais. O sentido do bem e do mal, do certo e do errado, do justo e do injusto deve estar no indivíduo³¹, para poder se conduzir eticamente na organização, devido a possibilidade dos códigos de conduta contemplarem apenas as coisas invariáveis e imutáveis³²**. Por isso, o enfoque que deve ser dado para que a ética se torne pensável nas organizações possui dois flancos: o primeiro é a transformação do espaço da organização de modo a permitir que a razão substantiva passe a ser contemplada e exercida³³; o segundo é o aperfeiçoamento moral do indivíduo, que implica na reativação de sua capacidade de deliberação. Com relação a este último ponto, é imprescindível que o indivíduo supere as fronteiras da organização e tenha experiências existenciais em outros espaços que fogem das peculiaridades burocráticas. Pois, como visto, o *ethos* da organização não coincide com o *ethos* do ser humano. Assim, não será no espaço econômico ou burocrático que se dará o exercício da reflexão ética, por esse vexar a liberdade, a autonomia e a capacidade crítica inerentes à razão substantiva.

Como será visto a seguir, Guerreiro Ramos lança uma proposta que visa a responder a essas questões e superar esses limites, que foram tão colocados por Mouzelis (1978, p. 173-174):

"O problema crucial hoje não é tanto como aumentar o que Mannheim chama de racionalidade funcional das burocracias modernas, mas sim, como defender

²⁹ Seja por necessidades puramente financeiras, por meio da política cognitiva (Ramos, 1989) ou pela adesão passional (Enriquez, 1995).

³⁰ Por exemplo, a psicose ocupacional assinalada por Merton (1978) na seção 2.2.3.

³¹ Isso não significa que esses sentidos devam ser apenas *do* indivíduo, caindo no subjetivismo (ver item 2.1.1).

³² Essa idéia tem por base os pensamentos de Aristóteles (1985). Nessa linha, a observância de uma lei ou de um código de conduta não é condição suficiente para que o agente se torne moral. Assim como uma pessoa, desconhecadora dos saberes da medicina, que for "comandada" por um médico numa operação não se torna médico, a pessoa que segue determinadas normas ou códigos, mesmo de maneira irrestrita, não pode ser qualificada como agente moral, mesmo essas normas objetivarem tal qualificação.

³³ Como exemplo de propostas para tal transformação podem ser citadas as organizações inteligentes (Pinchot, Pinchot, 1995) e organizações em aprendizagem (Senge, 1990).

dentro da crescente racionalidade funcional do mundo, um mínimo de racionalidade substantiva e iniciativa individual; não como fazer pessoas mais contentes e cooperativas com a administração, mas sim, como não deixá-las se tornarem autômatos felizes num 'admirável mundo novo'. Estes eram precisamente os problemas que preocupavam os sociólogos clássicos e os mesmos problemas precisam de reformulação e análise exaustiva hoje".

Da teoria de Guerreiro Ramos se extraem categorias que servirão de poderosos instrumentos de análise para o entendimento da economia de comunhão e do porquê a ética pode se estabelecer dentro do seu espaço de produção. O que virá a seguir será um detalhamento desta teoria bem como a discussão de suas categorias.

3 A PROPOSTA DE GUERREIRO RAMOS

Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro, falecido em 1982 aos 67 anos de idade, durante o período em que foi professor, na Fundação Getúlio Vargas, na Universidade de Sorbone e na Universidade do Sul da Califórnia, desenvolveu a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, elaborada em diversas de suas obras, culminando com o livro *A nova ciência das organizações*, de 1981.

Este trabalho considera a teoria um arcabouço geral que pode proporcionar um conjunto de categorias atuais e objetivas para o entendimento do presente e do tema desta dissertação, que é a de tornar pensável a ética no espaço de produção, tomando como objeto de estudo o projeto de economia de comunhão.

Para tanto, serão discutidos os principais elementos e categorias que sustentam a teoria, apresentando, no final, um quadro síntese de seus elementos essenciais e suas principais decorrências para a ética no espaço de produção.

3.1 A teoria da delimitação dos sistemas sociais

A delimitação dos sistemas sociais, proposta por Ramos (1989), parte do pressuposto que o ser humano é multidimensional por natureza, dotado de uma força ativa que lhe permite ordenar a vida em sua psique. Essa força é a **razão**, descoberta pelos gregos, pedra angular no alicerce da vida humana associada.

O objetivo de Ramos é contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado, que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos noventa anos. Sustenta que, uma teoria da organização cuja principal categoria é o mercado, não é aplicável a todos os tipos de atividade, mas apenas a um tipo especial. Afirma que o espaço de produção se encontra sob o domínio do mercado e, portanto, sujeito às suas leis. Segundo comprova, as leis do mercado foram construídas sobre os pilares da razão instrumental reducionista. A aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a realização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade. Demonstra como as leis do mercado se apossam de todos os espaços da existência humana, propondo que estes

espaços ou enclaves sejam delimitados. Dito de forma simples, o autor propõe que o espaço de produção formal seja delimitado, não alcançando a vida completa do ser humano, pois entende que o autodesenvolvimento da pessoa humana é um projeto para o qual a organização formal não proporciona condições propícias.

Ramos procura um modelo alternativo de pensamento devido às limitações e influência desfiguradora da vida humana como um todo, proporcionada pela hegemonia de mais de duzentos anos da sociedade centrada no mercado. Este modelo tenciona restaurar o que a sociedade centrada no mercado deformou ou, em parte, destruiu: os elementos permanentes da vida humana.

O ser humano, diz Ramos, para viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado, é coagido a reprimir a **função normativa da razão** no desenho de sua existência social, trazendo conseqüências funestas para sua capacidade de coordenação ou regulação das próprias ações como ser humano livre. Inerentemente à sociedade centrada no mercado é a astúcia de induzir o ser humano a internalizar aquela coação como condição normal de sua existência.

A teoria da delimitação se estrutura, portanto, na concepção clássica da razão, no autodesenvolvimento do ser humano, na crítica ao reducionismo da razão instrumental que se estabeleceu no espaço de produção e na ordenação delimitativa dos diversos espaços da existência.

Antes de partir para a descrição das principais categorias da teoria, cabe aqui discutir algo acerca da **multidimensionalidade** do ser humano, tomando como referência o legado deixado pelos gregos. Para Platão (1997), a alma (em grego *psyché*) – entendida aqui no sentido em que os gregos a atribuíam como uma espécie de energia, típica dos seres animados, responsável por seus movimentos e ações – é constituída de três elementos ou dimensões. Essas são verificáveis por meio da análise da motivação humana e da expressão dos conflitos que decorrem dos diversos apelos motivacionais. Por exemplo, a sede me levaria a tomar água (primeiro elemento). Mas estou no meio do deserto e a única pessoa que possui uma garrafa de água eu a odeio. Ao ser oferecida a água, recuso (segundo elemento). Contudo, devo controlar o orgulho e aceitar a oferta, pois do contrário, posso morrer (terceiro elemento). Tomando o conceito de razão concebida pelos pensadores clássicos gregos como uma "força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o

conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social" (Ramos, op.cit, p. 2-3), fica claro que o ser humano pode decidir entre diversos apelos motivacionais por meio da dimensão da razão. Os motivos que nos levam a manifestações próprias do ambiente da convivialidade, tais como o orgulho e a indignação, entre outras, são expressas pela dimensão do espírito ou sentimento. Já os motivos primários se expressam pela dimensão da necessidade, desejo ou apetite. Resumindo, o objeto da razão é a sabedoria; o do espírito/sentimento é a honra; e o do apetite é o ganho para a satisfação das necessidades sensuais. Assim, a multidimensionalidade do ser humano requer que o mesmo deva possuir a razão, espírito/sentimento e apetite.

Cada uma destas dimensões proporciona ao ser humano o desenvolvimento de capacidades que lhe são necessárias para realizar sua vida. Em seus diálogos em *A República*, Platão (op.cit., p.145) deixa bem claro a idéia de delimitação dos elementos humanos quando persegue o conceito de justiça, afirmando que ela "não governa os assuntos externos do homem, mas apenas seus assuntos internos, seu ser verdadeiro, não deixando que nenhum dos elementos da alma exerça uma tarefa que não lhe é específica, nem que outros elementos usurpem mutualmente suas respectivas funções". Para este autor, a delimitação é uma idéia essencial para que o desenvolvimento do ser humano e da cidade-estado seja pleno e harmonioso.

Com a expansão da descoberta grega da mente, passou-se a aceitar que o ser humano tenha a capacidade política, em virtude da existência da razão; capacidade social, devido a sua existência na convivialidade de outros seres humanos; e a capacidade biológica, em virtude da sua existência no mundo físico. Assim, o ser humano passou a existir dentro de uma concepção de animal político, social e biológico, correspondendo aos três elementos ou dimensões da alma em Platão.

Portanto, para que o ser humano exerça sua multidimensionalidade de modo a ter uma existência completa, os espaços por ele vivenciado devem permitir que todas as suas dimensões sejam exercitadas. Nos dizeres de Arendt (1983, p.59) "...nenhuma atividade pode tornar-se excelente se o mundo não proporciona espaço para seu exercício". Mas qual a ligação entre a multidimensionalidade, a ética e os espaços existenciais? Como já discutido anteriormente³⁴, a ética se dá na atividade, mas não em

³⁴ Ver item 2.1.3 referente aos elementos constitutivos do campo ético,

qualquer atividade. Ela se dá, como afirma Arendt (op.cit.), em uma atividade essencialmente humana – a **ação** ou **práxis**. E essa apenas pode existir se houver um espaço de modo que ela possa ser exercida e exercitada. E para a autora, esse espaço, por excelência, é a esfera pública. Dessa forma, o componente político do ser humano – essa capacidade do indivíduo de deliberar o próprio destino e discutir a própria existência – é imprescindível para a conduta ética. Porém, esse componente não se sustenta sem os outros dois, sejam eles, o social e o biológico. O componente social corresponde ao imperativo de viver com outros, e a ética existe devido a esse mover-se em meio aos muitos. O componente biológico corresponde à capacidade de prover as necessidades básicas para a sobrevivência, representado pela economia ou pelo mercado, sem o qual não existiriam seres, no sentido físico, para se conduzirem eticamente.

Se apenas um desses componentes se tornar hegemônico na vida humana associada, ela se desfigura e deixa de ser um espaço propício para o desenvolvimento humano e, por conseguinte, da ética. No próximo tópico serão analisadas e discutidas as principais categorias da teoria de Ramos e sua proposta de delimitação dos sistemas sociais.

3.2 Principais elementos e categorias da teoria da delimitação dos sistemas sociais

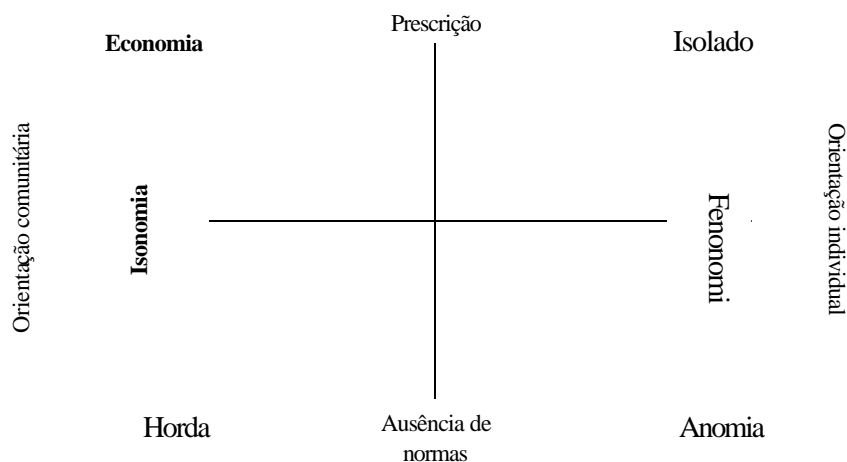
Partindo da multidimensionalidade do ser humano, a teoria da delimitação dos sistemas sociais propõe que os diferentes espaços da existência humana correspondam a cada uma de suas dimensões. Essas dimensões são, lembrando, a razão, que corresponde ao espaço da política; o social, que corresponde ao da convivialidade; e o biológico/físico, que corresponde ao espaço da economia ou de mercado. Também faz parte da teoria o limite que se impõe ao espaço que cada dimensão deve ocupar na existência humana. De acordo com ela, os valores do espaço da convivialidade e os da economia/mercado não podem usurpar aqueles do espaço da razão. A teoria possui uma forte característica que é a de impor limites ao mercado e a sociabilidade, sem, entretanto, desconsiderar a importância de cada uma delas. Mas não advoga um igualitarismo, em importância, de todos os espaços e dimensões. Determina

que a razão seja suprema frente às demais dimensões, no sentido em que os clássicos lhes atribuíram, pois que essas se subordinam às deliberações daquela.

Uma sociedade, tendo como sua ordenadora a razão e tendo delimitado o espaço do mercado, constitui-se naquilo que Ramos (1989) definiu como o paradigma paraeconômico. O autor também afirma que a paraeconomia, além do que já foi dito, é constituída do mercado como enclave da realidade multicêntrica, e que, nesse paradigma, podem existir múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Na concepção do paradigma, o ser humano será incidentalmente um maximizador da utilidade, devendo se ocupar com o ordenamento de sua existência conforme suas próprias necessidades de realização. Além disso, nesse espaço social, o indivíduo não é forçado a se conformar inteiramente ao sistema de valores de mercado. Resumidamente, **o espaço retratado pelo paradigma é um espaço em que o indivíduo pode ter ação adequada, em vez de se comportar apenas de maneira que venha a corresponder às expectativas de uma realidade social dominada pelo mercado. Desta forma, é aberta à possibilidade da conduta ética ser exercitada e exercida por parte do indivíduo.**

A figura a seguir mostra as dimensões principais do paradigma paraeconômico. Ramos alerta que as categorias, enclaves ou espaço de existência do paradigma (em negrito na figura) devem ser consideradas como elaborações heurísticas, no sentido weberiano. Portanto, não se deve esperar nenhuma situação no mundo concreto que coincida com esses tipos ideais, existindo apenas sistemas mistos.

Figura 2: O paradigma paraeconômico



Fonte: Ramos, 1989

É necessário agora uma explicação de alguns detalhes específicos do paradigma.

Orientação individual e comunitária – No mundo social visualizado pelo paradigma, há lugares para a realização individual livre de prescrições impostas, e essa realização tanto pode ocorrer em pequenos ambientes exclusivos, quanto em comunidades de regular tamanho. Nesses lugares alternativos ou espaços de existência, é possível uma verdadeira escolha pessoal, tendo-se em mente a multidimensionalidade do ser humano. Ramos se detém um pouco mais no que não seria uma escolha pessoal nos termos em que coloca em sua teoria. Essa não seria uma escolha entre quais produtos que seriam melhores para a satisfação pessoal frente a outros. Em outras palavras, Ramos não reduz o indivíduo a um agente maximizador da utilidade, cuja "liberdade de escolha" se dá em atividades de comércio. Para finalizar, é reproduzido um importante parágrafo (p.143) para o entendimento desse tópico:

"Em vez de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, o paradigma aqui apresentado mostra que a realização humana é um esforço complexo. *Jamais poderá ser empreendido num tipo único de organização.* Como detentor de um emprego, o indivíduo é, geralmente, obrigado a agir segundo regras impostas. Contudo, em diferentes graus, tem ele variadas necessidades. Por exemplo, precisa participar da comunidade, da mesma forma que tomar parte em especulações que dêem expressão à singularidade de seu caráter. Os cenários adequados à satisfação de tais necessidades, embora em grande parte não estruturados, são até certo ponto modelados por *prescrições* ou a que se chegou por *consenso*, ou que foram *livremente auto-impostas*". (Os grifos não são do original).

Prescrição contra ausência de normas – Para que se consiga a execução de qualquer trabalho, é preciso que haja a observância de normas operacionais. Há uma relação inversamente proporcional entre o caráter econômico do trabalho e a oportunidade de realização pessoal. Quanto maior a primeira, menos chances tem de se obter a segunda, isso porque há uma menor oportunidade de uma verdadeira escolha pessoal, no sentido que já foi discutido neste trabalho, quanto maior

forem as prescrições operacionais formais e impostas sobre o indivíduo. Na linguagem kantiana, o indivíduo estaria, nesse contexto de prescrições, sob o primado da vontade heterônoma, e não da vontade autônoma, sendo esta última uma exigência necessária para a conduta ética. Dessa forma, pode ser afirmado que o indivíduo, nesse contexto, é um ser que se **comporta**. Como Ramos (p.144) afirma, o comportamento administrativo é uma categoria de **conformidade** a prescrições formais e impostas. Contudo, a teoria da delimitação não pretende a eliminação das prescrições do mundo social. Entende que as mesmas são indispensáveis à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de apoio de qualquer coletividade. No entanto, interessa-se pela delimitação dos enclaves em que cabem tais prescrições, e nos quais podem até ser legitimamente impostas ao indivíduo.

Agora parte-se para a conceituação das categorias apresentadas no paradigma.

A **economia** é um espaço altamente ordenado e prescritivo, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços e onde o mercado tende a se tornar a categoria predominante na ordenação da vida individual e social. Nesse contexto, razão é normalmente sinônimo de cálculo de conseqüências. Assim como se apresenta, esse conceito de razão é parcial, uma vez que carece de seu elemento substantivo.

É na economia que as pessoas detêm empregos e realizam trabalhos, raramente se ocupam. Esse fato se torna evidente quando se considera que o "trabalho é a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si", enquanto "a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo, em busca de sua realização pessoal" (Ramos, 1989, p.130).

Já o emprego se constitui em um posto de trabalho formal junto a uma organização ou a uma pessoa, dentro do escopo do mercado. Essa relação formal se estabelece entre organizações e pessoas e, nela, estas são detentoras de um emprego. Os efeitos que o emprego exerce sobre a vida humana em geral são alienantes, transformando o ser humano em "vítima patológica da sociedade centrada no mercado" (Ramos, 1981, p.98-108).

A **isonomia** (igualdade de normas) é um espaço ou contexto em que todos os membros são iguais. É uma oportunidade para o exercício mais igualitário de vivência, exercitando-se a convivialidade.

De acordo com Ramos (p.150-1) são cinco as características desse espaço. O primeiro aspecto alude-se ao seu objetivo essencial de permitir a realização de seus membros, independentemente de prescrições impostas. As prescrições, quando inevitáveis, se estabelecem por consenso e visando contribuir para a boa vida do conjunto. A segunda característica é o caráter autograticante do espaço, pois os indivíduos que nele livremente se associam desempenham atividades compensadoras em si mesmas. As atividades realizadas nesse contexto são promovidas como vocações, não como empregos, estando aí a terceira característica da isonomia. Nelas, a recompensa básica do indivíduo está na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que faz, não na renda eventualmente auferida por sua atividade. O quarto aspecto é a não diferenciação entre liderança ou a gerência e os subordinados. Dessa forma, uma isonomia perderia seu caráter, se seus membros se dicotomizassem entre aqueles que tomam decisões ou estabelecem políticas e aqueles que simplesmente acatam tais decisões. A isonomia é concebida como uma verdadeira **comunidade**, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos. O sufixo *nomos* indica que, nesse tipo de associação, não há um órgão diretor determinado e exclusivo, como podem sugerir os sufixos *arquia* e *cracia*, em monarquia e democracia. Portanto, isonomia não é uma democracia. Finalmente, a quinta característica refere-se ao seu tamanho. Se a isonomia aumentar de tamanho além de um determinado ponto ótimo, de modo a surgir e se desenvolver relacionamentos secundários e categóricos, eliminando os contatos face-a-face, a isonomia necessariamente declinará, transformando-se numa democracia, oligarquia ou burocracia.

O espaço da **fenonomia** (do grego *phainein* = mostrar) caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal. Deve ser entendida como um estado de busca permanente, já que é próprio do ser humano dar significado à vida. Por isso, pode-se afirmar que a fenonomia é uma oportunidade de realizar algo que preencha a lacuna do sentido de sua existência.

Este sistema social tem caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado por um indivíduo, ou por um pequeno grupo. A subordinação às prescrições formais são mínimas e a opção pessoal é máxima, constituindo-se como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia. Seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, o

que significa que, de modo geral, se mantêm altamente ocupados e seriamente comprometidos com a consecução daquilo que consideram importante. As fenomenias são cenários sociais protegidos contra a penetração do mercado e, portanto, os critérios econômicos são incidentais, em relação à motivação de seus membros. Apesar do interesse em sua individualidade, o membro desse espaço tem consciência social. Sua opção visa tornar outras pessoas sensíveis quanto a possíveis experiências que são capazes de partilhar ou apreciar.

Em suma, o exercício de qualquer atividade que engrandeça, que possa ser classificado como nobre ou que proporcione o sentimento de satisfação íntima, pertence ao espaço fenomenico. Exemplos são as atividades relacionadas com as artes, alguns trabalhos intelectuais e o trabalho em favor do bem comum.

A **anomia**, **horda** e o **isolado** são categorias anormais, que se regem pela marginalidade do sistema social. A **anomia** define pessoas destituídas de senso social e de vida pessoal. Elas não têm um norte para suas vidas. A anomia caracteriza a pessoa que perdeu o sentido para sua vida. A **horda** se refere ao sentido coletivo da anomia, caracterizado como um conjunto de pessoas sem rumo, sem sentido da ordem social. O **isolado** (insulação), diferentemente do indivíduo anômico e os membros da horda, está totalmente comprometido com uma norma que para ele é única. Considera o mundo social inteiramente incontrolável e sem remédio. Desta forma, encontra ele um canto em que, de forma consistente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crenças. O isolado se torna um alienado, no sentido político. Ele não perde um certo senso do social, mas quando o perde, se transforma em anômico.

As categorias expostas do paradigma paraeconômico pressupõem que, em cada um desses espaços, projeta-se um modelo de ser humano. Para efeito deste estudo de dissertação, será discutido cada um dos modelos, associando-os a um ou mais espaços ou categorias da delimitação dos sistemas sociais.

Contudo, antes é necessário alertar que os modelos apresentados são do tipo heurístico e, portanto, não existentes em sua forma pura no contexto real, apenas em formas mistas. Alerta-se ainda que, assim como esses espaços perpassam a existência humana como um todo, os modelos de ser humano também estão presentes, em maior ou menor grau, em cada ser humano. A associação que se faz entre espaços e modelo de homem tem o propósito de elucidar, com maior precisão, o entendimento que se tem de

cada uma dessas categorias. Portanto, é um exercício de associação simples entre cada um dos conceitos e como tal deve ser interpretado, mesmo porque nenhum ser humano pode ser reduzido em termos de um simples conceito associado a apenas um espaço da existência humana.

O **homem operacional** se caracteriza por buscar apenas sua subsistência em termos de necessidades básicas, tanto as de natureza primária quanto as sociais mais elementares. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. De acordo com Ramos (1984), as demais características do homem operacional são: a passividade; o ajustamento via treinamento formal; a motivação para o trabalho com base em obtenção de vantagem de recompensa material e econômica; a ausência de preocupação ética associada ao trabalho; a ausência de liberdade pessoal no âmbito do espaço da economia; a ausência de recompensa intrínseca no exercício do trabalho, tendo como consequência a satisfação postergada. O espaço do homem operacional corresponde, em larga escala, à economia.

O modelo de **homem reativo** é fruto de uma nova visão da motivação e da constatação da influência de seus sentimentos e valores no espaço de produção econômica ou organizacional. Contudo, os objetivos buscados não foram realmente alterados, em relação ao modelo do homem operacional. Como Ramos afirma (1984) "seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final de utilização excessiva de 'relações humanas' foi a total inserção do trabalhador e não seu crescimento pessoal" (p.5). O homem reativo caracteriza-se pela adaptabilidade às normas do grupo institucional; pela subordinação aos ditames do grupo informal e adaptabilidade ao meio. Constitui uma categoria que expressa a adaptabilidade e a sociabilidade do ser humano, imergindo-o no grupo e subordinando-o a ele. O espaço do homem reativo é a economia, a burocracia, ou seja, o ambiente de massas ou grupos sociais maiores. Também ele pertence, eventualmente, aos espaços isonômicos ou conviviais.

O **homem parentético**³⁵ é a concepção do ser humano na dimensão plena da razão. Caracteriza-se por ter uma participação ativa nas organizações; ter consciência crítica acerca dos valores organizacionais; compreender os ditames da razão

³⁵ De acordo com Ramos (1984, p.7) o adjetivo "parentético" é derivado da noção de Husserl de "em suspenso" e "parênteses".

substantiva, em contraposição às condicionantes do comportamento definidas a partir das imposições externas; dimensionar e avaliar, permanentemente, o espaço em que vive; poder romper com suas raízes; estar como que em suspenso no seu meio social, procurando compreendê-lo; estar comprometido na construção da vida particular e social, com base em valores éticos; compreender e exercitar a vida em cada espaço de existência humana. Ele procura dar significado à vida com auto-estima e autoconfiança. O homem parentético constitui uma categoria que expressa a autonomia e a atividade (no sentido contrário ao da passividade). Os espaços em que ele encontra plena possibilidade de ação é o da fenomenia e o da isonomia.

Ramos (1984) associa os modelos de homem às dimensões da razão. Dessa forma, o homem operacional se fundamenta na dimensão biológica ou física; o homem reativo na dimensão social; e o homem parentético se firma na dimensão política. Cabe lembrar que é necessária a presença destes modelos em cada ser humano, pois sem elas, perde sua característica de humanidade, passando à condição de unidimensionalidade. O quadro a seguir mostra de forma gráfica as idéias até aqui expostas.

Quadro 3: Síntese das principais categorias da teoria da delimitação dos sistemas sociais

Ser humano	Dimensão	Constituição	Espaços de existência	Modelos de homem
Único e Multidimensional	Política	Razão	Fenomenia	Parentético
	Social	Convívio / Comportamento	Isonomia	Reativo
	Biológica	Física	Econômica	Operacional

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1984, 1989).

3.3 A lei dos requisitos adequados

Cada pessoa, ao expressar sua singularidade, necessita de diferentes espaços existenciais, exercitando em cada um desses espaços, preponderadamente, um ou mais modelos de homem. Essa variedade de espaços ou cenários diferenciados é um imperativo vital para a sadia vida humana associada. Dessa forma, a realização dos indivíduos é bloqueada quando os mesmos são coagidos a se ajustar ou a se conformar a uma sociedade dominada por algum enclave social como, por exemplo, o mercado. Nas palavras de Ramos (1989, p.156) "... a **lei dos requisitos adequados** estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades básicas de realização de seus membros [...]" (O grifo não é do original).

A fim de ilustrar o significado dessa lei, Ramos sugere um rápido exame de algumas dimensões principais dos sistemas sociais.

A **tecnologia** é uma parte essencial da estrutura de apoio de qualquer sistema social. Ela existe no "conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas" (p.157). Portanto, qualquer sistema social possui uma tecnologia, seja ele uma igreja, empresa ou família.

O **tamanho**, isto é, o número de pessoas dos cenários sociais, influencia na eficácia e no caráter das relações interpessoais dos membros desses cenários. Ramos alerta que não há uma relação direta da eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e otimização de seus recursos com o aumento de tamanho. Na verdade, a crença de que possa existir uma relação direta eficácia-tamanho é proveniente da cultura na qual estamos imersos do *quanto maior, melhor* (Ramos, op.cit. p. 158).

Os espaços fenonômicos são o menor tipo de cenário social concebível, podendo mesmo ser composto por uma só pessoa, como no caso do ateliê do pintor. Ramos acredita que a capacidade de sobrevivência deste cenário fica comprometida quando o número de seus membros excede a cinco. Os espaços isonômicos são cenários sociais de tamanho moderados, sendo rigidamente intolerantes aos desvios de tamanho além de determinado limite, sendo este limite a perda da possibilidade de se manter relações *vis-à-vis*. Para os espaços econômicos não há uma regra geral. As economias de caráter isonômicos, como as cooperativas ou empresas autogestionadas, requerem tamanhos moderados. Já em economias convencionais, onde a divisão do trabalho, a impessoalidade e a especialização são imprescindíveis para a sobrevivência em um mercado em competição, o grande tamanho passa a ser um requisito necessário.

Cognição. Ramos (op.cit.), a partir das idéias de Habermas, restabelece que os sistemas cognitivos podem ser classificados de acordo com seus interesses dominantes. O quadro abaixo faz esta relação.

Quadro 4: Síntese das relações entre sistema cognitivo e interesse dominante

Espaços de Existência	Sistema Cognitivo	Interesse Dominante
Economia	Funcional	Produção ou controle do ambiente
Isonomia	Político	Estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto
Fenonomia	Personalístico	Desenvolvimento do conhecimento pessoal
Anomia	Deformado	Desprovido de um único interesse pessoal

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1989).

Ramos sugere que uma conclusão a ser tirada é a de que, com a total abrangência do sistema de mercado em nossa sociedade, com o seu sistema cognitivo característico, pode invalidar os indivíduos para a ação como membros eficientes de fenomenias e isonomias. Para respeitar a multidimensionalidade do ser humano, os variados sistemas sociais devem proporcionar aos indivíduos condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos.

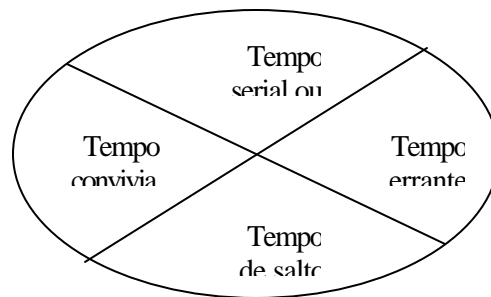
O **espaço** afeta e, em certa medida, chega a moldar a vida das pessoas. "O espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloqüente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente" (Ramos, p.165). Ele pode nutrir ou dificultar nosso desenvolvimento psíquico, em nossa singularidade como pessoas. Estudos citados por Ramos (op.cit.) mostram que o espaço pode ser um fator que facilite ou que iniba a descarga de tensões, assim como um determinador de estresses. Também os espaços podem manter as pessoas separadas ou facilitar e encorajar a convivialidade, que foram

denominados respectivamente por Osmond (*apud* Ramos, op.cit., p.164) de espaços sócio-afastadores e sócio-aproximadores. Nas isonomias e fenonomias prevalecem os espaços sócio-aproximadores. Devido à natureza de suas atividades, prevalecem nas economias espaços sócio-afastadores, embora com alcance limitado espaços sócio-aproximadores sejam também necessários em tais cenários.

O **tempo**, ao ser tratado aqui separado do espaço, não significa que há uma dicotomização *à la* Newton. Espaço e tempo estão mutuamente envolvidos. Apenas por uma questão de ordem é que um tema se segue ao outro.

As dimensões temporais do sistema social, do ponto de vista paraeconômico, são constituídas das seguintes categorias expostas na figura a seguir.

Figura 3: Tipologia da categoria tempo sob a ótica da paraeconomia



Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1989).

O **tempo serial** é o tempo quantificado e tratado apenas como mercadoria, ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional. Esta é a categoria trabalhada na teoria convencional de organização. Contudo, representa um caso limitado, constituindo um aspecto do espectro temporal da experiência humana. As economias são os cenários sociais que prevalecem esse tipo de tempo.

O **tempo convivial** não pode ser medido quantitativamente. É uma experiência de tempo em que aquilo que o indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a realização pessoal. Nele é encorajado a relacionar-se uns com os outros sem fachadas e, conseqüentemente, tendem a confiar uns nos outros e a expressar seus sentimentos mais profundos com autenticidade. "Aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições

empresariais, ou seu *status* no ambiente competitivo" (Ramos, p.169). O tempo, em sentido serial, é esquecido. Como as isonomias são os sítios para o exercício da convivência, o tempo convivial é o correspondente a este cenário social.

O **tempo de salto** "é um tipo muito pessoal de experiência temporal, cuja qualidade e ritmo refletem a intensidade do anseio do indivíduo pela criatividade e o auto-esclarecimento" (Ramos, p.169). O tempo de salto é o domínio da experiência simbólica, ocorrendo apenas quando o indivíduo consegue romper os limites do social. É um momento importante de esforços criativos autogratiíficantes. Ramos (p.171) descreve a experiência de tempo de salto. "Nos esforços automotivados de homens e mulheres, a incidência de tempo de salto é marcada por altos e baixos do estado de espírito, e é experimentada numa mistura de sofrimento e alegria". A ocorrência de tempo de salto são mais freqüentes em pessoas criativas, inclusive inventores, administradores, cientistas, novelistas, pintores e poetas.

O **tempo errante** é um tempo de direção inconsistente, sendo as circunstâncias, em vez de sua própria vontade em relação a um propósito, que modelam diretamente o curso de suas vidas. Concretamente se pode pensar o tempo errante como o experimentado por pessoas anômicas ou quase anômicas, tais como mendigos, andarilhos, os marginais e, em alguns casos, cidadãos aposentados e desempregados. Mas também há casos, como as agências de turismo e viagens, que parecem saber como organizar excursões destinadas a revigorar pessoas que procuram um meio de se livrar, por algum tempo, da obrigação de se preocupar com aquilo que farão em seguida (Ramos, op. cit.).

Essa tipologia do tempo visa desnudar sua unidimensionalização que, de acordo com Ramos, é legitimada pelas teorias econômicas e organizacionais convencionais. A unidimensionalização do tempo consiste em um fator responsável pela deformação psíquica da maior parte das pessoas que vivem na sociedade de mercado. A sincronização da vida humana às exigências do sistema de mercado, tão característica de nossa sociedade, é um fator gerador de patologias tais como a alta incidência de apatia, alcoolismo, vício de drogas, insônia, colapso nervoso, estresse, suicídio, ansiedade, hipertensão, úlceras e doenças cardíacas (Ramos, op.cit., p. 172). Dessa forma, o tempo serial precisa ser reconhecido por aquilo que ele é, e não tomado erroneamente por tudo aquilo que o tempo significa. "A plenitude da existência humana

é perdida, se a pessoa não encara os tópicos substantivos que constituem sua condição consoante as variedades de tempo que a mesma envolve" (Ramos, op. cit., p.172).

A seguir será exposto um quadro síntese das principais categorias até aqui analisadas neste tópico.

Quadro 5: Síntese das principais dimensões dos sistemas sociais associadas à teoria da delimitação

Espaço de existência	Tamanho	Sistema cognitivo	Espaço	Tempo
Fenomenia	Espaço individual ou com pouquíssimas pessoas	Personalístico	Sócio-aproximador	Desalto
Isonomia	Número moderado de pessoas, que permita contatos face-a-face	Político	Sócio-aproximador	Convivial
Economia	Grande número de pessoas	Funcional	Sócio-afastador	Serial

Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Ramos (1989).

Resta, agora, discutir as principais decorrências da teoria da delimitação dos sistemas sociais e da lei dos requisitos adequados para a ética no espaço de produção.

O resgate da natureza humana é proporcionado pela teoria da delimitação, na medida em que ela o propõe, entendendo o ser humano em sua multidimensionalidade. Consequentemente, é permitido vislumbrar o homem além de sua dimensão econômica. Dessa forma, descortina-se a possibilidade de ver o homem na organização como um ser que age e não apenas um ser que se comporta. Não se pode esquecer, mediante o que já foi discutido, que a conduta ética é exercida no nível da *práxis*.

Uma outra decorrência está na compreensão da razão em sua lucidez. Com isso, introduz um novo entendimento da ética no contexto organizacional, abrindo espaço para a razão substantiva como partícipe da ordenação da vida humana associada. Com efeito, a capacidade de normatizar a conduta humana é restaurada, pois os valores intrínsecos do ser humano podem participar, como referenciais, da determinação do sentido que ele (o ser humano) pode dar a cada ação que pratica.

Uma terceira decorrência está na proposta da lei dos requisitos adequados. Esta advoga que a variedade de cenários diferenciados é uma condição *sine qua non* para a sadia vida humana associada. Para os efeitos que se deseja dar ao estudo, importa que esses diferentes espaços de existência devam fazer parte da vida humana, proporcionando, assim, lugares adequados para a pessoa exercitar e exercer sua multidimensionalidade e a substantividade de sua razão. Dessa forma, abre-se a possibilidade da pessoa realizar deliberações acerca do bem/mal, justo/injusto, certo/errado etc., por meio das vivências, experiências e participações proporcionadas por esses espaços que José Arthur Rios (*apud* Wahrlich, 1986, p.203) chamou de "cenários de libertação". Em outras palavras, pode ser afirmado que a lei dos requisitos adequados é imperativo para o estabelecimento da conduta ética no espaço de produção.

Na primeira parte desse trabalho foram discutidos a ética e seus elementos constituintes, a perda da capacidade normativa da razão do indivíduo, bem como os problemas éticos no âmbito da organização. Foi visto a impossibilidade da conduta ética quando o ser humano imerge totalmente na organização. Conceitos como racionalidade instrumental/funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção foram oportunos para o entendimento dos limites e da possibilidade da ética na esfera do espaço de produção. Na segunda parte dessa dissertação, que ora se encerra, foi analisada e discutida a teoria de Guerreiro Ramos. Esta é considerada pelo autor desse trabalho um válido e útil instrumento analítico para o entendimento da pensabilidade da ética no espaço de produção de organizações vinculadas à experiência da economia de comunhão. Aqui não se advoga que Ramos possa vir a ser o teórico dessa proposta, tanto porque ele não a conheceu em vida. Mas se espera que o arcabouço conceitual construído até o momento seja uma das possíveis chaves de leitura do fenômeno da economia de comunhão em sua perspectiva ética.

4 Economia de Comunhão

4.1 A gênese

Ao sobrevoar a cidade de São Paulo em uma de suas visitas ao Brasil em 1991, Chiara Lubich percebeu o contraste entre dois mundos bem distintos: uma periferia pobre e quase sem dignidade e um centro altamente desenvolvido e comparável aos mais industrializados países. Não era a primeira vez que visitava o país; esteve aqui em 1961, 1964 e 1965. Notou que o cenário socioeconômico não mudara muito em relação aos anos 60. Na verdade, se agravara. Diante destes mundos tão antagônicos e de uma realidade que se negava a melhorar, ela escreve:

"Em 1900 São Paulo era uma cidade pequena. Agora é uma floresta de arranha-céus. É grande o poder do capital nas mãos de alguns e tamanha é a exploração dos outros. E pergunto: mas por que este poderio todo não se orienta para a solução dos imensos problemas do Brasil? Porque falta o amor ao irmão; o que domina é o interesse, o egoísmo..." (*Diário*, 15.5.1991)

Surge então a necessidade de se propor uma alternativa que pudesse aproveitar as potencialidades locais, visivelmente observadas, para se resolverem problemas de caráter social.

Inspirada na realidade social do Brasil, nas reflexões sobre a encíclica *Centesimus Annus* que tinha sido publicada naquele ano e na intuição de construir uma "cidadezinha"³⁶ moderna de verdade, com casas, escolas, indústrias e empresas, onde se pudesse dar testemunho de como seria o mundo se todos vivessem o amor recíproco, Chiara queria dar um salto qualitativo em relação à experiência até então vivida pelo Movimento dos Focolares: a

³⁶ "Cidadezinhas" são pequenas cidades-testemunho que existem dentro do Movimento dos Focolares, com casas, escolas, empresas etc. O que se procura nestas cidadezinhas é viver mais intensamente os valores da unidade e da partilha, que são propostos pelo movimento. São 19 cidadezinhas nos 5 continentes, cada uma com características próprias. A primeira e maior delas, de cunho internacional, é Loppiano, nas imediações de Florença (Itália), com 750 habitantes de mais de 50 países. No Brasil, a maior e mais antiga é a Mariápolis Araceli, com 400 habitantes, no município de Vargem Grande Paulista, próximo a São Paulo. Há uma outra em Igarassu, próximo a Recife, e uma em Benevides, nos arredores de Belém do Pará. No Brasil e na Argentina, com seus respectivos "pólos industriais" nascentes, elas são o suporte para o desenvolvimento da economia de comunhão.

passagem da comunhão de bens para a economia de comunhão (Quartana, 1992).

No discurso feito à Mariápolis Araceli³⁷ em 19 de maio de 1991, a própria Chiara identifica e explica as premissas do projeto que está para anunciar:

- ✓ a realidade das Cidadezinhas-testemunho;
- ✓ a leitura da encíclica *Centesimus Annus*;
- ✓ a comunhão de bens.

4.2 A proposta

Com o intuito de resolver os problemas sociais, principalmente daqueles que se encontravam dentro das fronteiras do Movimento dos Focolares e partindo das premissas já expostas, Chiara lançou a proposta que veio a se chamar economia de comunhão (EdC).

A **economia de comunhão** (EdC) consiste em direcionar a firma ou empresa a constituir-se como comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho. E como se entende serem necessárias pessoas profundamente convictas, parte desses lucros é usada para desenvolver as estruturas das "cidadezinhas", visando a formação de "homens novos", além naturalmente do incremento à própria empresa (Araújo, 1998a).

Contudo, alerta Araújo (1998a), não se trata apenas de colocar em comum moeda corrente para atingir os fins já mencionados, mas de criar empregos, investir os lucros das empresas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum a experiência adquirida, a capacidade gerencial e até mesmo patentes. No movimento se entende que a partilha não é apenas de bens materiais, mas também de propósitos, de tempo, de capacidades (Quartana, 1992).

³⁷ A partir de março de 2001 passou a se chamar Mariápolis Ginetta.

Trata-se, portanto, de uma reviravolta que coloca os talentos, a capacidade empresarial e o profissionalismo a serviço do bem comum, sempre dentro de absoluto respeito à liberdade. E Quartana (1992) salienta que o projeto só se realizará à medida que amadurecer este espírito de partilha na livre consciência de cada um.

É notório que implementar a proposta no interior do sistema econômico vigente significa ir em direção contrária daquilo que é considerado constituir as vigas mestras do comportamento econômico. Concretamente, ir contra a corrente é evitar toda a evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência (Araújo, 1998a).

4.3 Fundamentos da proposta

A origem da proposta da economia de comunhão (EdC) está vinculada ao Movimento dos Focolares. Este Movimento lhe emprestou princípios, valores, a visão de mundo, enfim, todo um paradigma para a atuação econômica do trabalho e da produção. Por sua vez, o Movimento tem como paradigma basilar a Doutrina Social da Igreja Católica, que lhe serve de referência para a reflexão de ordem socioeconômico-político.

Portanto, para um entendimento maior dos fundamentos e características da EdC, é necessário discutir os pontos relevantes da Doutrina Social da Igreja, passando pela visão de mundo do Movimento e sua influência na formação das categorias da proposta.

4.3.1 A doutrina social da Igreja

Caracteriza-se como doutrina social da Igreja o "corpo" de ensinamento social que, partindo da encíclica *Rerum Novarum*, se desenvolve sobretudo no magistério pontifício, com as grandes encíclicas sociais até a mais recente, a *Centesimus Annus* (Araújo, 1992).

A *Rerum Novarum* (1891) aborda a "questão operária" emergente, fruto da revolução industrial e à qual tanto o liberalismo quanto o marxismo procuram oferecer soluções. Elaborada pelo Papa Leão XIII, defende tanto a propriedade

privada quanto a destinação universal dos bens. De acordo com o Papa, a ligação entre as duas existe e serve de base doutrinária para as encíclicas seguintes (Araújo, 1992).

Quarenta anos mais tarde, a encíclica *Quadragesimo Anno* (1931), elaborada pelo Papa Pio XI, dá um passo decisivo na recondução da propriedade privada para o âmbito do bem comum.

O Papa João XXIII, na encíclica *Mater et Magistra* (1961) como também na *Pacem in Terris* (1963), não apenas reafirma ser a propriedade privada um direito natural, como estende este direito a todas as classes sociais. E complementa afirmando que ao direito de propriedade privada é inerente uma função social.

A linha que o Papa Paulo VI segue na *Populorum Progressio* (1967) é a mesma do Concílio Vaticano II, que dá uma contribuição realmente inovadora, ao não se falar apenas em propriedade privada dos indivíduos, mas também dos povos; e ao falar que a destinação universal dos bens é um direito de justiça que a caridade deve acompanhar, favorecer e estimular (Araújo, 1992). Nas palavras do Papa:

"A propriedade privada não constitui para ninguém um direito incondicional e absoluto. Ninguém tem direito de reservar para seu uso exclusivo aquilo que é supérfluo quando a outros falta o necessário" (PP 23).

O magistério de João Paulo II dá um passo adiante ao esclarecer as relações existentes entre destinação universal dos bens e propriedade privada, inserindo o termo **hipoteca social** (Araújo, 1992). Ou seja, sobre toda propriedade privada pesa sempre uma hipoteca social – sujeição da propriedade ao pagamento da dívida adquirida com a comunidade por usufruir desta propriedade – visto que os bens materiais servem à destinação universal, ou seja, pertencem a todos os homens.

Em sua encíclica *Laborem Exercens* (1981) enfatiza que o direito de propriedade se dá por meio do trabalho, a fim de que ela sirva ao trabalho. Seis anos mais tarde, *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) introduz o conceito de **solidariedade**, entendida como algo próprio das relações entre pessoas e povos:

"A interdependência deve transformar-se em *solidariedade*, fundada sobre o princípio de que os bens da criação são *destinados a todos*: aquilo que a indústria humana produz, com a transformação das matérias-primas, e com a contribuição do trabalho, deve servir igualmente para o bem de todos" (SRS 39).

Com a *Centesimus Annus* (1991) chega-se à última das encíclicas sociais. Ela faz uma análise socioeconômica dos recentes acontecimentos e propõe uma leitura das novas realidades. Nesta encíclica são expostas as origens da destinação universal dos bens e da propriedade individual:

"Deus deu a terra a todo gênero humano, para que ela sustente todas as suas criaturas, sem excluir alguém. Está aqui *a raiz da destinação universal dos bens da terra*" (CA 31).

"... é mediante o trabalho que o homem, usando da sua inteligência e liberdade, consegue dominar (a terra) e estabelecer nela a sua digna morada. Deste modo, ele se apropria de uma parte da terra, adquirida precisamente com o trabalho. Está aqui *a origem da propriedade individual*. Obviamente ele tem também a responsabilidade de não impedir que os outros homens tenham igualmente a sua parte [...] pelo contrário, deve cooperar com eles para conjuntamente dominar toda a terra" (CA 31).

Aplicando estes princípios à atual economia de mercado, em dimensão internacional, a *Centesimus Annus* afirma:

"A posse dos meios de produção, tanto no campo industrial como no agrícola, é justa e legítima, se serve para um trabalho útil; pelo contrário, torna-se ilegítima, quando não é valorizada ou serve para impedir o trabalho dos outros, para obter um ganho que não provém da expansão global do trabalho e da riqueza social, mas antes, da sua repressão, da ilícita exploração, da especulação, e da ruptura da solidariedade no mundo do trabalho. Semelhante propriedade não tem qualquer justificação..." (CA 43).

Constata-se que o ponto central que permeia toda a Doutrina Social é sempre o mesmo: como conciliar destinação universal de bens e propriedade privada (Araújo, 1992). Como foi visto, esta conciliação se dá por meio da idéia de hipoteca social, onde é considerada legítima a propriedade privada apenas se for destinada à função social. A função social de uma propriedade é entendida

como sendo a instrumentalização desta para o bem de todo o gênero humano, pela criação de trabalho útil e partilha da riqueza.

E por que é tão importante esta discussão? Por que é tão relevante a busca da conciliação entre a destinação universal dos bens e a propriedade privada? A cultura capitalista desencadeou – dentro de um sistema capaz de produzir uma grande quantidade de bens – a mentalidade do acumular. Não estimulou a circulação de bens e a comunhão, mas o consumismo individualista. A dignidade, a autonomia, a liberdade e a responsabilidade da pessoa não consistem tanto no ter pelo ter, para especular, para acumular. A dignidade da pessoa humana exige a propriedade para que haja a possibilidade de se dispor de um certo volume de bens, de poder se apropriar de bens que estejam disponíveis no momento em que as necessidades se evidenciarem (Araújo, 1992). Desta forma, discutir o papel da propriedade privada como instrumento de apropriação e destinação dos bens é de extrema relevância, principalmente quando muitos seres humanos não têm a possibilidade efetiva do usufruto e do uso de bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento, ou seja, ter um mínimo de dignidade.

A doutrina social contribui, portanto, com uma categoria: a **propriedade privada como função social**, que tem como pano de fundo o princípio de que toda a apropriação em si permanece sempre subordinada à destinação comum.

4.3.2 Movimento dos Focolares

O Movimento dos Focolares, fundado por Chiara Lubich, nasceu na década de 40 no Norte da Itália, mais especificamente na cidade de Trento. Tinha como objetivo (o seu **carisma**, palavra usada no sentido religioso) a busca de uma maior unidade entre as pessoas, e a solução dos problemas que afligem a humanidade. Este movimento tinha como um dos pressupostos a vida comunitária fraterna e a partilha³⁸ dos bens, ou a **comunhão de bens**, como se fala no próprio movimento.

³⁸ Serão usados indistintamente os conceitos de *partilha*, *doação* e *dar*.

Esta característica do movimento de vida comunitária, unidade e comunhão de bens, surgiu logo no início da experiência de Chiara Lubich com algumas de suas companheiras. Por causa da II Guerra Mundial, Trento ficou em ruínas e num pequeno apartamento Chiara e suas companheiras recolheram víveres e medicamentos para serem distribuídos. Eram experiências pequenas, mas de grande valor humano, pois alimentaram os famintos, arrumaram roupas para quem não tinha o que vestir, remédios aos doentes, mutilados.

Assim, a comunhão de bens nasceu, desde o início, como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão seus bens, globalmente e em absoluta liberdade.

O objetivo da primeira comunidade do movimento era resolver os problemas sociais de Trento. Mas com o passar do tempo, se percebeu a necessidade de expandir esta experiência para o campo da economia. A partir desta necessidade é que nasce então a economia de comunhão que, como se vê, teve inspiração na própria vida que procuravam ter as pessoas do movimento, ou seja, a vida fraterna e partilha dos bens.

Hoje, o movimento está presente em 198 países, contando com cerca de 80 mil membros, 1,5 milhão de aderentes – pessoas que compartilham de sua espiritualidade – e alguns milhões de simpatizantes. É um movimento de caráter religioso e ecumênico, por buscar a unidade entre os cristãos, o diálogo com fiéis de outras religiões e com pessoas de convicções não religiosas.

São inúmeras as experiências vividas pelo movimento no campo social e econômico, além da economia de comunhão. A seguir, citam-se algumas destas experiências concretas de solidariedade:

Ação por um Mundo Unido (AMU), para a cooperação internacional pelo desenvolvimento (organização não-governamental – ONG, fundada em 1986). Atualmente há unidades dela na Itália, Alemanha, Luxemburgo e Portugal. A AMU italiana sustenta projetos plurianuais de programas em vários setores na Argentina, Brasil, Costa do Marfim, Filipinas e Guatemala. Realizou também mais de uma centena de microprojetos na América Latina, África e Europa Oriental.

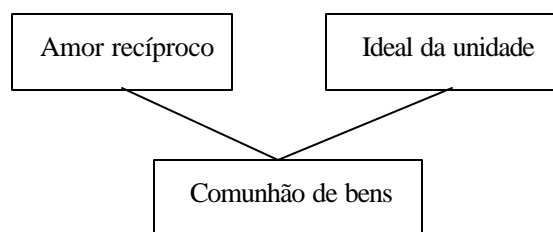
Adoções à distância (8.000, em 24 países), promovidas por famílias novas.

Fundo Mundo Unido, constituído por jovens por um Mundo Unido em 1995, com o qual sustentam atualmente 30 miniprojetos de autodesenvolvimento.

New Humanity é reconhecida pela ONU como organização não-governamental.

A partir das experiências vividas no Movimento, se verificam três categorias essenciais, respectivamente: o **amor recíproco**, **ideal da unidade** e a **comunhão de bens**. Segundo Rossé (1992), a comunhão de bens está a serviço da unidade, sendo motivado pelo amor recíproco. Portanto, as categorias podem ser interpretadas da seguinte forma:

Figura 4: Três categorias essenciais do Movimento dos Focolares



Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados

- **Amor recíproco:** é entendido como partilha gratuita. Este princípio, que serve como base de relacionamento, deve se estender ao outro de forma desinteressada, ou seja, não objetivando ganhos pessoais e não tendo a expectativa de que seja retribuído da mesma forma. É o se colocar no lugar do outro como expressão de uma legítima preocupação com seu bem-estar. O amor como relação não anula a realidade individual e a autonomia dos seres entre os quais se estabelece, mas tende a reforçá-las por meio de um intercâmbio, no qual cada um procura o bem do outro como seu próprio.

- **Ideal da unidade:** é o ideal de um "mundo unido", a partir de uma unidade entre todos os sujeitos históricos. Neste ideal, o indivíduo não se anula perante o coletivo (humanismo socialista), nem o coletivo perante o indivíduo (humanismo liberal). Mas considera que existe uma tensão entre o "eu" e o "nós", entre a máxima distinção e a máxima unidade, criando uma interdependência entre a dimensão individual e a dimensão coletiva. E esta tensão, esta relação recíproca entre as dimensões tem como finalidade construir um "mundo unido".

- **Comunhão de bens:** é uma categoria advinda das duas anteriores. Nasceu como expressão típica da vida de unidade das pessoas, que ofereciam à comunhão a si mesmas e a seus bens, globalmente e em absoluta liberdade. Não se trata de uma

simples doação ou de se desfazer de algum bem. Mas se constitui como um uso ativo dos bens, praticando uma partilha contínua, sistematizada e organizada. A comunhão de bens é um reflexo, uma conseqüência do princípio do amor recíproco e do ideal da unidade, tendo, portanto, coerência com as exigências e características dessas duas categorias.

Um outro ponto relevante que se destaca no Movimento e que está intrinsecamente ligado à questão da propriedade privada é a concepção de homem, que Paulo VI denominou "humanismo total" (PP 42). Na concepção cristã da pessoa humana, o **ter** (posse de bens), não constitui uma verdadeira riqueza, mas simplesmente a possibilidade efetiva de usufruto e de uso dos bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento. Deve-se afirmar ainda que estas necessidades se medem e este crescimento acontece em absoluta conexão, em profunda relação com os outros seres humanos. Devido a isso, o **ter** adquire seu significado mais profundo na possibilidade de partilhar (Araújo, 1992).

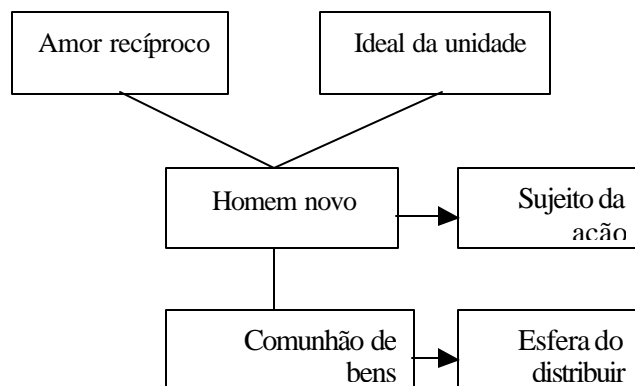
Sendo o homem um ser social, o seu **ser** não pode prescindir do relacionamento com o outro. Por conseqüência, é lógico concluir que também o **ter** encontra o seu verdadeiro significado numa dimensão social. Segundo a antropologia cristã, a natureza do homem requer a **doação** e a natureza dos bens materiais implica ser instrumento para o bem da comunidade (Araújo, 1992).

Esta dicotomia entre a natureza do homem e a natureza dos bens materiais é reforçada pela exigência de que o homem "encontre a própria realização justamente no amor, na doação"³⁹, e não no consumo ou na aquisição de coisas. Este é o princípio antropológico do Movimento e da economia de comunhão. E este princípio leva à formação de uma quinta categoria: o **homem novo**, cujas motivações e ações agregam o princípio e as categorias já mencionadas. O **homem novo**, portanto, se realiza como pessoa humana na partilha, na doação. Ele é motivado pelo **amor recíproco** e pelo **ideal da unidade**, sendo que uma de suas manifestações na esfera do agir é a **comunhão de bens**. Em relação ao dilema entre **ser** ou **ter**, proposto por Erich Fromm

³⁹ Extraído do documentário-entrevista *Por uma economia de comunhão*. Gravado em Rocca di Papa, Roma, novembro de 1991.

(1987), o que o **homem novo** escolhe é **partilhar**. Assim, pode-se representar graficamente essas quatro categorias da seguinte forma:

Figura 5: Categorias do Movimento dos Focolares



Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados

Verificam-se, portanto, cinco categorias construídas pela Doutrina Social da Igreja e pelo Movimento dos Focolares que terão influência direta na proposta da economia de comunhão, a saber:

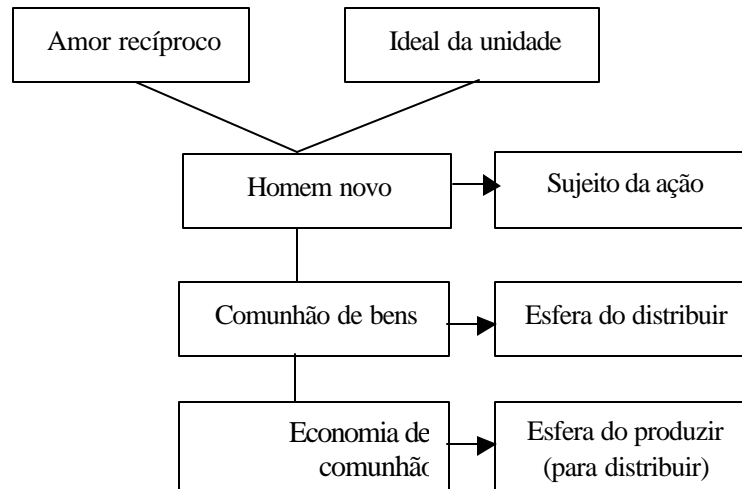
- Propriedade como função social
- Amor recíproco
- Ideal da unidade
- Comunhão de bens
- Homem novo

4.4 Características da proposta da economia de comunhão

As categorias construídas até esse momento são a base para a proposta de economia de comunhão, uma vez que essa surgiu dentro do Movimento dos Focolares que, por sua vez, toma por referência em sua análise socioeconômico a Doutrina Social da Igreja. Essas categorias, contudo, possuem um aspecto apenas de **distribuição** (ou redistribuição) da riqueza, representada principalmente pela comunhão de bens. A novidade que a economia de comunhão acrescenta é – a partir desses valores, princípios e visão de mundo – desenvolver o aspecto da **produção**. De acordo com Sorgi (1998, p.40), esse novo esforço consiste em "fazer frutificar os próprios bens, a fim de que

produzam outros, em multiplicá-los de forma que se tenha mais bens ainda para colocar em comum (para **distribuir**) [...]". Representando graficamente o que já foi exposto, fica:

Figura 6: Categorias estruturais da economia de comunhão



Elaborado pelo autor a partir dos fundamentos teóricos apresentados

Então, a partir da inserção das categorias já discutidas na esfera do produzir, começaram a surgir características e comportamentos próprios atribuídos à proposta da economia de comunhão, que serão analisadas a seguir.

4.4.1 Nova proposta econômica no âmbito do sistema capitalista

De acordo com Zappalla (1992), o que falta à concepção capitalista da economia de mercado é um fundamento cultural autenticamente humano. Falta conceber o homem na peculiaridade das várias dimensões do seu **ser** e **existir**, não só como sujeito de necessidades econômicas (como o modelamento do homem em "homem econômico") mas também como sujeito **cultural** e **ético**, cuja realização deriva dinamicamente na busca cultural da verdade e na respectiva propensão ética à liberdade.

Segundo Zappalla (op.cit., p.117):

"O desvio básico do capitalismo consiste, portanto, na sua pretensão de elevar uma determinada modalidade de relações econômicas (o livre mercado) a um

sistema absoluto, que tudo engloba e, em última análise, tudo explica, que é capaz de interpretar e determinar normativamente, em base aos mecanismos econômicos, o ser e o agir do homem. Por conseguinte, a raiz do erro capitalista deve ser procurada em primeiro lugar não no sistema econômico como tal, mas na própria cultura capitalista".

Esta cultura embasada e direcionada pelo auto-interesse, pelo egoísmo (Lux, 1993). Assim, a proposta não tem por objetivo modificar certas características e princípios do capitalismo (como, por exemplo, o direito à propriedade privada e o princípio da livre iniciativa), mas renovar a dimensão cultural, para recuperar a multidimensionalidade do homem, e permitindo reconectar o dinamismo econômico a uma ética verdadeiramente humana, que respeite a liberdade e dignidade do homem.

Esta ética não se ocupa em arranjar meios para que o sistema se torne mais aceitável, mas questiona e coloca em xeque, no campo da ideologia, determinados postulados – que desde Adam Smith são tidos por aceitáveis na economia – como, por exemplo, sua formulação mais conhecida de que o conjunto de interesses próprios dos sujeitos econômicos promoveria o bem comum.

Na visão da economia de comunhão, o elemento que permite o desenvolvimento da economia é o **relacionamento** entre as pessoas. A atividade econômica é vista não como território do interesse próprio, mas como espaço onde as pessoas colocam os próprios talentos e bens num jogo de reciprocidade, e onde o motor do proveito econômico pessoal é apenas um dos motores do agir econômico. O mercado não é rejeitado, mas considerado uma das instituições – que não é a mais importante – que participa da organização da comunidade (Bruni, 1996).

4.4.2 A cultura da partilha

A renovação da dinâmica cultural no âmbito capitalista se dá, pela proposta, por meio da construção de uma **cultura da partilha**. Essa é antagônica à chamada **cultura do possuir**, que se caracteriza pela consideração de que o

consumo é a intenção mais profunda da existência humana. A ênfase dessa cultura está no quantitativo infinito das coisas que podem ser consumidas, encontrando satisfação apenas no consumir em si e para si, não estimulando a circulação dos bens e a comunhão. É uma cultura que encontra no consumo o máximo de bem-estar, entendido como qualidade de vida e, portanto, como felicidade. Isso, muitas vezes: reduz os relacionamentos entre as pessoas a intercâmbios interesseiros; reduz as aspirações humanas à busca de um maior rendimento; reduz a sociedade a um espaço anônimo no qual se visa à afirmação individualista, na ilusão de uma paridade de oportunidades para pessoas e povos, numa realidade incompatível com os fatos.

De um modo diferente, a **cultura econômica da partilha**⁴⁰, cuja raiz está na prática da comunhão de bens que caracteriza o Movimento dos Focolares desde sua gênese, se exprime:

- Em nível de opções individuais:
 - na aspiração a uma comunhão com o outro, feita de abertura recíproca, de estima, de respeito e de partilha da condição humana;
 - num estilo de consumo sóbrio e crítico, respeitoso dos recursos comuns da humanidade e da aspiração natural a uma igualdade substancial com os outros homens;
 - num uso responsável da própria riqueza, a fim de que ela sirva à promoção do bem comum;
 - numa presença ativa em iniciativas econômicas para o bem comum, que gerem empregos e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade;
 - na partilha das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, num relacionamento de igual dignidade.
- Em nível de organizações produtivas:
 - na conciliação das exigências de eficiência e de rentabilidade, com o objetivo de tornar a atividade econômica um verdadeiro lugar de encontro de todos os sujeitos envolvidos;

⁴⁰ Retirado do documento do Bureau Internacional de Economia e trabalho, Mariápolis Araceli, 12 jun. 1999.

- na participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa;
- no empenho concreto pela melhoria do âmbito social no qual as organizações atuam, não ficando alheias ao bem comum e às necessidades urgentes das pessoas menos favorecidas com as quais entram em contato;
- no estabelecimento de relações de abertura recíproca e de confiança entre consumidores, fornecedores, concorrentes, entre a comunidade local e a administração pública, tendo a atenção voltada para o interesse geral;
- na vivência e na promoção do pleno respeito pela ética e pelo ambiente.

Araújo (1998a) alerta que nem todas as formas de partilhar levam à cultura da partilha.

Existe um partilhar contaminado pela vontade de poder sobre o outro, que busca a dominação e mesmo a opressão sobre indivíduos e povos. É um partilhar apenas na aparência.

Existe um outro partilhar que busca satisfação e prazer no próprio ato de partilhar. A motivação se encontra nos meios e não no fim a que se destina a partilha. No fundo, é uma expressão egoísta.

Existe uma terceira forma que abre espaço para a partilha, mas sempre canalizada e finalizada ao lucro individual. Em nível empresarial são aplicadas metodologias que procuram melhorar as condições de trabalho, de horário, de ambiente, visando ao aumento de produtividade e, portanto, ao lucro. Este é um partilhar utilitarista, que também não corresponde à cultura da partilha.

Finamente, existe um quarto tipo de partilha da qual a economia de comunhão se apropria e é geradora da cultura da partilha. Essa partilha se abre ao outro e busca-o respeitando sua dignidade, procurando o seu bem como fim último. A satisfação desse ato, o prazer que desse possa transcórrer, o lucro que porventura se obtenha, são todas condições contingenciais, não necessárias.

A cultura da partilha vem propor uma lógica capaz de conter não apenas um novo sujeito, mas também uma nova atitude, um novo verbo, que se manifeste e se revista da própria novidade do sujeito: não é um "eu possuo", ou "ninguém possui", ou "todos possuem", mas **todos partilhamos**.

Portanto, salienta Araújo (1998b), se a economia de comunhão for apresentada somente como uma estrutura econômica, não será entendida. Com

ela não se está apenas desenvolvendo um projeto econômico ou gestor, mas se está criando uma nova lógica de se atuar na realidade, uma cultura nova, a cultura da partilha.

4.4.3 Partilha na liberdade

Essa característica complementa o nome do projeto: **economia de comunhão na liberdade**. Como o projeto visa resgatar a dignidade do ser humano no âmbito econômico – e dignidade se entende como a capacidade de agir com liberdade – a economia de comunhão enfatiza que toda ação de partilha se dê de forma absolutamente livre. Assim, a adesão ao projeto tem a exigência que seja feita **na liberdade**.

Em outras palavras, a adesão deve ser isenta de toda pressão do mercado, de toda "crise de consciência", de todo cálculo de custo/benefício, enfim, de tudo que não possa ser derivada de uma escolha livre que, dentre as alternativas, opte pela que sua convicção apontou. Desta forma, a adesão à proposta não pode ser imposta ou obrigada, quer por meios coercitivos ou por meios mais subliminares, como os utilizados pelo *marketing* (Araújo, 1992).

Contudo, a liberdade de escolha, uma vez exercida pela adesão ao projeto, implica responsabilidade humana e profissional. Essa responsabilidade é tão exigente que não é compatível, na prática, com adesão superficial, visando a uma vantagem imediata (Costa, 1998).

4.4.4 Necessidade do "homem novo"

A economia de comunhão na liberdade opta por colocar o homem no centro das ações econômicas e organizacionais. As organizações, no entendimento do projeto, são feitas para o ser humano e não o ser humano para as organizações. Há, portanto, uma hierarquia bem definida de valores entre os meios e os fins.

Mas não basta estar o homem no centro. Se esse for egoísta, individualista, visto como inimigo, não há razão de ser para sua posição de

centralidade. Essas características não estão longe da imagem de ser humano difundida na sociedade como, por exemplo, a ênfase dada à competitividade, à ordem do *mors tua vita mea* (a tua morte torna possível a minha vida). A competição se tornou uma virtude, antes reservada apenas à prudência, à justiça, à temperança e à fortaleza (Platão, 1997). De fato, a competição deixa margem a um "relacionamento com o outro"; contudo, é um relacionamento que não possui valor em si, por considerá-lo como um meio ou um vínculo para a busca dos interesses próprios (Bruni, 1996).

Para superar a categoria do inimigo e legitimar a posição de centralidade do homem, surge na proposta da economia de comunhão o modelo do **homem novo**. Esta categoria – já conhecida há muito no âmbito do Movimento dos Focolares – é a condição preliminar para o nascimento e funcionamento da proposta (Sorgi, 1998).

De acordo com Zappalla (1992), podemos conceber o homem de dois modos diferentes: como **indivíduo** ou como **pessoa**. O indivíduo corresponde ao homem concebido em sua particularidade espaço-temporal, ao homem enquanto dado-a-si-mesmo, fechado em sua mentalidade incomunicável e indivisível (*individuum*), ou seja, incapaz de com-partilhar. Nessa perspectiva, o único modo de relacionamento que pode ter vez no horizonte do indivíduo é essencialmente orientado para a apropriação egocêntrica.

A pessoa corresponde ao homem que torna verdadeira a própria individualidade, transcendendo-a, isto é, se colocando em relação com os outros. A essência da pessoa consiste, assim, na sua **universalidade**, ou seja, no seu se relacionar (*unum-versus-alia*: um em direção ao outro): a pessoa é tanto mais ela mesma quanto mais se descentraliza e se doa aos outros. É somente nessa perspectiva da disponibilidade e da doação que a consistência do "eu" (a individualidade) encontra sua legitimação. A pessoa tem, pois, seu centro no outro e só realiza a si mesma transcendendo o próprio "eu" individual, caminhando para um "eu" comunitário.

O homem novo pertence à categoria de pessoa. Ele tenta deliberadamente romper a "cultura do possuir, do ter", pois sabe que sua auto-realização está relacionada com o outro, sendo esta relação embasada na partilha. Assim sendo,

a atitude "nova" é definida como a capacidade da pessoa de partilhar, desinteressadamente e com o outro, não apenas seus bens, mas a si mesmo.

Como consequência dessa atitude se tem a transcendência do **trabalhar com** – dimensão da socialidade do trabalho mais óbvia – para um **trabalhar para**. A dimensão mais profunda da socialidade do **trabalho para** é alcançada quando todos os muros, distâncias e diversidades são superados com a decisão explícita de se trabalhar a fim de ter algo para doar, segundo a proposta da economia de comunhão (Sorgi, 1998).

A categoria do homem novo leva a uma outra consequência: à superação do caráter de polarização ou antagonismo entre funcionários e empresários; ou, em termos marxistas, à luta de classes. Em Costa (1998, p. 120), é apresentado o depoimento dos diretores de uma empresa de economia de comunhão: "Essa concepção implica uma mudança de mentalidade: não é só o operário que se põe a serviço do empregador, mas o empregador também coloca-se a serviço do operário. Essa perspectiva de trabalho, além de resultados práticos, nos trouxe grande realização como pessoas". Dessa forma, a categoria do inimigo é superada de ambos os lados (funcionários e empresários) pela doação recíproca. Em vez de ser um **lutar contra** (vencer o adversário), transforma-se em **lutar para** (procurar os objetivos que constroem). Assim, a dualidade que opõe empregado e empregador pode ser substituída pela **complementaridade** e **interdependência** (Costa, 1998).

De uma forma mais genérica, o homem novo possui uma consciência voltada a promover a dignidade humana. Isso sempre em uma relação de reciprocidade do "eu" com o "outro". Ele procura manter a coerência em dois âmbitos: das ações com os discursos e das ações na vida privada com a vida pública. Ao procurar manter a coerência do discurso e da ação, o ditado popular "Faça o que eu digo, não faça o que eu faço" perde o sentido. Em relação ao segundo âmbito, a incoerência entre a vida pública e privada, em um exemplo, a compartimentalização entre os valores éticos pessoais, de um lado, e os valores permeados na empresa de outro, de acordo com Costa (1998), não é possível. O homem novo psiquicamente se violenta em espaços que possuam estas divisões, devido ao alto grau de conscientização da exigência que se impõe para ser

coerente, tanto nas pequenas quanto nas grandes coisas e tanto na vida pública quanto na vida privada.

Dessa forma – ao procurar a coerência nos dois âmbitos citados – quando ele "olha para trás", quando revê sua biografia, consegue se identificar. Esta identificação do seu modo de ser ou do comportamento habitual e constante de sua pessoa, à medida que se distingue e se individualiza, é o que se pode chamar de caráter. Esse caráter é imprescindível para o reconhecimento de sua dignidade e para que possa respeitar a dignidade no outro. Aliás, Sennett (1999) propôs a tese de que a perda do caráter é um dos males do apelo à flexibilidade nas organizações.

4.4.5 A verdadeira novidade: a motivação

O problema crucial da economia, que constitui seu calcanhar de Aquiles – segundo aponta Godelier (s.d.) – é o comportamento do homem. Este é um problema tão sério que os economistas tiveram que contorná-lo, criando um ente imaginário – o *homo economicus* – que teria um comportamento "racional", isto é, consistente com a teoria econômica, e, portanto, previsível.

Mas essa modelagem do ser humano possui limites, como toda representação simplificada da realidade. Como, por exemplo, não leva em consideração uma série de comportamentos do homem de hoje que transcendem a lógica do lucro, sendo uma delas o voluntariado (Ferrucci, 1998a). No entanto, trata-se de uma realidade importante: milhões de pessoas estão dispostas a assumir trabalhos e responsabilidades sem exigir qualquer compensação econômica.

Além do voluntariado, a exigência de atitudes não orientadas pela conveniência está se difundindo. É o caso da dona-de-casa que escolhe um sabão-em-pó biodegradável, mesmo que o resultado obtido seja ligeiramente menor que aquele oferecido pelas outras marcas; ou aceita, sem ser obrigada, separar do lixo doméstico papel, vidro, plásticos e metais, para ir depositá-los, às vezes até com certa dificuldade, em locais apropriados, a fim de serem reciclados; um número cada vez maior de poupadores começa a se perguntar

como é que seu dinheiro está sendo utilizado por aqueles que recebem em confiança tais valores, e mesmo a preferir um lucro inferior desde que esteja seguro de não estar se tornando cúmplice involuntário de atividades imorais e eticamente perniciosas (Ferrucci, 1998a).

Portanto, não é correto limitar as motivações da atividade humana, inclusive a atividade econômica, apenas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações – o que o move para as ações – mais profundas e objetivos mais completos: trabalha para viver, para se manter e manter seus familiares; para criar coisas novas e válidas; para ser aceito e respeitado pelos outros na comunidade; para ser valorizado e amado; para se auto-realizar; e até mesmo deixar um marco na história. São elementos complexos que englobam dimensões da natureza humana que nada têm de econômico (Ferrucci, 1998a).

Com a proposta da economia de comunhão, é feito o convite a uma leitura diferente das motivações humanas, no âmbito da produção e, conseqüentemente, do verdadeiro motor das atividades econômicas. Em lugar do lucro, é colocado no centro a pessoa humana e sua felicidade, uma felicidade que não pode se divorciar da felicidade das outras pessoas que a cercam.

O que leva a pessoa à ação (motivação) não teria apenas o aspecto econômico, mas buscaria, em primeiro lugar, promover a **comunhão** com as outras pessoas. Desta forma, o relacionamento, inclusive o econômico, baseia-se na capacidade de se colocar no lugar do outro, de buscar o que é melhor para ele, e não na tentativa de pressioná-lo, de convencê-lo de que não há outra alternativa, talvez até mesmo violentando-o com a força da nossa inteligência ou com técnicas de *marketing* (Ferrucci, 1998a).

Visto dessa forma, a economia de comunhão é um desafio profundo, baseado no apelo para **transformar o tempo da ação humana em uma cooperação entre todos, e a ver os resultados econômicos como o fruto da comunhão entre todos** (Ferrucci, 1998a).

O fato de ser "conveniente", sob o aspecto puramente material, de tratar bem o cliente por puros motivos de conveniência econômica, não basta para a difusão dessa atitude. Ao contrário, numa economia de comunhão, tratar bem o

cliente nasce de uma **motivação** diferente, nasce do empenho de todos crescerem e prosperarem juntos.

4.5 Empresa e economia de comunhão

Na visão da proposta, a propriedade privada não é uma instituição que corre o risco de favorecer a sede de consumismo, mas concretiza plenamente seu estatuto natural: realiza a destinação universal dos bens. De fato, a propriedade das empresas não tem por objetivo último a acumulação de riqueza, mas sua partilha, a geração de empregos, sanar as necessidades dos mais pobres (Araújo, 1992).

Devido aos conceitos de propriedade privada, destinação universal dos bens e sua conciliação (hipoteca social), a empresa é vista como meio para a dignidade do ser humano e não apenas como instrumento que visa ao enriquecimento de acionistas. Portanto, o fim último da empresa, sua razão de existir, são as pessoas, principalmente os mais necessitados, sendo o lucro um importante meio para se alcançar esse fim.

Devido a esse entendimento, não há rejeição alguma às estruturas construídas pelo capitalismo, em especial, à empresa comercial, na forma de uma sociedade de capitais. Ela é vista como abrigo viável e, portanto, como instrumento útil onde pode ser atuada a lógica da "comunhão" (Gui, 1998).

Desta forma, as empresas são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro. A participação desse não se restringe apenas aos acionistas e empregados, mas é distribuída por meio de divisão feita em três partes, tendo como fim (Pinheiro, 2000):

- ✓ Ajudar pessoas em situação de pobreza, inicialmente no âmbito do Movimento dos Focolares;
- ✓ Promover a formação humana a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo;
- ✓ Reinvestimento na própria atividade produtiva de modo que ela se mantenha economicamente viável.

De certo modo, o atual sistema fiscal exige das empresas que coloquem parte dos lucros para a coletividade. Contudo, é realizado por meio de sistemas coercitivos e não apoiados num espírito de partilha.

Este espírito de partilha não pode ser confundido com filantropia. De acordo com Abbagnano (1999), filantropia nos dias atuais possui a significação de ajuda. Este "ajudar" não garante que as **intenções** e **motivações** sejam para benefício próprio (daquele que ajudou) ou uma real preocupação com o bem comum. Declarações do tipo "responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo" (Vassalo, 1999) mostram bem essa questão. Suas reais intenções e motivações são de ordem estratégica **para sua** organização, **para sua** sobrevivência em um mercado em competição. Sua lógica continua sendo a do auto-interesse, sendo a responsabilidade social um meio para seu próprio benefício. Diferentemente desta lógica, a proposta de economia de comunhão não visa vantagens competitivas de qualquer ordem; se essa surgir, será contingencial.

Aqui se distingue duas grandes particularidades entre as empresas que aderem à economia de comunhão e as outras formas de experiência econômica, como a filantropia, em que o empresário faz uma boa ação distribuindo parte de seus lucros para fins humanitários. A primeira: quem aceita livremente o projeto da economia de comunhão não separa o momento da produção do momento da distribuição. Assim, não aceita a forma maquiavélica, segundo a qual o fim justifica os meios. Segundo Zamagni (1999, p. 23): "E isso é uma novidade significativa, porque na base de muitos comportamentos filantrópicos está a ação de agentes econômicos que, sem qualquer escrúpulo, obtêm lucros exorbitantes, para depois aplicar uma parte em beneficência. E isso é totalmente inaceitável".

A segunda particularidade está no fato de que as empresas não agem de maneira que a ética seja submetida às exigências do mercado ou da economia. Nos dizeres de Zamagni (op.cit.):

"Nestes últimos anos se tem falado muito da ética dos 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 da 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".

Portanto, a economia de comunhão não se confunde com a filantropia ou com a responsabilidade social empresarial. Dessa forma, uma empresa – ao compartilhar seus lucros – não é pedido aos sócios simplesmente um trabalho voluntário ou filantrópico, mas que a administrem com toda a responsabilidade jurídica e patrimonial conseqüente, apesar de renunciar a uma parte dos lucros (Gui, 1998). É importante ressaltar que o aspecto da **partilha na liberdade** com que os lucros são colocados deve ser a **motivação** da empresa, a fim de que outras pessoas de boa vontade como os trabalhadores, fornecedores, clientes, sejam moralmente envolvidos no projeto. Entretanto, se alguém se sentir constrangido, achando-se de algum modo lesado por dar parte do lucro, é sugerido que não o faça, para que a motivação do espírito da economia de comunhão não se enfraqueça.

De fato, o eixo ao redor do qual gira o projeto é o **relacionamento** entre as pessoas que decidem aderir a ele. A empresa, estruturada segundo este modelo, não é movida por interesses egoístas, nem por interesses 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 numa relação de dar e receber de forma paritária (Bruni, 1996).

O relacionamento é mediado pelo princípio do amor recíproco. Deste modo, a empresa se transforma de um sistema de conflitos em um "pequeno mundo do trabalho" em que todos – desde os operários aos dirigentes e aos proprietários – são envolvidos por este princípio. Nasce então a compreensão recíproca, a partilha de fadigas e problemas, a busca comum de soluções. Dessa forma, a empresa se transforma em uma **comunidade de pessoas** (Sorgi, 1998).

4.6 Desenvolvimento, dimensão e experimentos atuais do projeto

Transcorreram dez anos desde o lançamento da economia de comunhão, com um número de adesões permanentemente crescente. Em relação à distribuição geográfica no mundo, nota-se uma progressiva difusão em todos os continentes e simultaneamente em diferentes formas de adesão à EdC.

Quanto ao perfil dos setores de atividades, se percebe uma grande diversidade: produção de bens e serviços, escritórios de consultoria contábil, de informática ou gerencial; estudos de projeto; estudos médicos; estudos legais; atividades comerciais e agrícolas.

A seguir serão mostrados os dados quantitativos relativos ao projeto⁴¹, classificando-os por ano.

4.6.1 Desenvolvimento da EdC em 1993

A primeira adesão foi registrada em 1991, ano em que foi lançado o projeto. Contudo, os primeiros dados oficiais são registrados apenas a partir de 1993.

Em 1992 as empresas aderentes eram 230, enquanto ao fim de 1993 o número cresce para 328 (43% a mais em relação ao ano anterior).

Em relação à difusão geográfica, as empresas estavam difundidas em 38 países do mundo: 49% na Europa, 37% na América Latina, 7% na América do Norte, 7% na Ásia e Oceania.

Tabela 1: Desenvolvimento da EdC em 1993

<i>PAÍS</i>	<i>N° EMPRESAS</i>
<i>ÁFRICA (REPÚBLICA DOS CAMARÕES)</i>	<i>1</i>
<i>AMÉRICA DO NORTE (EUA E CANADÁ)</i>	<i>21</i>
<i>AMÉRICA DO SUL (BRASIL, ARGENTINA E VENEZUELA)</i>	<i>123</i>
<i>ÁSIA (FILIPINAS) E</i>	<i>22</i>

⁴¹ Dados internos do Movimento dos Focolares.

AUSTRÁLIA	
EUROPA ORIENTAL	22
EUROPA OCIDENTAL	46
(ITÁLIA EXCLUÍDA)	
ITÁLIA	93
TOTAL	328

Fonte: dados internos do Movimento

4.6.2 O progresso da EdC em 1994

O número de empresas aumentou para 403 (23% a mais do que o ano anterior), se fazendo presentes em 46 países: 52% das empresas estavam na Europa, 34% na América Latina, 7% na Ásia e Oceania, 7% na América do Norte e Central.

Tabela 2: Desenvolvimento da EdC em 1994

PAÍS	N° EMPRESAS
AFRICA	2
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL (EUA, CANADÁ E MÉXICO)	27
AMÉRICA LATINA	139
ÁSIA E OCEANIA	27
EUROPA ORIENTAL	22
EUROPA OCIDENTAL	90
(ITÁLIA EXCLUÍDA)	
ITÁLIA	96
TOTAL	403

Fonte: dados internos do Movimento

4.6.3 Os números da EdC em 1995

Nesse ano houve um incremento de 37% no número de empresas, chegando a 551 aderentes ao projeto. Desses, 60% se localizavam na Europa, 26% na América Latina, 7% na América do Norte e Central, 5% na Ásia e Oceania e 2% na África.

Tabela 3: Desenvolvimento da EdC em 1995

<i>PAÍS</i>	<i>N° EMPRESAS</i>
<i>ÁFRICA</i>	<i>8</i>
<i>AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL (EUA, CANADÁ E MÉXICO)</i>	<i>38</i>
<i>AMÉRICA LATINA:</i>	
<i>ARGENTINA</i>	<i>38</i>
<i>BRASIL</i>	<i>93</i>
<i>CHILE, COLÔMBIA, URUGUAI E VENEZUELA</i>	<i>16</i>
<i>ÁSIA E OCEANIA</i>	<i>28</i>
<i>EUROPA ORIENTAL</i>	<i>35</i>
<i>EUROPA OCIDENTAL (ITÁLIA EXCLUÍDA)</i>	<i>124</i>
<i>ITÁLIA</i>	<i>171</i>
<i>TOTAL</i>	<i>551</i>

Fonte: dados internos do movimento

4.6.4 Os números da EdC em 1996

O número de empreendimentos saltam para 711 (incremento de 29% em relação a 1995), dos quais 511 empresas e cerca de 200 atividades produtivas⁴². Em relação à distribuição geográfica, 56% dos empreendimentos se localizavam na Europa, 29% na América Latina, 18% na Ásia e Oceania, 7% na América do Norte e Central.

Tabela 4: Desenvolvimento da EdC em 1996

<i>PAÍS</i>	<i>N° EMPREENDIMENTOS</i>
<i>ÁFRICA</i>	<i>4</i>

⁴² Por atividade produtiva entende-se os profissionais autônomos, pequenos empreendimentos e todas aquelas iniciativas que contribuem para o sustento do projeto de EdC, mas que não se configuram como empresa comercial.

AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL (EUA, CANADÁ E MÉXICO)	37
AMÉRICA LATINA:	
ARGENTINA	40
BRASIL	90
CHILE, COLÔMBIA E VENEZUELA	18
ÁSIA E OCEANIA	41
EUROPA (ITÁLIA EXCLUÍDA)	164
ITÁLIA	121
TOTAL	511
TOTAL (EMPRESAS + ATIVIDADES)	711

Fonte: dados internos do Movimento

4.6.5 A expansão da EdC em 1997

O número de empresas e atividades chegam a 747 (5% a mais do que 1996), dos quais 622 (83%) eram empresas comerciais e 125 (17%) atividades produtivas. Desses empreendimentos, 60% se localizavam na Europa, na América Latina chegou a 25%, 8% na América do Norte e Central, 6% na Ásia e Oceania e cerca de 1% na África.

Tabela 5: Desenvolvimento da EdC em 1997

PAÍS	N° EMPREENHIMENTOS
ÁFRICA	9
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL (EUA, CANADÁ E MÉXICO)	58
AMÉRICA LATINA:	
ARGENTINA	46
BRASIL	99
CHILE, COLÔMBIA, VENEZUELA, PERU E URUGUAI	41
ÁSIA E OCEANIA	46

EUROPA	209
<i>(ITÁLIA EXCLUÍDA)</i>	
ITÁLIA	239
TOTAL (EMPRESAS + ATIVIDADES)	747

Fonte: dados internos do Movimento

4.6.6 A EdC no ano de 1998

O número de empreendimentos chega a 754, dos quais 595 (79%) empresas comerciais e 159 atividades produtivas (21%). Cerca de 63% dos empreendimentos estão na Europa, 21% na América Latina, 8% na América do Norte e Central, 6% na Ásia e Oceania e 2% na África.

De uma maneira mais global, a situação do projeto de economia de comunhão no mundo em 1998 é a seguinte:

Tabela 6: Desenvolvimento da EdC em 1998

Localização	Empresas	Atividades Produtivas	Teses de Doutorado	Famílias Ajudadas	Congressos	Condomínio Empresarial
Brasil	99		1	1079	5	1
Argentina	36	10	1	799	4	
Outros países da América Latina	34	12	1	537	2	
Améri	45	8		16	1	

ca do Norte					
Itália	178	61	29	27 2	5
Outros países da Europa Ocidental	133	22	8	14 3	2
Países do Leste Europeu	54		1	14 21	2
África	4	5		10 79	
Ásia	32	5	2	97 6	2
Orient e Médio		2		28 8	
Austrália	7			53	

Fonte: adaptado de Ferruci (1998b)

4.6.7 A EdC no ano de 1999

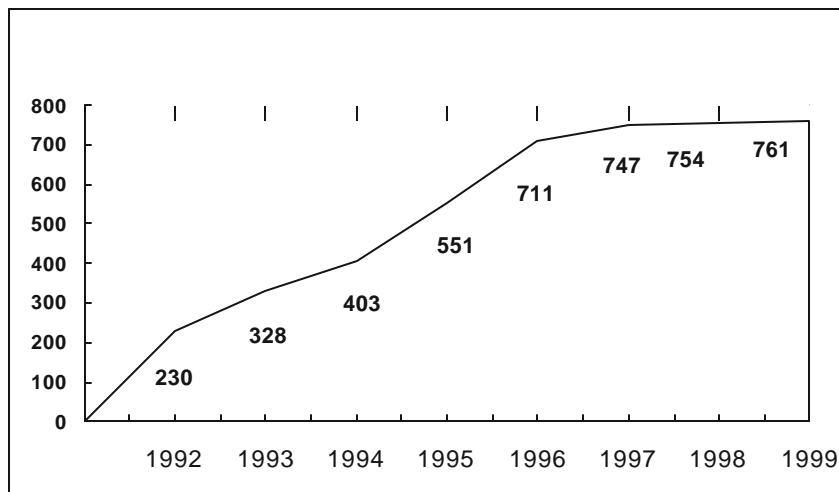
No ano de 1999 o número de empresas chega a 761, 7 novas adesões em relação ao ano de 1998. Desses empreendimentos, 194 são atividades produtivas e 567 são atividades comerciais. Em relação ao número de funcionários, a situação é a seguinte: são 10 empreendimentos que possuem mais de 100 funcionários, 15 que possuem entre 100 e 50 funcionários e 736 empreendimentos que possuem menos de 50 funcionários. Segundo os dados internos do Movimento dos Focolares, o número de falências de empresas que aderem à EdC está em torno de 14%. A seguir é mostrada em forma de tabela a distribuição das empresas de EdC no mundo:

Tabela 7: Desenvolvimento da EdC em 1999

<i>PAÍS</i>	<i>N° EMPREENHIMENTOS</i>
<i>ÁFRICA</i>	<i>9</i>
<i>AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL (EUA, CANADÁ E MÉXICO)</i>	<i>94</i>
<i>AMÉRICA LATINA:</i>	
<i>ARGENTINA</i>	<i>45</i>
<i>BRASIL</i>	<i>82</i>
<i>ÁSIA E OCEANIA</i>	<i>51</i>
<i>EUROPA (ITÁLIA EXCLUÍDA)</i>	<i>232</i>
<i>ITÁLIA</i>	<i>246</i>
<i>TOTAL (EMPRESAS + ATIVIDADES)</i>	<i>761</i>

Fonte: dados internos do Movimento

Tabela 8: Evolução do número de adesões à EdC no período de 92-99



Elaborado pelo autor a partir dos dados apresentados

A EdC vem suscitando grande interesse também no plano teórico. Estudiosos de economia e estudantes estão empenhados em extrair valores universais desta experiência. São mais de 43 as teses já discutidas e outras cem estão sendo preparadas em várias universidades do mundo. Faculdades na Europa, Austrália,

América Latina estão organizando seminários e congressos para estudar o desenvolvimento desta nova experiência.

O projeto foi apresentado e ilustrado com experiências concretas da economia de comunhão em vários congressos de economia, em especial sobre a realidade brasileira. As experiências de Medellín, Lyon, Londres (Oxford), Budapeste, Piacenza e Lublin também são importantes. Em 1996, Chiara Lubich recebeu o doutorado *honoris causa*, em Ciências Sociais, da Universidade Católica de Lublin, na Polônia. O decano da Faculdade de Ciências Sociais, prof. Adam Biela (1998, p. 23-4), ao pronunciar a *laudatio*, enfatizou que hoje,

"as ciências sociais buscam uma síntese dos princípios, um paradigma capaz de vencer o crescimento das ambições individuais, do excesso de independência do indivíduo e dos grupos elitistas que não levam em consideração o bem das outras pessoas. Um paradigma capaz de vencer a rivalidade crônica que muitas vezes é motivo de comportamentos agressivos, e também a crescente desproporção entre uma camada de pessoas que enriquecem de modo injusto e pessoas marginalizadas pela miséria, sem emprego, sem teto (...) Portanto, as ciências sociais buscam um paradigma que ajude a tornar mais civilizada a realidade social, que transforme extensas áreas de desintegração, de conflitos, de guerras e de mortes insensatas, preparadas por homens para outros homens, em espaços de integração, concórdia e benevolência recíproca entre os homens [...] É necessário propor um programa de integração social que mostre ao povo novas dimensões psicológicas, sociais, econômicas, mas também religioso-espirituais [...] um programa para a construção da unidade nas famílias, nos grupos profissionais, nas comunidades locais e nas relações econômicas [...] Chiara Lubich criou um fenômeno social que pode ter o significado de uma revolução copernicana nas ciências sociais".

Diante da expressividade que a EdC vem ganhando, Chiara Lubich recebeu em Brasília, no primeiro semestre de 1998, o "Cruzeiro do Sul", a mais alta condecoração dada pelo governo brasileiro para estrangeiros pelos trabalhos prestados à nação; em Recife, o doutorado *honoris causa* em economia, pela Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP e o título de "cidadã honorária recifense", da Câmara municipal de Recife.

Desde o seu lançamento em 1991, a EdC suscita interesse também entre políticos das mais variadas correntes. Em maio de 1998 o projeto foi apresentado no próprio Congresso Nacional. Em dezembro de 1999, Mariápolis Ginetta em Vargem Grande Paulista (SP), local de nascimento da EdC, recebeu a visita de um grupo de parlamentares pertencente à Comissão Mista de Combate à Pobreza. Formado por 5 senadores e 3 deputados federais de diferentes partidos, a Comissão foi conhecer de perto a experiência das empresas da EdC (Faro, 2000).

4.6.7 Experimentos do projeto

Para o uso eficiente do capital, com o dinheiro posto à disposição do projeto da economia de comunhão, surge uma estrutura financeira chamada Espri S/A. Esta canaliza recursos para empresas produtivas, sob a forma de empréstimos ou de participações, que são feitos por intermédio de subscrição de cotas de capital, cuja propriedade é conservada pelos participantes, mesmo sem ter expectativas de lucro num prazo definido. A Espri é uma empresa que nasceu para dar estrutura à experiência da economia de comunhão no Brasil, e sua função é dar estrutura intermediária entre um grupo de empresas, tais como:

- 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 a todas as empresas serviços contábeis, jurídicos e fiscais, com a máxima confiabilidade e em condições favoráveis;
- d) poder 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 "vocaçào" para empresário.

Cabe salientar que poderão existir dois tipos de empresas: **inseridas** e **coligadas**:

- ✓ Empresas inseridas: são aquelas cujos sócios, aderindo à espiritualidade do Movimento dos Focolares, se propõe a repartir seus lucros segundo os princípios da economia de comunhão. As empresas inseridas localizam-se normalmente, nos

"pólos industriais" (como o pólo industrial "Spartaco", localizado junto à "cidadezinha" de Mariápolis Ginetta), a fim de serem um modelo ou mostra viva da economia de comunhão.

- ✓ Empresas coligadas: são aquelas em que um ou mais sócios aderem à proposta da economia de comunhão, respeitando plenamente a liberdade dos demais sócios, adequando assim a repartição dos lucros. São ainda empresas coligadas aquelas que, por sua distância das "cidadezinhas", não se "inserem" nos seus "pólos industriais".

Ao lado da cidadela de Ginetta (em Vargem Grande Paulista, SP) está nascendo uma área produtiva denominada Pólo Industrial "Spartaco". Ocupando uma área de 50.000 m², é administrado pela sociedade de acionistas Espri, com mais de 2000 sócios, em sua maioria brasileiros. A sociedade urbanizou a área e fornece as estruturas necessárias às empresas, que no ano de 2001 são sete:

- ✓ LA TÚNICA: empresa de confecção de roupas;
- ✓ ROTOGINE: produção de grandes manufaturados de plástico;
- ✓ ECO-AR: produção de detergentes industriais e para hospitais;
- ✓ PRODIET: distribuição de medicamentos;
- ✓ SHALON: serviços de contabilidade;
- ✓ AVN: embalagens plásticas;
- ✓ UNIBEN

Figura 7: Foto do Pólo Industrial "Spartaco"



Aqueles que quiserem fazer uma experiência de economia de comunhão vão se defrontar 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, deverão observar alguns aspectos específicos, que foram definidos por Ferrucci (1998, p. 84-86) e são mostrados a seguir:

1. Nelas deveria predominar um amplo quadro de acionistas constituído por um grande número de pequenas cotas de ações, embora não se exclua a presença de alguns com cotas importantes;
2. A administração e gerenciamento do empreendimento deveriam ser entregues a pessoas profissionalmente competentes e especialmente motivadas pelo novo tipo de economia de comunhão, capazes de conquistar a confiança não só dos proprietários da maioria das ações, mas possivelmente da totalidade dos acionistas;
3. O comportamento empresarial, sob o aspecto da correção administrativa e fiscal, da política salarial, da segurança e da salubridade do local de trabalho e do impacto sobre o meio ambiente, deveria ser de absoluto respeito à legislação vigente;
4. O relacionamento entre trabalhadores, entre direção e trabalhadores, entre empresa e clientes, entre empresa e empresas concorrentes, empresa e administração pública, deveria ser sempre coerente com os princípios da economia de comunhão, respeitando-se a competência e a sensibilidade de cada um;
5. A gestão econômica respeitaria as regras da eficiência e da produtividade; a empresa deveria, pois, colocar-se em condições de caminhar por si própria;
6. Aspecto característico da empresa, para poder afirmar sua adesão à economia de comunhão, seria a decisão de todos ou, pelo menos, da maioria dos acionistas, de empregar os lucros não indispensáveis à consolidação da empresa na ajuda aos "últimos" e na formação das novas gerações nesta "cultura do dar"; formação que seria realizada de várias formas, entre as quais certamente por meio das

"cidadezinhas-modelo", que seriam consideradas cada vez mais como o coração dessa nova economia;

7. Uma forma preciosa e prioritária da empresa ajudar os "últimos" seria a criação, para eles, de uma atividade produtiva. Uma maneira eficiente de empregar os lucros em favor deles poderia, portanto, resultar na criação de atividades produtivas com uso intensivo de mão-de-obra, que de outra forma seriam descartadas em razão de sua rentabilidade econômica limitada, embora segura;

8. Considerando que, com o tempo, ocorrerá que algum sócio, por vontade ou por necessidade, queira receber todos os lucros que lhe cabem, ou reaver o capital investido, ou que os herdeiros possam ter idéias diferentes das dos pais, e para respeitar também uma das características essenciais da economia de comunhão, que é a liberdade dos que nela "investem" seus recursos, eles deveriam com o tempo, poder dispor dos seus bens; portanto, as cotas da sociedade devem manter um valor de mercado, o que seria impossível se a decisão de distribuir os lucros não tivesse um prazo definido; conseqüentemente, esta decisão deverá ser renovada a cada ano por todos os sócios, a quem a sociedade deverá assegurar a liberdade "efetiva" de receber sua parte nos lucros, caso a decisão tenha sido nesse sentido; do contrário, criar-se-ia um pequeno sistema econômico próprio, separado da economia de mercado, o que dificultaria a difusão da economia de comunhão.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão desenvolvidas, de forma sintética, a análise e a interpretação dos dados de campo pesquisados na empresa Prodiet Farmacêutica. Inicialmente, a trajetória da empresa com base em seu contexto histórico será o escopo. Em um segundo momento, serão descritas e analisadas as relações dos funcionários e do proprietário-gerente com o ambiente externo e interno da organização, tendo como foco a ética. Por fim, a atenção será voltada para as razões pelas quais a ética se tornou pensável dentro do espaço de produção na empresa pesquisada. Antes de passar para o próximo tópico é mister lembrar que a pesquisa, ao apreender a realidade, a faz de um modo incompleto e pontual. Logo, os elementos que surgirão no debate acerca da ética neste trabalho serão considerados apenas alguns dentre os vários que participam desse complexo tema.

5.1 Contextualizando a realidade pesquisada

A empresa Prodiet Farmacêutica, com sede em Curitiba, Paraná, foi fundada em 1989 com o intuito de comercializar e distribuir produtos hospitalares e produtos nutritivos para crianças e atletas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Antes de sua fundação, o futuro proprietário-gerente havia trabalhado por muitos anos em várias empresas nacionais e estrangeiras do setor farmacêutico.

O período entre 1989 e 1991 foi marcado pela falta de capital de giro – o que obrigava as compras serem adquiridas por preços elevados no mercado local e apenas produtos dos quais já haviam recebido pedido – e pela gradual aquisição de confiança junto aos fornecedores e aos clientes, o que proporcionou crédito e preços competitivos, passando a atingir um faturamento entre 80 e 100 mil dólares. Entretanto, com uma carteira reduzidíssima de clientes, sua instalação se resumia a uma sala de aproximadamente 10 m², com um telefone alugado, uma máquina de escrever e alguns outros materiais para escritório. Sob o ponto de vista do proprietário-gerente, o objetivo maior da empresa era sustentar a família, não possuindo um fim social claro e objetivo.

No ano de 1992, o proprietário-gerente decidiu aderir à proposta de economia de comunhão (EdC), um ano após ser lançada por Chiara Lubich em São Paulo, Brasil. Essa proposta faz uma exigência de abrir os horizontes da empresa para a dimensão social, vista não mais como simples meio de subsistência, mas como meio de gerar

novos empregos e oferecer um serviço à comunidade por meio da comunhão mensal de uma parte dos lucros. Contudo, o ambiente externo era desfavorável. A instabilidade econômica nacional, com inflação que chegava a 40% ao mês, o sistema fiscal muito rigoroso, os atrasos dos pagamentos pelas organizações sanitárias estatais – constituintes da maior parte dos clientes – que muitas vezes não reconheciam os reajustes foram enormes barreiras para a total imersão à proposta de EdC. Dessa forma, a reestruturação da empresa se fez necessária. Uma das principais decisões tomadas pela empresa nesse período, além da adesão à EdC, foi a de contratar uma empresa de consultoria para orientação e estruturação de uma forma geral.

Assim, o faturamento que em 1993 era de 2,55 milhões de dólares, em 1994 passou para 3,55 milhões, 5,6 milhões em 1995, chegando a 1998 com um faturamento de mais de 9 milhões de dólares. O aumento do número de funcionários também foi significativo. De 19 funcionários que trabalhavam em 1995, em 1999 somavam 34, excluindo desses números os funcionários autônomos (representantes).

Uma outra decisão provinda da adesão à proposta de EdC foi importante no ano de 1992: a de pagar todos os impostos, evitando toda e qualquer evasão fiscal. Antes desse período, os impostos eram considerados imorais pelo proprietário-gerente e, portanto, era possível justificar a sonegação, como uma necessidade ditada por motivos de simples sobrevivência. A partir da adesão da empresa à proposta, passou-se a pagar integralmente os impostos, mesmo com a maioria dos concorrentes continuando a sonegar os tributos ao Estado.

Como se pode notar, levando em conta o faturamento mencionado acima, a empresa entre os anos de 1994 a 1999 teve um crescimento notável, cuja média foi de 20% ao ano. Nesse período, o imóvel da sede que antes era alugado, passou a ser próprio; houve a aquisição de uma chácara que é colocada à disposição dos funcionários; também pode ser mencionado o aumento considerável da área do almoxarifado/depósito que de 200 m² no final de 1993 passou para 480 m² no final de 1998.

O ano de 1999 teve dois momentos importantes para a Prodiel. O primeiro diz respeito ao escândalo dos medicamentos falsificados. Diante de denúncias acerca da qualidade duvidosa de certos medicamentos, muitos dos distribuidores concorrentes da Prodiel sofreram queda de suas vendas. A empresa pesquisada, contudo, além de sair

ilesa desse episódio, obteve um crescimento superior à média. O segundo momento marcante foi o aceite do convite em investir no pólo empresarial *Spartaco*, que reúne na cidade de Vargem Grande Paulista, São Paulo, sete empresas da EdC. Apesar do total desconhecimento do mercado de São Paulo, o proprietário-gerente decidiu abrir uma filial da Prodiel, tendo em mente manter o mesmo propósito de sua empresa em Curitiba, ou seja, ter a EdC como referência de suas ações empresariais. As altas taxas de inadimplência, roubos de medicamentos e o não conhecimento do mercado foram os principais fatores do prejuízo que a filial obteve em seus primeiros meses de atuação. Atualmente, a filial se encontra em um estágio de equilíbrio de suas contas, com expectativas de lucros para os próximos meses.

5.2 Descrevendo e interpretando elementos da realidade pesquisada voltados à ética

A seguir serão discutidos e analisados alguns aspectos do porquê foi possível tornar a ética pensável no espaço de produção dessa empresa. Num primeiro momento, o foco será o ambiente externo percebido da organização, capturado por meio da observação e das entrevistas. Num segundo momento, será analisado o contexto interno percebido – também apreendido pelo método já mencionado – tanto pelos entrevistados quanto pelo pesquisador. No terceiro momento, a atenção será voltada para a interpretação dos dados, recorrendo-se às categorias expostas no levantamento teórico.

5.2.1 Em busca da ética I: relações com o contexto externo

Seus principais clientes pertencem às instituições de saúde públicas. Com o estado de abandono em que se encontram, com poucos investimentos do governo federal nessa área, uma das principais dificuldades que enfrentam é a inadimplência. Com isso há um aumento da fragilidade da empresa sob o ponto de vista financeiro. Não é um problema apenas seu, mas compartilhado pelos seus 120 concorrentes do setor de vendas de medicamentos apenas no Estado do Paraná. Muitos desses concorrentes, cientes de que é impossível a atuação no mercado de acordo com as regras explícitas do jogo, recorrem a práticas que podem ser denominadas de ilícitas. De acordo com um entrevistado, há um pensamento generalizado e praticamente legitimado da "lei de

Gerson", a qual considera que se deve levar vantagem em tudo. "Existem empresários mais retos que quase chegam a afirmar que a justiça e os negócios não podem andar juntos", conclui. E acrescenta que há um outro adágio também generalizado do tipo "se eu não faço o outro faz, e daí?".

Assim, a corrupção, o pagamento de propinas⁴³, a sonegação de impostos, a recepção de produtos já vendidos, a falsificação de remédios, a compra por produtos mais baratos de origem duvidosa são todos instrumentos possíveis de serem utilizados nesse cenário. Segundo os entrevistados, no mercado em que a empresa pesquisada atua, há um ambiente propício para que os tipos de conduta citados se proliferem. Pode-se chegar a falar de uma verdadeira "desvantagem competitiva" para a empresa que não atuar dessa forma.

Mas pelo fato do mercado **ser** assim é justificativa para que **deva continuar a ser** dentro desses moldes? Será que há uma espécie de fatalismo que leva todas as empresas a agirem conforme ditam as regras implícitas dos negócios neste setor?

A Prodiel⁴⁴ parece que desobedece a essas regras. Não pelo fato de que seus problemas sejam outros. Os problemas enfrentados são os mesmos que qualquer outra empresa. Mas o modo como age e como resolve esses problema que é diferenciado.

Um primeiro ponto a chamar a atenção é a maneira de como pensa acerca da concorrência desleal. Apesar da maioria de seus concorrentes trabalharem de modo totalmente ilegal e do incentivo de algumas pessoas e até do Estado em denunciá-los, não o faz. Por quê?

"Porque à medida que denuncio, estaria fazendo o mesmo que fazem comigo [...] por trás daquela empresa está um empresário, e por trás do empresário está um homem. E não quero tratar as pessoas daquela maneira, não é nossa postura! [...] Há um reflexo muito grande do nosso trabalho para com essas empresas. Se tornam amigas, percebem que não estamos aqui para tirar fatia de ninguém, que estamos trabalhando normalmente no mercado, que se separa bem a empresa do empresário. Podemos não concordar do modo como eles agem, mas não somos nós que vamos julgar as pessoas".

Um caso concreto foi relatado da seguinte forma:

"um desses 'concorrentes', constatando o visível crescimento da Prodiel no mercado, decidira contra-atacar difundindo entre os clientes uma imagem negativa da

⁴³ Suborno oferecido para que o comprador privilegie determinado fornecedor.

⁴⁴ Quando se trata de ética é imprescindível o ser racional. Portanto, quando se falar "a organização faz isso", "a organização faz aquilo" deve-se ter em mente que são as pessoas que a dirigem que assim agem, e não as construções abstratas.

empresa. Ao pensarmos em algumas medidas para restabelecer a verdade – ainda que com a máxima delicadeza para não desencadearmos uma guerra – para a 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 lei nova 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".

Um outro ponto fortemente enfatizado é o fato do pagamento integral dos impostos. Há uma idéia generalizada na empresa de que é um dever para com a sociedade o seu recolhimento, juntamente com a idéia de que a lei referente aos impostos não deve ser burlada, mas sim lutar para modificá-la. É necessário esclarecer que a empresa não recebe nenhum incentivo do Estado por ter esse comportamento. Na verdade, tomando-se como critério de tomada de decisão o lucro, levando-se em conta a ineficiência da fiscalização e a sonegação por parte da maioria de seus concorrentes, pode ser considerado irracional o pagamento integral dos impostos. Como dito por alguns entrevistados, o seu recolhimento total aliado com a inadimplência, leva a empresa a trabalhar com uma margem muito pequena de lucro, dificultando o crescimento no mercado. Para se ter uma idéia, um concorrente que paga apenas meia nota fiscal obtém uma vantagem de 20% de economia de impostos e que pode ser aplicada na empresa. Entretanto, de acordo com o proprietário-gerente,

"de nada adiantaria construir uma realidade de economia de comunhão se você não consegue uma empresa rentável, a ponto de, no mínimo, poder contribuir com os impostos. O que são os impostos – justos ou não, até acho que são injustos da maneira como são cobrados – senão aquele retorno que você dá para a sociedade do direito que a sociedade te deu para você desenvolver certa atividade? É um retorno que você deve dar à sociedade. Agora, quando a coisa não é vista desse modo, você só tira da sociedade e não devolve".

Já se transformou em uma espécie de brincadeira dentro da empresa essa questão. A palavra de ordem para as pessoas que vêm conhecer a experiência é "você sabe como fazer para pagar todos os impostos? Não? Então, fale comigo!".

A questão das propinas e da compra e venda de mercadorias sem nota fiscal foram outros assuntos abordados nas entrevistas. Como na sonegação dos impostos, este tipo de conduta está institucionalizado no mercado de medicamentos daquele setor. Um entrevistado do setor de vendas comenta sobre o modo como a empresa se relaciona com essas questões:

"É muito complicado! Veja. Quando você contrata um vendedor, primeira coisa: 'posso ofertar propina?' Digo: 'não!'. 'Ah! Mas é do mercado", diz ele. Novamente afirmo: 'mas não!'. Eu digo que há maneiras de se trabalhar, que não vamos ter 100% nem 80% do mercado, mas que dá para pegar uma boa fatia do mercado sem ter que agir de maneira não ética".

A posição dos entrevistados em relação a esses assuntos foram unanimemente contra a qualquer tipo de comportamento ilícito. E ainda afirmam que a Prodiel está completamente desvencilhada desse tipo de atuação no mercado. A entrevista de um funcionário foi particularmente interessante com respeito a esse assunto. Ele era cliente da Prodiel e agora trabalha na empresa. Em sua experiência como cliente – era comprador de um grupo de médicos – afirma que a única empresa que não tentava suborná-lo para que comprasse de suas mercadorias era a Prodiel.

Pelos concorrentes comprarem sem nota – na visão de um funcionário no setor de vendas – criam situações difíceis para a empresa e também para sua função. Muitas vezes alguns vendedores exercem pressão sobre ele para que consiga comprar produtos mais baratos ou pelo menos compatíveis com os dos concorrentes,

"daí eu explico para eles: olha, a gente compra dentro dos padrões da ética, a gente compra com nota, a gente dorme tranquilo porque não temos problemas com a fiscalização e tudo. Eles [a concorrência] compram sem nota. O que você quer que eu faça?"

Uma interessante história foi contada por um funcionário do setor de vendas ao ser indagado sobre como são encarados certos assédios de clientes que propõem condutas ilícitas. A Prefeitura de Abelardo Luz chamou a Prodiel para acertar uma dívida que rolava há mais de dois anos. Ao chegar, o prefeito perguntou quanto que

ganharia para que pagasse a quantia devida à empresa. Começou a insistir na propina, dizendo que também aceitaria medicamentos. O funcionário da Prodiet foi taxativo nas negociações: não iria proporcionar nenhuma vantagem pessoal para o prefeito. Deixou claro que se ele quisesse alguma vantagem para a instituição, como por exemplo algum desconto, não teria problemas em negociar, mas envolvendo seu interesse pessoal inviabilizaria qualquer acordo. Diante da insistência do prefeito, avisou-lhe que se não encontrassem um denominador comum, iria embora naquele momento. Então, o prefeito disse-lhe que poderia ir embora, mas que antes passasse na contabilidade para receber a dívida. Era tudo uma dissimulação. Explicaram-lhe que estavam há algum tempo fazendo isso para descobrir os fornecedores que estavam ofertando propina e vendendo sem nota, que eram as causas de uma grande dívida acumulada pela prefeitura. Se tivesse aceitado a proposta de pagar propina, teria que se explicar com o delegado, pois estava tudo combinado entre a polícia e a prefeitura para a eventualidade. O funcionário acrescentou no final de seu relato que,

"a gente não foi preparado para uma situação dessas. A gente foi pensando que o prefeito queria fazer uma negociação muito grande para pagar, pois estava em dificuldades... Mas a gente não foi de espírito pronto, atento para não cair nessas propostas. Não! Não porque nessas horas por mais malandro que você seja, seu espírito não estará preparado para isso".

Perguntado sobre alguma proposta que o fez balançar, relatou uma outra história envolvendo uma grande prefeitura de Santa Catarina. Contou que um funcionário dessa prefeitura ao telefonar no horário de almoço fez a seguinte proposta: se o funcionário do setor de vendas da Prodiet levasse uma nota de R\$ 19.900, a prefeitura iria pagar na hora sem que a mercadoria fosse entregue, bastando deixar com o funcionário da prefeitura a quantia de R\$ 2.000. Relatou que diante da proposta – em uma época em que a lucratividade estava muito baixa, a inadimplência chegando a índices assustadores – perdeu o equilíbrio, pedindo um tempo para pensar. Então, abriu o jogo com o proprietário-gerente e debateram a situação, optando por não aceitarem a oferta.

Fatos como esses narrados tentam mostrar o modo diferenciado de atuação dos funcionários e proprietário-gerente frente ao *ethos* do mercado. Como disse um entrevistado, "é estar no mercado mas não sendo desse mercado que está aí". São condutas que permitem ao proprietário-gerente afirmar que poderia deixar

tranqüilamente a empresa por um ano que não teria problema algum, confiando inteiramente em seus funcionários, pois são "pessoas convictas, que não dão mais satisfação do que fazem". Essa última declaração faz pensar em quantas empresas no Brasil essa afirmação pode ser pronunciada de uma maneira tão segura quanto a do proprietário-gerente da Prodiel. Tendo em mente a excessiva simplificação que será feita, pode-se afirmar que a empresa possui uma postura ou **caráter**⁴⁵, à medida que distingue-se como empresa no que diz respeito ao seu "estar em meio aos muitos". Em conversas com pessoas que não são funcionárias e nem participam do corpo dirigente, mas que estão de uma maneira ou outra ligadas à empresa, fazem questão de manifestar sua admiração pela uniformidade de ações das pessoas que compõem a empresa ao adentrarem na esfera do lícito/ilícito, certo/errado, justo/injusto. O item a seguir se encarregará de discutir com mais profundidade essas questões.

5.2.2 Em busca da ética II: o contexto interno

A ética é um atributo que pertence apenas aos seres humanos. Denominar uma organização de ética é minimizar o rigorismo científico. Quem é ético ou deixa de ser são as pessoas que participam do ambiente organizacional. Entretanto, a discussão do tema da ética seria infrutífera sem uma análise ontológica da organização. Essa foi realizada na parte teórica desse trabalho (item 2.2.2) e concluído (item 2.2.4) que é necessário dar espaço para a razão substantiva no contexto da produção – dominada pela razão instrumental – para que a ética possa vir a ser exercitada e exercida. É dessa conclusão que o presente tópico se ocupará.

5.2.2.1 A empresa como fim social

A pesquisa na empresa Prodiel mostrou que tanto o proprietário-gerente como os funcionários entrevistados percebem a organização tendo por finalidade uma **função**

⁴⁵ De acordo com Abbagnano (1999, p.115-116) caráter defini-se como "propriamente o sinal, ou o conjunto de sinais, que distingue um objeto e permite reconhecê-lo facilmente entre os outros. Em particular, o modo de ser ou de comportar-se habitual e constante de uma pessoa, à medida que individualiza e distingue a própria pessoa".

social que transcende os lucros. O fato de pagar de forma integral todos os impostos é um dos reflexos desse tipo de concepção de empresa. Em diversas ocasiões – nas entrevistas e nas conversas informais – o proprietário-gerente enfatizou que a finalidade da empresa não é proporcionar o seu ganho pessoal, ou seu sucesso, ou o sustento de sua família. Em suas palavras, "há muito tempo digo que a empresa tem um fim social tão claro que hoje ela não me pertence mais". Mas como se manifesta essa finalidade?

Uma das manifestações é a contribuição de uma parte dos lucros para os mais necessitados. Todo os meses, uma certa quantia (que não foi mencionada) é repassada para o Movimento dos Foculares para que façam a distribuição para aqueles que estão marginalizados pela sociedade. Dessa forma, constitui-se numa doação. No item 4.4.2 foi discutido as quatro formas de doar ou partilhar. O proprietário-gerente fez questão de enfatizar que o seu doar corresponde ao da economia de comunhão, que se caracteriza por não esperar um retorno em termos individual e empresarial, sempre objetivando o outro e não a si próprio. Nenhuma propaganda é feita neste aspecto, o que pode indicar a veracidade desse fato. Indagado sob o volume do lucro que é doado, o proprietário-gerente esclareceu que é "colocado em comum" o possível de modo a não comprometer a empresa. Demonstrou o desejo de contribuir com um volume maior e citou duas razões principais que estão dificultando: 1) a alta taxa de inadimplência e 2) grandes investimentos necessários à empresa devido ao seu rápido crescimento.

Isso proporciona às pessoas integrantes da organização um objetivo mais nobre do que a acumulação do capital para o usufruto, por parte dos proprietários, dos luxos que o capitalismo oferece. Pode-se chegar a falar que o propósito da existência da empresa proporciona um **ideal** para as pessoas, **sensibilizando**-as para uma causa. Sobre o porquê da responsabilidade que sentia em trabalhar na empresa, um funcionário comenta:

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

Não apenas esse funcionário mas outros entrevistados enfatizaram que o ideal que a empresa sustenta os motiva a trabalhar. Em alguns há uma percepção estética do

ideal, denominando-a de "bela" pelo fato de distribuir os lucros visando os mais necessitados. Para um outro funcionário, "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 [...]".

Um outra manifestação que pode ser citada é o compromisso com o emprego. Partindo da premissa que as empresas, juntamente com o Estado, são hoje uma das principais fontes de trabalho – na visão do proprietário-gerente – automaticamente são atribuídas às empresas responsabilidades que vão além do mero respeito às leis trabalhistas. Um aspecto a esse respeito é a percepção de segurança do emprego por parte dos entrevistados, desde que, obviamente, desempenhem sua função de um modo competente. De acordo com o proprietário-gerente existem funcionários na empresa que poderiam ser tranqüilamente substituídos por profissionais com salários reduzidos em 40%, mas não o faz. Afirma que, em 11 anos de existência, a empresa nunca substituiu funcionários para reduzir folha de pagamento. Nas palavras de um funcionário "eu gosto demais de trabalhar aqui porque na verdade nunca me chamaram 'pois é, vamos cortar gente'. Não! Inclusive olha quanta gente nova que entrou depois que eu entrei, quantos postos de trabalho!". Foi constatado entre os entrevistados que, havendo a necessidade de redução de custos, não se fala em "enxugar a máquina", subtendendo a redução de funcionários, de salários e de benefícios. O proprietário-gerente esclareceu que não é descartado tal possibilidade, mas que apenas a utilizaria em situações de emergência que poderiam comprometer a sobrevivência da empresa. Conta o exemplo de uma empresa que participa do projeto de economia de comunhão (Femaq de Piracicaba-SP) que reduziu em 40% o grupo de trabalho em uma dessas situações. Conseguindo se restabelecer, readmitiu todos aqueles que demitiu, e hoje possui um quadro de funcionários sensivelmente maior. "Mas não foi um modo de reduzir para aumentar o lucro, mas para salvar a empresa", conclui.

Ainda em relação ao emprego, percebe-se que tal questão é fruto de uma autêntica preocupação com a condição humana. Conta-se dois episódios que procuram justificar tal afirmação. Um primeiro aconteceu na época da Campanha da Fraternidade de 1999 cujo tema tratou da questão do desemprego. Com o intuito de contribuir com a campanha, foi decidido criar uma vaga sem necessidade sob o ponto de vista operacional. Havia previsões de crescimento em determinados setores da empresa,

mas se anteciparam e contrataram uma pessoa para o almoxarifado. Um outro caso é a de um funcionário que analisado sob o ponto de vista dos resultados, deveria já ter sido demitido, mas a empresa não pensa em fazê-lo. Devido a sua idade um pouco avançada para os padrões do mercado, dificilmente se colocaria em uma outra organização. "Vai muito além do funcionário, se pensa na família dele", explica o proprietário-gerente. E continua:

"você pode me dizer: 'mas desta forma você está comprometendo sua empresa!'. E diria que sim! Parte do lucro está sendo comprometido porque são 1.800 reais e mais despesas são 2.600 reais por mês que, de um certo modo, são jogados pelo ralo. Mas se a empresa não tiver esse objetivo social, o ganhar dinheiro pelo dinheiro não me realiza".

Assim, tendo os fatos narrados como pano de fundo, fica claro que a racionalidade substantiva participa do critério das decisões realizadas. Sem dúvida que a racionalidade funcional também é partícipe pois, como visto, é o critério por excelência das organizações econômicas e do mercado. Porém, o grau de racionalidade substantiva e, portanto, da ética da convicção é significativo na medida em que valores são a principal referência que orientam a decisão e a ação dos sujeitos. Principalmente no proprietário-gerente as prescrições de uma sociedade centrada no mercado tiveram um efeito mínimo na repreensão da função normativa de sua razão. A própria idéia de que a empresa possui um fim social é a concretização da capacidade normativa da razão, afetando a vontade livre do sujeito, apesar de estar imerso em um meio que refrata essas categorias. A legítima preocupação pelos mais necessitados, pela segurança do emprego dos funcionários, pela contínua criação de vagas de trabalho que às vezes nem sempre são necessárias à empresa, a decisão de não despedir um funcionário por levar em conta sua família apenas podem ser explicadas pela ética da convicção. O que motiva a ação é sua qualidade intrínseca. É um agir **por**. Não será a análise quantitativa de custo/benefício proporcionada pela racionalidade instrumental em seu sentido reducionista que dará respostas à altura desses fatos.

5.2.2.2 A liberdade percebida

A liberdade, como uma idéia da razão, é uma categoria em que não há um consenso quanto a sua definição. Contudo, o ser humano sabe muito bem o que é não ser livre e geralmente percebe-se como um ser dotado de liberdade quando a perde. Pretende-se aqui buscar indícios de que a liberdade é sentida ou percebida e como ela se manifesta na empresa pesquisada. Essa procura é justificada por ser categoria fundamental para o estabelecimento da ética. Sem liberdade, a vontade e a escolha são conformados de acordo com algo ou alguém exterior ao sujeito que age, perdendo, dessa forma, sua autodeterminação/autonomia. Dito isso, passa-se agora para a investigação.

A estrutura funcional se caracteriza por ser pouco rígida, existindo uma proximidade-cumplicidade constante entre os dirigentes e os funcionários, propiciada por uma real e sólida "política de portas abertas". Contornar a hierarquia é um hábito comum e aceito. Chega até ser um problema, disseram alguns, porque assuntos que poderiam ser resolvidos com o gerente do setor são levados diretamente ao proprietário-gerente, que sempre os recebe. Agora estão repensando essa situação. A pouca rigidez se mostra também pela copa na empresa em que todos usufruem, e que é muito comum os sócios servirem cafezinhos para os funcionários e gerentes que estão ao seu lado. O próprio pesquisador teve essa experiência. É tão natural que as pessoas que se espantam com essa atitude são apenas os novos funcionários e os visitantes. É útil acrescentar que entre os funcionários entrevistados há um consenso de que o proprietário-gerente possui uma atitude de não autoritarismo, que decisões "de cima para baixo" não fazem parte da realidade da empresa.

Por vexar a liberdade do sujeito, o ambiente coercitivo é uma importante categoria a ser examinada. De acordo com os entrevistados, a Prodiel se mostra como uma organização normativa/utilitária⁴⁶, por apresentar baixa coercitividade no ambiente de trabalho, principalmente ao que se refere a EdC. Averiguou-se que nenhuma espécie de doutrinação ou curso é realizado a respeito. De acordo com a percepção dos funcionários, o proprietário-gerente não lhes quer impor a EdC. Tanto que alguns funcionários apenas "ouviram falar" mas não estão engajados na proposta. Afirmam ainda que a empresa possui algumas diretrizes básicas, mas percebem um elevado grau de liberdade em suas decisões e ações dentro e fora da empresa. Nestas diretrizes não

⁴⁶ Ver item 2.2.2

consta nenhuma espécie de "código de boa conduta" ou algo similar. Ao ser perguntado, o proprietário-gerente disse que não sentia a necessidade de implementá-lo. Assim, com respeito à conduta do indivíduo, nada lhe é imposto ou exigido formalmente, e ao que tudo indica, informalmente. Para citar um exemplo, um funcionário recém-contratado tinha o vício do fumo. Funcionários disseram que fumava "adoidado". Não existia nenhuma placa ou aviso proibindo o cigarro. Nem as pessoas o chamaram a atenção para o fato de que nenhuma pessoa na empresa era fumante ou que achava desagradável o seu vício. Mas dentro de pouco tempo, ele se apercebeu e rapidamente deixou de fumar, agradecendo à empresa por ter permitido tal feito.

A baixa coercitividade do ambiente de trabalho também é manifestada na tolerância com o diferente por parte do proprietário-gerente. Nota-se que a diversidade tem seu espaço na empresa, inexistindo uma política de "igualitarização". Em suas palavras,

"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".

Aliás, o saber avaliar o que as pessoas têm de positivo foi um dos aspectos do proprietário-gerente mais admirados pelos entrevistados. Ainda a respeito da coercitividade do ambiente de trabalho, um funcionário relatou que,

"liberdade eu considero muito aqui dentro, as pessoas são livres, não são coagidas. Aqui se a pessoa precisa sair um dia para ir ao médico ou ao dentista, elas têm essa liberdade. Elas têm liberdade de expressão [...] não são pessoas coagidas, angustiadas com o emprego, ou que quando o proprietário-gerente chama na sala dele, não é um 'Deus-nos-acuda, 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 proprietário-gerente se está satisfeito ou não com seu trabalho. Sente-se na liberdade porque não é coagido a fazê-lo por qualquer razão. É uma atitude que parte .

Um outro funcionário percebe a liberdade no fato de que às 18:00 horas todos começam a ir embora. Às 18:30 não há mais ninguém na empresa. Como o próprio proprietário-gerente enfatizou, delimita-se bem o tempo de trabalho para que as pessoas, inclusive ele mesmo, possam usufruir de tempo para se dedicarem a outras coisas. E por que relacionar isso com a liberdade? Porque os funcionários não são coagidos a trabalharem as "dezoito horas por dia que preferirem", ao estilo Microsoft. Há um consenso de que o trabalho é apenas um dos vários aspectos da vida e, como tal, deve ser delimitado.

É útil notar que todos possuíam alguma experiência em outras empresas. Há alguns casos em que é o quinto emprego. Por isso, constantemente comparavam o atual emprego na Prodiel com os antigos, o que deu uma maior confiabilidade aos dados. Nessa comparação, o "sentir-se mais livre" no atual ambiente de trabalho foi unânime nas entrevistas. Um funcionário relatou que em relação aos outros empregos que teve, na Prodiel "eu me sinto muito mais livre, embora muito mais responsável. Parece uma coisa paradoxal... eu sou muito mais livre, embora muito mais responsável". Essa responsabilidade se deve, segundo o próprio entrevistado, ao objetivo da empresa que transcende o lucro e o enriquecimento dos sócios, tendo por fim uma função social.

Voltando-se para a questão dos conflitos entre os valores pessoais e os da empresa, obteve-se interessantes respostas. Para aqueles funcionários que participam do Movimento dos Focolares ou que lhe são simpatizantes garantem que os princípios são mantidos dentro da empresa. Em uma tomada de decisão, não se sentem coagidos e agem de acordo com seus próprios valores que, vale lembrar, são muito próximos ao do proprietário-gerente que também é um participante ativo do Movimento. Para se ter uma idéia, há medicamentos que por lei são permitidos à venda, mas que de alguma forma fazem mal à saúde do paciente. Como exemplo citaram o caso do anticoncepcional D.I.U.. Não há nenhuma diretriz do proprietário-gerente proibindo, mas não cotam este anticoncepcional nas licitações por iniciativa do responsável pelo setor, por acreditar que traz mais malefícios do que benefícios ao paciente. Esse enfatizou que agiu conforme seus valores, qual seja, de sempre se preocupar por quem estará recebendo esses medicamentos. Ao saber dessa decisão, o proprietário-gerente o apoiou incondicionalmente, apesar de que, com isso, tenha abdicado de vultosos lucros.

Como toda organização econômica, há condicionamentos que limitam as possibilidades de escolha de decisões, proporcionadas pela natureza da organização e pelo ambiente na qual está imersa. É necessário o lucro para que possam sobreviver no mercado. Mas o lucro não mantém uma relação excludente com outros elementos primordiais que possibilitam a conduta pautada na ética⁴⁷. Sendo a liberdade um desses elementos, nota-se na empresa que é muito mais vivenciada do que falada. A maneira como ela é percebida, deixa poucas margens para dúvidas de que foi construído um ambiente no qual o grau de coercitividade é bem menor do que se poderia esperar de uma empresa tradicional de seu setor, dando um considerável espaço aos valores pessoais dos integrantes da organização. E isso tem relevância para o tema desse trabalho na medida em que a liberdade percebida permite que o sentido do bem e do mal, do justo e do injusto, do lícito e do ilícito esteja **no** indivíduo, fortalecendo sua capacidade de fazer julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal. Como visto no item 2.1.3, para que uma ação adentre a esfera da ética é imprescindível que a escolha, a vontade e o sujeito sejam livres, para que ele seja capaz de se oferecer como causa interna de seus sentimentos, atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem a sentir, a querer e a fazer alguma coisa. Não se quer dizer com isso que em um ambiente de liberdade automaticamente se estabeleça a ética, mas sim para que as pessoas **ajam** e não simplesmente se **comportem** é necessário que exista a liberdade, ou melhor, que a percebam na organização. Dessa forma, é uma proposição sintética, ou seja, a relação liberdade-ética é uma condição necessária, mas não necessariamente que uma leve à outra.

Resumidamente, a empresa pesquisada mostrou um certo grau de racionalidade substantiva em suas ações por levar em conta não apenas a análise contábil tipo custo/benefício, mas também por se balizar em valores dos sujeitos, o que demonstra abertura à autonomia. Valores que participaram de decisões que apenas foram possíveis pelo ambiente de liberdade que impera na organização.

5.2.2.3 O agir por convicção

⁴⁷ Nessa linha encontram-se Nash (1993) e Collins e Porras (1995).

Fazendo uma breve recapitulação, a ética da convicção ou do valor absoluto está implícita em toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva. Em outras palavras, quando o ser humano encontrar substantivamente legitimidade, ou não, do seu agir, sem a imposição de regras e sob o domínio da razão substantiva, ele age sob o imperativo da ética da convicção. Por outro lado, quando há imposição de regras, ou seja, a legitimidade do agir é um atributo previamente definido pelo grupo a que ele pertence, então o ser humano age ou se comporta sob o imperativo da ética da responsabilidade, fruto da razão instrumental ou funcional. As duas éticas não são necessariamente antagônicas. Em relação à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que qualificações e a natureza do trabalho se coadunam com os valores do indivíduo.

Ao que tudo indica – apesar dos postos de trabalho não diferenciarem de qualquer outra empresa do setor com respeito a sua natureza – o objetivo social da empresa e o ideal que fornece juntamente com um grau de liberdade considerável a ponto dos entrevistados a citarem como fator positivo, dão espaço à racionalidade substantiva. Isso ocorre à medida que são englobados valores daqueles que se sensibilizam com a qualidade da existência de outros indivíduos, dando um significado e um objetivo mais amplo para seu trabalho do que simplesmente o suprimento material por meio do salário.

Dentro desse grupo⁴⁸ foi constantemente destacado nas entrevistas que, ao tomarem uma decisão, são consultados seus princípios e valores pessoais. Expressões como "pensar no outro", "levar o outro em consideração" – independentemente se o "outro" for o funcionário, gerente, fornecedor, cliente ou concorrente – foram comuns entre os entrevistados, que aludiram essa conduta a seus princípios e valores pessoais. Eles estão convencidos que agem por convicção, tendo claro, obviamente, que há um certo grau de condicionamento proveniente do ambiente de mercado no qual a empresa está imersa. Como disse um entrevistado, ingenuidade é o que não há, mas se utilizar de mecanismos para prejudicar o concorrente, mesmo que seja lucrativo, não é cogitado. Um funcionário da área de vendas comentando uma conversa que teve com um concorrente disse "[...] eu falei que a gente sempre vai ser agressivo na parte técnica, não em outra área. Esses tempos eu ouvi isso de um concorrente. Falei que de outra maneira a gente não vai agredir o outro". O funcionário acrescentou que toma um certo

⁴⁸ Não se constatou nenhuma correlação entre esse grupo e algum cargo em especial. As pessoas que o formam são tantos os funcionários quanto os gerentes, inclusive o proprietário.

cuidado para não prejudicar o concorrente em suas estratégias de venda, aludindo essa atitude a seus valores.

Ao ser entrevistado, o proprietário-gerente deixou claro que,

"é um caminho mais longo e penoso até para se obter resultados dentro de uma postura ética, digamos, de convivência, de procedimento. Mas é algo muito mais, digamos assim, saudável, também do ponto de vista de resultados, mesmo que não se aja desse modo para obter o resultado. *Se age desse modo por convicção*".

Ao ser persuadido a falar um pouco mais sobre o agir com convicção, acrescentou que,

"seria um pouco de falsidade você instrumentalizar a ética, a ética pelo dinheiro.

Porque aí nós passaríamos a ter, por exemplo, buscar uma ISO 9000 para conseguir resultados e não para uma melhor satisfação de nosso cliente, e de quem trabalha aqui. Se buscaria, por exemplo, uma certificação na ética para ganhar dinheiro. O que é talvez o que muitas empresas fazem. Nós fazemos *por convicção* porque acreditamos nisso [na ética em si]. Até porque, sinceramente, eu não preciso, não necessito todo esse sobre-esforço que faço aqui como empresário para sobreviver. Para sobreviver poderia trabalhar muito menos, poderia ser um trabalhador, um gerente de vendas, um vendedor e sustentaria minha família e a mim também".

Como exposto, o agir por convicção é uma realidade em todos os níveis da empresa. Mas é importante fazer um adendo. Existem pessoas que integram a organização que não estão interessadas no projeto de EdC e muito menos estão em busca de um objetivo mais amplo do que seus interesses individuais. São pessoas que apenas estão preocupadas com seu salário no fim do mês. Contudo, consistem de uma minoria que não compromete o caráter da empresa.

Aqui se faz uma pergunta: se realmente a ética da convicção é um partícipe da vida organizacional, se há um grau considerável de convergência entre os objetivos empresariais e pessoais, o que se poderia esperar da coerência entre as atitudes dentro e fora da organização? A dicotomia das qualidades das ações aos transpor os "portões da empresa" se legitimaria?

De acordo com os entrevistados e pelas observações realizadas⁴⁹ há coerência entre a vida particular e vida organizacional, ou seja, há consistência da maneira de agir

⁴⁹ Esse pesquisador teve oportunidade de acompanhar o proprietário-gerente e dois dos entrevistados em momentos de suas vidas privadas.

no âmbito da vida privada e no âmbito da empresa. Nas palavras do proprietário-gerente, "eu não vejo diferença entre a postura em casa ou na empresa". Na concepção dos entrevistados, **ser moral** e **ser** são a mesma coisa, independentemente do contexto social. De fato, as atitudes até agora relatadas não foram frutos de imposições que levam em consideração as **conseqüências** e as **conveniências** das próprias atitudes visando unicamente o lucro ou o interesse próprio. Essas categorias não permitem a coerência da qual se está discutindo. Elas promovem, isso sim, uma dupla moral que rompe a **integridade** do ser humano, que se sente autorizado a viver, no empenho organizacional, segundo normas diferentes que, em casa, ensinaria aos próprios filhos. Dessa forma, a universalidade dos princípios – que como visto é uma exigência da ética – cai por terra.

A impossibilidade da coerência entre a vida privada e a vida organizacional é proveniente da cisão nas organizações entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade. No caso da empresa pesquisada, essa fragmentação não é legítima. Devido à natureza inerente da racionalidade instrumental das organizações a cisão existe, mas com grau mínimo. Isso devido ao fato do projeto de EdC requerer que as pessoas estejam intimamente **convictas** em aceitá-la, de forma que os valores do sujeito não se **conformem** aos valores do projeto, mas que sejam **uniformes** a eles. Dessa forma, demanda-se que a adesão seja na **liberdade** e de forma **lúcida**, o que, de fato, acontece. Em outras palavras, a autonomia do sujeito é preservada, respeitando esse outro constituinte do campo ético. Pode-se falar de lucidez porque o engajamento ao projeto é proveniente de uma **motivação** relacionada à razão substantiva, pois a adesão possui um sentido que o sujeito por si próprio reconhece, não sendo oriundo de técnicas de persuasão ou pressões exteriores.

Desejou-se mostrar até aqui algumas categorias que foram discutidas na teoria e que estão presentes na prática da organização. Dentre elas pode ser citado: empresa como função social, liberdade, razão substantiva, ética da convicção, autonomia, ser humano integral. Essas categorias são imprescindíveis para o estabelecimento da ética e fazem parte de uma realidade já vivida.

5.2.2.4 Uma realidade vivida

A moda de certas palavras de ordem é irmã gêmea da conveniência. Para citar um exemplo recente, o cuidado com o meio ambiente culminando na norma ISO 14000. Nada mais conveniente, apesar de ser um avanço, para agregar mais consumidores por

meio do mecanismo da reputação. O propósito e sentido das atitudes da maioria das organizações têm como foco não a preservação da natureza, mas o acúmulo do capital. Aquele é um meio para este. Nada mais tradicional no que se refere ao fazer negócios.

Hoje, o que se está pregando é o ser humano como foco das organizações. É de se perguntar até que ponto a fantasia se tornará realidade. Os **discursos** já estão sendo criados e propagados, mas quanto as **ações**? Neste tópico se tentará trabalhar a questão da materialidade das ações na organização e seu relacionamento com a ética. O que foi tratado nos tópicos anteriores fazem parte dessa realidade concreta. A

empresa como função social, a liberdade percebida pelos funcionários e gerentes, a autonomia/autodeterminação proporcionada por um espaço que privilegia o agir de acordo com valores morais são elementos efetivos e basilares para que se possa afirmar que a razão substantiva é partícipe da organização. Pessoas ao se aproximarem da empresa, sejam clientes, fornecedores, futuros empregados ou concorrentes encontram essa realidade viva.

Realidade construída que proporciona uma qualidade do ambiente de trabalho que se manifesta de diferentes formas. Uma delas é o fato de que em 12 anos de existência empresarial, houve apenas um caso de ação trabalhista contra a empresa. Uma outra manifestação é a baixíssima rotatividade dos funcionários. Não levando em conta os vendedores externos que são nômades pela natureza da profissão, faz cinco anos que ninguém abandona a empresa. Vários entrevistados afirmaram que ninguém vai para o concorrente em busca de uma salário maior, por encontrarem na Prodiel recompensas além do aspecto material. Teve o fato de algumas pessoas que saíram da empresa, mas que pediram para voltar, sendo readmitidas. Foi o caso de um entrevistado da área de vendas. Relacionado a isso, existem pessoas que procuram uma vaga na Prodiel por não concordarem com certos princípios e práticas das empresas onde atuam. Esse pesquisador testemunhou um telefonema recebido pelo proprietário-gerente em que a pessoa – tendo conhecido o modo como se trabalha na Prodiel – pediu uma vaga de vendedor por não desejar mais trabalhar como fiscal do Estado devido ao corporativismo existente e por não mais aceitar certas práticas já corriqueiras. Fatos como esse faz com que o proprietário-gerente compare sua empresa a uma esponja que absorve a água. Essa água seriam pessoas desorientadas ou insatisfeitas com o *ethos* tradicional do mundo dos negócios e que encontram uma empresa que dê espaço para agirem também com a ética da convicção e não apenas com a ética da responsabilidade.

Um outro funcionário percebe um ambiente de amor na organização "[...] há uma dose muito forte de amor por aqui. Quando uma pessoa está com problemas todo

mundo partilha esse problema, desde o proprietário-gerente... todo mundo partilha um pouco. Não há assim aquela coisa – que saco, problema dele!". Para exemplificar esse ambiente, o funcionário contou um caso de um estagiário portador de deficiência fonoauditiva que foi acolhido amorosamente por todos. Apesar de dificuldades de comunicação, houve uma grande cumplicidade entre os funcionários, ao se colocarem todos à disposição para ajudá-lo a realizar seu estágio.

Essa realidade vivida estimula um modo de agir que qualquer ação ilícita por parte de outro causa estranhamento. Um entrevistado disse que "passa a ser inconsciente essa sua atitude, e qualquer conversa diferente, qualquer insinuação diferente que você ouça, ou do cliente ou do fornecedor, até inconscientemente você acaba fugindo desse tipo de assunto [...]". Concomitantemente, afirmam outros entrevistados, essas propostas ilícitas vão gradativamente desaparecendo com o passar do tempo.

Uma outra manifestação dessa realidade apresentada por um funcionário é a relação inusitada que a empresa possui com alguns clientes. "É comum os clientes ligarem para negociar e, de repente, eles ficam felizes da vida porque desabafaram um problema particular". Atribui essas atitudes à empatia que a empresa nutre com as pessoas com as quais se relaciona.

A pretensão desses relatos é de convencer o leitor que a experiência de EdC é concreta, é vivida pela empresa pesquisada. Mas não de uma maneira coercitiva, imposta, mas fruto da liberdade e de algo muito destacado nas entrevistas. Esse algo é a coerência, por parte da gerência, do discurso e da ação.

Antes de adentrar propriamente no contexto da empresa, se fará um pequeno desvio para discutir a questão da coerência ou consistência entre os discursos e ações. A coerência seriam enunciados do tipo "você disse X mas age Y" e suas possíveis derivações "você disse X mas agora age do modo Y", ou "você agiu X e atualmente diz Y". Sullivan (1998) discorre em seu trabalho que a coerência entre a fala e a ação é uma exigência para o sujeito que pretende ser ético. Recorre a uma análise histórica para mostrar que essa assertiva estava presente em vários autores antigos e modernos. Não se poderia deixar passar a observação que Sullivan (op.cit., p.168) fez de Sêneca, na qual este não se cansa de advertir de que,

"entre os vivos devemos escolher como mestres não aqueles que têm a palavra fácil e fluente, que repetem lugares comuns e que se exibem em círculos seletos, mas

àqueles que comprovam suas palavras com seus próprios atos e ensinam o que deve ser evitado sem que se descubra eles fazendo o que eles condenam; devemos escolher como mestres, assim Sêneca, a quem mereça nossa admiração por causa de suas ações, e não por causa de suas palavras".

A incoerência entre a fala e o ato possui a força de fazer desacreditar qualquer discurso. O contrário, entretanto, causa surpresa – de acordo com um entrevistado – nas pessoas ao conhecerem a Prodiel e perceberem que o discurso é praticado. Aliás, a consistência entre o discurso e a ação é um dos pontos que mais se destaca na empresa. A percepção dos funcionários é de que a gerência efetivamente fala e age de modo consistente. Em relação ao proprietário-gerente, um entrevistado disse que "a gente vê que dentro dele há uma boa índole e que procura ao máximo aquilo que prega colocar em prática [...]". Essa coerência não se traduz apenas no pagamento integral de todos os impostos, mas também nos relacionamentos respeitosos e responsáveis com os clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, administração pública, ou seja, com **todos**, indiscriminadamente. Obviamente que se assim não fosse, se trataria de incoerência.

Na visão do proprietário-gerente, a coerência possui um importante papel em suas decisões. Citam-se alguns exemplos para demonstrar essa afirmação. Um primeiro é a respeito da venda de sua empresa. Ele recebe propostas dos norte-americanos – que de acordo com o proprietário-gerente "estão comprando tudo por aí" – que oferecem na média 8 vezes o valor do lucro anual da empresa. Contudo, disse que não vende, apesar desse valor ser o suficiente para passar o resto de sua vida tranquilo. Apenas venderia se o valor oferecido também proporcionasse um bem-estar duradouro para seus empregados, o que não ocorre. Nesse caso é preservada a coerência do compromisso de assegurar o emprego e o bem-estar a seus funcionários. Um outro exemplo é com relação aos medicamentos vendidos. Especificamente no caso dos anticoncepcionais, apesar de proporcionarem lucros interessantes para a empresa, não os vende. Por quê?

"Porque eu não uso para mim. Porque tenho como base de que aquilo que não uso para mim, no caso minha esposa, eu não vendo para os outros também [...] Eu e minha esposa, por exemplo, nunca usamos um método senão o método natural, porque achamos que a pílula tem esses efeitos nocivos. Não condenamos quem usa porque sabemos que têm muitos casos que se faz necessário, mas nós entendemos que o que não é bom para nós não devemos vender para os outros".

Com relação aos outros medicamentos acrescenta que,

"os medicamentos que uso na minha casa são medicamentos que vendo a meus clientes. Nós trabalhamos muito com genéricos, com similares, e existe aí uma campanha das grandes empresas de que são produtos que não têm qualidade. Nós sabemos que não é verdade. O que eles têm, isso sim, um preço às vezes 20% do custo de um outro produto. E seria incoerência de minha parte vender para meus clientes e ir à farmácia comprar aquele que tudo mundo... não! Faço questão de levar para casa o produto que vendo! Se não tiver coragem em dar para meus filhos não vou vender para os outros".

Como já dito, essa coerência é percebida pelos membros da organização entrevistados. E por assim ser, há uma cobrança sistemática por parte dos funcionários da coerência dos gerentes e, principalmente, do proprietário-gerente. Essa cobrança é fruto de um comprometimento tácito entre ambos por dois motivos principais. Primeiro pelo proprietário-gerente ser participante do Movimento dos Focolares, sendo a cobrança procedente daqueles que também são integrantes. Um deles afirmou que a coerência é intrínseca ao Movimento. O segundo motivo é o fato da empresa ter a EdC como critério de conduta. Os não partícipes do Movimento, mas que conhecem a proposta, cobram a coerência por ser essa uma exigência da EdC. A cobrança é em nível direto com os gerentes e o proprietário-gerente. Um funcionário afirmou que se sentiria à vontade em questionar o proprietário-gerente caso ele viesse a permitir a venda de produtos que, apesar de serem legais, constituíssem riscos à saúde do paciente. Tal questionamento seria proveniente de uma decisão que contrariaria a postura da empresa em ter como critério prevalecente o ser humano.

É importante ressaltar que a coerência da qual se fala é vista como uma busca permanente. A cobrança existe justamente para que seja um meio de ajuste entre a fala e as ações. Há abertura tanto por parte dos funcionários quanto dos dirigentes para que ambos se tornem cobradores e cobrados, existindo uma relação de reciprocidade.

Ainda na questão da coerência, verifica-se que a ação possui um peso muito maior do que o discurso na disseminação dos critérios da EdC em todos os níveis da empresa. Pode-se chegar a afirmar que o ato precede o discurso. Não são realizados cursos, nem confeccionados códigos de boa conduta, quadros com a missão espalhados por todos os lados, enfim, tudo o que poderia ser categorizado como discurso. De

acordo com um funcionário "até hoje a gente não fez nada sistematizado, então é mais da própria ação, do próprio exemplo da gente". De fato, o **exemplo** é muito citado na empresa como uma espécie de método, como um meio para que as pessoas se sensibilizem em relação à EdC e, por consequência, com o pensar de forma ética. Como disse um entrevistado, a EdC é mais para se sentir do que para se ouvir. E como o proprietário-gerente enxerga essa questão? Ele a compara com a educação de um filho: "mais do que falar, o filho tem que ver em você já aquela realidade encarnada daquilo que você quer passar para ele. E com a empresa eu vejo assim também". Antes de mais nada acredita que ele deve "agir por primeiro", ou seja, a prática deve partir dele, do proprietário-gerente, para ser exemplo de que é possível agir de forma ética num espaço em que os critérios de conduta são outros. E assim é percebido pelos integrantes entrevistados da organização. Tanto os funcionários quanto os responsáveis pelo setor reafirmam que os dirigentes adotam a EdC como critério de conduta individual e empresarial de forma incondicional e primeiramente a todos. Dessa forma, cria-se uma relação de reciprocidade, a ponto do proprietário-gerente se surpreender diante de posturas éticas de certos funcionários. Em outras palavras, o proprietário-gerente percebe que seus exemplos e de outros aderentes à EdC "irradiam-se" pela organização, afetando aqueles que se questionam quanto às próprias condutas e que se sentem violentados em suas fragmentações enquanto seres humanos proporcionados por decisões que não contemplam a razão substantiva e a ética da convicção.

Observa-se que a disseminação dos exemplos é um processo natural que respeita irrestritamente a liberdade do sujeito, ou seja, não há coerção de modo algum para que ele aja de uma determinada maneira. Em sua autonomia, o sujeito se convencerá, por si mesmo, se deverá ou não tomar como critério de conduta de suas ações a EdC, tendo por referência a estrutura experiencial proporcionado principalmente por aqueles que ocupam cargos e funções de maior responsabilidade.

Em suma, encontra-se na organização pesquisada uma realidade viva e vivida, na qual a qualidade do ambiente de trabalho se manifesta – nas palavras de um funcionário – na "sensação de ser uma grande família". A coerência entre a fala e o ato, ou seja, a convergência da proposta de EdC e sua materialização, possui um papel importante no estabelecimento da ética no espaço de produção. Além de gerar confiança na estrutura da empresa, os exemplos de ações coerentes e éticas que advêm das pessoas

comprometidas com a proposta servem para mostrar a possibilidade de tais ações, como também servem de referência para atitudes futuras. É um modo de disseminar os princípios da EdC que possui o respeito à autonomia/autodeterminação do sujeito como principal característica.

5.2.3 Em busca da ética III: convergindo a teoria e a realidade pesquisada

Neste tópico buscar-se-á realizar num primeiro momento uma breve revisão, citando as principais categorias trabalhadas na parte teórica. Em seguida, correlações entre essas categorias serão inevitáveis, tomando a parte empírica como o fenômeno a ser compreendido e a pergunta de pesquisa como o questionamento a ser respondido.

5.2.3.1 Uma breve revisão teórica

O capítulo 2 se ocupou do tema da ética. Nele foi visto que a ética busca princípios assentados sobre juízos passíveis de serem universalmente aceitos por sujeitos racionais afetados pela ação. Tal como definida, pode-se denominá-la de **ética filosoficamente refletida**, distinguindo-se dessa forma da **moral vivida**, que constitui os costumes e tradições pelos quais as pessoas de uma determinada sociedade se orientam. A ética pertence ao universo da **práxis** e não ao da técnica, por não haver uma distinção entre o processo, o produto e o agente. Por isso, a instrumentalização da ética a fim de torná-la uma técnica para ser implantada em uma organização como se fosse uma variável dependente é um erro grave. O campo da ética é constituído pelos seguintes elementos: **consciência moral** (ou razão substantiva) que capacita o sujeito em distinguir entre o bem e o mal, o certo e o errado, sendo capaz, portanto, de **julgar** o valor de atos e condutas e de **agir** de acordo com os valores morais, tornando o sujeito **responsável** por suas ações e sentimentos; capacidade para **deliberar**, cuja fonte é a **vontade** que deve ser **livre**; relação justa e legítima entre os **meios** e os **fins** da ação, ou seja, fins ético-morais devem ser atingidos necessariamente por meios ético-morais; e a **autonomia** como qualidade do sujeito que controla seus impulsos, inclinações e paixões, consulta sua razão e sua vontade antes de agir, reflete sob a validade dos valores e fins estabelecidos, legítima ou não certos valores e fins após discutir consigo e com os outros, avaliando sua capacidade para dar a si mesmo as regras de conduta.

Ainda neste capítulo se conceituou **racionalidade funcional ou instrumental** e **racionalidade substantiva** como constituintes da razão lúcida. A primeira é voltada para o cálculo de conseqüências e a outra direcionada a elaborar e julgar os valores associados à própria vida. A **ética da responsabilidade** corresponde à ação racional referida a fins, tendo por critério fundamental a racionalidade funcional. A **ética da convicção ou do valor absoluto** está implícita em toda ação referida a valores, sendo seu critério a racionalidade substantiva. A **síndrome comportamentalista** foi estudada com o intuito de entender a perda da ética como consideração prática e presença relevante no mundo. A distinção entre **comportamento** e **ação** foi trabalhada, juntamente com a análise dos quatro fatores fundamentais da síndrome comportamentalista: a **fluidez da individualidade**, o **perspectivismo**, o **formalismo** e o **operacionalismo**. Voltando-se especificamente para as organizações, categorias como **auto-racionalização**, **tensão ética**, organizações **normativas**, **utilitárias** e **coercitivas**, foram o alvo das atenções. A **burocracia** como uma teoria e um modelo das organizações que impõem limites à conduta ética do sujeito também foi abordada.

No terceiro capítulo o foco se voltou para a teoria da delimitação dos sistemas sociais de Guerreiro Ramos. Nessa teoria se vislumbrou categorias que possibilitariam a retomada da pensabilidade da ética por parte dos sujeitos. O descortinamento da unidimensionalidade do ser humano na sociedade industrial atual, tendo a concepção de sistemas sociais com tal referência se fez necessária. Para que o ser humano possa exercer sua razão lúcida, Ramos propõe categorias partindo do pressuposto multidimensional da natureza humana. As dimensões do ser humano são a **política**, a **social** e a **biológica**, cujas respectivas constituições são a **razão**, o **convivial/comportamento** e a **física**. Os espaços existenciais que correspondem a cada uma das dimensões e constituições são respectivamente a **fenonomia**, a **isonomia** e a **economia**, tendo por modelos de homem o **parentético**, o **reativo** e o **operacional**. A **lei dos requisitos adequados** como imperativo vital para a sadia vida humana associada também foi abordada, fazendo-se juntamente uma análise das principais dimensões dos sistemas sociais para ilustrar o significado dessa lei, sejam elas a **tecnologia**, o **tamanho**, o **sistema cognitivo**, o **espaço** e o **tempo**.

No quarto capítulo a economia de comunhão (EdC) teve seu espaço. Procurou-se conhecer os fundamentos dessa proposta recorrendo à doutrina social da Igreja católica

e ao Movimento dos Focolares. Deles apreenderam-se as categorias **propriedade privada como função social, comunhão de bens e homem novo**. Transcendendo o universo do apenas distribuir, característico do Movimento, e do apenas acumular, característico do capitalismo, a EdC propõe a **produção** para a **distribuição**, mas sempre com vistas a uma renovação da dinâmica cultural no âmbito capitalista por meio da construção da **cultura da partilha**. Essa partilha deve ser realizada respeitando a **liberdade**, assinalando a **convicção** como uma exigência para a adesão à proposta. A empresa é vista como um instrumento útil onde pode ser atuada a lógica da **comunhão**, colocando efetivamente o ser humano como o centro das ações organizacionais. Em outras palavras, o ser humano deixa de ser "complemento", externo aos procedimentos organizacionais e econômicos centrais, para se tornar o componente essencial do existir empresarial, resgatando sua característica de irredutibilidade frente ao lucro. Outros pontos fundamentais que foram enfatizados: a **coerência** entre a fala e o ato e entre vida privada e vida organizacional; não separação do momento da produção do momento da distribuição; a **ética** não é submetida às exigências do mercado ou da economia, mas sim tomada como critério por excelência das ações empresarias.

Dito isso, passa-se agora para a interpretação dos dados tomados em campo, tendo as categorias trabalhadas na teoria como balizadoras desse processo.

5.2.3.2 Interpretação da realidade pesquisada

Diante de "o que devo fazer?", de uma situação limite na qual nenhum costume ou tradição convence ou mostre qual caminho trilhar, fazer o que os outros fazem (conformismo) ou fazer o que outras pessoas querem que o sujeito faça (totalitarismo), retira do agente toda e qualquer capacidade normativa de sua razão. Em outras palavras, nessas situações, há um impedimento de agir eticamente. Há uma referência para sua ação, mas que lhe são externos. Para adentrar na esfera da ética, é necessário que sua vontade seja autônoma, livre de qualquer inclinação ou força externa. É imprescindível que parta do agente o porquê agir, que seja atribuído um sentido para sua conduta. Esse papel cabe à racionalidade substantiva. Assim, para que a ética tenha a possibilidade de se estabelecer em um espaço de existência, é necessário que a racionalidade substantiva esteja presente, ou melhor, que participe do planejamento e da estrutura da organização.

Em relação à empresa pesquisada, apesar de formalmente se caracterizar como uma organização econômica – onde a racionalidade predominante é a funcional ou instrumental – o fato de optar pela adesão à EdC transformou-a significativamente. Um ponto que pode ser destacado é o resgate da finalidade da empresa como função social. Lux (1993) chama a atenção para o reducionismo conceitual que a iniciativa empresarial sofreu entre a Idade Média e a Moderna. Em nossa época, a idéia generalizada é a de que a empresa é um instrumento para ganhar dinheiro, para o enriquecimento de acionistas. O autor recorre a Tomás de Aquino para mostrar que nem sempre teve esta conotação. À época, o filósofo/teólogo concordava que a atividade empresarial era legítima e útil quando subordinada a uma função social. Mas se constituindo como uma atividade cujo fim último fosse a acumulação de capital com o intuito de enriquecimento, era considerado um ato pecaminoso. Lux (op.cit., p.126) adverte que "a mentalidade moderna tem problemas para compreender essa distinção por não saber por que razão alguém se envolveria em um empreendimento se não fosse para ganhar dinheiro". Dessa forma, sem o resgate da concepção de atividade empresarial entendida na Idade Média, o debate acerca da ética no espaço de produção fica comprometido.

Sob o ponto de vista organizacional, seu objetivo e sua finalidade devem transcender a lógica do lucro como fim último para que a ética se torne uma possibilidade nesse contexto. Tanto a ética e, por consequência, a pessoa humana, devem ser irredutíveis ao lucro da empresa. Mostrando que não é incompatível essa abordagem com a sobrevivência da organização, Collins e Porras (1995) mostram que muitas empresas bem sucedidas no longo prazo não tinham como missão básica a obtenção do lucro. Essas empresas, designadas pelos autores de "visionárias", definiram sua missão de uma maneira muito mais nobre, indo além das considerações puramente econômicas sem, contudo, esquecendo-as.

Na Prodiel os funcionários percebem que a organização existe não para o acúmulo de capital objetivando o enriquecimento do proprietário, mas para um ideal que engloba as pessoas excluídas do processo produtivo, superando o caráter meramente econômico. Dessa forma, a empresa alarga suas fronteiras, chegando a proporcionar significado às ações empreendidas por sujeitos que se identificam com a proposta da EdC. Esse ponto é muito importante. O significado/sentido atribuído pelas pessoas às suas funções e atividades é fruto do entendimento de que a empresa efetivamente exerce

sua função social como, por exemplo, compromisso em criar novos postos de trabalho, dar segurança de emprego aos funcionários, distribuir os lucros não apenas aos funcionários, mas às pessoas que estão à margem do sistema econômico vigente, pagar integralmente todos os impostos e não participar de negociações ilícitas. Todos aqueles que se sensibilizam com a proposta se sentem de certo modo integrantes do processo mais importante da empresa, que em última instância é a transformação do mundo para melhor. Dessa forma, os objetivos últimos da empresa englobam os objetivos daqueles sujeitos que se preocupam com a qualidade da existência de outras pessoas, dando um significado e um objetivo mais amplo para seus trabalhos do que simplesmente o suprimento material por meio do salário. Tal propósito ampliam suas responsabilidades para além de um simples compromisso formal para com seus empregadores. É uma responsabilidade oriunda de um convencimento e de uma convicção interna de que suas atividades na organização são nobilitantes. Com isso, admite-se congruência entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade, na proporção em que os valores que guiam a empresa provindos da EdC se coadunam com os valores dos indivíduos.

Dessa forma, a ética da convicção tem seu espaço na organização. O agir por convicção – contrariando muitas vezes o princípio da maximização do lucro – é um procedimento comum na empresa. Ela está permeada em todos os poucos níveis da empresa, desde o proprietário-gerente até o funcionário, estabelecendo limites à racionalidade funcional e, por conseguinte, à ética da responsabilidade. Esta última exerce seu papel – até porque se trata de uma empresa de produção de bens e serviços – mas até o ponto em que entra em conflito com valores que são irredutíveis ao lucro. A venda de anticoncepcionais é um bom exemplo. Apesar de poderem proporcionar um volume de lucro considerável, os anticoncepcionais não são vendidos pela empresa devido exclusivamente aos valores cultuados pelo proprietário-gerente e por vários funcionários. Sob o ponto de vista da racionalidade funcional, esta atitude é considerada irracional, assim como pagar integralmente todos os impostos, enquanto a grande maioria das empresas do setor os sonegam⁵⁰. Ou ainda, dar segurança de emprego aos funcionários enquanto a empresa poderia substituí-los por outros igualmente

⁵⁰ Com poucas chances dessas empresas serem autuadas. Recentemente o governo instituiu um refinanciamento dos impostos atrasados de modo que certas empresas poderão pagar suas dívidas em até 700 anos. Esse refinanciamento não discrimina aquelas empresas que realmente enfrentaram problemas a ponto de prejudicar o pagamento dos impostos daqueles denominados de "sonegadores profissionais". Isso acarreta obviamente num grave desequilíbrio na competição entre as empresas do setor.

competentes com 40% de redução na folha de pagamento. Contudo, nesta empresa de economia de comunhão, a motivação do lucro é destituída de seu *status* de justificativa de ação e comportamento na vida empresarial. O lucro é visto efetivamente como um meio que não possui um fim em si mesmo. Assim, a maximização do lucro é delimitada no espaço da organização, por haver um limite à racionalidade funcional. Enquanto esta calcula o "como" fazer, a racionalidade substantiva julga se "deve" fazer, sendo dois critérios bem distintos e que não são confundidos pela organização.

Um outro indicativo de que a razão substantiva é partícipe da organização e que há, em certa medida, uma congruência entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade é a forte ênfase dada à coerência entre a vida organizacional e a vida particular. Essa coerência ou consistência vem demonstrar que valores pessoais não são excluídos do sujeito ao adentrar à organização, mas sim, que pode exercer sua multidimensionalidade na empresa.

Finalmente, há numerosos atos e fatos que indicam a proximidade e a participação na Prodiel. Dentre eles, o bom salário pago, juntamente com a divisão de parte dos lucros com os funcionários; diferença do menor salário para o maior está numa relação aproximada de 1 para 8; materiais e produtos da empresa se encontram à disposição de todos, para suas necessidades pessoais; apoio financeiro aos funcionários que detêm os menores salários para a aquisição ou reforma da casa própria; diálogo como forma de resolver conflitos internos; ausência de títulos (o proprietário-gerente é chamado pelo primeiro nome por todos); há três níveis hierárquicos; a hierarquia é contornada com frequência; contato direto entre todos os membros da organização é generalizado; a liberdade de expressão é garantida; grupos entre os funcionários são criados para "pensar" a empresa; clima de confiança é generalizada; nenhum sinal cria diferenças entre posições funcionais.

Diante de tudo que foi escrito até o momento, pode-se concluir que a empresa é um sistema social em que o espaço se configura como sócio-aproximador; um sistema cognitivo funcional/político, que além da produção possui concomitantemente o interesse dominante de estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto; e o tamanho permite contatos face-a-face. Essas são características do espaço de existência denominado neste trabalho de **isonomia**. Evidentemente que esse enclave não se encontra em estado puro, no sentido weberiano. A organização é um sistema misto que

inclui o econômico. Mas é interessante notar que o enclave isonômico participa da empresa em alto grau. E este ponto é fundamental para este trabalho, porque apenas é possível à ética se tornar pensável em espaços ou contextos existenciais que a contemplem, ou dito de outra forma, que dêem espaço à razão substantiva para que o sujeito possa se conduzir de forma autônoma/autodeterminada. Tomando os modelos de homem de Guerreiro Ramos trabalhados na parte teórica⁵¹, talvez fique melhor o entendimento.

Tanto o modelo de homem operacional quanto o modelo de homem reativo se conduzem por meio de compulsões operacionais, formais e impostas, vexando totalmente a capacidade normativa da razão, eclipsando a razão substantiva. Dessa forma, orientam-se pela vontade do outro (heterônoma) ao invés de sua própria (autônoma). Em outras palavras, guiam-se totalmente pela ética da responsabilidade. O espaço correspondente a esses dois modelos de homem, em larga escala, é a economia, sendo a isonomia eventualmente o espaço do homem reativo. Contudo, por ser totalmente socializado e adaptado ao meio, este apenas se comporta neste espaço, não contemplando, dessa forma, as categorias ação e ética da convicção. Diferentemente, o modelo de homem parentético compreende os ditames da razão substantiva, possui a capacidade crítica e está comprometido na construção da vida particular e social, com base em valores éticos. Este modelo de homem constitui uma categoria que expressa a autonomia/autodeterminação. Os espaços em que ele corresponde é o da fenomenia e a isonomia. Enquanto participante da isonomia, ele é um ser que age, não se comportando apenas; pertence ao grupo, mas não se descaracteriza⁵². Concluindo, apenas é possível o estabelecimento da pensabilidade da ética em contextos em que contemplem o homem parentético, qual sejam, a fenomenia e/ou a isonomia. De uma maneira mais ampla, os contextos sociais que visam a prática da ética devem permitir que a razão lúcida seja exercitada e exercida. Sem este entendimento, se tornaria infecunda a busca da ética como referência para a orientação da conduta nas organizações.

Um corolário do que foi discutido acima é a exigência da superação da síndrome comportamentalista⁵³. Pois esta disposição socialmente condicionada faz com que o indivíduo perca o senso pessoal de auto-orientação, por confundir regras e normas de

⁵¹ Ver item 3.2

⁵² Vale lembrar que um modelo de homem não exclui o outro, isto é, o modelo de homem parentético inclui necessariamente os outros dois modelos.

operação peculiares a sistemas sociais episódicos (como, por exemplo, uma organização econômica) com regras e normas de sua conduta como um todo. Em nossa sociedade centrada no mercado, a grande maioria dos indivíduos interioriza a síndrome comportamentalista, transformando-se numa segunda natureza. Dessa forma, mesmo freqüentando espaços livres desse condicionamento, como os isonômicos, a superação da síndrome não é imediata, afetando de modo significativo sua conduta ética. Como a Prodiel ajuda a superar essa situação?

Os valores que a empresa possui são valores concernentes à EdC, que por sua vez estão relacionados à vida humana como um todo. São valores que possuem o caráter de perenidade, permitindo uma referência sólida, não fluida por parte dos sujeitos. A relação entre o que é certo/errado, justo/injusto, lícito/ilícito e o cálculo de conseqüências voltadas exclusivamente para o próprio interesse não é legitimada. Os valores não são negociáveis, ou seja, não dependem da conveniência de certas situações. Em uma palavra, não é aceito o relativismo moral. A empresa age dessa forma, como já mostrado, por convicção, não aderindo à "gerência de impressões" (Ramos, 1989, p.60). Dessa forma, ajuda a superar tanto a fluidez da individualidade quanto o perspectivismo. Ajuda também na superação do formalismo e do operacionalismo na medida em que há uma real preocupação pelos padrões éticos substantivos, que substitui em grande parte a observância de regras. O sujeito, ao entrar na organização pesquisada, não é sujeitado a se conformar a rígidas regras e normas preestabelecidas por uma parte ilegítima da empresa como, por exemplo, um código de conduta. Isso devido a inexistência de quaisquer desses mecanismos que coaja o sujeito a deixar de lado suas crenças e valores. Pode-se inclusive dizer que a empresa, de certa forma, "oferece" um porquê agir para aqueles que não encontram sentido naquilo que estão fazendo. Acrescenta-se que a organização está consciente de que possui um papel importante na superação da síndrome comportamentalista ao se enxergar como uma empresa "formadora de hábitos ético-morais".

Espera-se que até aqui tenha ficado claro que definindo a empresa Prodiel como um espaço isonômico e com sua ajuda na superação da síndrome comportamentalista é proporcionada uma abertura para a possibilidade da ética se estabelecer nesse contexto.

⁵³ Ver item 2.2.1

Mas isso, por si só, não consegue explicar as razões pelas quais a ética se tornou pensável na organização. As linhas a seguir tentarão dar uma continuidade a essa busca.

A organização foi construída no decorrer no tempo enfatizando considerações substantivas, de modo que a deformação da linguagem e dos conceitos através dos quais a realidade é apreendida se mostra mínima. O entendimento da função da empresa como um instrumento para o bem comum, a proximidade das atitudes na vida organizacional e privada, o espaço para o uso da razão lúcida, são alguns indícios de que tal afirmação pode ser verdadeira. Decorre disso que a artificialidade desse contexto social se reduz, deixando lugar a uma realidade mais condizente com o aspecto humano do indivíduo. O que se quer dizer com isso? Quer-se dizer que se criou um espaço onde o ser humano entra ávido para dizer que é gente e é ouvido. Construiu-se uma realidade que é viva e vivida, cujo ponto marcante é o comprometimento efetivo de grande parte de seus membros com os valores da EdC.

Tal comprometimento – por parte dos funcionários – não é oriundo de cursos, palestras, códigos de bom comportamento ou discursos dos dirigentes. Verificou-se que antes de qualquer exigência, o proprietário-gerente viveu e vive por primeiro aqueles valores desejados como basilares em sua organização. Comparando com a educação de um filho, disse ele que "mais do que falar, o filho tem que ver em você já aquela realidade encarnada daquilo que você quer passar para ele. E como empresa eu vejo isso também". Ao invés do controle, escolhendo se tornar um captor, opta por se tornar exemplo. E o exemplo tem efeito incomparavelmente maior do que a fala. E nesse momento se fará um pequeno desvio para citar Mannheim (1962). O autor assevera que o aumento da racionalização funcional não proporciona um desenvolvimento da racionalidade substantiva. O controle é uma subcategoria da racionalidade funcional. Portanto, desejar que membros da organização se conduzam eticamente por meio do controle por parte dos dirigentes é um erro que apenas se explica pelo desconhecimento de que a capacidade de julgamento independente faz parte do papel da racionalidade substantiva, que por sua vez é condição *sine qua non* para a conduta ética. Em outras palavras, não há alguma relação entre o aumento do controle externo ao sujeito e o aumento de sua capacidade de se guiar eticamente. Dessa forma, a opção pelo exemplo para a disseminação dos valores na organização respeita a liberdade do sujeito, não caindo na ilusão de que o controle externo leva à ética.

A eficácia do exemplo está diretamente relacionada com a percepção pelos funcionários da coerência do discurso e da ação do proprietário-gerente e demais dirigentes. Bem que há um detalhe importante na empresa pesquisada. O ato é mais enfatizado que a fala. Há na organização uma clara preferência pela disseminação da proposta da EdC e conseqüentemente da ética por meio do "sentir a realidade" mais do que escutar e realizar palestras, por exemplo. De uma maneira mais ampla, há um entrelaçamento entre a experiência vivida, o discurso e ato, entre materialidade e imaterialidade. Segundo Aktouf (1993, p.75), "para que uma superestrutura seja nutrida por crenças de comunidade, de igualdade, de fraternidade, de equidade, de comunhão de interesses, de convergências entre o ideal de si e o ideal da organização, é preciso primeiro que tudo isso seja experimentado e vivido materialmente". E continua afirmando que "a materialidade mantém uma relação de anterioridade com a imaterialidade" (Aktouf, op. cit., p.78). Na Prodiel, construiu-se uma realidade em que a imaterialidade dos valores éticos são materializados em atos pelos dirigentes, que sempre procuram agir por primeiro, tornando-se exemplo. Na verdade, o que se escuta e se ouve na organização não são palavras vazias, mas ações repletas de significados. Com isso – não apenas os funcionários, mas todos aqueles que se relacionam com a empresa – encontram uma realidade em que podem experimentar e vivenciar, uma realidade "palpável" que permeia todos os níveis e toda a estrutura da empresa.

Desse modo, são preservados elementos constituintes do campo ético imprescindíveis como a liberdade e autonomia do sujeito. O convencimento e a posterior atitude de acordo com a realidade vivida, que por sua vez enfatiza o pensar e o agir eticamente, se dá sem qualquer forma de coerção.

Neste ponto, retoma-se a discussão – iniciada quando foi tratada questão da empresa como fim social neste presente tópico – do seguinte questionamento: por que razão pessoas adotam a ética como critério de conduta na organização em estudo?

Para tratar desse assunto se recorre a Frankl (1999) e a Singer (1998). Ambos salientam a busca pelo sentido da vida como uma motivação primária do ser humano. Resumidamente, são colocados três critérios suficientes que propiciam o significado da existência para um indivíduo: 1) ter um projeto de vida; 2) compromissos ou busca de algo a longo prazo; 3) objetivos mais amplos que seus interesses próprios. No entender de Singer, a ética se oferece como solução para aqueles que estão à busca do sentido da

vida, por ser uma maneira de transcender às preocupações subjetivas do indivíduo e identificá-lo com o ponto de vista mais objetivo possível, levando-o a preocupações mais amplas do que a qualidade da própria existência⁵⁴. Contudo, diz Singer (op. cit., p.352), para algumas pessoas "coleccionar selos é uma forma totalmente adequada de dar um objetivo às suas vidas", "mas", continua, "existem outros que deixam de coleccionar selos quando se tornam mais conscientes de sua situação no mundo e mais contemplativos no que diz respeito aos seus objetivos". A este último grupo, "o ponto de vista ético oferece um significado e um objetivo na vida que nunca são abandonados", conclui.

A EdC – materializada na empresa Prodiel – convida seus membros a verem o mundo sob o ponto de vista da ética. Ao substituir a motivação da acumulação pela motivação da partilha, a organização supera o caráter meramente econômico, dando um propósito social para si e um propósito de vida para o indivíduo. O propósito de vida é oferecido à medida que a motivação da partilha descentraliza as próprias preocupações subjetivas para que as preocupações do outro passem a ser englobadas em suas decisões e ações. Assim, os objetivos de vida do indivíduo são ampliados, atingindo os marginalizados pelo atual sistema econômico. É um compromisso a longo prazo, pois requer um real comprometimento com a proposta da EdC. Em suma, a EdC propicia um sentido, um significado para a existência daqueles capazes de deixarem suas coleções de selos por objetivos mais nobilitantes por ela propostos. Entretanto, como visto acima, existem pessoas que por alguma razão dão objetivos às suas vidas em um horizonte que não ultrapassa seus próprios mundos e que não demonstram interesse em abandoná-los seja qual for o motivo.

A proposta da EdC e sua materialização nas ações cotidianas são colocadas perante os olhos de todos. Algumas pessoas, ao experimentarem, ao "sentirem a realidade" se sensibilizam, despertando o desejo de conhecer a proposta mais a fundo e, finalmente, se comprometem. Existem outras – que por alguma razão que não cabe aqui discutir por não haver espaço – entram em contato com a EdC por meio de sua efetivação na organização, mas não se deixam tocar pela proposta e pelo seu convite à ética. Isso mesmo frequentando um espaço isonômico, no qual valores éticos são

⁵⁴ Frankl (1999, p.100) afirma que "quanto mais a pessoa esquecer de si mesma – dedicando-se a servir uma causa ou a amar outra pessoa – mais humana será e mais se realizará [...] Em outras palavras, a auto-realização só é possível como um efeito colateral da autotranscendência".

materializados e que propicia ajuda na superação da síndrome comportamentalista. Exercem suas funções de forma competente, fazem o que deve ser feito formalmente sem, contudo, vislumbrarem nada além para suas atividades organizacionais. Essas pessoas são a minoria, mas existem e não podem ser desprezadas pelo estudo.

A resposta à pergunta "por que razão pessoas adotam a ética como critério de conduta?" tem como resposta parcial o sentido para a existência proporcionado para aqueles que a escolhem como referência de ação. Mas as razões pelas quais alguém, mesmo tendo condições fortemente favoráveis para agir eticamente e não o faz, continua sendo um mistério ainda não desvendado.

Considerando tudo o que foi colocado até o momento, a seguir serão expostos de forma concisa os resultados empíricos obtidos pela interpretação dos dados.

A EdC, ao optar em colocar efetivamente o ser humano como centro das ações empresarias, propiciou a construção de uma ambiente alicerçado na multidimensionalidade humana. As características da organização pesquisada mencionadas neste trabalho levam a crer que se trata de um sistema misto economia/isonomia, destacando-se o enclave da isonomia.

Vive-se uma dualidade tensa de forma permanente, devido a construção de uma empresa fundada na racionalidade substantiva e, por conseguinte, na ética da convicção que fornece uma orientação valorativa, mas no seio de uma sociedade que já lhe oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, todos esses elementos intuídos de uma racionalidade instrumental.

Ao adotar a EdC como modelo e referência para o agir pessoal e empresarial, os membros da Prodiel se assumem como testemunhos de uma realidade possível de ser vivida, para aquelas pessoas que almejam se conduzir no mercado de forma ética mas que, por falta de horizontes e quem lhes mostre a possibilidade, não sabem como ou não acreditam nessa possibilidade.

A ética no espaço de produção na Prodiel não se deve aos processos argumentativos, mas pela estrutura experiencial proporcionada pela organização que auxilia o sujeito a lidar e a superar a síndrome comportamentalista, reativando a capacidade de normatização da razão lúcida humana. Dito em outras palavras, o "tornar pensável" a ética não é obtida por meios lógicos – mostrando-se, por exemplo, que os enunciados éticos fazem sentido. Esse tipo de estratégia não basta, quando o que se precisa é o envolvimento com as questões éticas, seu reencontro no seio da experiência. Na Prodiel se evidenciou o envolvimento de questões éticas por meio da experiência por parte de alguns que sensibilizaram outros a agir desta forma, um agir

que extrapola o interesse próprio, relevando o outro e sua dignidade nas decisões em todos os âmbitos. A persuasão do agir ético na empresa foi por meio do exemplo, principalmente daqueles que ocupam cargos e funções de maior responsabilidade.

O exemplo, provindo da postura do "agir por primeiro", mostra que não se constrói uma realidade em que a ética esteja presente apenas portando signos e professando valores; acima de tudo, mostra que é preciso se comprometer efetivamente com eles nas ações cotidianas. Assim, a imaterialidade dos valores éticos é materializada em atos pelos dirigentes, mantendo uma relação de anterioridade desse com aquele.

Os princípios e valores éticos subjacentes à EdC e materializados na realidade da empresa Prodiel propiciam uma solução àqueles membros que buscam um sentido/significado para suas vidas, não apenas sob o ponto de vista organizacional, mas inclusive pessoal. Com isso, os membros que se engajam à EdC têm um "porquê" agir.

Assim, a questão de pesquisa "por que é possível tornar a ética pensável no espaço de produção em empresas vinculadas à EdC?" pode ser parcialmente respondida pelo entrelaçamento dos seguintes elementos principais: espaço organizacional alicerçado na multidimensionalidade humana; disseminação da ética pelo exemplo e pelo comprometimento "por primeiro" e efetivo por parte dos dirigentes, de modo que todas as pessoas que se relacionam com a empresa "sintam a realidade"; a materialidade antecede a imaterialidade; convergência entre a ética da responsabilidade e ética da convicção devido à finalidade última da organização em buscar o bem comum, propiciando um significado à existência daqueles que aderem à EdC.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este documento foi organizado em sete capítulos. No início, foi apresentado o foco central do estudo e a caracterização da dissertação, tais como a definição do problema, dos objetivos, a justificativa para a escolha do tema da dissertação e a estrutura do trabalho. Ainda consta, no primeiro capítulo, a proposta do método de pesquisa humanista/qualitativo que foi adotado para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, no capítulo dois, fez-se um estudo sobre o que não vem ser a ética e o que a ética é, os principais constituintes do campo ético e um breve histórico sobre o papel da razão como critério de ordenamento da vida humana associada. Em seguida, ainda neste capítulo, intencionou-se ampliar categorias para vencer as dificuldades da análise da ética nas organizações. Assim, racionalidade funcional, racionalidade substantiva, ética da responsabilidade e ética da convicção foram estudados. A síndrome comportamentalista – como alicerce psicológico que sustenta a teoria organizacional – teve seu espaço para o entendimento da perda da conotação normativa da razão humana como referência para a ordenação dos negócios pessoais. Também foram abordados os problemas éticos da organização – onde se concluiu que a ética da organização é a ética da responsabilidade –, os limites à conduta ética proporcionados pelo espaço burocrático e, finalmente, realizou-se uma discussão acerca dos limites e possibilidades da ética no espaço de produção. Chegou-se a conclusão que sem contemplar a transformação do espaço da organização de modo a permitir que a razão substantiva passe a ser exercida e sem contemplar o aperfeiçoamento moral do indivíduo – reativando sua capacidade de deliberação – tornar-se-ia infecundos os esforços para tornar a ética pensável nas organizações. O terceiro capítulo teve como intenção o estudo da proposta de Guerreiro Ramos denominada de teoria da delimitação dos sistemas sociais. Essa proposta – embasada na idéia de razão lúcida e na multidimensionalidade do ser humano – mostrou-se como importante fonte de categorias para que servissem de possíveis chaves de leitura para o fenômeno da economia de comunhão (EdC) em sua perspectiva ética. O quarto capítulo se encarregou de compreender em profundidade esse fenômeno, que possui como âmago a cultura da partilha. Sua gênese, pressupostos, fundamentos e características foram o centro das atenções. Ao final foram mostrados alguns números acerca do desenvolvimento, da dimensão e dos experimentos atuais do projeto de EdC.

Essa parte teórica não teve apenas como propósito fornecer categorias para a pesquisa, mas de proporcionar um momento de estudo ímpar na vida do pesquisador. Ao adentrar no campo da filosofia para estudar a ética e no campo da sociologia ao estudar o trabalho de Guerreiro Ramos, gerou-se momentos inquietantes, desafiadores, frente à complexidade de ambos. O interesse em utilizar esses campos do conhecimento no presente estudo se deveu a um verdadeiro achado que foi a proposta de EdC. Essa proposta – rica em experiência, mas carente de teorizações – mostrou-se um tema quase totalmente inexplorado, principalmente pela academia brasileira. Sua prática, materializada na empresa Prodiet, que possui como orientação valores concernentes à

vida humana e, portanto, estranha ao ambiente de mercado onde impera a racionalidade instrumental, mostrou-se um interessante *locus* para o estudo da ética como consideração prática e presença relevante no mundo.

Como resultado da pesquisa teórica, que faz parte dos objetivos dessa dissertação, chegou-se a importantes conclusões para a compreensão do estabelecimento da ética no espaço de produção, dentre elas:

- ✓ Para que o indivíduo possa se conduzir eticamente, o sentido do bem e do mal, do justo e do injusto, do certo e do errado deve estar no indivíduo, isto é, que ele seja capaz de dar um propósito e de deliberar suas próprias ações;

- ✓ A ética não pode ser totalmente compreendida apenas pelo exercício da Razão Moderna. Essa é sempre intencional, isto é, está sempre condicionada ao objetivo pela qual é exercida. Em outras palavras, a razão moderna é a razão instrumental ou funcional, que constitui apenas uma das duas dimensões da razão lúcida;

- ✓ Para que a ética possa se estabelecer num contexto social, esse deve se sustentar sobre um paradigma que parta da premissa da multidimensionalidade humana, para que haja a possibilidade do uso da razão substantiva nesse espaço, condição necessária para a auto-orientação ética;

- ✓ A superação da síndrome comportamentalista é condição necessária para que o indivíduo esteja apto para o exercício da ética;

- ✓ Espaços que satisfazem essas condições são as isonomias e as fenomenias, adequados à plena possibilidade de ação do homem parentético;

- ✓ Portanto, para que a ética possa se tornar pensável no espaço de produção, esse deve ser transformado – superando seu caráter meramente econômico – em um espaço constituído em alto grau pelo enclave isonômico, bem como permitir e estimular a reativação da capacidade de agir do sujeito.

O quinto capítulo se ocupou de descrever, analisar e interpretar o fenômeno da economia de comunhão em sua perspectiva ética. O método de pesquisa humanista/qualitativo e a correlação com as categorias construídas teoricamente proporcionaram uma resposta para a pergunta de pesquisa "por que é possível tornar a ética pensável no espaço de produção em empresas vinculadas ao projeto de economia de comunhão?". Os resultados obtidos – longe de serem suficientes – lançam alguma luz na questão acerca do comprometimento com a conduta ética, onde há um verdadeiro

abismo entre o sujeito conhecedor do que é certo/justo/lícito e o sujeito enquanto agente ético, ou seja, conhecer o que é correto não leva necessariamente ao agir corretamente. Foi visto que elementos como o espaço existencial alicerçado na razão plena, o agir por primeiro (o exemplo) pelos dirigentes, partir de ações éticas concretas para valores éticos abstratos, significado à existência propiciado àqueles que aderem à EdC e convergência da ética da responsabilidade e ética da convicção, favorecem significativamente a pensabilidade da ética por parte dos sujeitos que atuam no espaço de produção abordado pela pesquisa. Assim, são fornecidas algumas razões pelas quais se abre a possibilidade para o estabelecimento da ética nesse espaço existencial.

Não se quer dar aqui uma resposta fechada ao tema. A presente dissertação se encontra entre as obras pioneiras que circunscrevem a EdC e, portanto, há muito o que se descobrir e compreender acerca dessa proposta. Adiciona-se que os elementos citados acima não se caracterizam como suficientes para que a ética se estabeleça no espaço de produção. Devido à complexidade do tema, a afirmação ao contrário seria imprudente. Um outro ponto a ser salientado é que a pesquisa se realizou em uma empresa de economia de comunhão e, assim, os resultados e conclusões estão limitados à Prodiel. A pensabilidade da ética em outras realidades devem ser pesquisadas e as discussões ampliadas.

Para que este tema seja ampliado, se quer deixar registrado algumas palavras sobre o método de pesquisa. O método adotado de pesquisa humanista/qualitativa mostrou o quanto é necessário o ir-e-vir entre a busca de informações e sua análise, enxergar velhos problemas sob um outro olhar. A convivência e o relacionamento com as pessoas nos espaços em que se encontravam foram imprescindíveis para o estudo da ética. Pois, como a ética está diretamente relacionada com a razão substantiva, no entender de Ramos (1989, p.194-195), "diversamente da racionalidade formal, a racionalidade substantiva, em primeiro lugar, nunca poderá ser confinada num enunciado interpretativo. Somente através da livre experiência da realidade e de sua precisa articulação é que a racionalidade substantiva poderá ser compreendida. Nem se pode mesmo esperar compreendê-la através da simples aquisição de uma pacote de informações".

Acredita-se que esse parágrafo deva ser mais explorado. Em uma de suas possíveis interpretações, sob o ponto de vista epistemológico, entende-se que os métodos quantitativos ou positivistas conseguem abranger apenas a dimensão de cálculo da razão, negligenciando sua dimensão substantiva, reduto dos valores e dos significados. Portanto, viver a realidade pesquisada – propiciadas pela pesquisa-ação e

observação participante, por exemplo – é condição *sine qua non* para que se possa frutificar importantes e úteis estudos acerca da ética.

Também se quer deixar registrado a importância que Guerreiro Ramos teve para o presente trabalho. O encantamento que Ramos proporcionou ao autor dessa dissertação – após ler parte de sua obra – deu-se devido a sua lucidez perante temas relacionados às organizações, bem como sua facilidade e destreza em adentrar e caminhar pelas mais diversas áreas do conhecimento humano. Essa verdadeira multidisciplinariedade de Ramos permitiu a ampliação do entendimento de conceitos e categorias que até então estavam à mercê de uma ciência subserviente à sociedade de mercado. E essa ampliação é o que permite que fenômenos como a EdC sejam interpretados mais lucidamente, aproximando-se mais efetivamente da realidade. Portanto, um aprofundamento da obra de Ramos e sua contribuição para o entendimento da EdC devem ser explorados para além da limitada tentativa do presente trabalho.

Chega-se ao final dessa dissertação com a sensação que o tema apenas foi tocado, sentimento associado à percepção de finitude do saber quando concebido como um produto acabado. Jamais um estudo pode ter a pretensão de ter chegado ao seu final. Essa consciência se deu ao experienciar em campo a proposta da EdC, percebendo que a busca pela ética é um processo constante e infinito, reflexo da pluralidade da realidade e do ser humano. Essa singular proposta propiciou ao pesquisador não apenas a oportunidade de obter o conhecimento acadêmico, mas inesquecíveis experiências de vida, como o amor recíproco, cujas dificuldades em compreendê-lo são inerentes a nossa ciência.

7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

7.1 Referências bibliográficas

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2 ed. São Paulo : Martins Fontes, 1998.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1993. V. 2.
- ARAÚJO, Vera. Doutrina social da Igreja e economia de comunhão. In: QUARTANA, Pino et al. **Economia de comunhão**. São Paulo : Cidade Nova, 1992. p. 35-56.
- _____. Economia de comunhão e comportamentos sociais. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**. 2 ed. São Paulo : Cidade Nova, 1998a. p. 9-20.
- _____. Um fundamento para a economia. **Cidade nova**, São Paulo, n. 7, p. 36-37, jul. 1998b.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro : Forense-Universitária, 1983.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Tradução de Mário da Gama Kury. 2 ed. Brasília : UNB, 1992.
- BRUGLEY, Stephen. Business ethics in context: researching with case studies. **Journal of Business Ethics**, n. 14, n. 3, p. 219-226, mar. 1995.
- BRUNI, Luigino. Economia civil e economia de comunhão. **Economia de comunhão**, São Paulo, n. 2, p. 5, set. 1996.
- CHÂTELET, François. **Uma história da razão: entrevistas com Émile Noël**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 1994.
- CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 68-73, jul./ago. 1992.
- _____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo : Ática, 1997.
- _____. Ética e Universidade. **Universidade e Sociedade**, Ano V, n. 8, p. 82-87, fev. 1995.

- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.
- COSTA, Rui. Uma experiência em curso. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**. 2. Ed. São Paulo : Cidade Nova, 1998. p. 135-142.
- CRANE, Andrew. Are you ethical? Please tick yes or no: on researching ethics in business organizations. **Journal of Business Ethics**, n. 20, n. 3, p. 237-248, jul. 1999.
- ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS João (orgs.). **"Recursos humanos" e subjetividade**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.
- FARO, José Antônio. Uma referência para os políticos. **Cidade Nova**, São Paulo, n. 1-2, p. 20-21, jan./fev. 2000.
- FELIPE, Sônia T. **Euthanasia ou kakothanasia? Uma leitura das teorias éticas acerca da vida e da morte**. (Conferência pronunciada na I Jornada do Serviço Social do Hospital das Clínicas de Porto Alegre, 20/12/99). UFSC : Núcleo de Estudos em Ética e Filosofia Política, 1999. 56 p.
- FERRUCCI, Alberto. Considerações sobre a economia de comunhão. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**. 2 ed. São Paulo : Cidade Nova, 1998a. p. 69-92.
- _____. Uma economia para o homem. **Cidade Nova**, São Paulo, n. 8, p. 34-35, ago. 1998b.
- FRANKENA, William K. **Ética**. 3 ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1981.
- FRANKL, Victor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 10 ed. Leopoldo : Sinodal; Petrópolis : Vozes, 1999.
- FROMM, Erich. **Ter ou ser?**. 4 ed. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1987.
- GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?**: a ética na riqueza das nações. São Paulo : Companhia das Letras, 1993.
- GODELIER, Maurice. **Racionalidade e irracionalidade na economia**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, (s.d.).
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

- GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, abr./mai. 1995b.
- GUI, Benedetto. Empresa e economia de comunhão: algumas reflexões. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**. 2 ed. São Paulo : Cidade Nova, 1998. p. 93-106.
- HIRSCHMAN, Albert O. **As paixões e os interesses**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1979.
- _____. **A economia como ciência moral e política**. São Paulo : Brasiliense, 1986.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã**. 2 ed. São Paulo : Abril, 1979. Coleção "Os Pensadores".
- HUGUES, G. A. **Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
- KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. São Paulo : Abril, 1980. Coleção "Os Pensadores Kant II".
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo : Perspectiva, 1992.
- LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith**: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade. São Paulo : Nobel, 1993.
- MANNHEIM, Karl. **O homem e a sociedade**: estudos sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro : Zahar, 1962.
- MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1998.
- MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. p. 107-124.
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: a source book of new methods. California: Sage, 1987.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. 8 ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- MITROFF, Ian I., DENTON, Elizabeth A. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology, v. 40, n. 4, p. 83-92, summer, 1999.
- MOUZELIS, Nicos P. **Organization and bureaucracy**: an analysis of modern theories. Chicago : Aldine Publishing Company, 1978.
- MÜHL, Eldon H. Crítica à racionalidade instrumental: as contribuições de Adorno e Horkheimer. In: CENCI, Angelo (org.). **Ética, racionalidade e modernidade**. Passo Fundo : Ediupf, 1996. P. 61-79.

- NASH, Laura L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo : Makron Books, 1993.
- PLATÃO. **A república**. Tradução de Enrico Corvisieri. São Paulo : Nova Cultural, 1997.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro : Campus, 1980.
- PINCHOT, Giffort, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- PINHEIRO, Márcia Baraúna. Economia de comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária. In: SINGER, Paul; DE SOUZA, André R. (orgs.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo : Contexto, 2000. p. 333-351.
- QUARTANA, Pino. A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich. In: QUARTANA, Pino et al. **Economia de comunhão**. São Paulo : Cidade Nova, 1992. p. 11-22.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A sociologia industrial**: formação, tendências atuais. Rio de Janeiro, 1952.
- _____. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 7 , n. 3, p. 5-17, jul./set. 1973.
- _____. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. 2 ed. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- _____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro : FGV, 1989.
- ROSSÉ, Gérard. O ensinamento bíblico, pressuposto da economia de comunhão. In: QUARTANA, Pino et al. **Economia de comunhão**. São Paulo : Cidade Nova, 1992. p. 23-34.
- ROSSI, Clóvis. Davos agora vê o mundo cor-de-rosa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 jan. 2000. Dinheiro, p. 1.

- SALM, José F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.
- SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo : Companhia das letras, 1999.
- _____. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo : Companhia das Letras, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9. Ed. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SENNETT, Richard **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro : Record, 1999.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun., 1997.
- _____. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.
- SINGER, Peter. **Ética Prática**. São Paulo : Martins Fontes, 1998.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo : Nova Cultural, 1988. Coleção "Os Economistas".
- SORGI, Tommaso. A cultura do dar. In: COSTA, Rui et al. **Economia de comunhão**. 2 ed. São Paulo : Cidade Nova, 1998. p. 31-68.
- STRAUSS, A. L. e CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. London : Sage, 1990.
- SULLIVAN, Raúl Márquez. Pretensões morais de validez. In: FELIPE, Sônia (org.). **Justiça como equidade: anais do simpósio internacional sobre a justiça**. Florianópolis : Insular, 1998.
- TAYLOR, J. S. e BOGDAN, R. **Introducion to qualitative research methods: the search of meanings**. 2 ed. New York : John Wiley & Sons, 1984.
- VASSALLO, Cláudia. Agenda para o futuro. **Exame**, n. 28, 13 jan. 1999. p. 64-79.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 6. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1986.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. p. 15-28.

- WEBER, Max. **Economía y sociedad**. Mexico : Fondo de Cultura Económica, 1984.
- YIN, Robert K. **Case study research**. Newbury Park, California : Sage Publications, 1984.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ética, estratégia e comunicação na passagem da Modernidade à Pós-modernidade**. Rio de Janeiro : FGV, 1999.
- ZAMAGNI, Stefano. Um imprescindível investimento em cultura. **Cidade Nova**, São Paulo, n. 1-2, p. 23, jan./fev. 1999.
- ZAPPALÀ, Roberto. Comunismo, capitalismo, comunhão. In: QUARTANA, Pino et al. **Economia de comunhão**. São Paulo : Cidade Nova, 1992. p. 95-142.

7.2 Bibliografia de apoio

- ANDREWS, Kenneth. Ethics in practice. **Harvard Business Review**, sep./oct. 1989.
- BARRETO, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: **Anais do XVII ENANPAD**, v. 9, Salvador: ANPAD, 1993.
- BENTHAM, Jeremy. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. São Paulo : Abril, 1979. Coleção "Os Pensadores".
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.
- _____. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1989.
- LUCIO, Carlos F. **Ética empresarial**. Campinas, SP : Alínea, 1998.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Florianópolis, 1998. 326p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- PETTIGREW, Andrew M. Context an action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, Inglaterra, p. 649-669, nov 1987.

- PIZZA JUNIOR, Wilson. Razão substantiva. **Revista de Administração Pública**. V. 28, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelo econômico brasileiro**: uma apreciação à luz da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. In: Série Cadernos do CPGA/UFSC, Florianópolis, 1980.
- RENAUT, Alain. **O indivíduo**: reflexões acerca da filosofia do sujeito. Rio de Janeiro : DIFEL, 1998.
- SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. 4 ed. São Paulo : Nobel, 1998.
- SROUR, Robert Henry. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 3-22, jul./set. 1994.
- _____. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- STARKE, Linda. As cinco etapas da evolução moral da empresa. In: RAY, M.; RINZLER A. **O novo paradigma nos negócios**: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional. São Paulo : Cultrix, 1993. p. 186-187.
- SUNG, Jung Mo; SILVA, Josué C. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. Max Weber e a ética nas organizações: cinco hipóteses sobre a cultura e a moral a partir de conceitos de Max Weber. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.31, n. 2, p. 5-21, mar./abr., 1997.
- VASCONCELOS, Flávio. Racionalidade, ética e organizações – uma visão analítica. In: **Anais do XVII ENANPAD**, v. 9, Salvador: ANPAD, 1993.
- HYMAN, M., SKIPPER, R., TANSEY, R. Ethical codes are not enough. **Business Horizons**, mar./apr. 1990.
- KURZ, Robert. O homem reduzido. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 out. 1999. Caderno Mais, p. 12.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 15 ed. São Paulo : Pioneira, 2000.

7.3 Documentos do Magistário da Igreja

- RN LEÃO XIII. Rerum Novarum. In: **Encíclicas e documentos sociais**. São Paulo : LTr, 1971.
- MM JOÃO XXIII. Mater et Magistra. In: **Encíclicas e documentos sociais**. São Paulo : LTr, 1971.
- MM _____. Pacem in Terris. In: **Encíclicas e documentos sociais**. São Paulo : LTr, 1971.
- GS VATICANO II. Constituição pastoral *Gaudium et Spes*. In: **Compêndio do Vaticano II**. São Paulo: LTr, 1971.
- LG _____. Constituição dogmática *Lumen Gentium*. In: **Compêndio do Vaticano II**. São Paulo : LTr, 1971.
- PP JOÃO PAULO II. **Redemptor Hominis**. São Paulo : Loyola, 1979.
- LE _____. **Laborem Exercens**. 8. Ed. São Paulo : Paulinas, 1990.
- SRS _____. **Sollicitudo Rei Socialis**. 4. Ed. São Paulo : Paulinas, 1990.
- CA _____. **Centesimus Annus**. São Paulo : Loyola, 1991.