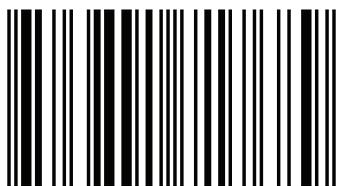


## Tensão Ética entre Racionalidades:

Renomados estudiosos das Ciências Sociais Aplicadas têm defendido a tese de que, quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos ela é expressão de realização pessoal, pois o homem – enquanto participante apenas do enclave econômico – redonda submetido a compulsões operacionais que o inibem de se tornar, existencialmente, um sujeito ético. Tal incongruência entre os valores do indivíduo e os objetivos da empresa gera inevitavelmente uma tensão ética entre dimensões indissociáveis da razão: enquanto a pessoa, em sua atividade, busca por emancipação e autorrealização [tendência substancial], a empresa visa atingir objetivos estritamente econômicos [tendência instrumental]. O projeto Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) insere-se com plenos direitos nesse debate, dado que, por sua ação, afirma a dignidade do ser humano, reconhecendo-o como o fim último de todas as ações econômicas. Neste livro, empresários, pesquisadores e interessados em geral são convidados a conhecer, com base em estudo de caso, o que a experiência da EdC ensina sobre como sistematizar uma iniciativa empresarial capaz de conjugar, com êxito, competitividade e promoção da pessoa e da sociedade.

Silvia Barros é Bacharel em Administração (UFRGS) e Especialista Lato Sensu em Marketing Estratégico (ESPM). Trabalha na Dell desde 2010, na área de Marketing. Aida Lovison é Licenciada em Pedagogia (UFRGS), Mestre em Administração (PPGA/UFRGS), Doutora em Sociologia (Université de Paris) e Especialista em Filosofia Clínica (Itecne).



978-3-8417-1768-9

Tensão Ética entre Racionalidades

Barros, Lovison



Silvia Barros · Aida Lovison

## Tensão Ética entre Racionalidades:

Um olhar sob a Economia de Comunhão

 Novas Edições  
Acadêmicas

**Silvia Barros**  
**Aida Lovison**

**Tensão Ética entre Racionalidades:**



**Silvia Barros  
Aida Lovison**

**Tensão Ética entre Racionalidades:**  
**Um olhar sob a Economia de Comunhão**

**Novas Edições Acadêmicas**

## **Impressum / Impressão**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Informação biográfica publicada por Deutsche Nationalbibliothek: Nationalbibliothek numera essa publicação em Deutsche Nationalbibliografie; dados biográficos detalhados estão disponíveis na Internet: <http://dnb.d-nb.de>.

Os outros nomes de marcas e produtos citados neste livro estão sujeitos à marca registrada ou a proteção de patentes e são marcas comerciais registradas dos seus respectivos proprietários. O uso dos nomes de marcas, nome de produto, nomes comuns, nome comerciais, descrições de produtos, etc. inclusive sem uma marca particular nestas publicações, de forma alguma deve interpretar-se no sentido de que estes nomes possam ser considerados ilimitados em matérias de marcas e legislação de proteção de marcas e, portanto, ser utilizadas por qualquer pessoa.

Coverbild / Imagem da capa: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Verlag / Editora:

Novas Edições Acadêmicas

ist ein Imprint der / é uma marca de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Niemcy

Email / Correio eletrônico: [info@nea-edicoes.com](mailto:info@nea-edicoes.com)

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado: veja a última página

**ISBN: 978-3-8417-1768-9**

Copyright / Copirraite © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos os direitos reservados. Saarbrücken 2016

A todos os empresários que aderem à EdC,  
por tornarem esse projeto realidade.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Síntese das principais categorias weberianas.....	35
<b>Quadro 2</b> - Distinção entre comportamento e ação.....	37
<b>Quadro 3</b> - Expressões da cultura da partilha em nível pessoal e organizacional .....	67

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Distribuição das empresas de EdC por países em ordem decrescente .....	73
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Subdivisão por setores produtivos .....	74
<b>Gráfico 2</b> - Lucros das empresas de EdC utilizados, % por tipologia ...	75



## ÍNDICE

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 ÉTICA E RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>25</b>
2.1 RACIONALIDADE FUNCIONAL E RACIONALIDADE SUBSTANTIVA.....	27
2.2 ÉTICA DA RESPONSABILIDADE E ÉTICA DA CONVICÇÃO .....	33
2.3 A SÍNDROME COMPORTAMENTALISTA.....	36
2.4 A TENSÃO ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	39
<b>3 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE .....</b>	<b>49</b>
3.1 BREVE HISTÓRICO DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES.....	49
3.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE: ALTERNATIVA INSPIRADA NA REALIDADE DO BRASIL .....	52
3.3 A PROPOSTA DA EDC.....	54
<b>3.3.1 O recurso aos necessitados.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.2 Compromisso na formação de “homens novos” .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.3 Reinvestimento na empresa.....</b>	<b>59</b>
3.4 O “HOMEM NOVO”: A CENTRALIDADE DA PESSOA NA EDC.....	60
3.5 A CULTURA DA PARTILHA: UMA ANTÍTESE À CULTURA DO “POSSUIR” .....	62
<b>3.5.1 Consequências da “cultura do dar” no contexto da empresa de Economia de Comunhão.....</b>	<b>69</b>
3.6 A ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO.....	72
<b>4 OBJETIVOS DO ESTUDO .....</b>	<b>76</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	76
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	76
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>78</b>
5.1 A PESQUISA QUALITATIVA .....	78
5.2 O ESTUDO DE CASO.....	80

5.3 COLETA DE DADOS .....	81
<b>5.3.1 Observação participante.....</b>	<b>81</b>
<b>5.3.2 Entrevistas semi-estruturadas .....</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3 Análise documental.....</b>	<b>83</b>
5.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	84
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>88</b>
6.1 AS ORIGENS DA EMPRESA: A VISÃO DO FUNDADOR .....	88
6.2 DESCREVENDO E INTERPRETANDO ELEMENTOS DA REALIDADE PESQUISADA.....	92
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Vive-se em um tempo em que se percebe claramente a consolidação de um sistema de mercado no qual as organizações formais de caráter econômico – ou seja, as empresas - ocupam um espaço cada vez mais considerável na vida dos indivíduos, acentuando sua influência direta e indireta sobre as ações humanas. Segundo Prestes Motta (1978, p. 74), o contexto socioeconômico mundial se encaminha para a configuração de uma “*sociedade organizacional*”, ou seja, “uma sociedade moderna, caracterizada pela existência de um grande número de organizações, a ponto de se poder afirmar que o homem passa a delas depender para nascer, viver e morrer”. Silva e Webering (2010) corroboram tal afirmação ao dizer que o *locus* da cultura ocidental é a economia enquanto as organizações<sup>1</sup> são a personificação do mercado.

É inegável que este fato contribuiu (e continua a contribuir) significativamente para o avanço tecnológico, possibilitando a melhoria das condições de vida da sociedade em geral do ponto de vista da produção e acumulação de bens. De fato, como bem salientam Silva & Webering (2010, p. 25) “é difícil imaginar como o crescimento da produção, da redução das fronteiras entre os países, facilidade no deslocamento, subsídios que viabilizam o comércio ocorreriam sem o seu desenvolvimento”. Mas se, por um lado, a lógica de mercado permite que a sociedade tenha condições de suprir as necessidades primárias do ser humano do ponto de vista material,

---

<sup>1</sup> O termo “organização” deve ser entendido neste trabalho como sinônimo de organização econômica, ou seja, empresa.

de outro, a importância excessiva dada à racionalidade utilitarista que norteia a atuação das organizações econômicas parece levar a

[...] uma inversão do que seria a ordem natural das coisas: ao invés do conjunto cultural (sociedade) determinar a produção de bens/objetos com que o conjunto natural (natureza) oferece para atender as suas demandas e diferenciações, a economia passa a ser o locus [...] Ao que parece, a racionalidade do sistema é menos racional do que deveria (SILVA & WEBERLING, 2010, p. 24-25).

Atualmente, por razões diversas, muito se fala em “racionalidade utilitarista”, “racionalidade capitalista” ou, ainda, em “racionalidade do sistema”. É necessário, porém, ao discutir essas terminologias, evitar a condição pouco prática e inoperante dos pressupostos ingênuos, refletindo, antes de tudo, sobre o significado da palavra **razão**, uma vez que ela é, na visão de Guerreiro Ramos (1989), conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações, prescrevendo, em virtude de sua dimensão normativa, como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social. O mesmo autor explica que,

no sentido antigo, [cujas bases são Platão e Aristóteles] a razão era entendida como **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, a assim ordenar sua vida pessoal. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como **uma realidade que resistia a sua própria**

**redução** a um fenômeno histórico ou social (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 2-3; grifo nosso).

Em seu sentido moderno, todavia, a razão é vista “como uma capacidade que o indivíduo adquire ‘pelo esforço’ e que o habilita a nada mais do que fazer o ‘cálculo utilitário de consequências’” (HOBBS, 1974 apud GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 3). Em outras palavras, 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 (SERAFIM, 2001). Conclui-se, ao comparar os entendimentos respectivos, que houve uma mudança drástica no modo de conceber a razão, que se perpetua até os dias atuais.

Silva e Webering (2010) comentam que na Filosofia Clássica o homem (filósofo) submete a situação humana à capacidade de avaliação e ao seu julgamento crítico, o qual contém um julgamento de valor. Já, no sentido moderno, ocorre o que Guerreiro Ramos (1989) denomina de “transavaliação”<sup>2</sup> da razão, ou seja, há uma distorção neste conceito-chave da vida humana: de acordo com as suas prescrições normativas, a sociedade centrada no mercado ao invés de frontalmente declarar a sua incompatibilidade com as prescrições da razão, conservou a palavra em sua linguagem, mas deu-lhe um sentido que legitima a sociedade moderna somente em bases utilitárias. Como a palavra razão, informa Guerreiro Ramos (1989), por força de seu caráter central, dificilmente seria posta de lado, a sociedade moderna ao converter o concreto no abstrato, o bom no funcional, tornou-a compatível com sua estrutura normativa. A descrição de

---

<sup>2</sup> A transavaliação da razão – levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não ético – caracteriza o perfil intelectual de escritores que tem tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 3).

sua astúcia, quer dizer, o exame “[d]esta alta capacidade da sociedade moderna, quando comparada com outras sociedades, de absorver, distorcendo-os, palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação dessa sociedade” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 3) - processo que consiste no uso inapropriado do vocabulário teórico que prevalecia antes do seu aparecimento - é, para o autor, uma das formas de criticar essa sociedade.

Para avançar na perspectiva enunciada, Guerreiro Ramos (1983, p. 37) considerou “dois pares conceituais de origem weberiana. Trata-se da ‘racionalidade funcional - racionalidade substancial’ e ‘ética da responsabilidade - ética do valor absoluto ou da convicção’”.

A **racionalidade funcional ou instrumental** é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados” (GUERREIRO RAMOS, 1989). A ética da responsabilidade corresponde, portanto, a toda a ação racional referida a fins (RAMOS, 1983). O autor defende que, na grande maioria das organizações produtivas, a “razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de ‘sucesso’ a ser atingido, um sucesso orientado pelas leis de mercado e predatório por natureza” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 19).

Já a **racionalidade substantiva ou de valor** é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracterizada por nenhuma ação humana interessada na ‘consecução de um resultado ulterior a ela’” (WEBER, 1968 apud GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 5). A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda a ação referida a valores (GUERREIRO RAMOS, 1983). Por meio dela os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo (SERVA, 1997).

Ao se observar atentamente os conceitos de racionalidade apenas apresentados, nota-se uma relação íntima entre a racionalidade substancial e a razão no sentido antigo, do mesmo modo que há uma ligação forte entre a racionalidade funcional e a razão no sentido moderno (SILVA e WEBERING, 2010). O problema da distorção no entendimento moderno do conceito de razão, conforme salientado acima reside no fato de que a racionalidade instrumental se transformou em racionalidade em geral, assumindo com freqüência, em virtude desta factibilidade, conotações antiéticas relativamente aos pressupostos fundamentais da existência humana (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Silva e Webering (2010, p. 29) enfatizam, consoante ao exposto, que “no desenvolvimento do capitalismo e o seu processo de industrialização houve a exacerbação da chamada racionalidade funcional, que implica no ‘encolhimento’ da racionalidade substancial”. A principal consequência, portanto, foi a perda progressiva da autonomia do indivíduo, tendo em vista que no contexto da sociedade moderna a vida humana está subordinada a um agir econômico centrado no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989). Os valores da cultura capitalista ocidental e a racionalidade do sistema induzem as pessoas a moldar suas vidas fundamentadas quase que exclusivamente na economia, sem se darem conta disso (SILVA e WEBERING, 2010).

A crítica à razão moderna apresentada por Guerreiro Ramos (1989) reside justamente neste aspecto: forjou-se o homem como um ser unidimensional, cujo padrão de sua existência é o critério econômico. E é unidimensional porque considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais, deixando-se de lado valores inerentes ao ser humano, como a busca pela autorrealização e liberdade. Para Chanlat (1992, p. 69),

esta ‘economização’ das relações humanas sob o império de uma **ética utilitária** não fez, jamais, justiça à complexidade do

comportamento humano. As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômico (grifo nosso).

Do ponto de vista histórico-social, Mannheim (1962 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 39) percebe uma deterioração da capacidade do indivíduo de agir segundo a racionalidade substantiva ao observar que “a industrialização tem desenvolvido a racionalidade funcional, e admite venha exercer efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento, à luz da racionalidade substancial”. O conflito permanente entre os valores do indivíduo – que em sua natureza compreende o aspecto econômico, mas não se limita a este – com os da empresa, requer do indivíduo o que Ramos (1983) e Mannheim (1962) definem de **autorracionalização**<sup>3</sup> da conduta. Em contextos onde se impõem a racionalidade funcional,

[...] a sobrevivência do homem depende de sua capacidade de autorracionalização, isto é, depende de que seja capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas (MANNHEIM 1962 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 39)

Sobre o ponto de vista do desenvolvimento tecnológico, Guerreiro Ramos (1983) atenta para o fato de que

---

<sup>3</sup> Por autorracionalização 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).

seria, portanto, infundada a expectativa de que quanto mais se desenvolve, em nível tecnológico, a sociedade, mais se eleva necessariamente a autoconsciência racional do homem [...] A racionalidade que a tecnologia e a industrialização difundem, quando entregues a um processo cego, é a que submete o homem a critérios funcionais, antes que substanciais, de entendimento e compreensão. [...] se indaga sob que condições pode o saber tornar-se um modo de preservação da liberdade, num mundo em que a tecnologia incoercivelmente, terá aplicação cada vez maior em todos os domínios da existência (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 40).

O exercício de qualquer cargo, função ou carreira é um exemplo típico de autorracionalização da conduta de seu ocupante ou titular: a vida daqueles que a pretendem acaba se resumindo na luta por promoções, melhorias, e ascensões (GUERREIRO RAMOS, 1983). Na visão de Serafim (2001), para que isso ocorra faz-se necessário "dopar" a mente de sua dimensão substantiva, o que o torna parte funcionalmente racional da ação administrativa, autodominando seus impulsos, preferências e até crenças e ideologias. Muitas vezes essa postura diante do mundo leva a uma diminuição do "conteúdo não apenas de simpatia, emoções e sentimentos, [...] mas da racionalidade substancial, afetando sua vida fora do trabalho e até a sua vida interior" (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 39-40).

Serafim (2001) complementa tal prerrogativa ao defender que a autorracionalização – que tem como pressuposto a conduta estando sob a égide da racionalidade funcional – permite a sobrevivência do indivíduo na organização, mas alerta que a submissão passiva do mesmo a esses imperativos externos tem um profundo efeito sobre sua personalidade. A principal consequência deste tipo de conduta é a deterioração da dimensão substantiva do indivíduo, resultando no "enfraquecimento de sua capacidade de fazer julgamentos éticos e críticos de natureza pessoal" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 110).

Logo, 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 (GUERREIRO RAMOS, 1989). Serafim (2001) afirma que, 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 Chauí (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.

Guerreiro Ramos (1983, p. 41) adverte, nos termos de Whyte, que “é ingênuo negar que estejam em conflito o indivíduo e a organização, tem que estar sempre [...], e o preço para um indivíduo é ter que defrontar-se com esses conflitos”. E tal incongruência dos valores do indivíduo com os da empresa gera inevitavelmente uma **tensão ética**: enquanto o indivíduo busca a sua emancipação e sua autorrealização, a empresa busca atingir objetivos estritamente econômicos. Esta falta de equilíbrio entre o indivíduo e a organização, e preocupado mais uma vez em demonstrar os efeitos da racionalidade funcional sobre a conduta, aponta tendências que para ele são ameaçadoras, porque prejudiciais ao ser humano. Quer dizer,

a organização, ajudada pelas ciências sociais aplicadas e as técnicas científicas, está se tornando onipotente, e ao procurarem estas a integração e a harmonia entre o indivíduo e a organização, perseguem um objetivo falacioso e utópico. Um mundo espantoso seria aquele em que essa harmonia se efetivasse (WHYTE, 1956 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 40).

É importante sublinhar que Mannheim (1962 apud GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 7) não está sugerindo que

a racionalidade funcional deva ser abolida do domínio social. Estipula, antes, que uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem médio perde a força psicológica que lhe permite suportar a tensão entre racionalidade funcional e a substancial e por completo se rende às exigências da primeira.

Cabe destacar que, se por um lado Max Weber (1944 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 42) considerava as duas éticas “irredutivelmente opostas”, por outro, admitia a coexistência de ambas em relações de **tensão**, afirmando que a “absoluta racionalização na ação com relação a fins é, contudo, um caso limite”. Desta forma, faz sentido sua argumentação, a saber:

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 as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 43).

Portanto, há que se admitir que “nenhum indivíduo organiza a sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas [da responsabilidade e da convicção]” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 43). Esta realidade reforça a idéia de que o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão. Todavia, “os graus e o conteúdo dessa tensão podem ser mais ou

menos deteriorantes, do ponto de vista humano, conforme as qualificações estruturais da organização” (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 43).

Desta forma, refletir acerca da conduta ética no contexto das organizações econômicas requer uma investigação que extrapole suas fronteiras categoriais tradicionais, face à visão reducionista e reificante do ser humano predominantes no mundo da gestão (SERAFIM, 2001). A organização não ocupa, jamais ocupará, todo o espaço existencial humano. Na opinião de Guerreiro Ramos (1983, p. 41-42), em fases mais adiantadas da cultura social, “a integração do indivíduo na organização [...] tende a ser obtida mediante a deliberada autorracionalização da conduta, em alto nível de consciência e compreensão. Supõe a ética da responsabilidade”. 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 (SERAFIM, 2001).

Diante do panorama apenas exposto, o de uma época em que a razão econômico-utilitarista é o centro do agir econômico, quaisquer propostas que vão de encontro a essa lógica, baseada no funcional/instrumental são, fundamentalmente, controversas. Ou seja, é incomum e pouco concebível uma atividade econômica na qual os critérios desta racionalidade possam ser submetidos ou conjugados à outra racionalidade com objetivos não necessariamente econômicos (FERNANDES, 2007).

Ademais, o atual sistema econômico de mercado não leva em consideração uma série de comportamentos humanos que transcendem a lógica do lucro, como por exemplo, o voluntariado exercido por milhões de pessoas, dispostas a desempenhar trabalhos e assumir responsabilidades, sem qualquer compensação econômica (FERRUCCI, 1998); ou ainda a economia solidária, para citar apenas um exemplo, e que possui várias manifestações no Brasil (SINGER, 2002).

Segundo Ferrucci (1998, p. 180),

não é correto limitar as motivações da atividade humana, inclusive a atividade econômica, apenas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações mais profundas e objetivos mais complexos, que não podem ser ignorados se quisermos superar a atual situação mundial, aparentemente sem saída [pois] são outras as reais motivações para a atividade do homem: ele trabalha para viver, para manter seus familiares; para criar coisas novas e válidas; para ser aceito e respeitado pelos outros na comunidade; para ser valorizado e amado, para autorrealizar-se e até mesmo para deixar um marco na história. São elementos que nada têm de econômico.

As motivações intrínsecas têm um valor muito importante na vida civil e também na vida econômica e nas organizações (SMERILLI, 2009). Molteni (2002) também ressalta que existem certas empresas com direcionamentos estratégicos e organizacionais cujas linhas de desenvolvimento somente poderão ser compreendidas a partir da consideração ideal que, por sua vez, dá forma às decisões e atitudes dos expoentes da cúpula empresarial. Trata-se de empresas denominadas de “motivação ideal”, isto é, são

associações, ONG's, empresas sociais ou as empresas de economia de comunhão, etc. - nas quais o motivo de inspiração (ou que inspiraram a sua constituição) não é o lucro em primeiro lugar, nem elementos exclusivamente instrumentais, mas uma motivação ideal, uma missão ou uma "vocação" que, em muitos aspectos, vem das motivações intrínsecas dos seus promotores (SMERILLI, 2009, p. 1).

Justamente em virtude da orientação cultural dos próprios autores-chaves, esse tipo de empresa tende a conjugar as exigências de competitividade e de rentabilidade típicas das empresas que operam numa economia de mercado, com uma profunda atenção aos próprios funcionários e ao desenvolvimento da sociedade como um todo (MOLTENI, 2002). De acordo com Coda (1988a apud MOLTENI, 2002, p. 90) “seus responsáveis estão empenhados em demonstrar – como os fatos comprovam – que, entre as duas dimensões, não existe incompatibilidade”.

E, conforme explica Molteni (2002, p. 90), “com sua operação, portanto, as empresas de ‘motivação ideal’ inserem-se com plenos direitos [...] no debate [...] em torno da compatibilidade entre lógica de maximização do interesse privado e tensão ética”. Para ele, as empresas que participam do projeto Economia de Comunhão na Liberdade pertencem a este grupo.

Já há alguns anos estudiosos vêm desenvolvendo pesquisas em empresas que aderem à Economia de Comunhão (EdC). Trata-se de um projeto do qual fazem parte empresas “plenamente inseridas no mercado, que salvaguardam a propriedade particular dos bens... mas colocam o lucro – que a ideologia capitalista considera a finalidade da empresa – em comunhão” (BRUNI, 2005, p. 25). Ainda, “apresenta-se como uma proposta que visa resgatar a dignidade do ser humano, colocando-o como fim último de todas as ações econômicas” (SERAFIM, 2001, p. 11).

É oportuno destacar, contudo, que essa tentativa de conciliar competitividade e promoção da pessoa e da sociedade é assinalada, nas empresas de Economia de Comunhão,

por uma **dupla tensão**: antes de mais nada, uma tensão para identificar e aproveitar todos os espaços existentes, no interior do ambiente econômico e social tal como ele se apresenta, a fim de realizar simultaneamente a dupla ordem de objetivos; em segundo lugar, a tensão que recai sobre o contexto geral

circunstante para criar regras de funcionamento do sistema que ampliem a possibilidade de atingir – de maneira conjunta e sinérgica – competitividade/rentabilidade e sociabilidade (MOLTENI, 2002, p. 91; grifo nosso)

O questionamento a que, então, se pretende fazer face concerne o seguinte:

**DE QUE FORMA OS MEMBROS (ADMINISTRADORES E ADMINISTRADOS) DE EMPRESAS VINCULADAS AO PROJETO ECONOMIA DE COMUNHÃO LIDAM COM A *TENSÃO ÉTICA* ENTRE AS RACIONALIDADES?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A EdC surgiu no Brasil no ano de 1991 e, desde então, expandiu-se para vários países dos cinco continentes, contando hoje com a adesão de cerca de 800 empresas. Em linhas gerais, a proposta é de que as empresas, por meio de suas respectivas atividades econômicas, produzam bens e serviços (ou seja, riqueza) e, por livre decisão coloquem o lucro em comum para três finalidades específicas, conforme descreve Bruni (2005): a) um terço para o desenvolvimento da empresa; b) um terço para a difusão da chamada “cultura da partilha” e da comunhão; e c) um terço para os pobres.

Essas e outras características da EdC, que serão melhor descritas no decorrer deste livro, parecem sugerir uma lógica interna não comum ao meio

empresarial da atualidade. Aparentemente, a lógica desse modelo parece não ser determinada primariamente por uma expectativa de resultados utilitários, por fins calculados, de que fala Weber (FERREIRA, 2004).

Bruni (2005, p. 36) traça em breves palavras o espírito ao qual se propõe a Economia de Comunhão. Para o autor,

ao procurar uma nova relação entre o mercado e a sociedade, a EdC encerra um significado profético, porque desafia as ideologias dominantes na era da globalização. Se a empresa é concebida como comunidade, procurando viver relações comerciais e de trabalho como ocasião de pessoas, se a empresa é pensada como bem social e como recurso coletivo, então, a EdC vai muito mais além de uma idéia de mercado como lugar somente de **relações instrumentais** (grifo nosso).

Em seu trabalho intitulado *Saúde Moral das Organizações: um diálogo aberto*, Serafim (2005, p. 110) afirma que “possibilitar o comportamento moral, significa que no espaço organizacional no qual o indivíduo está imerso é possível conduzir sua vida em favor de três harmonias: entre si e a sociedade; entre si e a organização; e da conduta em relação aos seus próprios valores”. A busca constante por esta “harmonia” passa necessariamente pelo afrontamento dos conflitos éticos que estão estritamente ligados à tensão entre o comportamento moral e às regras e normas organizacionais.

A EdC está proporcionando uma verdadeira quebra de paradigma 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 (SERAFIM, 2001).

Logo, observando a experiência de EdC, conforme apenas exposto, e considerando os conceitos e idéias discutidos anteriormente, constata-se que, até o presente momento, diversos trabalhos já foram produzidos analisando o problema da ética nas organizações de caráter econômico. Aprofundar-se nesse tema é crucial quando se busca refletir sobre os valores que norteiam a sociedade do ponto de vista socioeconômico e como estes valores impactam no equilíbrio psíquico dos indivíduos inseridos no contexto das organizações produtivas.

Nesse sentido, a proposta de Guerreiro Ramos se mostra à altura desse questionamento, por constituir-se de uma análise profunda e abrangente de conceitos e categorias voltados ao entendimento da realidade organizacional (SERAFIM, 2001).

Por sua vez, a prática dos valores propostos pela EdC, assumida por centenas de empresas em todo o Brasil e no mundo, sugere uma atuação de natureza econômica e social marcada fortemente pela razão substantiva; contudo, são poucos os estudos que, até agora, avançaram a fundo nessa questão. As principais contribuições acerca do tema Racionalidade & EdC podem ser atribuídas respectivamente a três autores: Serafim (2001), que ocupou-se em discutir a ética no espaço de produção; Ferreira (2004), que fez um estudo comparativo entre uma empresa de Economia de Mercado e uma empresa de Economia de Comunhão, sob a ótica da racionalidade e dimensões organizacionais de estrutura, tecnologia, cultura e posicionamento estratégico das organizações; e Fernandes (2007), que estudou a dimensão ambiental em organizações produtivas e a racionalidade da Economia de Comunhão.

Os pesquisadores acima referidos aparecem como protagonistas nessa discussão, porém ainda são poucos. Dar continuidade a estudos relacionados a essa temática é um passo importante para auxiliar a consolidação de uma teoria que delinea de forma consistente a proposta de

Economia de Comunhão. E é nesse intuito que o presente livro pretende ampliar e aprofundar a compreensão e o entendimento do fenômeno em questão.

O estudo correlacionado da tensão ética entre racionalidades, a partir da perspectiva de Guerreiro Ramos, e da experiência de Economia de Comunhão assume o compromisso de dar continuidade aos trabalhos já realizados sobre a ética e racionalidade, esmiuçando de que forma as práticas adotadas pelas empresas que aderem à EdC impactam os modos de coexistência desta inevitável e ordinária tensão ética inerente no âmbito geral da organização pesquisada.

Por fim, é importante referir que o estudo propiciou às autoras uma grande oportunidade de aprendizado, posto que desde o início de seu percurso acadêmico vêm acompanhando - com entusiasmo e esperança - o desenvolvimento da proposta da Economia de Comunhão. A realização deste livro é, portanto, uma forma de contribuir para a difusão dessa experiência que, ao longo dos anos, tem se mostrado capaz de indicar um caminho diferente de ser empresa e, conseqüentemente, de fazer economia.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Do ponto de vista estrutural, o livro apresenta 07 (sete) capítulos. No primeiro capítulo, foi apresentado o foco central do estudo e a caracterização do trabalho, tais como definição do problema e a justificativa para a escolha do tema, bem como a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo dedicou-se a discutir a ética e a racionalidade nas organizações, retomando - a partir da análise feita por Guerreiro Ramos – os dois pares conceituais de origem weberiana: racionalidade funcional-racionalidade substantiva e ética da responsabilidade-ética do valor absoluto ou da convicção. Posteriormente, definiu-se a expressão “síndrome comportamentalista”, no intuito de analisar os alicerces psicológicos que sustentam e legitimam a teoria organizacional e que, conseqüentemente, são responsáveis pela perda da capacidade da razão do indivíduo em [auto]normatizar sua conduta. Tal aporte teórico permitiu que fosse discutida a questão da tensão ética nas organizações.

No terceiro capítulo foi apresentada a Economia de Comunhão, dando-se ênfase a sua gênese, às suas principais características e aos fundamentos a cerca da cultura da partilha, além de ter sido apresentado um breve panorama do desenvolvimento e da difusão da EdC no mundo.

No quarto capítulo foram delimitados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

No quinto capítulo foram definidos os procedimentos metodológicos, levando em conta o caráter de pesquisa qualitativo, tendo sido realizado o estudo de caso na empresa Metalsul. Além disso, foram apresentadas as técnicas para a coleta de dados, quais sejam, entrevistas semi-estruturas, observação participante e análise documental. Para a interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo.

No sexto capítulo desenvolveu-se, de forma sintética, a análise e a interpretação dos dados de campo pesquisados na empresa Metalsul. Em um primeiro momento, descreveu-se a trajetória da empresa com base em seu contexto histórico, bem como o modo com ela está estruturada hoje. Posteriormente, foram descritas e analisadas as relações dos funcionários e dos sócios-gerentes com o ambiente interno da organização, tendo como foco a tensão ética nos termos anteriormente contextualizados.

No sétimo capítulo foram retomadas as principais ideias desenvolvidas no decorrer do trabalho e efetivadas correlações teórico-práticas, no intuito de dar uma resposta à questão de pesquisa. As conclusões bem como as limitações do trabalho e as sugestões para novas pesquisas também compõem este capítulo. Por fim, as referências.

## 2 ÉTICA E RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão traçada no capítulo anterior trouxe à tona o fato de que na sociedade moderna capitalista, a economia de mercado se tornou o *locus* da cultura ocidental, sendo personificada nas organizações econômicas (SILVA e WEBERING, 2010). Mas nem sempre foi assim. Nas sociedades pré-industriais<sup>4</sup>, as organizações formais tinham pouca participação no processo de socialização do indivíduo e os determinantes econômicos da conduta humana nunca tiveram a primazia institucional que assumiram na sociedade centrada no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989).

De acordo com Sahlins (1976 apud SILVA e WEBERING, 2010), enquanto a produção reflete o esquema geral da sociedade, que é marcado pelas relações econômicas, no “mundo primitivo” o *locus* de diferenciação simbólica permanece o das relações sociais, principalmente nas de parentesco. Para Guerreiro Ramos (1989, p. 92),

nessas sociedades, os costumes e as tradições sob cuja influência o homem adquiria uma visão particular do mundo e os padrões do correto comportamento, estavam, de modo geral, livres do planejado condicionamento de sistemas artificiais. A pessoa aprendia a tornar-se membro da sociedade através da participação numa porção de grupos que em geral não tinham o caráter instrumental das organizações formais, como as conhecemos hoje. Mais ainda, em nenhuma sociedade anterior à sociedade industrial, as organizações de caráter econômico

---

<sup>4</sup> Segundo Presthus (1965 apud PRESTES MOTTA, 1978), a transformação da sociedade tradicional, caracterizada por um grande número de pequenas organizações, para a sociedade organizacional ocorreu a partir dos anos 1930 nos Estados Unidos. Desde então (da consolidação da sociedade organizacional), poucos grupos passaram a controlar setores consideráveis da economia americana.

jamais assumiram papel central e deliberado no processo de socialização.

Em outras palavras, significa dizer que “as organizações eram discretas e conscientes de seus limites, mantendo-se dentro de um contexto delimitado do conjunto do espaço vital dos cidadãos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 95). Segundo este mesmo autor, hoje em dia, contudo, tais organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, ou seja, tentam transformar-se *na sociedade*.

Guerreiro Ramos (1989, p. 93) critica o fato de que, Frederick W. Taylor, “considerava a administração científica e seus correlativos de motivação como um dado de referência para o planejamento não apenas do ambiente de trabalho, mas também da família, das escolas e de toda a vida social”. Ou seja, o fundador da administração científica via a sociedade como uma ampliação do domínio do mercado. Por estes motivos, Guerreiro Ramos (1989, p. 86) defende que “a chamada ciência da organização [...] está enredada numa trama de pressupostos não questionados que derivam da sociedade centrada no mercado e dela são reflexos”. E, a partir daí, propõe a reformulação de alguns conceitos próprios da teoria administrativa que foram (e continuam sendo) mal-entendidos e usados de modo inapropriado, descaracterizando a teoria da organização.

No capítulo 2 de sua obra *Administração e Contexto Brasileiro...*, Guerreiro Ramos (1983) propõe-se a rediscutir o conceito de ação administrativa, recorrendo aos dois pares conceituais de origem weberiana citados anteriormente: 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 valores éticos no condicionamento da eficiência e da produtividade (SERAFIM, 2001). É disto que se ocupa o item a seguir.

## 2.1 RACIONALIDADE FUNCIONAL E RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Antes de adentrar no detalhamento do conceito de ação administrativa, Guerreiro Ramos (1983, p. 36) afirma que é necessário ter presente alguns pressupostos que, de certa forma, vão de encontro ao que foi apenas exposto:

1. O entendimento de que o âmbito das técnicas administrativas não coincide com o da sociedade global [...] os estatutos normativos do trabalho não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral.
2. A percepção de que eficiência e produtividade são fenômenos mais complexos do que supunha a teoria tradicional [...] passando-se hoje a considerar os problemas concernentes ao equilíbrio entre a personalidade e a organização.
3. A consciência de que é necessário conhecer de modo sistemático a influência do ambiente externo sobre as organizações.

A partir de tais premissas, Guerreiro Ramos (1983) inicia a discussão sobre racionalidade funcional e racionalidade substancial partindo dos estudos de Barnard, de onde afirma:

os indivíduos vinculados a qualquer sistema cooperativo têm com ele uma relação dual [...] no primeiro aspecto [funcional], algumas atividades da pessoa são meramente parte de um sistema não-pessoal de atividades; no segundo aspecto [substancial], o indivíduo é estranho (*outside*), isolado ou oposto ao sistema cooperativo (BARNARD, 1948 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 37).

Barnard (1948 apud GUERREIRO RAMOS, p. 38) sublinhou que a racionalidade da organização não se confunde com a racionalidade em geral, corroborando o pensamento de Guerreiro Ramos exposto anteriormente. E, por isso, afirmou:

seria útil considerar as pessoas em seu aspecto individual, como externas a qualquer sistema cooperativo. Nesse aspecto as pessoas escolhem se entrarão ou não num específico sistema cooperativo. Esta escolha poderá ser feita na base de (1) intenções, desejos, impulsos do momento, e (2) alternativas externas ao indivíduo reconhecidas por ele como válidas. *A organização resulta da modificação da ação do indivíduo mediante controle destas categorias ou sua influência sobre uma delas* (grifo do autor).

Max Weber (1944 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 38) procurou definir *ação social*<sup>5</sup>, apresentando os rudimentos do que hoje é o conceito sociológico de racionalidade. Distingue-a, portanto, em quatro tipos: a

---

<sup>5</sup> Cabem dois esclarecimentos sobre a expressão *ação social*. Primeiramente, “a palavra ação é a capacidade de *atuar sobre*, o que significa sempre, em última análise, modificação [...] a ação, qualquer que seja, implica uma visão ética (W.P.J apud GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 69); em segundo lugar, a ação social segundo Max Weber, consiste no fato de ser orientada pelas ações dos outros. O sentido dessa ação não é imanente, não se destina a ser apreendido pela sua contemplação isolada, como um estado íntimo do sujeito. É um sentido relacionado, referido a circunstâncias, elementos e condutas de terceiros (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 48).

racional no tocante a fins, a tradicional no tocante a valores, a afetiva e a tradicional.

A ação social afetiva e a tradicional são respectivamente determinadas por estados emotivos ou sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências. A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco 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 eleitos.

Os conceitos apresentados acima tornaram-se essenciais para a compreensão do sentido da palavra *racionalidade* e ainda nos dias de hoje constituem a base para quaisquer discussões acerca do tema. Sobre a racionalidade no tocante a fins, Max Weber escreveu:

atua racionalmente com relação a fins quem orienta sua ação pelo fim, meios, e consequências nela implicados e confronta racionalmente os meios com os fins, os fins com as consequências implicadas, e os diferentes fins possíveis entre si;...quem não atuar, pois, nem afetivamente (emotivamente em particular) nem com relação à tradição (WEBER, 1944 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 38).

Neste último trecho retoma-se a dualidade à qual se referia Barnard (1938 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 38), onde “as emoções e os costumes são ordinariamente elementos irracionais que perturbam o rendimento ou êxito daquela conduta”. Fica então esclarecido o antagonismo entre as duas racionalidades.

Guerreiro Ramos frequentemente apropria-se dos conceitos apresentados por Mannheim (1962 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 38), que afirma que “atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado”. Cabe lembrar que “esta racionalidade não se pergunta pelos seus pressupostos e nem pelo seu sentido, agindo na esfera do *como*, sem se perguntar o *porque*”<sup>6</sup> (SERAFIM, 2001, p. 25).

Tenório (2002, p. 33), um estudioso envolvido na recente discussão teórico-crítica sobre as teorias organizacionais – e que segue a mesma linha de pensamento de Guerreiro Ramos, discrimina, abaixo, o conceito de racionalidade funcional ou instrumental:

a racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centralizado na formalização mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados.

---

<sup>6</sup> Assim como exemplifica Guerreiro Ramos (1983, p. 38-39), “o assassinato de um vigia noturno, o arrombamento de um cofre, os instrumentos para isso utilizados, são atos e elementos racionais, na perspectiva dos membros de uma *gang* que projetam assaltar o banco. Os atos e elementos imprevistos, por exemplo, a reação brava e hábil do vigia, e o disparo automático dos aparelhos de alarme, são irracionais, do ponto de vista dos assaltantes”.

O conceito correlato da racionalidade instrumental é aquele da racionalidade substancial (ou substantiva). Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1983, p. 39) argumenta:

é substancialmente racional todo o 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 a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. 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.

Neste modo de racionalidade, ao contrário da funcional, “seus pressupostos e seu sentido ganham importância, preferindo antes agir na esfera do *porquê*, participando da esfera do *como* apenas por acidente” (SERAFIM, 2001, p. 27). A irracionalidade substancial deriva de impulsos, sentimentos, explosões emotivas, superstições, quimeras e preconceitos e assim, caracteriza o indivíduo intelectualmente inferior ou degradado (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Outro aspecto importante a ser destacado é que na racionalidade substancial dá-se muito valor à liberdade, como bem explicita Guerreiro Ramos (1983, p. 39) ao afirmar que “de ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade”. Tal preocupação deriva do fato que a racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano, que permitiria contrabalançar a busca da emancipação e autorrealização com o alcance de satisfação social,

considerando o direito dos outros indivíduos de fazê-lo e oferecendo um modelo alternativo (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Mas, para que a razão substantiva passe a ser contemplada e exercida, é preciso ter como pressupostos tanto a transformação do espaço da organização quanto o aperfeiçoamento moral do indivíduo, que implica na reativação de sua capacidade de deliberação (SERAFIM, 2001). E é nestes termos que Tenório (2002, p. 33) particulariza o conceito de Guerreiro Ramos:

a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento. O que significa dizer que o ator social dentro das organizações (administradores e administrados) deveria desenvolver suas relações de forma a produzir segundo a sua maneira particular de perceber a ação racional com relação a fins. No entanto, isso não ocorre devido a 'razões' que só a razão funcional poderia explicar.

Para Guerreiro Ramos (1989), a idéia de uma razão substantiva de amplo espectro transcende em muito a estreita relação que atualmente se faz entre razão e cálculo. Isso significa dizer que se, para uma ação movida pela racionalidade substancial, fosse feito um julgamento a partir do ponto de vista instrumental, esta ação seria considerada uma irracionalidade - e vice-versa<sup>7</sup>. Por esse motivo, a razão substantiva se contrapõe à razão instrumental e tem sua base no julgamento ético-racional (GUERREIRO RAMOS, 1989).

---

<sup>7</sup> A respeito da questão racionalidade/irracionalidade a partir da perspectiva de Max Weber, veja Guerreiro Ramos (1946).

Em resumo, **a razão** como força ordenadora da mente – e **permitindo o equilíbrio dos cosmos interno** – se constitui de uma dimensão instrumental voltada para o cálculo de consequências 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 (SERAFIM, 2001; grifo nosso).

## 2.2 ÉTICA DA RESPONSABILIDADE E ÉTICA DA CONVICÇÃO

Agora parte-se para a conceituação do outro par de origem weberiana. Max Weber quando discorreu sobre ação social, relacionou a racionalidade referida a fins e a racionalidade referida a valores respectivamente aos termos “ética da responsabilidade” e “ética da convicção”. O autor diz:

a orientação racional com relação a valores pode estar em relação muito diversa com respeito à racional com relação a fins. Desde a perspectiva desta última, a primeira é sempre irracional, acentuando-se tal caráter à medida que o valor que a move se eleva à significação de absoluto, porque a reflexão sobre as consequências da ação é tanto menor quanto maior seja a atenção concedida ao valor próprio do ato em seu caráter absoluto (WEBER, 1944 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p.42).

Guerreiro Ramos (1983, p. 42) atenta para o fato de que “Weber considerava as duas éticas ‘irredutivelmente opostas’”. Mas, o próprio autor parece contradizer-se quando afirma, conforme já foi dito, que “absoluta racionalização na ação com relação a fins é... um caso limite”, admitindo que as duas éticas possam coexistir, decerto, em relações de **tensão**.

Assim, antes de avançar no debate a respeito da ética, é fundamental explicitar com clareza o sentido que será atribuído aqui aos termos “ética da responsabilidade-ética do valor absoluto”. Tais critérios servirão de base para toda a argumentação desenvolvida no decorrer do presente livro. Segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 42-43)

1. A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional ou “pragmática” (Voegelin). A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referida a valores [...]
2. 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 as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos. [...]
3. [...] **nenhum indivíduo organiza a sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas**. Por isso, absoluta racionalização com relação a valores é também um caso limite (grifo nosso).

Com base na interpretação de Serafim (2001) acerca das duas éticas, pode-se considerar que, 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:

<b>Ação social</b>	<b>Critério</b>	<b>Processo</b>	<b>Ética</b>
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

**Quadro 1:** Síntese das principais categorias weberianas.

Fonte: Elaborado por Serafim (2001, p. 28) a partir dos fundamentos teóricos apresentados.

Tendo presente os pares conceituais weberianos apresentados acima, serão analisados os problemas éticos oriundos da organização, as inevitáveis tensões éticas vividas em diferentes sistemas pelos indivíduos, bem como o contexto burocrático e sua influência para a ética. Com este enfoque, o intuito do próximo tópico é delinear os limites que as organizações e seus padrões cognitivos impõem à ética (SERAFIM, 2001). Para que isso seja possível, cabe 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, processo que Guerreiro Ramos (1989, p. 50) denominou de “síndrome comportamentalista”.

## 2.3 A SÍNDROME COMPORTAMENTALISTA

Para que se possa compreender as características da “síndrome comportamentalista”, Guerreiro Ramos (1989, p. 50) aponta duas premissas: primeiramente, as organizações são sistemas cognitivos, ou seja, “os membros de uma organização em geral assimilam, interiormente, tais sistemas e assim, sem saberem, tornam-se pensadores inconscientes”; em segundo lugar, propõe fazer uma distinção entre os conceitos de comportamento e ação. Para Guerreiro Ramos (1989, p. 50-51),

O **comportamento** é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências [...] sua categoria mais importante é a conveniência. Em consequência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores. Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes.

Em contraposição, a **ação** é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta. A eficiência social e organizacional é uma dimensão incidental e não fundamental da ação humana. Os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo em geral. Assim, a ação baseia-se na estimativa utilitária das consequências, quando muito, apenas por acidente (grifo nosso).

Serafim (2001) resumiu de forma esquemática as principais características de ambos os tipos de conduta apenas descritos, como apresentado no quadro a seguir:

<b>CONDUTA</b>	
<b>Comportamento</b>	<b>Ação</b>
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 mecanomórfica)	Reconhece o valor intrínseco das finalidades
Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado por causas eficientes	Ser humano age, toma decisões e faz escolhas porque causas finais influem no mundo em geral e não apenas causas eficientes

**Quadro 2:** Distinção entre comportamento e ação.

Fonte: Elaborado por Serafim (2001, p. 29-30) a partir dos fundamentos teóricos apresentados por Guerreiro Ramos (1989).

Estas considerações conduzem à constatação de que

homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde um senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. **O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta** (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 51; grifo nosso).

Guerreiro Ramos (1989, p. 51-52) define a síndrome comportamentalista como sendo “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”. O autor vê a síndrome comportamentalista como “a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana” (p. 52), isto é, ocorre a perda da autonomia do indivíduo. O autor ainda critica o fato de que ela “tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas” (p. 52).

Nessa linha, a síndrome comportamentalista é uma deturpação da noção substantiva da conduta humana, que vem consolidando-se como característica predominante da sociedade ocidental desde o surgimento e a consolidação da sociedade centrada no mercado, como foi discutido anteriormente. O indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação (GUERREIRO RAMOS, 1989).

O autor aprofunda sua reflexão apresentando os quatro traços principais dessa síndrome comportamentalista, bem como suas conexões com a mentalidade imposta pelo mercado: a) a fluidez da individualidade; b) o perspectivismo; c) o formalismo; e d) o operacionalismo. E conclui, dizendo

que esses padrões “cognitivos constituem o credo não enunciado de instituições e organizações que funcionam na sociedade de mercado e sua interiorização ocorre, geralmente, sem ser notada pelo indivíduo” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 67).

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 (SERAFIM, 2001).

## 2.4 A TENSÃO ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A vida nas organizações e mais comumente as relações sociais que aí se tecem repousam sobre valores. Estes valores, implícitos ou não, vão definir as regras de ação que inspirarão os julgamentos e as condutas (CHANLAT, 1992). No decorrer do desenvolvimento das organizações – onde podemos destacar a empresa capitalista como entidade principal desse cenário – é predominante a perseguição de objetivos econômicos alcançados a partir de princípios, tais como eficiência e produtividade. Na visão de Chanlat (1992, p. 69) “até o presente momento, as regras que tiveram curso nas relações, no seio das organizações, foram amplamente inspiradas em valores econômicos”.

Conforme foi discutido anteriormente, o exercício de qualquer cargo, função ou carreira nas organizações diversas requer do indivíduo a autorracionalização de sua conduta. Porém, segundo Guerreiro Ramos (1983, p. 43), “o indivíduo está orientado em seu comportamento, por valores, isto é, por estimações e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo, e seu ideal de realização própria e social, e que

consubstanciam sua ética de convicção”. Todavia, complementa dizendo que “a observância mínima dessa ética [da convicção], indispensável para a segurança e integridade interna do indivíduo, ocasionalmente o torna polêmico, envolvido em situações conflitantes” (p. 43). Segundo Chanlat (1999, p. 66), tais conflitos ocorrem porque “no agente calculador racional, emissor e receptor de mensagens, móvel e gestor de sua vida [...] faltam, com efeito, muitas coisas sem as quais não podemos considerar-nos plenamente humanos”.

Eis porque, na visão de Whyte (1956 apud GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 43), “seria utópico admitir-se que houvesse a possibilidade de instalar-se harmonia perfeita entre os valores do indivíduo e os da organização”. Considerando, como bem salienta Chanlat (1999, p. 76), que “o universo da empresa é o lugar onde a racionalidade técnica ou instrumental triunfou”, a congruência absoluta entre os valores do indivíduo com os da organização torna-se impensável. Daí então se pode afirmar que nas situações administrativas ou organizacionais, o indivíduo se encontra ordinariamente em **tensão**.

Adotando, como fato básico, a irredutibilidade do indivíduo à organização, abre-se para a possibilidade de coexistência, em relação de tensão, entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva (SERAFIM, 2001). Para ilustrar tal afirmação, pode-se recorrer ao estudo elaborado por Amitai Etzioni (1961 apud GUERREIRO RAMOS, 1983) sobre organizações complexas. Este autor dá-se conta dos aspectos de comportamento humano, da questão do equilíbrio na relação entre os indivíduos e a organização, situação que requisita

uma atitude diante do trabalho, ciosa da autonomia do indivíduo e, ao mesmo tempo, compatível com os padrões mínimos de integração, requeridos cronicamente por toda a situação administrativa, fundamentada numa espécie de dialética

psicológica de desengajamento e ajustamento, liberdade e consentimento. Preconizam o **ajustamento positivo do indivíduo ao trabalho, de modo a combinar sua produtividade como trabalhador, com sua independência como ser humano**, a racionalidade funcional com a racionalidade substancial de seu comportamento, a ética da responsabilidade com a ética do valor absoluto ou da convicção (ETZIONI, 1961 apud GUERREIRO RAMOS, p. 41; grifo nosso).

Em outras palavras, Guerreiro Ramos (1983) concorda e enfatiza que um mínimo de consenso social é necessário para que a tensão entre as duas éticas se mantenha num grau de intensidade que permita às organizações operarem segundo as expectativas normais de produtividade e eficácia. Desta forma, o problema do equilíbrio entre o indivíduo e a organização tem de ser equacionado também, levando-se em conta a contribuição dos dois tipos weberianos de ética.

Por consequência, “a integração do indivíduo na organização [...] tende a ser obtida mediante a deliberada autorracionalização da conduta, em alto nível de consciência e compreensão. Supõe a ética da responsabilidade” (GUERREIRO RAMOS, p. 41-42). Ponto importante a ser destacado é o fato de que Guerreiro Ramos (1983, p. 44) sustenta que a ética da responsabilidade é ingrediente de toda a ação administrativa<sup>8</sup>. O autor afirma que

os que a adotam, em todos os níveis de autoridade, chefes e subordinados, por definição, tácita ou explicitamente, se acham sob o **vínculo de um compromisso: o de, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até crenças e ideologias,**

---

<sup>8</sup> Guerreiro Ramos (1983, p. 47) conceitua ação administrativa como “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”.

**autorracionalizam a sua conduta, tornando-a parte funcionalmente racional da ação administrativa.** [...] Ao ser elevada ao plano da sistematicidade e, nesta qualidade, tornar-se incorporada à conduta, propicia, por isso mesmo, um **ajustamento do trabalhador à sua tarefa, mais inteligente e humanamente positivo.** Desta maneira habilita-se quem a adota a procurar os termos sociais adequados à realização ou ao cumprimento de sua ética de convicção, por isso mesmo que passa a contar, como fato básico, a **irredutibilidade do indivíduo à organização,** a tensão entre a racionalidade funcional desta última e a racionalidade substancial a que todo o ser humano tem não só direito, mas também o dever de aspirar por exigência de acabamento da sua personalidade (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 44; grifo nosso).

A organização tem um *ethos* específico, diverso do *ethos* da vida humana em geral e é por esse motivo que Guerreiro Ramos (1983) argumenta, como já foi exposto anteriormente, que a organização não ocupa e jamais ocupará todo o espaço existencial do homem. Desta forma,

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 autorracionalização da conduta, de autolimitação e autodomínio do sujeito da ação administrativa. Resta, para a expressão livre da personalidade, o espaço da existência, em que predomina a ética da convicção ou do valor absoluto (GUERREIRO RAMOS, 1983, p. 48-49).

Tendo presente o caráter funcionalmente racional da ação administrativa, vale retomar a discussão acerca da razão, iniciada no primeiro capítulo deste livro, pois, neste contexto, ela não é entendida como faculdade humana transcendente, mas diz meramente respeito à eficácia, à

operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista objetivos predeterminados. A racionalidade da organização, portanto, é especificamente de caráter funcional (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Chanlat (1999, p. 66-67) corrobora esse entendimento ao dizer que “a gestão é um mundo que privilegia prioritariamente a ação, a frieza, o conformismo, a masculinidade, a homogeneidade, a racionalidade instrumental”. E justamente devido a esses fatores, Guerreiro Ramos (1983, p. 48) afirma que não se pode “pedir à organização que seja o que jamais, por sua constituição, poderia ser, uma unidade social em que se realiza a perfeita harmonia entre o indivíduo e as condições de trabalho”. Contudo, o autor admite que “a organização e a ação administrativa tendem, com o progresso histórico social, a procurar como objetivo limite, conciliar a eficiência com a racionalidade substancial” (p. 48).

Em sua obra *Ciências Sociais e Management*, Chanlat (1999) fala sobre o retorno de dimensões centrais<sup>9</sup> frequentemente esquecidas pelo mundo da gestão, dentre as quais a dimensão ética. Neste ínterim, ele se faz esta pergunta: porque o universo oficial da gestão deixa tão pouco espaço a esses aspectos da condição humana?

As razões levantadas pelo autor são bastante pertinentes para o melhor entendimento da tensão ética existente no seio das organizações econômicas. São elas:

[Primeiro,] o mundo do *management* tem, com efeito, horror ao que é imprevisível, espontâneo, agitado [...] ele prefere nitidamente a ordem e a disciplina das estruturas e dos papéis bem definidos. [Segundo] o mundo do *management* é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade. É o famoso ‘não estou neste cargo para administrar sentimentos’. Isso porque sentimentos muito fortes entre empregados e colegas

---

<sup>9</sup> Nesta obra, Chanlat (1999) fala sobre o retorno de dimensões esquecidas pela gestão, em particular, do ator e do sujeito, da afetividade, da experiência vivida, do simbólico, da história e da ética ao mundo da gestão.

de trabalho podem minar a eficácia em proveito da solidariedade. [Terceiro], o mundo da gestão é igualmente um universo que dá pouco espaço à palavra espontânea e as idéias inovadoras que solucionam problemas [...] o sonho e o imaginário são frequentemente vistos também como suscetíveis de ameaçar a ordem estabelecida (CHANLAT, 1999, p. 67)

De acordo com Serafim (2001, p. 39), “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”. Lembra Guerreiro Ramos (1989, p. 100) que “a auto-avaliação conduz o homem na direção da tensão interior [...], pois o conflito entre o indivíduo e os sistemas sociais é permanente e inevitável”. Na organização, há o predomínio da racionalidade funcional, 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 (SERAFIM, 2001).

Se uma pessoa permite que a organização se torne referência primordial de sua existência, perde o contato com sua verdadeira individualidade e, em vez disso, adapta-se a uma realidade fabricada (GUERREIRO RAMOS, 1989). É o que afirma Simon (1965, p. 198) ao dizer que

através de sua submissão a metas organizacionalmente estabelecidas e através da absorção gradual dessas metas em suas próprias atitudes, aquele que participa da organização adquire uma personalidade de organização, bastante diferente de sua personalidade como indivíduo. A organização destina-lhe um papel: especifica os valores particulares, os fatos, as alternativas, segundo os quais devem ser tomadas suas decisões na organização.

Nesse cenário, o seu propósito [reducionista] 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 (SERAFIM, 2001). Nesta delimitação característica de uma sociedade centrada no mercado, o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado, pois espera-se dele que acate as determinações impostas, de cima para baixo, e que definam o papel que tem que desempenhar (GUERREIRO RAMOS, 1989). Consequentemente, conforme descreve Serafim (2001, p. 40) 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”.

E é justamente aí que reside a tensão ética. As questões referentes ao “que devo fazer?” relacionadas ao certo e ao errado, ao justo e ao injusto também são fornecidas pela organização – e legitimadas pelo indivíduo – por meio de receituários de bom comportamento<sup>10</sup> (SERAFIM, 2001). A perda de contato com a verdadeira individualidade pode ser observada no seio de sistemas planejados, como as organizações formais, cujas metas, só acidentalmente e secundariamente, consideram a atualização pessoal.

De acordo com Bruni (2005, p. 24),

hoje, no início do milênio, devemos constatar que o desenvolvimento, por si só, não é suficiente para assegurar a paz. O crescimento econômico pode acontecer em detrimento de

---

<sup>10</sup> Conforme foi discutido no primeiro capítulo deste trabalho, o sentido do bem e do mal, do certo e do errado, do justo e do injusto deve estar *no* indivíduo (na psique), para poder se conduzir eticamente na organização. A ética trata de casos complicados, das coisas variáveis e contingenciais. Por isso, 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 (SERAFIM, 2001; grifo nosso).

outros valores importantes para a convivência civil, como o meio ambiente, a justiça, a solidariedade.

Neste sentido, é bastante oportuna a defesa apresentada, em nível individual, por Chanlat (1999, p. 76), ao afirmar que

**a ética da responsabilidade [...] remete-nos às consequências que nossa ação pode ter sobre os outros e à reflexão que a precede.** Logo, uma pessoa responsável procura antecipar-se, na medida de seus meios, às consequências que seus atos terão sobre o outro. Um tal posicionamento é muito exigente, principalmente em um contexto em que não se compreende ou não se controla tudo, mas ela é essencial para a sobrevivência da vida coletiva (grifo nosso).

E, do ponto de vista organizacional, o autor também especifica:

por uma empresa, como por toda organização, ser socialmente responsável é avaliar os efeitos de suas ações sobre a comunidade próxima. É agir enquanto “cidadã”, isto é, no respeito às regras instituídas pela sociedade. [...] É preocupar-se, além disso, com o nível de consequências deletérias de seus atos ou produtos que fabrica. É possuir uma preocupação aguda de coesão e da solidariedade social [...]. É preocupar-se com todos os que tenham direito e não apenas com os acionistas. **Resumindo, a recusa em ganhar fazendo perder a sociedade** (CHANLAT, 1999, p. 77).

Na visão de Zappalà (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. E conclui afirmando:

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** (ZAPPALÀ, 1992, p. 117; grifo nosso).

Tendo em vista toda a discussão alicerçada até aqui, é possível chegar a dois enfoques principais que, conforme salienta Serafim (2001), são fundamentais para que a ética se torne pensável no ambiente produtivo: o primeiro, é a transformação do espaço da organização de modo a permitir que a razão substantiva passe a ser contemplada e exercida; o segundo, é o aperfeiçoamento moral do indivíduo, que implica na reativação de sua capacidade de deliberação.

Nesse sentido, a Economia de Comunhão na Liberdade – EdC – é uma proposta inovadora, iniciada no Brasil, mais precisamente em São Paulo, há vinte anos atrás, e que tem por objetivo a humanização da economia e das organizações de trabalho. Serafim (2001, p. 72) explica que “o projeto visa resgatar a dignidade do ser humano no âmbito econômico – e dignidade se entende como a capacidade de agir com liberdade”. Nela, empresários,

trabalhadores, concorrentes e clientes são vistos como seres relacionais, integrantes de uma comunidade de trabalho, onde valores como gratuidade, solidariedade e fraternidade são fundamentais (GONÇALVES, 2008).

Além disso, Faller (2010) ressalta que a Economia de Comunhão possui uma proposta mais ampla do que a distribuição de lucros. A cultura da partilha, que fundamenta o ato de distribuir, fundamenta também e conforme será descrito a seguir, o desenvolvimento de uma nova forma de compreender a atividade econômica.

O foco central do próximo capítulo, portanto, é delinear as principais características da EdC e procurar descrever, na medida do possível, um pouco da dinâmica de comunhão vivida pelas empresas que aderem a tal proposta. Conhecer esses aspectos permitirá, posteriormente, compreender de que forma as pessoas que estão intimamente ligadas à Economia de Comunhão lidam com a tensão ética entre as racionalidades, realidade essa que, conforme discutido até aqui, está sempre presente no seio das organizações econômicas.

### 3 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE

A Economia de Comunhão é uma proposta de atuação econômica não convencional no âmbito da economia e na gestão de empresas, enquadrada no seio do Movimento dos Focolares (MF). Este movimento foi fundado por Chiara Lubich, em 1943, na cidade de Trento (norte da Itália), no âmago da II Guerra Mundial. Tem como seu principal objetivo a construção da unidade e da fraternidade universal, processo baseado em valores e princípios cristãos, no respeito à diversidade cultural e à liberdade (FALLER, 2010). Desse objetivo emanam em consonância os princípios, os valores, a visão de mundo, enfim, todo um paradigma para a atuação econômica do trabalho e da produção (SERAFIM, 2001).

Para que se possa entender os fundamentos que guiam a proposta de agir econômico da EdC é, portanto, fundamental compreender suas raízes, bem como situar-se no contexto histórico, social e cultural no qual ela surgiu. Será apresentado a seguir um breve histórico do Movimento dos Focolares bem como a origem e os principais desdobramentos da Economia de Comunhão no contexto brasileiro e mundial.

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DO MOVIMENTO DOS FOCOLARES

O Movimento dos Focolares é uma associação de caráter civil e eclesial, nascido em meio a um cenário de destruição provocado pelos bombardeios característicos de guerra. Exposta ao ineditismo existencial da situação, Chiara Lubich, então com 23 anos, juntamente com suas primeiras amigas,

“teve uma intuição sobre quem é verdadeiramente Deus: Amor” (PINTO & LEITÃO, 2006, p. 18). 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 (SERAFIM, 2001). Descrevem Pinto e Leitão (2006, p. 18):

como toda verdadeira intuição é acompanhada de um forte sentimento de certeza, ela [Chiara Lubich] assumiu que, postas em prática, as palavras do Evangelho provocariam uma grande revolução, e várias foram as situações que reforçaram a crença do grupo durante o tempo em que Chiara e suas colegas se dedicaram a socorrer as vítimas da guerra.

O MF tinha (e ainda tem) como um dos pressupostos a vida comunitária fraterna e a partilha dos bens, ou a **comunhão de bens**, como se fala no próprio Movimento (SERAFIM, 2001). Nas palavras da própria fundadora percebe-se claramente o desejo de dedicar-se à erradicação dos problemas sociais que afligiam a cidade de Trento, então em profundas dificuldades devido à guerra. Chiara Lubich (1990, p. 19), em primeira pessoa, afirmou certa vez:

tínhamos o objetivo de pôr em prática uma certa comunhão de bens, com o máximo alcance que se pudesse pensar; não se tratava, porém de amar os pobres pelos pobres, ou amar Jesus somente nos pobres, queríamos resolver o problema social.

Aquela experiência de caridade cristã, de grande sacrifício pessoal correu de boca em boca e assim “nasceu, em poucos meses, uma comunidade de 500 pessoas que partilhava dessa mesma visão” (LOVISON, 2007, p. 189).

Com o passar do tempo, o Movimento alastrou-se na Itália e, respectivamente a partir de 1952 expandiu-se pela Europa, chegando na América do Sul e, em particular no Brasil, em 1958, na África a partir de 1963, na Ásia desde 1966 e, desde 1967, na Austrália. Atualmente o Movimento dos Focolares está presente em 182 países e conta com 141.400 membros e um número aproximado de 2.115.000 aderentes e simpatizantes (FOCOLARES..., *online*, 2010). Segundo Menegassi (2007), mesmo que os princípios sejam católicos, esse Movimento caracteriza-se pela presença de pessoas de outras denominações cristãs, adeptos de outras religiões a até mesmo por quem não possui um referencial religioso, mas que almeja de um mesmo propósito: a construção da fraternidade universal. A busca pela unidade, objetivo central do Movimento, ocorre, sobretudo, por meio de uma atuação embasada em um princípio existente em várias culturas e religiões, conhecido como a regra de ouro para um agir ético: fazer aos outros o que gostaria que fosse feito a si e não fazer aos outros aquilo que não gostaria que fosse feito a si (MENEGASSI, 2007).

No Brasil, o MF chegou em 1958, começando por Recife, atraindo pessoas das mais diferentes classes sociais, inclusive aquelas sem vínculos formais com qualquer religião. Hoje são cerca de 250 mil pessoas direta ou indiretamente envolvidas com o Movimento dos Focolares no país (PINTO & LEITÃO, 2006). A inspiração particular voltada a um agir econômico, isto é, para uma Economia de Comunhão na Liberdade (EdC) ocorreu no Brasil, há vinte anos, conforme relato a seguir.

## 3.2 ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE: ALTERNATIVA INSPIRADA NA REALIDADE DO BRASIL

A Economia de Comunhão nasceu por ocasião de uma visita de Chiara Lubich ao Brasil (MENEGASSI, 2007). Enquanto atravessava a cidade de São Paulo, ficou impressionada com a extrema miséria e com as muitas favelas que circundavam (e ainda circundam) aquela cidade (FALLER, 2010).

Mas o impacto maior para Chiara Lubich não foi apenas relacionado à pobreza, mas sim ao “contraste entre dois mundos bem distintos: uma periferia pobre e quase sem dignidade e um centro altamente desenvolvido e comparável aos mais industrializados países” (SERAFIM, 2001). Relata Bruni (2005, p. 26) que, após atravessar a cidade de São Paulo, ela seguiu para a Mariápolis Ginetta<sup>11</sup>, Centro no qual permaneceu por alguns dias, “com um forte sentimento íntimo: a urgência de fazer algo de concreto para aquelas pessoas e fazê-lo imediatamente”.

Cabe destacar que no mesmo período havia sido “publicada a encíclica *Centesimus Annus*, na qual João Paulo II, papa da época, convidava à solidariedade em um sistema econômico com dimensão planetária” (LEITE, 2007, p. 204). Tal documento serviu de inspiração e encorajamento para o lançamento da EdC. É nestes termos que Serafim (2001, p. 65) descreve o contexto que propiciou o surgimento da Economia de Comunhão:

inspirada na realidade social do Brasil, nas reflexões sobre a **encíclica *Centesimus Annus*** que tinha sido publicada naquele

---

<sup>11</sup> A Marápolis Ginetta é a sede nacional do Movimento dos Focolares e está localizada na cidade de Vargem Grande Paulista - SP.

ano e na intuição de construir uma "**cidadezinha**"<sup>12</sup> 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 passagem da **comunhão de bens** para a economia de comunhão (grifo nosso).

Essas realidades levaram Chiara Lubich a lançar um convite aos membros do MF, assim descrito por Bruni (2005, p. 27):

[...] dessa experiência brotou uma intuição: estender a dinâmica da comunhão individual dos membros dos Focolares – que já praticavam desde seus primórdios em Trento (Itália) – às empresas, convidando empresários e acionistas a colocar o lucro deles em comum. Naqueles primeiríssimos dias, a idéia delineou-se de modo mais preciso. O lucro das empresas deveria ser colocado em comum, mas destinado a três objetivos precisos: 1) para o desenvolvimento da empresa; 2) para a difusão da chamada cultura da partilha; 3) para os pobres, primeiramente para aqueles que frequentam as comunidades dos Focolares. As três partes – *um terço, um terço, um terço* – representaram o *slogan* com o qual tudo teve início, e que ainda hoje inspira o projeto<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Cidadezinhas" ou "Mariápolis Permanentes" são pequenas cidades-testemunho do Movimento dos Focolares onde existem 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 e tem por finalidade central "demonstrar ao mundo como seria a sociedade se a lei maior que a sustentasse fosse a lei da fraternidade e da solidariedade nas relações sociais" (LEITE, 2007, p. 200). Atualmente são 23 cidadezinhas espalhadas nos cinco 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 Ginetta, 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 (SERAFIM, p. 2001, p. 59).

<sup>13</sup> A política de distribuição de lucros foi prevista, no início, como uma tripartição em sentido *stricto*. A seguir o critério foi assumindo característica de uma indicação de referência, passível de adaptação a circunstâncias concretas. Por isso a experiência é também nominada como

Precisamente no dia 29 de maio de 1991, em um discurso dirigido a um grupo de pessoas membros do Movimento dos Focolares, na Mariápolis Ginetta, em São Paulo, Chiara Lubich lançou a Economia de Comunhão na Liberdade (EdC). A proposta contou com a adesão de diversos empresários presentes na ocasião e por tantos outros ao longo dos anos (MENEGASSI, 2007).

### 3.3 A PROPOSTA DA EdC

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 na Liberdade - EdC (SERAFIM, 2001). Concretamente, segundo Leite (2007, p. 196), a proposta é baseada na constituição de empresas ou transformação das já existentes, que tenham como finalidade central, além de gerar renda e lucro, realizar a distribuição – a comunhão – dos lucros em três partes:

- a) Reinvestir na própria empresa, garantindo e ampliando os postos de trabalho e atividade econômica;
- b) Investir na formação cultural dentro desta nova racionalidade, de modo a fortalecer a base cultural que sustenta o projeto, ou seja, na difusão da cultura da partilha, mediante a promoção de congressos, estruturas, escolas formativas, bolsas de estudo e imprensa;

---

“Economia de Comunhão na liberdade”. Para os sócios que não aderem à EdC está prevista a distribuição normal dos dividendos (MOLTENI, 2002, p. 96).

- c) Distribuir, co-dividir uma parte do lucro com pessoas em situação de pobreza, dando-lhes a possibilidade de viver de modo mais digno, criando para elas projetos de desenvolvimento, sem limitar-se a assisti-las financeiramente.

Todavia, os empresários devem agir com **liberdade**. Na prática, as três partes não precisam ser necessariamente iguais e cada empresa entende, em seu dia a dia, como fazer para que a divisão dos lucros não comprometa o seu bom andamento, pois o objetivo é justamente que as empresas prosperem, para que essa nova cultura se difunda. Evidentemente, para os sócios que não aderem à EdC, seus dividendos lhes são conferidos normalmente (MOLTENI, 2002).

Segundo Brandalise (2003), o *lucro* é considerado fator de movimentação de negócios e investimentos. É por meio dele que se dá o aumento da riqueza e a constituição de novos empreendimentos; é, portanto, considerado a mola propulsora da economia. Entretanto, os objetivos do lucro podem ainda ser ampliados à medida que ele contribua também para uma sociedade mais justa que assegure dignidade à pessoa humana. Na Economia de Comunhão procura-se atuar nestas duas perspectivas a partir da finalidade do lucro (MENEGASSI, 2007).

Serafim (2005) ressalta 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 e clientes sejam moralmente envolvidos no projeto. Entretanto, o autor explica que “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 EdC não se enfraqueça” (p. 69).

A seguir será descrito com mais detalhes o destino de cada uma das três partes do lucro: os necessitados, a formação de “homens novos” e o reinvestimento na empresa.

### **3.3.1 O recurso aos necessitados**

A EdC tem, desde a sua origem, o intuito de derrotar a miséria e a indigência. É a pobreza que, segundo Bruni (2005, p. 148) “deve ser combatida e erradicada com todo o esforço e em todos os níveis (pessoais e institucionais), por ser um atentado à dignidade humana”. A principal aspiração da EdC, portanto, consiste na superação da situação de pobreza, auxiliando os necessitados a inserirem-se no ciclo produtivo, por meio da criação de projetos de desenvolvimento, com vistas a tornar estas pessoas autossuficientes e sujeitos de suas próprias vidas, plenas de dignidade (QUARTANA, 1992).

É com esse objetivo que uma parte do lucro é destinada aos necessitados. As pessoas que se encontram em necessidade e recebem esse recurso são inicialmente as que fazem parte do Movimento dos Focolares<sup>14</sup>. Menegassi (2007, p. 49) explica que este critério é adotado pois as pessoas que aceitam esse auxílio da EdC são pessoas que “receberam formação para a partilha e responsabilidade: usam as doações para chegar a uma vida digna e comunicam quando não precisam mais para que possam ser destinadas a outras pessoas”. Do contrário, segundo Bruni (2005, p. 35), “se tornaria filantropia”.

---

<sup>14</sup> Inicialmente este cadastro dos necessitados é feito no âmbito do Movimento dos Focolares devido ao pequeno número de empresas coligadas à EdC em vista das necessidades existentes no mundo. Entretanto, o projeto pretende contemplar também pessoas não participantes do Movimento (MENEGASSI, 2007, p. 50).

Isso não significa, conforme ressalta Faller (2010), que a ajuda deve se limitar aos necessitados que aderem ao MF. Como já elucidado, o horizonte é a superação da pobreza. Mas para que ocorra essa expansão, faz-se necessário um maior desenvolvimento do projeto, ao efeito de que haja mais lucros para serem repartidos entre os mais pobres e para serem investidos na ampliação das estruturas de acompanhamento destes novos membros do projeto. Isto permite que pessoas, mesmo as que não fazem parte do Movimento dos Foculares, sejam igualmente inseridas nesta realidade cultural da comunhão.

Zamagni (2002, p. 131) esclarece que não basta dar – mesmo gratuitamente – se isto cria dependência em quem recebe. Para o autor,

o que se exige a mais é que o ato de dar lance as premissas ou crie as condições a fim de que quem recebe seja posto em condições de manifestar a sua livre determinação de estar na relação. Permitir que quem recebeu o dom manifeste reconhecimento – de algum modo e a qualquer tempo – equivale então a crer na liberdade do outro. É assim que o dom perde seus aspectos ambíguos, gerando laços de partilha, isto é, de comunhão.

Para os pobres, conforme descreve Bruni (2005, p. 27) “procura-se emprego e para eles criam-se projetos de desenvolvimento, sem se limitar a assisti-los financeiramente (embora isso aconteça como medida de emergência e, portanto, provisoriamente)”.

Concretamente, a distribuição da parte do lucro destinada aos necessitados ocorre, em linhas gerais, do seguinte modo<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> A forma como as ajudas são administradas pode variar. Na EdC, parte-se do princípio que há situações de pobreza as quais é possível recuperar, como as que podem ser superadas a partir da aquisição de determinada formação profissional, ou da obtenção de determinado empréstimo que possibilite o início do desenvolvimento de algum trabalho; como há aquelas situações que

anualmente os centros regionais do Movimento dos Focolares, por meio de seus representantes, fazem um levantamento das pessoas necessitadas para aquele ano e do tipo de necessidade. A soma partilhada pelas empresas da EdC que se destina ao fomento desta cultura e a destinada aos pobres é entregue para a sede do Movimento dos Focolares da região em que a empresa está localizada. O responsável de cada região comunica ao escritório central da EdC, situado em Roma, na Itália, o recebimento dos valores, o qual é registrado e redistribuído conforme as necessidades de cada região e para a realização de convênios os quais se destinam à difusão da EdC. Muitas vezes estes valores não chegam a sair da própria região quando ali se encontram estas pessoas necessitadas, assim evitam-se custos operacionais desnecessários (MENEGASSI, 2007, p. 50).

Aqui, para dirimir certas dúvidas, cabe um esclarecimento importante. Como já mencionado no início deste capítulo, o nome original do projeto é Economia de Comunhão na Liberdade. Conforme ressalta Faller (2010), essa liberdade é fundamental para que a proposta de EdC se desenvolva dentro de suas características originais. Logo, não há qualquer tipo de auditoria, fiscalização ou cobranças acerca da destinação dos lucros, bem como dos motivos que às vezes impossibilitam o seu envio.

Ademais, cabe reforçar, que a Economia de Comunhão não se apresenta como uma nova forma de empresa, no que tange o aspecto jurídico, como alternativa àquelas existentes, como aconteceu com o movimento cooperativista. Ela deseja transformar, a partir de dentro, as estruturas convencionais das empresas (sejam elas sociedades por ações, cooperativas ou *non-profit*), imprimindo às relações, dentro e fora da empresa, um estilo de vida de comunhão (BRUNI, 1999).

---

podem ser aliviadas, mas não superadas: incapacidade permanente, doença crônica, aposentadoria insuficiente, etc. A pobreza chamada "temporária" e a pobreza chamada "confirmada" são abordadas pelo projeto de maneiras diferentes (FALLER, 2010, p. 159).

### 3.3.2 Compromisso na formação de “homens novos”

Em relação à parte dos recursos destinada à *formação de homens novos*, esta visa à formação cultural das pessoas, nas formas de congressos, estruturas, bolsas de estudo, publicações, entre outras e tem por objetivo o desenvolvimento integral das pessoas (BRUNI, 2005). De acordo com Pinheiro (2003, p. 336) “somente sobre essa base pode-se ampliar a proposta cultural sustentada pela EdC e consolidar o seu processo de intervenção sócio-histórico, alargando as suas possibilidades de efetivação”.

Esta idéia encontra-se resumida nas seguintes palavras de Lubich (2002, p. 15; grifo nosso), idealizadora da proposta de Economia de Comunhão: “*sem ‘homens novos’ [isto é, sem pessoas que concebem um outro modo de agir econômico] não se faz uma sociedade nova*”.

Este aspecto será abordado com mais detalhes a seguir.

### 3.3.3 Reinvestimento na empresa

Menegassi (2007) explica que a parte destinada ao *reinvestimento na empresa* tem, por sua vez, o mesmo papel de qualquer outra empresa, ou seja, tornar o negócio viável e rentável. E dentro da EdC é imprescindível que as empresas prosperem, pois se a empresa é viável, todo o projeto também o será. Significa, nos termos de Bruni (2005, p. 28), que “a empresa deve desenvolver-se e crescer, e para isso tem necessidade, especialmente em certas fases, de autofinanciamento e de investimentos”.

Portanto, esta parte do lucro é destinada aos constantes investimentos necessários, suficientes para suprir a depreciação e que proporcione seu crescimento por meio da aquisição de máquinas e equipamentos, bem como investimento em publicidade, pesquisa, treinamento, entre outras necessidades da empresa (MENEGASSI, 2007). Além disso, Faller (2010) atenta para o fato de que o reinvestimento na empresa deve, obviamente, suportar não apenas a manutenção das estruturas da própria empresa como também permitir políticas salariais justas e o correto pagamento de encargos fiscais (ou seja, conformidade com as leis).

### 3.4 O “HOMEM NOVO”: A CENTRALIDADE DA PESSOA NA EdC

A EdC 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 (SERAFIM, 2001). Porém, o autor recorda que “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” (p. 73).

Nesse sentido, para superar a categoria do inimigo e legitimar a posição de centralidade do homem, Sorgi (1992) afirma que, na proposta da Economia de Comunhão, surge 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.

De acordo com Zappalà (1992), pode-se conceber o homem de dois modos diferentes, como **indivíduo** ou como **pessoa**. E explica:

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, por sua vez, 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 (ZAPPALÀ, 1992, p. 125-126).

Faller (2010) afirma que a proposta de resgate da dimensão social no exercício da atividade econômica, para a EdC, é fundamentada nesta nova concepção de homem – o homem enquanto “pessoa”. Portanto, segundo Zappalà (1992, p. 125),

o sujeito e a raiz da cultura do dar não é o homem-que-doa, mas o homem-que-é-dom, o homem que existe à medida que mantém uma relação de abertura e dom para os outros, um homem cuja identidade se afirma em uma relação de reciprocidade com os outros.

Serafim (2001, p. 75) sintetiza a expressão *homem novo*. Quer dizer, “[o homem] tenta deliberadamente romper a ‘cultura do possuir, do ter’, pois

sabe que sua autorrealização está relacionada com o outro, sendo esta relação embasada na partilha”. Sob este princípio, 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” (p. 76).

De uma forma mais genérica, o homem novo possui uma consciência voltada a promover a dignidade humana, colocando-se sempre em uma relação de reciprocidade do "eu" com o "outro" (SERAFIM, 2001). Em nome disso, procura manter a coerência em dois âmbitos: das ações com os discursos e das ações na vida privada com a vida pública. De fato, “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 que, de acordo com Costa (1998, p. 76), não é possível”.

### 3.5 A CULTURA DA PARTILHA: UMA ANTÍTESE À CULTURA DO “POSSUIR”

Serafim (2005) afirma que o objetivo principal da EdC é a transformação cultural da vida econômica e empresarial, tendo por base os elementos que compõem a espiritualidade do Movimento dos Focolares, a qual é pautada na construção da fraternidade e unidade universal. Especificando melhor, diria Burckart (2002, p. 77), a “Economia de Comunhão é a projeção da cultura do dar e da partilha do Movimento dos Focolares na dimensão econômica da sociedade”. A cultura que permeia o Movimento dos Focolares e da qual se originou a EdC é, pois, a chamada *cultura da partilha* ou *cultura do dar* (SORGI, 1992).

Em essência, não há novidade alguma em afirmar que toda a concepção de agir econômico é fruto de uma cultura específica e de uma determinada

visão de mundo (LUBICH, 2002). Porém, esse entendimento é crucial, já que, explica Faller (2010, p. 121):

[n]o aspecto cultural demonstra-se o ponto nevrálgico da Economia de Comunhão. Nenhuma proposta econômica desta envergadura, com proposições confrontantes com o sistema econômico vigente a este nível, se sustenta sem um arcabouço cultural que a sustente.

Mas afinal, interroga-se novamente, em que consiste exatamente a “cultura do dar”? Sobre isso, registra Burckart (2002, p. 76):

no contexto do Movimento dos Focolares, o termo ‘dar’ não assume o significado de ‘dar de presente’, ‘fazer uma doação’, no sentido de um humanismo assistencial, caritativo ou até mesmo paternalista. Antes, o termo ‘dar’ é concebido em antítese à cultura vigente, que se baseia no ‘ter’, no ‘possuir’. Enquanto ‘dar caridosamente’ não faz senão consolidar a cultura baseada no ‘possuir’, constituindo, afinal, uma exceção à regra, o ‘dar’ coloca-se no centro de todos os valores e dinamismos sociais mais fundamentais.

A EdC nasceu como uma medida para superar as situações concretas de pobreza e, desde o primeiro momento, confere lugar central ao dinamismo do “dar” (FALLER, 2010). Conforme já descrito anteriormente, os lucros, tradicionalmente considerados como propriedade legítima dos patrões ou acionistas, tornam-se – livremente – recursos para processos bem definidos: para ajuda imediata aos pobres, para o saneamento do tecido

social a longo prazo (formação para a cultura do dar) e para o reinvestimento na empresa (BURCKART, 2002).

Explica Araújo (2000, p. 36) em direção convergente ao pensamento de Burckart (2002), que “[neste] ‘dar’ não se trata de ser generoso, de fazer beneficência nem de prática filantrópica<sup>16</sup>, nem de abraçar a causa do assistencialismo”. Por meio dessa prática “trata-se, antes, de conhecer e viver a dimensão do **doar-se e do dom aos outros** como essenciais à substância e à existência da pessoa” (p. 36; grifo nosso).

Desde então, pode-se dizer que a cultura do dar, para a EdC, se manifesta no espírito de partilha propondo-se, ao romper com a lógica do auto-interesse, ultrapassar uma visão meramente assistencialista ou paternalista, expectativa ordinária quando se discutem questões de redistribuição de renda ou de doação de bens. O desafio, então, é que se vivencie essa proposta em todos os aspectos da vida, preenchendo os espaços econômicos de conteúdos civis, de reciprocidade, de sociabilidade, ética e responsabilidade pelo outro (FALLER, 2010).

Assim, explica novamente Araújo (1998), 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 experiência adquirida, capacidade gerencial e, até mesmo, patentes<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> 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 (SERAFIM, 2001, p. 73, grifos do autor).

<sup>17</sup> François Neveux, proprietário de uma empresa no sul da França, dispôs-se a ceder toda a tecnologia desenvolvida na sua empresa para outra, localizada no Brasil, que estivesse interessada a começar a produzir manufaturados plásticos. Entretanto, com as dificuldades econômicas que o Brasil atravessava na época, naquele momento, ninguém demonstrava interesse. Em 1995, François participou de um congresso para empresários no Brasil e sentiu-se

Conforme aponta Molteni (2002), o projeto EdC pretende influir tanto no momento da *distribuição* da riqueza quando no momento da sua *produção*; não é raro que sujeitos animados por motivações ideais realizem iniciativas voltadas para uma melhor redistribuição da riqueza produzida a fim de sanar as disparidades e injustiças sociais. Contudo, ele afirma, o posicionamento da EdC, ao englobar plenamente inclusive a esfera da produção, tem, por sua vez, a intenção de introduzir uma novidade no próprio cerne da vida econômica:

podem-se, desse modo, observar nas experiências de EdC inúmeras novidades em termos de modalidade de funcionamento das empresas: o direcionamento para a colaboração nas relações com fornecedores e clientes, a transparência nas relações com a administração pública, uma propensão para a inovação (de produto e de processo) sensível também à dimensão ecológica e humana da produção e do consumo, a valorização dos operários de todos os níveis, as modalidades de gestão dos momentos de crise (MOLTENI, 2002, p. 93).

Neste sentido, Serva (1997, p. 30) também defende que “a congruência de uma organização face a racionalidade que lhe é subjacente não começa no produto ou na imagem ao público, começa sobretudo nos seus processos administrativos internos”. Portanto, conforme bem salienta Bruni (2005, p. 31), “a comunhão do lucro é a expressão final de uma vida de comunhão que envolve a vida empresarial inteira”.

---

fortemente inclinado a montar, ele mesmo uma empresa aqui. Não conhecia o mercado brasileiro, mas investiu alguns milhares de dólares. Havia um galpão recém concluído no Pólo Spartaco, sem que nenhuma empresa ainda tivesse se candidatado a ocupá-lo. O espaço físico era exatamente o que a Rotogine precisava para iniciar suas atividades. José Becca, engenheiro mecânico de Salto/SP logo se dispôs a formar uma sociedade com François. Em novembro de 1995, a Rotogine [primeira empresa de Economia de Comunhão instalada no Pólo Spartaco] começou a funcionar (SANTOS, 1999 apud FALLER, 2010, p. 125). Para saber mais a respeito de sua biografia, ver Dutru (2010).

Quartana (1992) corrobora este pensamento ao dizer que se trata de uma reviravolta que coloca os talentos, a capacidade empresarial e o profissionalismo a serviço do bem comum - naturalmente sempre dentro de um absoluto respeito à liberdade. Segundo o mesmo autor, o projeto só se realiza à medida que amadurece na consciência de cada um.

Serafim (2001, p. 71-72) afirma que a **cultura econômica da partilha** se exprime tanto “em nível de opções individuais” quanto “em nível de organizações produtivas”, conforme mostra o quadro a seguir:

INDIVIDUAL	ORGANIZACIONAL
Na aspiração a uma comunhão com o outro, feita de abertura recíproca, de estima, de respeito e de partilha da condição humana.	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.
Em um estilo de consumo sóbrio e crítico, respeitoso dos recursos comuns da humanidade e da aspiração natural a uma igualdade substancial com os outros homens.	Na participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa.
No uso responsável da própria riqueza, a fim de que ela sirva à promoção do bem comum.	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.
Em uma presença ativa em iniciativas econômicas para o bem comum, que gerem empregos e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade.	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 partilha das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, num relacionamento de igual dignidade.	Na vivência e na promoção do pleno respeito pela ética e pelo ambiente.

**Quadro 3:** Expressões da cultura da partilha em nível pessoal e organizacional  
 Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Serafim (2001) e Menegassi (2007)

Em suma, a racionalidade que orienta a Economia de Comunhão é chamada por Bruni (2002, p. 59) de **racionalidade de comunhão**, a qual possui algumas características bem delimitadas, dentre outras:

universalismo, relacionalidade, racionalidade expressiva e não-condicionalidade:

Universalismo. [...] uma racionalidade de comunhão supera a lógica de grupo [...]. No agir de comunhão, ser parte de determinada comunidade caminha *pari passu* com a idéia de fraternidade universal. O 'nós' na comunhão alarga-se até abranger a humanidade inteira. A terça parte dos lucros que as empresas doam para a formação de uma cultura do dar é expressão desse universalismo. Relacionalidade. A pessoa sempre é vista numa relação construtiva com o outro. [...]. Não se trata de substituir o *eu* por um *nós*, mas um sujeito-ilha por um sujeito em relação com um outro, o indivíduo pela pessoa. Racionalidade expressiva. [...] Indica uma atração econômica regida por uma lógica não primariamente instrumental, mas pelo desejo de 'expressar' com esse comportamento algo da própria personalidade ou dos próprios valores. Não condicionalidade. [...] a ela é inerente um elemento de gratuidade: a retribuição do outro não é condição prévia do meu comportamento (grifos do autor).

Brandalise (2003, p. 86) sintetiza o significado da cultura da partilha no projeto da Economia de Comunhão:

percebe-se [...] que o projeto de economia de comunhão tem como um de seus preceitos a doação, não como forma de mostrar poder e opressão e em benefício próprio, mas, como meio de contribuir com a sociedade através de uma mudança de cultura, que é a passagem da cultura do ter para uma cultura do dar. Não um dar por obrigação e vazio, mas um dar que tem a conotação de generosidade, gratuidade<sup>18</sup> e desinteresse.

---

<sup>18</sup> Somente um estilo de vida empresarial que se torna cultura pode assegurar que a Economia de Comunhão se fundamente sempre na gratuidade (FALLER, 2010, p. 122).

Bruni (2005) ressalta que, ao mesmo tempo, é importante ter presente que a “EdC vive na fragilidade e nas contradições da economia e da sociedade de hoje, compartilha suas tentações e esperanças, e não se cansa de recomeçar, a cada dia, [...] a aprender a arte mais difícil, [...] da existência humana: doar-se, dentro e fora dos mercados”. Por isso, salienta Araújo (1998), se a EdC for apresentada somente como uma estrutura econômica, a proposta não será entendida.

Logo, com ela e por meio dela, 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 desde esta dimensão crucial, ou seja, a produção de bens [economia] comprometida [moralmente] com a distribuição da riqueza [ética, solidariedade na partilha].

### **3.5.1 Consequências da “cultura do dar” no contexto da empresa de Economia de Comunhão**

Nos dois tópicos anteriores, discutiu-se, respectivamente a visão ideal acerca da concepção de homem na perspectiva da Economia de Comunhão, bem como a racionalidade que sustenta a lógica da “cultura do dar”, seu “dever ser”. No intuito de aproximar tais realidades ao dia-a-dia das empresas que aderem à proposta, cabe apresentar alguns resultados de estudos que analisaram a relação entre a EdC e as consequências práticas deste novo modo de agir econômico no contexto produtivo (ou seja, na empresa).

Menegassi (2007, p. 55) reuniu as conclusões de alguns estudos que se dedicaram em analisar o desdobramento das relações existentes entre os diversos membros – gestores e funcionários – de empresas de EdC:

- existe proximidade e relação de confiança entre os dirigentes e os empregados;
- de maneira geral, as empresas pesquisadas oferecem qualidade de vida aos seus funcionários;
- os funcionários trabalham satisfeitos e não consideram suas atividades desinteressantes, até mesmo porque o modo de realização dessas tarefas permite um maior nível de autonomia de seus executores;
- os empregados participam das decisões da empresa, pelo menos daquelas que lhes concernem;
- o sistema de controle é indireto;
- existe comunicação e troca de idéias entre os membros da empresa;
- há uma preocupação com o funcionário também com relação a sua família.
- o sentido de equipe e o trabalho em grupo;
- o sentimento de camaradagem, solidariedade e um bom nível de confiança entre os funcionários e entre estes e seus dirigentes;
- o reconhecimento do esforço que as pessoas fazem pela organização;
- a reciprocidade entre o interesse da empresa pelos problemas dos seus funcionários e deste com os problemas da empresa.

Também foi possível observar, afirma Menegassi (2007, p. 56), que a adoção da abordagem da EdC sobre a gestão das empresas estudadas proporcionou:

- ambientes mais saudáveis de trabalho;
- comprometimento recíproco entre diretores e funcionários; e
- em algumas empresas se observou aumento de produtividade.
- procuram manter uma relação saudável com seus funcionários;
- pagam salários justos;
- preocupam-se com sua qualidade de vida;

- proporcionam um ambiente seguro e saudável de trabalho;
- permitem que os funcionários conheçam o processo produtivo e se envolvam nele.

Um ponto crucial a ser destacado é que, para que estes aspectos possam ser concretizados, a Economia de Comunhão envolve, primeiramente, o empresário, primeiro protagonista na economia de mercado. É fundamental que parta do empresário, porque é seu modo de ver que molda a empresa, definindo seus comportamentos e prioridades (FERRUCCI, 1998).

Em consequência disso, as atitudes dos administradores das empresas de EdC para com seus funcionários procura abranger diversos aspectos de sua vida por meio do conhecimento de sua vida familiar, do pagamento de salários justos, do envolvimento daqueles na vida da empresa, informação, incentivo à capacidade criativa e todas as atitudes que se fazem necessárias de acordo com cada realidade (MENEGASSI, 2007).

Contudo, este ambiente favorável à sociabilidade não é imune a conflitos. Bruni (2005, p. 144) ressalta que “até uma empresa que visa à fraternidade sabe que terá de administrar conflitos e precisará desenvolver procedimentos, fórmulas organizativas, instituições, etc. adequados para administrá-los sem ‘causar grande danos’”. E continua:

Um aspecto que me parece muito importante é “dar espaço a quem protesta”, e não induzir quem expressa posições problemáticas a sair da empresa. O primeiro passo na solução de uma crise é garantir, em nível de governança, o direito à cidadania do protesto e das diferenças de ponto de vista capaz de assegurar a convivência na pluralidade de sensibilidades e opiniões, mesmo porque, nas organizações com fins ideais, os que protestam são os mais interessados na qualidade intrínseca (BRUNI, 2005, p. 144).

Ainda a respeito da gestão nos momentos de crise, Molteni (2002) explica que é normalmente neste momento que se ampliam as divergências latentes na organização, até se tornarem divisões e conflitos. Segundo o autor, “é quando se multiplicam as tentativas de ‘abandonar o navio’” (p. 93). Porém, ele acredita que nas empresas de EdC “a crise evidencia a força da unidade e da coesão existente entre todos os colaboradores nos diversos níveis; a confiança e a estima conquistadas [...] suscitam nestes últimos comportamentos de lealdade e até mesmo de solidariedade” (MOLTENI, 2002, p. 94).

### 3.6 A ECONOMIA DE COMUNHÃO NO MUNDO

Ao longo dos seus primeiros 20 anos de existência, a Economia de Comunhão difundiu-se por diversos países, sobretudo por meio das comunidades<sup>19</sup> do Movimento dos Focolares espalhadas pelo globo. Atualmente, seu quadro de adesões contabiliza 797 empresas, a maioria delas com sede no Brasil e na Itália - 145 e 242 empresas, respectivamente (REVISTA CIDADE NOVA, 2011). A tabela a seguir ilustra com maior precisão a distribuição de empresas de EdC por países:

---

<sup>19</sup> A fim de dar suporte e consolidação ao projeto de Economia de Comunhão surgiu, primeiramente no Brasil, um Pólo Empresarial no qual se instalaram algumas empresas inseridas no projeto da Economia de Comunhão. O empreendimento nasceu em 1994 e o Pólo Empresarial Spartaco, como foi chamado, serviu de exemplo para o que se espera do desenvolvimento da EdC no mundo. Os Pólos Empresariais da EdC tem dupla função: “dar visibilidade ao projeto EdC, reunindo em um lugar mais empresas, de modo que se ‘veja’ um modelo econômico concreto; e servir como ponto de referência para todas as empresas EdC de uma nação ou de uma região” (COELHO, 2004, p.2; tradução nossa). A localização desses Pólos sempre foi vista como algo importante. Seria adequado que eles fossem próximos às comunidades permanentes do Movimento chamadas *Mariápolis permanentes* por constituírem sedes operantes do Movimento dos Focolares, berço da Economia de Comunhão (MENEGASSI, 2007, p. 61)

País	Nº de empresas	País	Nº de empresas	País	Nº de empresas
Itália	242	República Checa	10	Tailândia	3
Brasil	145	Venezuela	9	Paquistão	2
Argentina	52	Filipinas	9	Jordânia	2
Sudeste Europeu	49	Coréia	9	Peru	1
Suíça	34	Canadá	9	Nigéria	1
França	34	Uruguai/Paraguai	8	Madagascar	1
Portugal	27	Chile/Bolívia	7	Líbano	1
Espanha	26	Áustria	7	Japão	1
Estados Unidos	25	Irlanda	5	Indonésia	1
Hungria	15	Eslovênia	5	Holanda	1
Bélgica	15	Eslováquia	4	Grã Bretanha	1
Alemanha	15	Colômbia	4	Egito	1
Croácia	12	Polônia	3		
<b>TOTAL</b>					<b>797</b>

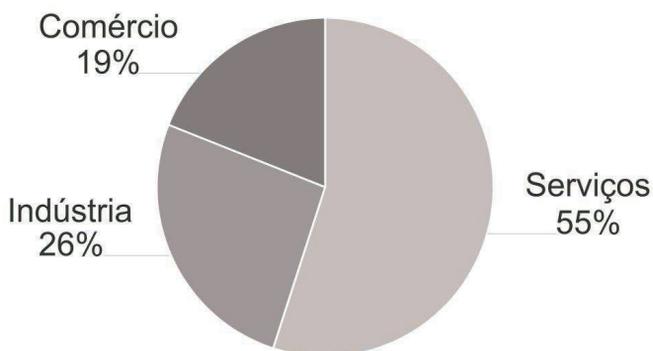
**Tabela 1:** Distribuição das empresas de EdC por países em ordem decrescente

Fonte: Relatório de EdC 2009/2010, p. 8.

Quanto aos setores em que essas empresas atuam, o predominante é o de serviços (consultoria, médico, hospitalar, escolar, turístico, projetos, manutenção, jurídico), seguido pela indústria (alimentação, construção civil, agrícola, indústria mecânica) e comércio (alimentação, confecção, material de informática) entre outros. Nota-se que as atividades são variadas, o que indica que a adesão à EdC não se limita a tipos específicos de atividade (MENEGASSI, 2007). Portanto, o que se verifica com base em tais dados, é que as empresas da EdC podem estar presentes em qualquer segmento da economia. Segundo o último Relatório de EdC<sup>20</sup>, a subdivisão por setores produtivos está distribuída como mostra o gráfico a seguir:

<sup>20</sup> Para acessar informações mais detalhadas sobre o recenseamento das empresas de EdC no mundo, dados sobre o destino das ajudas e demais informações relacionadas, ver o Relatório da

### Subdivisão das empresas de EdC por setores produtivos



**Gráfico 1:** Subdivisão por setores produtivos  
Fonte: Relatório de EdC 2009/2010, p. 9.

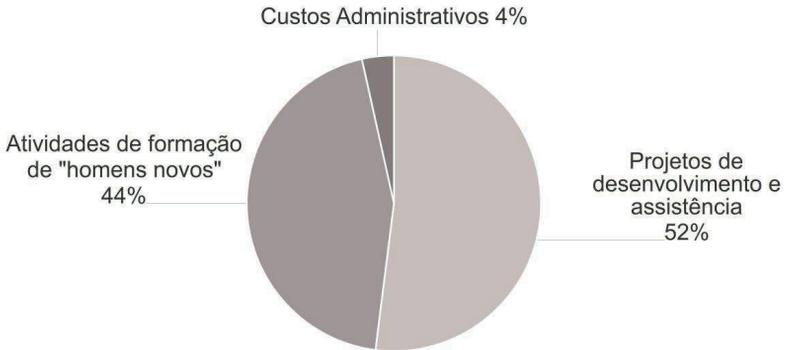
O lucro<sup>21</sup> total recolhido das empresas de Economia de Comunhão no biênio 2009/2010 foi de 840.942,15€, dos quais 785.418,11€ foram colocados em comum tendo como destino: projetos de desenvolvimento e assistência (atividades produtivas, estudos, complementação de renda, tratamento médico, habitação, entre outros); atividades de formação de “homens novos” (estruturas de formação, viagens, meios de comunicação, auxílio financeiro ao Instituto Universitário Sophia – Itália); e, por fim, custos administrativos. O percentual destinado a cada um deles está ilustrado abaixo, no gráfico 2:

---

Economia de Comunhão 2009/2010 que está parcialmente anexado no final deste trabalho e disponível na íntegra no site <http://www.edc-online.org/br/component/content/article/1312-rapporto-edc-2009-2010.html>

<sup>21</sup> Os dados das entradas se referem aos fundos que chegaram no período de outubro de 2008 a setembro de 2009; os dados das saídas se referem aos fundos utilizados no período de outubro de 2009 a setembro de 2010 (RELATÓRIO..., 2009, p. 61).

### Destinação dos lucros das empresas de EdC



**Gráfico 2:** Lucros das empresas de EdC utilizados, % por tipologia  
Fonte: Relatório de EdC 2009/2010, p. 26.

No Brasil, a destinação dos lucros foi assim distribuída: 575 mil reais foram investidos em projetos educacionais; 85 mil reais, em projetos de habitação; e 45 mil reais investidos em projetos de promoção à saúde (REVISTA CIDADE NOVA, 2011).

## 4 OBJETIVOS DO ESTUDO

Com base na questão-problema e no referencial bibliográfico é possível delinear os objetivos deste estudo, bem como estabelecer as etapas que foram realizadas para que o objetivo fosse atingido.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Compreender de que modo os membros (administradores e administrados) de uma empresa vinculada ao Projeto Economia de Comunhão enfrentam a ordinária tensão ética oriunda de modos distintos de racionalidade enquanto realizam as suas atividades de trabalho.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são as principais características de uma empresa ligada à Economia de Comunhão e que, numa perspectiva de totalidade, se tornam paradigmáticas relativamente ao que se define como sendo uma empresa de “motivação ideal”.

- Analisar o que a experiência da EdC ensina sobre “como” sistematizar uma tentativa empresarial capaz de conjugar competitividade e promoção da pessoa e da sociedade.
- Apontar quais são os principais desafios a que se expõem, na perspectiva dos sujeitos pesquisados, as empresas que deliberadamente aderem à EdC, apresentando-se, desse ponto de vista, como imperativos para se manter e se desenvolver na fidelidade ao ideal que começou a dar forma ao seu modelo de empresa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É consenso de que, além de sua sustentação pela base teórico-empírica, qualquer trabalho científico necessariamente deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados de modo apropriado, isto é, coerente e fundamentado. Portanto, não se pode falar em metodologia melhor ou pior, mas em método de investigação mais ou menos apropriado. O método de pesquisa não deve, portanto, ser um fim em si mesmo, mas apenas uma estratégia do pesquisador para evidenciar os aspectos do fenômeno estudado que são pertinentes aos objetivos propostos pelo projeto (SANTOS, 1998).

Neste sentido, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, que descreve e analisa os diversos aspectos emergentes e relevantes face ao estudo. A seguir, serão melhor explicitados os aspectos referentes à pesquisa qualitativa propriamente dita, ao método de estudo de caso e dos procedimentos de coleta de dados.

### 5.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Tendo em vista que o tema central deste trabalho – a tensão ética entre racionalidades em organizações econômicas – diz respeito ao comportamento social humano, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa é o método mais indicado, pois, conforme afirma Minayo (1994, p. 21-22),

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.

De acordo com Richardson (1999, p. 80), os procedimentos qualitativos objetivam

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o **entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos** (grifo nosso).

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. Para este autor,

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** [...] (grifo nosso).

Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são bastante oportunas ao que se almejou

alcançar nesse tipo de estudo: (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.

## 5.2 O ESTUDO DE CASO

A estratégia de pesquisa aplicada na realização deste estudo foi o Estudo de Caso que, segundo Yin (2005), permite analisar o fenômeno dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Para Triviños (1987), os estudos de caso constituem-se em um tipo de estudo que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade, onde os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. A grande vantagem do estudo de caso, portanto, é a possibilidade de conhecer de forma detalhada e aprofundada uma determinada realidade pré-delimitada.

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 manter-se 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.

### 5.3 COLETA DE DADOS

Tratando-se de pesquisa qualitativa, as técnicas usualmente adotadas para a coleta de dados são as de entrevista e observação participante (MERRIAN, 1998). Para tornar a coleta de dados mais adequada aos objetivos, esta pesquisa combinou: as possibilidades oferecidas pela observação participante; a realização de entrevistas com roteiros semi-estruturados com os responsáveis hierárquicos e empregados de áreas distintas na empresa pesquisada, embora a coleta tenha ido além, conforme será esclarecido abaixo; e, por fim, o uso da análise documental, visando retirar desta documentação informações dinâmicas e fidedignas que suportem e especifiquem, sob este ponto de vista, o que é peculiar ao fenômeno em estudo.

#### 5.3.1 Observação participante

Segundo Gil (2007) a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação

determinada. Ele ressalta que o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo, definindo-se assim como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Por meio da observação, segundo Merriam (1998), o 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.

Brandão (1985) assinala, por sua vez, que a pesquisa participante procura auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar soluções adequadas, diferentemente da pesquisa tradicional que possui limitações.

No que tange o aspecto relativo ao registro da observação, este foi realizado no momento imediatamente após a realização das entrevistas, por meio de caderno de notas. Conforme salienta Gil (2007), as categorias incluídas no instrumento de registro variam de acordo com os objetivos pretendidos. A primeira refere-se à observação do contexto, envolvendo: descrição dos locais, das pessoas observadas e das razões de sua presença no local; a segunda, refere-se aos comportamentos das pessoas – que é mais complexa do que a descrição do local – e envolve sinais físicos exteriores (tais como aparência física e vestuário), movimentos expressivos e localização física (distância mantida em relação às outras pessoas).

### **5.3.2 Entrevistas semi-estruturadas**

De acordo com Gil (2007), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, sendo uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Nogueira (1975, p. 113) aponta que “deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de promover”.

Por ser entrevista semi-estruturada, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (SELLTIZ *et al.*, 1987). Neste caso, as perguntas são mais flexíveis, ou ainda, a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. O importante, portanto, é deixar espaço para que venha à tona a visão de mundo e as opiniões do entrevistado.

Neste trabalho, e sob esta ótica recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, tanto com gestores quanto com os empregados da empresa em questão, no intuito de confrontar a percepção de cada um desses atores que integram o contexto da pesquisa. O registro da entrevista foi feito por meio de gravação de voz.

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 (MERRIAN, 1998).

### **5.3.3 Análise documental**

A análise documental é um tipo de fonte secundária de dados de pesquisa. Tem por objetivo levantar materiais que possibilitem uma análise dinâmica, atualizada e fidedigna sobre o fenômeno, além de fornecer informações detalhadas sobre o cenário pesquisado. Segundo Cellard (2008), o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilitam ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de uma contextualização.

Gil (2007) afirma que não apenas as pessoas vivas constituem fontes de dados. Muitos dados importantes na pesquisa social provêm de fontes de “papel”. Estas são capazes de proporcionar ao pesquisador dados ricos sobre o objeto de estudo.

Os documentos utilizados foram o vídeo institucional, o *folder* comercial e as informações disponibilizadas no *site* da empresa.

## 5.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido na Metalsul, empresa de pequeno porte, situada em Joinville, Santa Catarina. A empresa foi fundada em 1º de junho de 1996 e é especializada na fabricação de ferramentas para profissionais<sup>22</sup> da indústria metalmeccânica, construção civil, marcenarias e serviços em geral. Os principais processos produtivos são: usinagem, pintura e modelagem. Em 2002 a Metalsul passou a contar com sua fundição própria, a Fundição Bom Sucesso, sediada em Garuva (cidade que fica cerca de 30

---

<sup>22</sup> Cerca de 20 tipos de ferramentas compõem o mix de produtos da Metalsul, como por exemplo: torno de bancada, morsa para máquina, nível de ferro fundido, grampo marceneiro, eixo serra circular, torno encanador fixo, entre outros (METALSUL...*online*, 2011).

Km de Joinville), em Santa Catarina. Atualmente a empresa conta com o total de 50 funcionários (incluindo-se os funcionários da Fundação Bom Sucesso) e o faturamento médio anual gira em torno de 800 mil reais.

Dois aspectos principais motivaram a escolha dessa empresa: o primeiro, devido ao fato de que a mesma aderiu à Economia de Comunhão no ano de 1999, três anos após a sua fundação, e hoje é considerada uma das principais empresas de Economia de Comunhão em nível nacional. O segundo, deriva da observação feita por Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), que sugerem que é mais fácil se encontrar a racionalidade substantiva presente em organizações de segmentos alternativos e pouco competitivos<sup>23</sup>. Logo, o ramo de negócio escolhido mostrou-se oportuno para este estudo, já que a Metalsul está inserida em um ramo de atividade industrial, de alta competitividade e de mecanicidade e precisão elevadas.

Os participantes<sup>24</sup> da pesquisa foram selecionados numa perspectiva de transversalidade, sendo as pessoas entrevistadas portadoras de conhecimentos e informações singulares, porém diversificadas sobre o tema proposto. Outro critério concerne o tempo de empresa, buscando perceber o impacto deste na compreensão de especificidades relativas ao projeto da EdC.

Para a realização das entrevistas, elaborou-se um roteiro semi-estruturado (não se reduzindo a perguntas e respostas fechadas), sendo que a maior parte da coleta de dados foi feita por meio de gravações e transcrição, das quais decorreram a análise e interpretação dos dados. Neste caso, foram entrevistados [e os nomes são fictícios], os dois sócios da

---

<sup>23</sup> O comentário refere-se às organizações estudadas por Serva (1997). As três empresas baianas estudadas por Serva se ocupavam de medicina naturista, editora e escola com filosofia educacional alternativa. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) sugerem que a própria escolha pelo ramo de atividade já aponta questões substantivas e, portanto, a racionalidade substantiva pode se verificar com maior propriedade. A dúvida levantada diz respeito à capacidade dessas organizações em manter a predominância da racionalidade substantiva, com o aumento da competitividade do segmento (FERREIRA, 2004, p. 54).

<sup>24</sup> A identidade dos entrevistados foi protegida, não sendo registrada no relatório da presente pesquisa. Tal medida é uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos.

Metalsul (Carlos e Roberto) e o sócio da Fundação Bom Sucesso (Daniel), duas funcionárias de nível administrativo (Joana e Maria), uma funcionária responsável pela limpeza e serviços gerais (Betina), três líderes de equipe (Adriano, Leandro, Márcio), e quatro representantes do nível operacional (Tiago, Jonas, Gabriel, Lucas), além de uma fornecedora (Tânia) e o contador (Marcos) - funcionário de uma empresa terceirizada. Isto perfaz um total de quinze entrevistas, com duração aproximada de seis horas no total.

Cabe lembrar que, o intuito inicial era realizar apenas nove entrevistas. Porém, a partir das próprias entrevistas, surgiram outros nomes de pessoas que mereceram ser entrevistadas. A idéia foi a 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 dispõe dos dados necessários ao estudo (SERAFIM, 2001). Contudo, devido a limitações de tempo para realizar a análise dos dados coletados, foram escolhidas oito entrevistas para serem analisadas – aquelas que continham informações mais significativas em relação ao tema em estudo.

Também houve casos onde pessoas não foram entrevistadas, mas, por meio de conversas informais e não gravadas, contribuíram de forma significativa, para o entendimento do fenômeno, manifestando, nesse sentido, suas opiniões e percepções sobre a realidade estudada. Portanto, tais impressões foram igualmente levadas em consideração na coleta e na análise dos dados, sendo estes relatos registrados no caderno de notas.

A avaliação aplicada neste estudo foi a transversal, onde os dados são coletados em um determinado ponto no tempo (RICHARDSON, 1999). A coleta dos dados foi efetuada no período de 03 a 05 de maio de 2011, na própria empresa. Para a interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo.

Por fim, é oportuno ressaltar algumas facilidades e dificuldades observadas na coleta dos dados, pois tais contingências impactam diretamente na análise dos dados obtidos. O aspecto positivo diz respeito à

total disposição, tanto dos dirigentes quanto dos funcionários da empresa pesquisada, para serem entrevistados. Quer dizer, todos (sem exceção) os que foram convidados pela pesquisadora para participarem da entrevista mostraram-se dispostos a colaborar, fornecendo as informações solicitadas durante as entrevistas.

O aspecto negativo suposto é que, em alguns casos, o fato de a entrevista estar sendo gravada possa ter sido causa de “intimidação” por parte de alguns entrevistados. Isso ficou evidente quando, ao término de algumas entrevistas (portanto, logo após desligar o gravador), o entrevistado relatou histórias e outras informações valiosas que acabaram por não ser registradas. A decisão de não retomar a gravação, por parte da pesquisadora, deveu-se ao fato de que, conforme defende Gil (2007) a utilização desses instrumentos [gravadores, caderno de notas] é contraindicada, quando pode comprometer de forma definitiva a naturalidade da conversa, perturbando assim a confiança da pessoa entrevistada em relação ao entrevistador. Nestes casos, no intuito de “salvar” tais informações, recorreu-se a anotações, feitas no caderno de notas, no momento posterior à conversa.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo desenvolveu-se, de forma sintética, a análise e a interpretação dos dados de campo pesquisados na empresa Metalsul. Inicialmente, descreveu-se a trajetória da empresa com base em seu contexto histórico, bem como o modo com ela está estruturada hoje. Posteriormente, foram descritas e analisadas as relações dos funcionários e dos sócios-gerentes com o ambiente interno da organização, tendo como foco a tensão ética nos termos anteriormente contextualizados.

Antes de adentrar no próximo tópico é importante relembrar que a pesquisa, ao apreender a realidade, a faz de um modo incompleto e pontual (SERAFIM, 2001). Logo, foram considerados apenas alguns elementos, dentre os vários que surgiram, acerca do tema estudado.

### 6.1 AS ORIGENS DA EMPRESA: A VISÃO DO FUNDADOR

A trajetória profissional de Carlos, fundador e um dos atuais sócios da Metalsul, começou quando ele se transferiu de uma cidade do interior de Santa Catarina para Joinville, já com vinte e um anos, após deixar o trabalho na roça. Até então tinha estudado até o quinto ano do ensino fundamental, e foi em Joinville que concluiu o colégio e depois cursou pedagogia. Neste ínterim, trabalhou três anos e meio na construção civil (como servente, pedreiro), um ano e meio nos Correios, dez anos em um banco privado e, posteriormente, abriu seu próprio empreendimento, no ramo financeiro e que, após alguns anos, foi à falência.

A Metalsul nasceu há exatos quinze anos (em 1996) após a já referida situação de falência financeira ocorrida na vida de Carlos. Na época, um de seus antigos clientes havia perdido tudo e não tinha dinheiro para pagar sua dívida com Carlos. Contudo, esta pessoa tinha anteriormente uma empresa que fabricava os mesmos produtos que a Metalsul comercializa hoje e, por esse motivo, fez-lhe uma proposta: ao invés de saldar sua dívida em dinheiro, o “pagamento” seria por meio de seu conhecimento. Carlos conta como isso aconteceu:

[...] ele trabalhava no banco quando, e como ele havia perdido tudo e ficado sem nada, ficou com muita dívida, eu até achei uma atitude muito bonita dele: vim fazer uma proposta de me pagar com conhecimento - e eu acho que às vezes a gente não tem dinheiro, mas acho que a gente tem o mais importante que é aquilo que você construiu como pessoa - e ele me propôs então que eu comprasse matéria-prima, ele prestava o serviço, eu vendia o produto e ele não me cobraria a mão-de-obra. Com isso ele ia liquidando ou parcelando o débito que ele tinha ficado comigo (Carlos, fundador e sócio da empresa).

Contudo, essa “parceria” não durou muito tempo. Carlos afirma que ele não tinha uma “intenção reta” nesta sociedade que ele tinha proposto construir:

O que aconteceu, quando a coisa começou a deslanchar? Nos finais de semana ele fazia produto, vendia e não me pagava e começou a agir de uma forma não legal com a gente. E então quando cheguei num ponto assim, com isso começaram a surgir as dificuldades financeiras [...] ele [veio] me dizer que eu era incompetente, que eu tinha de ter quebrado de novo, que eu realmente não sabia administrar, que ele ia colocar a mulher dele pra administrar comigo; começou uma situação muito delicada [...] Então a empresa nasceu dessa forma, nasceu de uma

dificuldade, de uma proposta de alguém que não queria fazer uma sociedade com a gente, mas ele fez a proposta, e eu levei tão a sério que a empresa deu certo [...]

Foi nesse contexto, três anos após a fundação da empresa, que Roberto (cunhado de Carlos) tornou-se sócio da empresa, comprando a parte que cabia a essa pessoa. Relata Carlos:

Depois quando ele começou a querer tirar a gente fora, ou a minha pessoa fora da equipe societária, o [Roberto] que é meu concunhado, né, tinha saído do banco há pouco tempo, tinha montado uma contabilidade e não estava satisfeito, tava trabalhando numa área de vendas, mas também não realizava, eu não sei porque cargas d'água que eu encontrei [o Roberto] e almoçando junto nasceu a ideia de a gente ser sócio [...] meu concunhado tinha um dinheiro que eu precisava pra comprar a parte daquele que era pra não cobrar a mão-de-obra, pra mim tirar ele fora da jogada; mas não é que eu quisesse isso, ele forçou uma barra que tinha, ou ele tocava a empresa, ou nós; não tinha condição de ficar com ele porque **ele não tinha a intenção de construir uma empresa séria e fazer um trabalho e tal, ele não tinha essa intenção** (Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Nos primeiros anos, havia apenas três pessoas trabalhando na empresa, as quais eram responsáveis pelos processos de usinagem, montagem e pintura, incluindo o próprio Carlos, que dividia seu tempo entre a parte comercial e as atividades produtivas; três anos após este recomeço já eram oito pessoas. Em 2002, a Metalsul comprou a Fundiforte (na época, a principal fornecedora de peças), que passou a se chamar Fundição Bom

Sucesso e que operava então com vinte e oito funcionários. Atualmente, a empresa conta com um total de cinquenta trabalhadores somando-se todas as pessoas que trabalham na Metalsul e Fundação (excluindo-se os representantes comerciais, espalhados pelo Brasil, que trabalham como autônomos, e são cerca de quarenta pessoas).

Do ponto de vista estrutural, a empresa possui poucos níveis hierárquicos e, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, o trabalho não é dividido por departamentos ou setores. Atualmente, a empresa está assim organizada: Carlos trabalha mais focado na parte comercial (atendimento a fornecedores, clientes, análise e acompanhamento das tendências de mercado, etc.); Roberto (o outro sócio-gerente) cuida do RH e da parte administrativa; Joana é auxiliar financeira e administrativa; Maria controla os lançamentos dos pedidos e o faturamento; Jonas administra as contas a pagar, contas a receber, faturas, lançamentos, etc; Betina é auxiliar de limpeza e, nas horas vagas, também ajuda na produção com trabalhos manuais simples; Marcos trabalha na contabilidade (é funcionário de uma empresa terceirizada); Adriano e Leandro são os líderes de produção; e por fim há quinze funcionários que operam as máquinas e ocupam-se da fabricação das ferramentas em si. Na fundição Bom Sucesso, Daniel é o sócio-gerente (divide a sociedade com Carlos e Roberto apenas na divisão da fundição) e Márcio é o líder de produção. Os outros vinte funcionários trabalham na parte operacional da empresa.

A seguir serão descritas e analisadas algumas situações onde foram identificados alguns aspectos envolvendo a tensão ética entre as racionalidades, partindo do **ponto de vista dos entrevistados**, precisamente, sobre o modo como essas pessoas lidam com tais situações. Recorreu-se às categorias expostas no referencial teórico. Além disso, o foco limitou-se ao ambiente interno da empresa.

## 6.2 DESCREVENDO E INTERPRETANDO ELEMENTOS DA REALIDADE PESQUISADA

O primeiro contato de Carlos e Roberto com a Economia de Comunhão aconteceu em 1999, quando os dois participaram do Bureau Internacional<sup>25</sup> e, desde então, ambos se dispuseram a aderir à EdC. Carlos relata que, para ele, o encontro com uma proposta de tal magnitude foi, antes de tudo, uma “conversão interior”, um momento de rever toda sua trajetória profissional, admitir os erros que tinha feito nas experiências anteriores [principalmente, naquela situação de falência] e desde aí recomeçar. Foi um “novo passo”, como ele próprio afirma, que teve o apoio de Roberto, que também se entusiasmou com a ideia.

Neste sentido, nota-se claramente que a proposta é, antes de tudo, dirigida aos empresários, que devem ser os primeiros a identificarem-se e aderirem à EdC, não sendo esta uma condição *sine qua non* para o ingresso de um funcionário na empresa. Isso pode ser verificado quando, na realização da pesquisa de campo, vários entrevistados sequer tinham conhecimento da existência da Economia de Comunhão.

Contudo, ficou muito evidente face ao conjunto de entrevistas realizadas que, os funcionários percebem uma diferença de tratamento na empresa, o que os leva a questionar sobre este “algo mais” existente no ambiente de trabalho. É nessas ocasiões que surge a oportunidade para eles de conhecerem o projeto (quando lhes é explicado sobre o que se trata a EdC, ou quando são convidados a participar de Congressos sobre a

---

<sup>25</sup> O Bureau Internacional da Economia e Trabalho, realizado na Mariápolis Ginetta, em Vargem Grande Paulista/SP, que teve por tema “Economia de Comunhão e Movimento Econômico: desenvolvimento e perspectivas”, reuniu pesquisadores, empresários, trabalhadores, políticos, estudantes e profissionais de diferentes áreas, provenientes de vinte e dois estados do Brasil e do exterior: Áustria, Escócia, Alemanha, França, Holanda, Itália, Colômbia e Argentina (NERONE, 2005, p. 1).

Economia de Comunhão, etc.) e, na liberdade, possam também eles participar, conforme pode ser observado nas falas a seguir:

[...]na verdade [conheço] muito pouco [sobre a EdC], assim, eles fazem algumas formações fora, assim, convite não falta, realmente, na verdade é falta de oportunidade [...] mas é muito pouco mesmo que eu conheço assim, nunca fui diretamente numa formação dessas que eles fazem, eu realmente não fui em nenhuma (Maria, auxiliar administrativa).

[...] pelo pouco que a gente aprendeu no congresso assim, eles tentam ser justos para ambas as partes, tanto o empresário quanto o funcionário, tanto é que eles tem lá, dividir o lucro em três partes, empresários, formação de homens novos e funcionários, então conhecer um pouco sobre isso aí e tentar aplicar aqui dentro da empresa. Não é todo o pessoal que adere a isso. A empresa tá voltada pra economia comum, mas não obriga os funcionários a participar, mas no dia-a-dia a gente tá conseguindo ver isso, passando pra eles. Muita coisa que acontece eu fico admirado, porque muitas empresas normais eu não consigo ver isso (Adriano, líder de produção).

A maioria dos entrevistados demonstrou sentir-se muito satisfeita em trabalhar na Metalsul, principalmente no aspecto relativo ao modo como os sócios-gerentes tratam o funcionário, fato observável nos relatos abaixo:

[...] o ambiente familiar, porque a gente não tem distinção, como funcionários são vistos nas grandes empresas como peões, aqui eles tratam igual, não tem diferenciação, o tratamento bem padrão mesmo, não é porque o fulano é gerente que vai ter distinção (Maria, auxiliar administrativa).

[...] é o carinho que eles dão, o [Carlos] chega alegre, o [Roberto], eles levam a gente nesses passeios maravilhosos que a gente vai também, que anima a gente [...] (Betina, auxiliar de limpeza).

Ah, não, aqui, excelente empresa de trabalho, de relacionamento entre patrão empregado! Eu pra mim em todas as que trabalhei, nessas empresa que trabalho fiquei sete anos na [...], depois no Paraná, e agora onze anos nessa que pra mim é a melhor [...] como disse, **o relacionamento e o tratamento como ser humano** [...] e **aqui não, o ser humano não é feito em cima de marca, de número**, então assim, no momento atual do mundo que vivemos, como você sabe, ter uma empresa desse tipo é uma realidade fora da realidade trabalhar numa empresa assim, não é fácil, é difícil, porque é trabalho e é amor ao próximo. Às vezes dá uma intriga, mas normal (Tiago, operário; grifo nosso).

Eu me sinto bem em trabalhar aqui, sempre um ambiente bom, não é aquela pressão [...] só pra quem trabalha aqui que sabe, assim (Joana, auxiliar financeira e administrativa).

Nota-se que esta visão é compartilhada também pela fornecedora, que enxerga na empresa um grupo coeso e comprometido não só com o próprio negócio, mas também com os demais agentes envolvidos:

[...] a gente sente assim que na Metalsul eles vivem que nem uma família, você sente que o ambiente é diferente [...] eles são muito “engrenados” um no outro, queira ou não isso aproxima um funcionário ao outro, não tem aquela rixa, aquele ciúminho, porque tá todo mundo, numa integração [...] então é bem bacana [...] **toda essa interação que eles têm com aproximar os funcionários eles tem com o fornecedor**, a gente além de ser fornecedor a gente se torna amigo da empresa, sabe? Então fica mais fácil quando eles precisam de algum trabalho, faz em parceria e sabe que sempre pode contar com a gente, não é só o comercial, tem todo um lado né, social, familiar por trás disso da relação negócio [...] a gente vê a Metalsul como uma família pra gente, a gente se sente bem, sabe uma empresa que você vai e se sente bem, se identifica com as pessoas, não é só com o [Carlos e o Roberto], é com todos, os que tão lá você sente o calor humano, não é aquilo chegar lá é só comercial e fica por isso mesmo, então é mais gostoso quando você tem um trabalho assim, né, um envolvimento (Tânia, fornecedora; grifo nosso).

Hoje eles são mais amigos que fornecedor, a gente trabalha muito essa questão de relacionamento, de conquista e lógico as nossas atitudes em relação... (Carlos, fundador e sócio da empresa)

Ainda no que se refere ao relacionamento “patrão-empregado”, dois entrevistados - Tiago, funcionário que trabalha há onze anos na empresa (atualmente o mais antigo) e Jonas, que está há sete anos na Metalsul - relataram que nem sempre foi assim. Ambos contam que houve uma mudança no modo de agir de Carlos em relação aos seus subordinados no decorrer do tempo:

[...] acho que ele se converteu então mudou. Hoje o pessoal obedece ele mais por amor do que por respeito, antigamente por respeito, por medo, e hoje - era mais medo do que amava, hoje mais ama do que tem medo -, ele tá diferente, era mais autoritário, mas era, sabe, mais assim, hoje não. **Então acho que é melhor você amar e gostar do que ter medo**” (Tiago, operário, grifo nosso).

[...] já tem um relacionamento diferente, quando eu entrei era um relacionamento diferente, era mais assim de patrão-empregado e isso depois foi desenvolvendo e vejo assim mais como uma amizade (Jonas, expedição).

O próprio Carlos afirma que, no decorrer do tempo, ele repensou e mudou muitas das suas atitudes, principalmente depois que conheceu e aderiu à Economia de Comunhão. Ele cita a questão do pagamento dos impostos, que nem sempre ele agia dentro daquilo que exige a lei fiscal. Segundo ele, esse foi um aspecto onde foi necessário haver uma “mudança de mentalidade”, pois nesse ramo de negócio é muito comum as empresas venderem seus produtos sem nota fiscal. Inclusive, no início, a Metalsul

também agia dessa forma, pois parecia o único modo de manter-se competitivo no mercado, pelo fato da concorrência, neste setor, ser extremamente agressiva e a carga tributária nacional significativamente alta. Hoje em dia, mesmo tendo a opinião de que a quantidade e o valor dos impostos são exorbitantes (defendendo uma reforma na lei tributária), e sabendo que grande parte dos concorrentes continua a sonegar os tributos ao Estado, ele afirma que os produtos só saem da empresa junto à sua respectiva nota fiscal, mesmo que isso impacte diretamente a competitividade da empresa.

Um aspecto bastante recorrente nas falas dos entrevistados foram a **autenticidade**, a **autonomia** e a **liberdade**, elementos típicos da racionalidade substancial, facilmente identificados nas interações interpessoais:

[...] bom, a empresa assim é, eu gosto muito de trabalhar aqui, me sinto muito bem, pelos relacionamentos de todos, igual assim pra todos, funcionários proprietários da empresa, assim, temos um relacionamento muito bom...acho que aqui a gente tem coisas legais, a gente só aguça o que agente aprendeu, **a gente pode viver os valores que a gente aprendeu em casa aqui na empresa**, tratar bem as pessoas e isso a gente recebe em troca aqui (Jonas, expedição; grifo nosso).

Aqui é uma empresa que, sei que não é por nada, nunca trabalhei numa empresa assim que, assim, eles dão bastante atenção, eles compreendem se a gente errou, se precisa sair, tudo assim, a gente pede pra sair eles liberam numa boa, sabe, não pergunta por que, sabe, e eu trabalho aqui a vontade, eles não ficam em cima da gente. Pra mim isso é bom, porque a gente trabalha até mais contente, não tem ninguém no pé da gente (Betina, auxiliar de limpeza).

**Se existe verdade existe amor**, se eu posso entrar na sala brincando e chamando ele de coisa, da mesma forma ele me trata, me respeita. Mas existe também essa liberdade entre nós,

entre todos, funcionário e patrão, existe amor com todos (Tiago, operário; grifo nosso).

A satisfação por trabalharem na empresa não elimina, contudo, o fato de as pessoas terem objetivos pessoais diferentes daqueles da própria organização. Jonas e Lucas, por exemplo, relatam que, mesmo estando satisfeitos em fazer parte da Metalsul, pretendem crescer profissionalmente; porém, o modo como a empresa está estruturada hoje não lhes permite alcançar um crescimento profissional expressivo:

Profissionalmente eu não vejo muito futuro aqui, assim, numa empresa pequena. Já to aqui há sete anos assim, a gente vê que é isso que ela produz, não tem mais muito pra onde crescer, a não ser que dê uma guinada que comece alguma exportação nesse sentido, e eu vejo assim, estar num emprego melhor, né [...] é difícil assim se não tem um plano de carreira, é muito difícil a pessoa mudar o que, a gente sabe que é uma empresa pequena, mas eu acredito que dá pra fazer, a pessoa começa em tal setor, sobe de cargo até pra motivar as pessoas, porque eles pedem bastante, eles motivam bastante pra estudar, tem até escola aqui e tal, mas daí o pessoal, mas não vê pra onde que eu vou, eu gosto de trabalhar na Metalsul, mas vou ficar a vida toda fazendo isso, tem gente aqui vários anos, porque gostam de trabalhar aqui se relacionam bem e tal, mas chega uma hora que o quê eu vou fazer aqui? Você entra naquela função e continua ali sempre. Acho que eles deveriam organizar assim: saiu um daquela máquina, vou mudar ele pra lá, vou dar uma gratificação a mais, pra motivar assim (Jonas, expedição).

[...] não, isso é um, né, eu vou estudar, acho que uma hora eu vou ter que sair, mas vai demorar, até se formar, eu pretendo (Lucas, operário).

Conscientes da ausência de uma política de carreira, e no intuito de proporcionar o crescimento e desenvolvimento das pessoas que ali trabalham, já há alguns anos os sócios-gerentes da Metalsul iniciaram um programa de educação para adultos na própria empresa. Carlos identificou que um dos maiores empecilhos para que o funcionário “cresça” é o baixo nível de escolaridade (a maioria não havia sequer concluído o ensino fundamental) e, por conta disso, foi feito um acordo com a escola local para que os funcionários tivessem acesso gratuito a este tipo de qualificação nas dependências da própria empresa:

[...] eu fiz uma pesquisa interna com os funcionários que tinha baixa escolaridade a gente começou a fazer um trabalho de motivação pra eles irem à escola. Como eles não foram à escola, como eles não ouviram o conselho e tal - porque [eles] ach[am] que você quer tirar uma certa vantagem, por que quer que eles tirem pra produzir mais e melhor e dar mais lucro à empresa -, a gente trouxe a escola; como eles não foram a gente trouxe a escola pra empresa e tudo funciona aqui. Então eu tô muito feliz com isso (Carlos, fundador e sócio da empresa).

O convite foi feito a todos os funcionários e estendeu-se até mesmo às esposas deles (muitas eram donas de casa e igualmente tinham um baixo nível de escolaridade). Vários deles retomaram os estudos depois de muitos anos de afastamento da mesma. Cabe ressaltar que a adesão à proposta era **livre** – e a prova está em que, dentre os inscritos, houve alguns que começaram o curso, mas acabaram desistindo:

[pesquisadora] o pessoal é obrigado a fazer esse curso? Não, **vem quem quer**. Tem uns que começaram e desistiram (Joana, auxiliar financeira e administrativa; grifo nosso).

Eles dão espaço, que nem agora eu não estudava, eu tinha feito, mas há muitos anos, eu já tinha feito, mas já faz muito tempo. Agora tô fazendo o segundo grau (Betina, auxiliar de limpeza).

No caso de Jonas, que já havia terminado o ensino médio, foi-lhe oferecido um auxílio financeiro para que cursasse uma faculdade. Jonas reforça: “eles sempre me incentivaram a estudar, mas em relação ao curso eu que busquei”. Aqui é interessante observar que existe uma “tensão positiva” onde, se por um lado, Jonas não se sente “confortável” com o fato de não ver um horizonte de crescimento dentro da empresa, por outro é perceptível que a empresa se preocupa com sua **emancipação**, seu progresso individual sem gerar uma relação de dependência.

Roberto (outro sócio-gerente) admitiu que para ele é difícil saber que a empresa não tem como prover cargos e salários mais altos para seus funcionários – mesmo sabendo que a média salarial da Metalsul supera a média oferecida por outras empresas que atuam no mesmo ramo. Contudo, ele acredita que uma forma de valorizá-los é investir em sua formação e estimulá-los a procurar outras oportunidades melhores no mercado de trabalho. Roberto afirmou que, do ponto de vista de uma empresa capitalista, esse modo de agir não é comum – ou seja, é *irracional*, na ótica da racionalidade instrumental e *racional* na perspectiva da racionalidade substantiva – pois se está investindo recursos (capital, tempo) em uma pessoa que, saindo da empresa, não trará resultados e lucros maiores para a própria organização, podendo, inclusive, ir mais bem preparado para a concorrência. Este modo de agir deve-se, principalmente às **motivações intrínsecas** dos sócios-gerentes, que sentem-se responsáveis com o

compromisso de transformação da sociedade, indo muito além das obrigações legais da empresa:

[...]a gente tem uma relação com pessoas muito simples, tanto é que eu mostrei pra você que nós temos escola aqui dentro, então assim **porque eu não posso ser um agente, como indústria, de transformação da sociedade? Se eu contratar só pessoas capacitadas, onde é que elas vão se capacitar?** E se eu tenho hoje condições de capacitá-las, porque não oferecer a minha estrutura pra melhorar a sociedade? (Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Ainda dentro dessa lógica, chama a atenção um dos critérios utilizados para a contratação dos funcionários. Tanto Carlos quanto Roberto afirmam que cerca de 90% das pessoas que trabalham na Metalsul foram indicadas ou por funcionários ou por terceiros (pessoas ou organizações não envolvidas diretamente com a atividade da empresa), dentre elas, a organização Essência da Vida<sup>26</sup>. Neste caso, trata-se de uma comunidade terapêutica que tem como missão dar condições a ex-dependentes químicos de se reinserir na sociedade. Em diversas oportunidades, a Metalsul, em parceria com essa ONG, contratou ex-dependentes químicos, ou até mesmo ex-presidiários, no intuito de dar-lhes uma oportunidade de trabalho. Carlos explica:

---

<sup>26</sup> A Comunidade Terapêutica Essência da Vida é uma organização sem fins lucrativos que ocupa-se da recuperação de dependentes químicos e tem por objetivos: dar ao dependente químico condições de recuperar-se biopsicossocial e espiritualmente; estimular a retomada de hábitos comportamentais saudáveis; desenvolver e explorar as aptidões e capacidade produtiva do dependente químico; oportunizar a reinserção sócio familiar e ao mercado de trabalho.

Fonte: <http://www.essenciadevida.org.br/> Acesso em: 27/05/2011.

[...] nós não temos um critério preestabelecido [para contratação de funcionários] nós temos feito experiência aqui que, talvez, **pro mundo de negócio pode parecer loucura: nós contratamos aqui dependentes químicos**, por exemplo, que eu acho que para a sociedade seria loucura - eu não quero alguém que use ou que já usou drogas, ou que já roubou, ou que já foi preso, dentro da minha empresa -, e nós fizemos essas loucuras. E digo pra ti que não é por isso, mas eu acredito firmemente que devido a isso nós também temos sucesso [...] Então se eu fosse hoje pra fazer uma seleção dos funcionários que trabalham aqui hoje na Metalsul [...] **se eu contratasse um consultor pra fazer uma avaliação do conhecimento profissional do que nós precisaríamos aqui dentro, talvez a conclusão do consultor seria assim, ou você muda teus funcionários ou você quebra, eu vejo exatamente o contrário, por que cada um de nós tem, dentro de si, um potencial que precisa ser desenvolvido** e quando eu acredito no outro, quando eu aposto no outro, quando eu motivo o outro, quando eu me coloco no lugar do outro pra ele também crescer e ter oportunidade ele se torna um gigante ao teu lado, então é essa forma que a gente trás aqui no nosso RH” (Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Carlos enfatiza que o critério primordial de escolha dos funcionários não é a qualificação técnica ou a experiência que possui:

Nosso RH não é alguém que senta ali e faz entrevista e, pra você ter uma idéia **eu poderia dizer assim, a única coisa que eu quero é que ele seja honesto, eu já estaria quebrando o contrato de dependentes químicos que estão aqui na empresa, já bota em dúvida a conduta dele, mas eu acho que o ser humano pode mudar, então a gente contrata [...]** então não existe assim um critério tem que ter um segundo grau, tem que ser um técnico... (Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Novamente, neste caso fica claro que os sócios-gerentes têm consciência de que a lógica assumida pela empresa contraria a lógica do

mercado. Todavia, isso não impede que seus gestores emitam **juízos éticos** e, conseqüentemente, ajam baseados em seus próprios valores e princípios, ou em outras palavras, **ajam por convicção**. Um ponto crucial para que esse tipo de atitude ocorra de maneira harmoniosa diz respeito também ao nível de abertura, entendimento e consciência ética dos demais funcionários, no que tange ao modo como ocorre a inserção de um ex-dependente químico no dia-a-dia da empresa:

assim, quando entra uma pessoa desse tipo o [Carlos] me chama, já pra prestar um auxílio especial, **a gente prepara todo o grupo pra receber de um modo especial, receber bem, mas já sabendo como tratar**, o que se pode falar pra uma pessoa normal e pra uma pessoa especial, então assim, o esforço é dobrado [...] **se você convida outro funcionário pra ir tomar uma cervejinha no final de semana esse não pode ir, tratar muito bem, trazer a família dele, desenvolver, trazer a família dele pra ter contato com a nossa família pra se sentir amado e valorizado**, normalmente essa pessoa, esses valores aí, família, trazer os filhos dele, vamos ver sem diferença, filho de um negão alto, ex-dependente químico, foi preso, o filho dele **tem que ter o mesmo tratamento** que o filho do [Carlos]... (Tiago, operário; grifo nosso).

Em relação às rotinas de trabalho, o funcionário ex-dependente químico executa exatamente o mesmo tipo de atividade dos demais funcionários, não há nenhum tipo de facilidade, “privilégio” ou estabilidade de emprego garantida. Em alguns casos, essas pessoas se mostram mais produtivas do que as demais; em outros, no entanto, apresentam um rendimento de trabalho abaixo da média (tendo em vista que a natureza do trabalho exige elevado esforço físico):

[...] igual, eram cobrados que nem os outros normal, talvez um era mais fraco” (Tiago, operário).

Lógico, a gente contrata, acompanha, tem um período de experiência, **a pessoa é livre** pra dizer que não quer trabalhar, agente deixa livre, coloca pra ele, diz qual é a lógica, qual é a gestão que existe dentro da empresa e se ele se adaptar ou se adequar ele é convidado a participar... (Carlos, fundador e sócio da empresa).

[...] não, assim, normal como você eu somos diferentes, você tem um ritmo eu tenho outro, tínhamos um ali, que trabalhava por dois, ele dominava ali, dava conta do serviço, tanto é que ele saiu foi botado outro no serviço e não dava conta no serviço dele, eram pessoas normais. Tínhamos outro que era mais lento, pode dizer por causa das drogas, mas nunca foi falado isso, o único problema foi que ele caiu, foi quando eles caíram nas drogas eles começaram a faltar ao emprego, não vinham mais, ai começou a prejudicar o profissional, prejudicar dentro da empresa, então a gente desligou eles (Adriano, líder de produção).

A maior dificuldade, como se pode concluir, foi lidar com as “recaídas”. Tanto os sócios-gerentes quanto os demais funcionários têm consciência de que contratar uma pessoa com histórico de uso de drogas, ou com ocorrências criminais é sempre um **risco**. Não obstante as dificuldades que se apresentam, são inúmeras as tentativas que a empresa faz para resgatar essas pessoas e, apenas quando a situação chega a um nível extremo, é que se recorre à demissão do funcionário (ou ainda, o pedido de desligamento parte da própria pessoa):

Tinha outro que trabalhava na minha área ele decaiu de tal forma, ficou três dias sem vir trabalhar [...]a gente procurou conversar e resgatar a pessoa, mas chegou num ponto que conosco não tinha mais esse rapaz ele ficou três dias sem vir pra empresa, nós

fomos lá onde ele morava, chegamos lá o cara tava assim caído na cama de um jeito assim (Adriano, líder de produção)

[...] olha, **eu vejo assim que aqui na Metalsul eles tentam até o último**, se o funcionário não está realmente se ele for pra rua é porque ele realmente não quis se ajudar. Quando ele tá com problema, eu já vi eles chamarem o cara, eles tentar ajudar, olha tá acontecendo isso, será que você não tá com problema em casa, será que é dinheiro, você precisa de folga, de férias, eles já vi eles fazer isso e se o cara chegar nas últimas é porque ele não quis se ajudar, eu sou prova, já aconteceu muitos casos ali que o cara tava lá no fundo do poço e os eles deram uma injeção de animo pro cara voltar a ser o que era antes, tipo, isso que é o legal, o cara tá lá no fundo do poço, não ta produzindo, rua, não eles levam em consideração todo o histórico do cara, tipo ele nunca faltou, porque agora ele ta bebendo, quer se separar da mulher, então, tentam ir na casa [...] (Tânia, fornecedora; grifo nosso).

Não apenas os sócios-gerentes sentem-se no compromisso moral de auxiliar essas pessoas, mas esse sentido de responsabilidade é também perceptível nas atitudes dos outros funcionários, que se esforçam para auxiliá-los em momentos de dificuldade. E nem sempre essas experiências têm o desfecho “desejável”:

[...] é, depois fomos juntos, eu fui lá conversei com ele, vamos voltar, vamos recomeçar, daí caiu no desespero, a gente tentou resgatar ele, mas não teve como, ele veio no primeiro dia, depois começou a faltar novamente, ai começou com, vender as coisas pra comprar as drogas, ai a gente viu que não tinha como, aí começa a criar um clima ruim nos funcionários, porque eles começam, pô, toleravam, não vinha, depois vinha no outro dia, se tornava normal, mas quando começa a ser repetitivo dá insatisfação, pô, mas eu venho todo o dia, não é justo, cumpro horário, então começou, antes que desanimasse o grupo a gente teve que desligar essa pessoa, os outros mesmo pediram pra sair, teve um que era pintor e no final pediu pra sair, começou a pegar dinheiro pra gastar com drogas, o que a gente desligou foi

esse mesmo, porque não tinha como segurar, ia acabar estragando o grupo todo. Assim foi outra experiência forte, eu nunca tinha me deparado com uma situação dessas, o cara drogado, alcoolizado, no fundo da cama literalmente, foi bem marcante (Adriano, líder de produção)

No que diz respeito ao aspecto produtivo em si – processos, matérias-primas, maquinário, técnicas de produção, etc. – os sócios-gerentes e os líderes de produção afirmaram não haver diferenças significativas em relação a outras empresas do ramo. Isto é, para se fabricar um torno de bancada, por exemplo, o processo de produção é muito similar ao da concorrência. Há uma grande preocupação com a qualidade dos produtos, que começa com um **rígido controle de matérias-primas, insumos, ferramentas e processos**. Carlos afirma que, por conta disso, os produtos fabricados pela empresa têm uma grande aceitação no mercado:

Nós temos uma relação muito próxima com o cliente também e o nosso produto depois desses quinze anos tem uma **credibilidade, uma aceitação no mercado**, muito boa, e isso faz com que a gente se sinta muito seguro com o nosso projeto, então nosso cliente também tem uma satisfação muito grande (Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Desta forma, mesmo defendendo que a organização preza o desenvolvimento humano das pessoas, tanto os proprietários quanto os trabalhadores são conscientes que a empresa precisa **gerar lucro e admitem que, para que o trabalho seja eficiente e dê resultados, faz-se**

**necessário um certo nível de organização, controle e supervisão** (elementos típicos da racionalidade funcional).

Na perspectiva da empresa, explicitado na descrição de visão, missão e valores<sup>27</sup> da Metalsul, a empresa acredita que é possível conjugar os objetivos do negócio com os objetivos de atualização pessoal e a harmonia social do grupo como um todo, esforço definido nos termos abaixo (grifo nosso):

**VISÃO:** Ser a empresa mais atuante na fabricação e comercialização de ferramentas, de forma sustentável, onde **Deus, Homem e Capital possam trabalhar juntos em harmonia no desenvolvimento e construção de uma sociedade mais justa;**

**MISSÃO** Oferecer soluções no mercado de ferramentas objetivando a satisfação dos clientes, **buscando tecnologia, inovação, desenvolvimento humano e social;**

**VALORES:** ética (comunicação clara, autenticidade, verdade, honestidade, acessível, transparência); amor ao próximo (solidariedade, amizade, espiritualidade, equilíbrio, dignidade, compreensão, educação e respeito); qualidade (atenção, capricho, profissionalismo, disciplina, formação, anseio pessoal, prestativo, habilidade, limpeza e organização); criatividade (iniciativa, sugestões, inovação, desenvolvimento); trabalho em equipe (ouvir, participar, empatia, opinar, decisão, disponibilidade, dinamismo, flexibilidade, consenso).

Segundo Carlos, tais propósitos foram elaborados por um grupo formado por representantes de todos os níveis hierárquicos da empresa. No intuito de avaliar se tal afirmativa era congruente à perspectiva dos trabalhadores, os funcionários também foram questionados sobre quais eram

---

<sup>27</sup> Fonte: *site* da Metalsul. Disponível em: [http://www.metalsul.ind.br/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=3](http://www.metalsul.ind.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=3)  
Acesso em: 16/06/2011.

os objetivos da empresa. De acordo com as respostas coletadas, percebeu-se um forte alinhamento com o propósito descrito acima com relação ao ponto de vista destes, como pode ser observado na fala dos próprios trabalhadores:

**[...]a empresa tem objetivo do lucro, mas eles conseguem ver o lado dos funcionários,** não só o deles, mas assim eles **conseguem conciliar os dois** (Adriano, líder de produção; grifo nosso).

**Nós temos uma empresa normal, temos uma empresa que visa lucro,** pagar seus impostos, pagar seus salários, pagar o fundo de garantia, então, logicamente nós temos, temos um concorrente ali de fora querendo nos destruir, se a concorrência é desleal, **nem todos tem o mesmo pensamento que a gente, colocar o ser humano acima de tudo,** a maioria quer colocar o ser humano abaixo de tudo, passar por cima, então, **ele tem que supervisionar, cobrança tem que existir, tanto deles quanto de nós, acho que mais de nós, porque se é uma empresa desse porte eu acho, sempre falo disso, a responsabilidade minha também aumenta,** pra esse projeto [de Economia de Comunhão] é muito importante pra esse projeto ir pra frente, porque eu vejo assim essa importância, pra mim é muito, eu já tenho cinquenta anos, eu já não vivo muito, um projeto tão bom, tão bonito como ele cunhou, mas não é fácil colocar um projeto assim em prática (Tiago, operário; grifo nosso).

O que se observa na fala de Tiago (acima) é que ele, enquanto funcionário, é capaz de se dar conta das dificuldades que existem para, no âmbito empresarial, conciliar os aspectos de competitividade, lucratividade e eficiência com os aspectos relativos ao desenvolvimento pessoal e coletivo, incluindo o esforço de autorrealização. E ainda, ele diz sentir-se **comprometido** em contribuir para que este modelo de empresa sobreviva e seja viável.

Cabe ressaltar que em nenhum momento as pessoas entrevistadas negaram a existência de **divergências, conflitos e dificuldades**. Na opinião de um dos líderes de produção, por exemplo, um aspecto que às vezes é difícil “dosar” é justamente este grau de liberdade que os sócios-gestores dão aos funcionários que, em determinadas circunstâncias, pode prejudicar a autoridade dos líderes de produção perante os operários, que passam a dirigir-se diretamente aos proprietários, sem comunicá-los previamente. Nestes casos, os problemas relacionados à hierarquia tendem a ser solucionados por meio do alinhamento entre os líderes de produção e os sócios-gestores:

[...] às vezes até o modo deles [dos sócios-gestores], pode dar um mal costume nos funcionários, tratam tão bem, costumam dar tantas coisas pra eles que às vezes você não tá preparado pra isso, às vezes confunde amizade com trabalho, eles são bons assim vou te ajudar nisso e naquilo e as pessoas confundem não conseguem mais separar o trabalho da amizade [...] assim, é que hoje o que eles precisam tem eu que sou o líder, depois tem eles, então eles deram uma liberdade que eles vão direto neles, entendeu? Ah, tipo de precisar de dinheiro, um dinheiro a mais eles vão direto neles, que geralmente na empresa tem a escala, fala comigo eu passo pra eles, ou um aumento assim, então já conversam direto, então acho que isso tira um pouco nossa autoridade, pelo que aprendi tem a hierarquia que falam [...] às vezes eu fico, pô, mas se tem eu aqui pra isso, eu entendo que essa foi a liberdade que deram pra eles, como eles são os gestores da empresa, às vezes **a gente conversa vocês estão dando liberdade demais ai chega num estágio que você não consegue voltar mais** (Adriano, líder da produção; grifo nosso).

A proximidade dos sócios-gestores com o pessoal da produção tende, conforme referido, a gerar um ambiente de confiança, liberdade e ajuda mútua e, quando ocorrem dificuldades deste gênero, em geral o modo de resolver tais conflitos é por meio do **diálogo e trabalho em conjunto**:

[...]desentendimento, acontece em tudo que é lugar, porque são pessoas com cultura diferente, de lugares diferentes, então isso é impossível não ter opiniões diferentes [...] conversando, acho que tudo, **conversando se resolve tudo** (Lucas, operário; grifo nosso).

**Perdão, voltar atrás e recomeçar**, acho que todo lugar deveria ser assim, ainda mais aqui já que nós falamos que aqui é família, família se briga normalmente, eu brigo com meu filho, com minha mulher, recomeçar, pedir perdão. Recomeçar quando um tá lá bravo com o outro você interceder, dizer você é legal ele é legal, mais tarde vocês conversam (Tiago, operário; grifo nosso).

[...] **muitas vezes tem que chegar e fazer o que eles sugerem pra mostrar que aquilo não era a melhor forma, a outra forma era melhor, às vezes com diálogo você consegue convencer**, mas às vezes tem que ir na prática pra mostrar que a forma que ele sugeriu não é a melhor a do outro é melhor... (Adriano, líder da produção; grifo nosso).

A gente nem dá o peixe, nem ensina a pescar, a gente pesca junto, **a gente faz o trabalho junto, todos os dias eu tô com eles, então eles se sentem seguros com a gente e quando alguém tem dificuldade a gente senta e escuta e a gente corrige também, mas corrige dentro de uma linguagem não punitiva**, nem talvez, nem de dizer que ele errou, mas que ele poderia fazer de uma forma diferente, isso tem que ser valorizado e não diminuído, que assim quando você consegue ensinar que nesse caminho ele pode fazer mais e melhor usando menos força física e tal, sem colocar ele numa situação de chegar e dizer a expressão que muitos dizem usando palavrão e tal...(Carlos, fundador e sócio da empresa; grifo nosso).

Uma situação pontual bastante significativa e que merece destaque é o modo como a empresa enfrentou a crise mundial dos anos 2008/2009. Esta situação veio à tona espontaneamente na maior parte das entrevistas e revela uma série de aspectos paradigmáticos na gestão da Metalsul quando confrontados a práticas usuais e atinentes à lógica de mercado. Em geral, em situações de crise, a primeira medida a ser tomada é reduzir custos, dado que o volume de faturamento cai drasticamente. A Metalsul não estava

imune a essa realidade. Tanto Carlos quando Roberto estavam vivendo um dilema: demitir parte dos funcionários e garantir a sobrevivência da empresa, ou não demitir ninguém e assumir dívidas (por meio de empréstimos), ou ainda, fechar o negócio e dispensar todos os funcionários. Algumas pessoas, funcionários e fornecedora, relataram o modo como eles perceberam este momento de tensão:

Olha, acho que um dos problemas que a gente teve junto foi aquela crise de 2009, pra eles foi bem, representou bastante, pra gente também baixou bastante as vendas, e **a gente trocava experiências de como sobreviver com os funcionários que a gente tinha, na época**, pagando os nossos custos com o faturamento caindo tanto. Ah, então reduzir custo, cortar uma mensalidade de uma associação que não é tão significativa, ou reduzir despesas de telefone, buscar, tipo assim trocar idéias pra ver o que dava pra reduzir nos nossos custos, funcionários, tipo reduzir a carga horária em que eles fizeram isso aqui, colocar de férias, isso a gente foi trocando figurinhas pra ter um jogo de cintura pra não, sabe, isso nesta época foi assim representou bastante, foi bem complicado (Tânia, fornecedora; grifo nosso).

Teve o momento de 2009 que foi a crise financeira, teve que, não que teve, tinha que no caso, tava faltando serviço, tinha que mandar funcionários embora, dispensar funcionários, e **a gente via assim a angústia deles, eu to aqui há sete anos e nunca vi eles mandarem ninguém embora, e nem foi mandado, né, a maioria do pessoal que foi embora, pediu pra ir embora, viu que a empresa não tava bem**, que a empresa não respondia aquilo que ele estava esperando e surgia outras oportunidades fora, a pessoa pedia pra sair, então a gente via a dificuldade que eles tem pra mandar embora, então quando **foi avaliado se tem outra renda pra família não passar dificuldade** (Jonas, expedição; grifo nosso).

Outros funcionários comentaram que, na época, os sócios-gerentes compartilharam, inicialmente com os líderes da produção, de modo franco e transparente, qual era a real situação da empresa e fizeram de tudo para não ter que dispensar ninguém, colocando em prática algumas medidas: deram férias coletivas, reduziram a carga horária de trabalho, fizeram cortes em custos administrativos em geral, entre outros. Contudo, tais ações não se apresentaram como suficientes para manter o negócio viável e assim os proprietários informaram primeiramente aos líderes de produção e, posteriormente os funcionários, de que a empresa se encontrava em uma situação delicada. Comunicaram a eles que a empresa corria o sério risco de fechar suas portas, e para que isso não ocorresse a única alternativa que ainda se apresentava parecia ser a do desligamento de algumas pessoas.

O intrigante, neste caso, foram os **critérios** adotados para decidir quais funcionários seriam dispensados por conta da situação de crise. Ou seja, ao invés de demitir os profissionais menos produtivos, o processo iniciou levando em consideração algumas possibilidades, por exemplo, se a pessoa detinha algum outro tipo de renda complementar (um deles já era aposentado, outro contava com um dinheiro extra que provinha do aluguel de alguns imóveis); se a pessoa era o principal provedor de renda para a sua família ou não (portanto, os que eram casados e tinham filhos tinham prioridade para manter o emprego em relação aos solteiros). Assim,

aposentados, pessoal que tinha outra renda, então ele mandou aquele porque se acaso faltasse ele tinha o aluguel (Tiago, operário).

Na época, algumas esposas de funcionários trabalhavam meio turno na empresa. Nestes casos, elas foram dispensadas, enquanto o emprego dos maridos foi preservado. Adriano, líder da produção, viveu essa situação e conta em primeira pessoa:

a gente se reuniu eu e eles [...] a gente viu e conversou que a situação era essa e chegamos a um acordo que isso seria o mais justo, né, ao invés de demitir um funcionário com dois filhos pra ficar com a mulher, então **foi um consenso** que saiu isso ai [...] depois nós chamamos elas [as esposas], conversamos com os maridos de cada uma, que a empresa ta passando por essa dificuldade, que o mercado ta assim, então a empresa ta passando por isso e nós conversamos e achamos melhor demitir as esposas, assim, não pode ser o contrário, porque é mais sensato e foi feito. Claro, pra mim, **minha esposa aqui dentro era como outra funcionária qualquer** tem ela como funcionária aqui dentro, **mas na hora de desligar a pessoa não foi fácil dar a notícia, inclusive ela no meio**, mas é função de profissionais, temos que cumprir [...] ah, assim, de imediato elas ficaram triste, porque elas estavam aqui com seus maridos, tinham sua renda e gostavam do trabalho, mas elas entenderam também, da mesma forma que a gente conversou com os maridos a gente conversou com elas, a situação era essa e a gente por bem achou melhor tomar essa decisão, e elas aceitaram, ficaram tristes assim, com certeza, mas isso foi uma experiência bem forte pra mim, pessoalmente, eu que tive que comunicar pra elas, isso ficou bem marcado pra mim. Hoje continuo conversando com todos, então, no final das contas foi bem explicado e elas entenderam o propósito disso da empresa (Adriano, líder de produção; grifo nosso).

Outro fato curioso, nesse mesmo contexto, foi o caso onde alguns dos funcionários, cientes da situação da empresa, tomaram iniciativas, no mínimo, “imprevisíveis”: alguns, sem que os sócios-gerentes ou líderes

pedissem, foram atrás de outras oportunidades no mercado de trabalho e conseguiram uma realocação profissional. E outros, **voluntariamente**, manifestaram que estavam dispostos a deixar seu cargo para outro colega que, porventura, pudesse estar precisando mais do que ele próprio daquele emprego. Alguns dos que tinham se oferecido para sair, no final, não precisaram ser desligados, como é o caso de Tiago:

É, eles seguraram até férias, uns três meses, depois foi demitindo pessoas, acho que uns trinta, vinte, fazia banco de horas eles pagavam depois, e houve um fato interessante, demite ou não demite? **Eu, então me ofereci, mas chegou na hora, segunda-feira eles iam me mandar embora, não me mandaram**, reagiram dessa maneira [...] (Tiago, operário; grifo nosso).

No final das contas, dos cerca de vinte desligamentos da empresa, apenas duas pessoas foram efetivamente demitidas. A conclusão que se pode tirar de uma situação dessas é que, nos momentos de crise as dificuldades igualmente aparecem, contudo, conforme defende Molteni (2002), a superação das mesmas ocorre coletivamente e o impacto (a tensão) tende a ser menos traumático, além de revelar a coesão e a unidade do grupo:

Até teve umas pessoas que saíram, teve um que era solteiro, **teve um que pediu, teve outro que foi embora que também pediu, outro que tinha alternativa também pediu**. Na verdade, tiveram que mandar dois embora, ou três (Tiago, operário; grifo nosso).

Ao longo do processo de realização das entrevistas, surgiram diversas histórias relatando casos de ajuda financeira da empresa a funcionários. Em muitos casos, a iniciativa de tomar alguma ação concreta para auxiliar alguma pessoa em momentos de dificuldade surgiu dos sócios-gerentes.

Eles fazem o máximo que eles podem ajudar os empregados, [...] e os empregados já pegaram isso também. Alguns anos atrás, incendiou a casa de uma pessoa que trabalhava aqui no escritório, e fizemos uma vaquinha pra ajudar (Joana, auxiliar financeira e administrativa)

[...] um fato comigo que teve logo que tava grávida, então eu tava com quatro meses de gravidez, entraram na minha casa, roubaram minha televisão, roupa, cheguei me casa aquela 'muvuca'! Aí cheguei aqui, viram no meu aspecto que não tava muito legal, o [Carlos] me chamou, conversou comigo: a gente vai te ajudar e tal, e eu cheguei em casa e contei pro meu esposo e apesar do final de semana não ter sido tão agradável a segunda-feira começou boa. Então bem mais...é uma coisa que te abala, mas com a ajuda deles consegui melhorar meu astral e esquecer um pouco da situação (Maria, auxiliar administrativa).

Porém, ambos os sócios enfatizaram que há uma preocupação constante para que essa ajuda não se transforme em uma atitude assistencialista e que gere dependência. Por isso, eles acreditam que, para que esse ato se torne, de fato, **comunhão**, é preciso desenvolver uma mentalidade onde aquele que recebe não é mero “beneficiário” ou “assistido”, mas sim agente ativo da relação – conforme falava Araújo (1998) - na medida em que também “doa” a sua necessidade. O reflexo disso é que, por meio de **consenso** com os donos da empresa, muitos dos funcionários comprometeram-se em contribuir de alguma forma para retribuir às ajudas,

mesmo que a “contribuição” não corresponda, exatamente, ao valor que havia sido oferecido. Além disso, a ajuda não se restringiu apenas ao aspecto financeiro; conforme conta Tiago, tanto os sócios-gerentes quanto os colegas de trabalho doaram seu tempo e seu trabalho para construir sua nova casa:

[...] desde que eu sei, todos os funcionários que precisaram ajuda financeira todos, todos ganharam [...] eu tenho da experiência da minha casa, né, que eu passei, **não me deram de graça**, eu tinha mais uma casa velha, tinha de desmanchar aquela casa, que não tinha como reformar e tinha que construir. Aí até a diretoria da empresa fizeram uma comissão pra arrumar o dinheiro, **fizeram um acordo pra mim pegar o dinheiro e trabalhar**, que o salário na família, a casa é o extra. Daí **ele me emprestou dinheiro sem juro**, pra pagar em hora [de trabalho]; ele deu na época três mil reais, foi mais ou menos esse três mil reais, então eles transformaram em hora então **eu paguei em hora, então eu paguei metade, paguei com hora depois do horário**. Paguei tudo em horas, só assim, se transformou cinquenta por cento de hora extra, **então você devia cem e eu paguei cinquenta [...] [pesquisadora: e a casa do senhor, você construiu?] sim, mutirão, foram os funcionários, o Roberto, eles foram também (Tiago, operário; grifo nosso).**

Interessante observar que também foram narrados fatos onde a iniciativa de prestar auxílio não partiu da diretoria da empresa, mas sim dos próprios funcionários que, voluntariamente, se mobilizaram para ajudar colegas que estavam vivendo alguma situação particular de dificuldade. Foi o caso de Lucas, um operário de vinte anos (e que trabalha há quatro na Metalsul) que teve sua moto roubada alguns dias após tê-la comprado. Ele conta que alguns colegas se reuniram e se propuseram a ajudá-lo a pagar as demais parcelas do financiamento da moto.

[...]um ano atrás, roubaram uma mota minha, tipo eu comprei fiquei uma semana e, tipo, me roubaram. Era financiada ainda e todo mundo se reuniu e, tipo, me ajudaram, cada um com dez reais, quinze pra me ajudar. Foi ali, tipo eu não tinha [...] eles me ajudaram até terminar as parcelas, porque eu tinha dado um valor e financiei o restante, então o restante dessas parcelas eles me ajudaram até o final (Lucas, operário).

E esses tempos um rapaz aqui comprou um moto e pagou a primeira prestação e roubaram, daí também arrecadamos um pouquinho pra ajudar e o Celso disse assim: o que precisa de algum funcionário, tiver dificuldade eles vem aqui falam e na hora eles ajudam o funcionário (Joana, auxiliar financeira e administrativa).

O estímulo a uma cultura da partilha, ou seja, de comunhão, no que tange aos gestores não se restringe apenas ao aspecto material e financeiro. Roberto relembra que, certa vez, disponibilizou-se a “doar” o seu tempo para ajudar um outro empresário que necessitava reavaliar o modo como estava gerindo a própria empresa. Então, gratuitamente, Roberto revisou a situação financeira e administrativa da empresa, identificou uma série de problemas na gestão de seu fluxo de caixa e lhe sugeriu algumas ações no intuito de salvá-la da falência. Esta é a dimensão do “doar-se”, fundamento de empresas de comunhão, sobre a qual falavam Bruni (2005) e Araújo (2000). Tânia, fornecedora da Metalsul, também conta que foram inúmeras às vezes onde ocorreu este tipo de ajuda recíproca:

[...]só pra ti ter uma idéia, eu tenho um exemplo aqui, de uma empresa lá que a gente fez um serviço e que eu tô com uma dúvida e o [Roberto] é uma pessoa bem experiente e eu vim tirar a dúvida com ele. Agora, quando eu tenho dúvida de imposto, sabe [...] como você vê a reação deles, a mais aberta possível, às vezes o banco assim tá me cobrando uma taxa disso, eu ligo: [Roberto], isso pode, isso é certo, o que tu acha? De vez em

quando eu tô “incomodando” eles. E essa troca de experiência é legal, sabe, a situação que eu tô enfrentando agora eles já passaram [...] (Tânia, fornecedora)

No que se refere à divisão do lucro<sup>28</sup> em três partes – conforme a proposta da Economia de Comunhão - Carlos afirmou que não há uma regra pré-estabelecida (tanto nas políticas da empresa quanto da comissão central de EdC), no que diz respeito às quantias que devem ser destinadas a cada uma das três partes, nem em relação à periodicidade em que ela deve ocorrer. Percebe-se, neste caso, que existe um real respeito ao princípio de **liberdade** do empreendedor no que tange à decisão de colocar ou não o seu lucro em comum e em que momento isso deve ser feito.

Este sócio-gerente relembra que em muitas fases do desenvolvimento do negócio não foi possível fazer a divisão (e a respectiva destinação) do lucro em três partes. Os motivos, segundo ele, foram a necessidade de a empresa focar seus recursos para o reinvestimento na própria empresa – principalmente no início da Metalsul, no intuito de manter o negócio viável. Outro fato crucial concerne as muitas dívidas herdadas, por Carlos, daquela sua situação de falência, anterior à Metalsul, conforme foi mencionado no início da análise. Ele afirma que foram necessários mais de dez anos para que elas fossem totalmente quitadas.

Como a empresa veio de uma situação de falência, a Metalsul passou cerca de dez anos saldando dívidas antigas [...] além

---

<sup>28</sup> Um esclarecimento importante a respeito do lucro: este valor trata-se da parte excedente da receita, depois de subtraídos os custos e os impostos. Legalmente, este é o valor que o empreendedor tem direito de recolher para si.

disso, o lado humano também fala...**às vezes eu sou tentado a não colocar em comum parte do meu lucro...nem sempre é fácil.** Mas aí eu penso nos meus valores, no que eu escolhi pra mim e pra minha empresa **‘por que um empresário, interessado no lucro, vai querer colocar em comum o seu dinheiro?’ quem que faz isso hoje em dia? [...] pra mim uma coisa difícil é ser coerente...**eu não posso dizer pros meus funcionários que a empresa tá com dificuldades financeiras e tal...e depois aparecer aqui de carro novo...e eu acho que muitas pessoas ficam com medo de aderir à EdC, porque é difícil ser coerente...ficam próximos da gente, nos “rondando”...mas não entram de cabeça (Carlos, fundador e sócio da empresa; relato registrado no caderno de notas; grifo nosso).

Ele declara que a empresa passou a contribuir financeiramente de modo mais expressivo após este período. A crise financeira mundial de 2008/2009 abalou profundamente a empresa, como foi comentado anteriormente e, também por esse motivo houve, segundo ele, uma interrupção na destinação do lucro à formação de homens novos e aos pobres, medida que procurou atender às necessidades urgentes de reduzir custos e garantir a sobrevivência da própria organização.

Outro fato importante a ser observado é que, considerando que a empresa possui dois sócios, a decisão de doar ou não parte de seus lucros à Economia de Comunhão nem sempre foi fácil. Roberto afirma que houve muitas vezes em que ele questionou Carlos se era realmente o caso de doar este lucro à EdC, tendo em vista que muitos funcionários de sua própria empresa poderiam estar passando por dificuldades e, portanto, esse dinheiro poderia servir a este propósito. Carlos, porém, sempre teve presente que o “um terço” dedicado aos pobres ligados à Economia de Comunhão é de vital importância para a manutenção e viabilidade da EdC em todo o mundo. Logo, a alternativa encontrada nestes casos foi o diálogo entre os sócios-gerentes, até chegarem a um **consenso** sobre como deveriam agir. Ambos

se mostraram satisfeitos com o modo como vem resolvendo este tipo de impasse.

O Roberto nem sempre concorda em colocar tudo em comum, porque ele acredita que antes de ajudar os outros, ele precisa garantir uma qualidade de vida mínima para os próprios funcionários... Por exemplo, ele fica incomodado com o fato de que a Metalsul não consegue pagar plano de saúde pros funcionários...mas daí nesses casos a gente conversa, entra num consenso. E nesse sentido sempre conseguimos nos resolver (Carlos, fundador e sócio; relato registrado no caderno de notas)

Por fim, cabe trazer aqui a percepção das pessoas envolvidas em relação ao futuro da empresa. Mesmo cientes das dificuldades que a organização vive, há uma grande esperança de um futuro promissor:

[...] olha até pelo contato que a gente tem com os clientes, que a gente vê os representantes fazer assim, acho que ela tem um futuro bem promissor. Acho que obviamente como a gente recebe os elogios vêm as críticas. Não é fácil agradar a todo mundo, mas acho que, não vejo assim como uma empresa que daqui alguns anos, vamos fechar a porta porque não vai dar certo. Pelo que os clientes passam pra gente assim, até nas regiões onde a gente não tem representante [...] a gente vê que é bem vista (Maria, auxiliar administrativa).

Da nossa estrutura hoje como empresa Metalsul, eu me sinto, só pra concluir, que esse processo, como vocês viram, que começou de alguém que ficou devendo e tinha problemas financeiros, e outro que tinha problemas financeiros e não tinha como resolver a questão, dois quebrados se juntaram e nasceu uma empresa que hoje me parece muito promissora [...] nosso projeto e eu vejo uma empresa muito maior do que ela é hoje (Carlos, fundador e sócio da empresa).

Realizado este percurso, é momento de voltar às principais ideias, retomando-as à luz dos conceitos e dos achados concernentes à realidade pesquisada (sempre na perspectiva dos sujeitos), no intuito de dar uma resposta elucidativa quanto possível sobre a questão de pesquisa: **de que forma os membros (administradores e administrados) de empresas vinculadas ao projeto Economia de Comunhão lidam com a *tensão ética* entre as racionalidades?**

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira observação a ser feita remete ao fato de que a empresa pesquisada se caracteriza formalmente como uma organização econômica, exposta, em razão disso, à lógica do livre mercado. Logo, neste contexto, a modalidade da razão prevalente é, sem sombra de dúvida, a racionalidade funcional ou instrumental, em que a ação racional está voltada para o cálculo, no intuito de maximizar resultados e gerar lucro. No entanto, é inegável que a adesão da Metalsul à Economia de Comunhão provocou uma série de mudanças no modo de conceber e gerir a empresa, principalmente no que tange ao **resgate da finalidade da empresa** sob uma nova ótica, a qual, na visão dos seus próprios donos, passaram a enxergá-la como “agente, enquanto indústria, de transformação da sociedade”.

Aqui reside a primeira e, talvez, a principal manifestação da ocorrência de uma **tensão ética entre racionalidades**: trata-se de uma empresa fundada na racionalidade substantiva e, por conseguinte, na ética da convicção que, por seu conteúdo, fornece uma orientação valorativa, mas que ao mesmo tempo se encontra situada no seio de uma sociedade que já lhe oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, todos esses elementos de uma racionalidade instrumental (SERAFIM, 2001).

Tendo em vista que os funcionários integrantes da pesquisa também percebem a Metalsul como uma organização que está preocupada com o desenvolvimento humano e social, é possível afirmar que a **ética da convicção**, sob a égide da **racionalidade substantiva**, tem seu espaço na organização. A prova disso é que tanto administradores quanto administrados acreditam que a empresa consegue conciliar os aspectos de eficiência e lucratividade com os objetivos de desenvolvimento social.

Uma situação em particular retrata com clareza o **agir por convicção**: a disposição dos empresários em “abrir as portas” para ex-dependentes

químicos e/ou ex-presidiários, por meio da oferta de emprego, não ficando submetida a sua permanência ao estrito critério de produtividade. E neste acolhimento também são envolvidos o superior imediato, e os próprios colegas de trabalho. Se tais medidas forem analisadas sob o ponto de vista da **racionalidade instrumental**, constituindo uma atitude considerada totalmente irracional, tendo em vista que, em geral, essas pessoas são portadoras de um histórico desfavorável, motivo pelo qual dificilmente seriam aceitas no mercado de trabalho.

Também observou-se que os valores que movem a atuação dos responsáveis pela empresa pesquisada encontram-se em sintonia com os que sustentam a proposta da **Economia de Comunhão** e, conseqüentemente, com os valores relacionados aos anseios humanos em geral. Nesse sentido, houve uma grande convergência entre as conclusões a que chegaram outros estudos realizados em empresas de EdC, a exemplo dos relatados por Menegassi (2007), com a realidade vivida na Metalsul, a saber: proximidade e relação de confiança entre os dirigentes e os empregados; participação dos funcionários nas decisões da empresa, pelo menos daquelas que lhes concernem diretamente; comunicação e troca de idéias entre os membros de áreas distintas da empresa; preocupação constante com o funcionário também com relação a sua família; a presença de um sentido de equipe e reconhecimento da importância do trabalho em grupo; o sentimento de camaradagem, solidariedade e um bom nível de confiança entre os funcionários, e entre esses e os seus dirigentes; a reciprocidade entre o interesse da empresa pelos problemas dos seus funcionários e destes com os problemas da empresa, dentre os mais importantes.

Também chamou a atenção o alto nível de **comprometimento** dos funcionários para com as questões relacionadas à empresa. Conforme defendia Guerreiro Ramos (1983), verifica-se que ocorre, de fato, a integração do indivíduo na organização por meio de uma **deliberada**

**autorracionalização** da conduta, em alto nível de consciência e compreensão, supondo a existência da **ética da responsabilidade**. Ao fazer a seguinte afirmação, *“a gente só aguça o que a gente aprendeu, a gente pode viver os valores que a gente aprendeu em casa aqui na empresa”*, o funcionário confirma que, de fato, a **liberdade** individual é respeitada no ambiente organizacional. Portanto, pode-se dizer que o ajustamento do indivíduo à organização ocorre de “maneira mais inteligente e humanamente positiva”, como diria Guerreiro Ramos (1983), o que significa dizer que, em sua **autonomia**, o sujeito se convencerá, por si mesmo, se deverá ou não tomar como critério de conduta de suas ações os valores da empresa (SERAFIM, 2001).

Esta mesma liberdade e autonomia é ainda mais perceptível quando ocorrem **conflitos**. Na percepção dos funcionários, há espaço para que sejam discutidos os problemas que ocorrem na empresa, independentemente de estarem diretamente relacionados às atividades de trabalho ou aos relacionamentos interpessoais em sentido mais geral. Na empresa, normalmente os conflitos são resolvidos por meio de diálogo, consenso e até mesmo através de atitudes pessoais como o perdão face ao erro, ficando praticamente nulas quaisquer ações punitivas.

Em consequência, observou-se um ambiente favorável à superação da **síndrome comportamentalista**, dado que o indivíduo, ao fazer parte da organização, não é obrigado a aceitar regras e padrões de conduta estritamente definidos pela empresa. A inexistência de sistemas rígidos de controle (onde, inclusive, a hierarquia é muitas vezes “contornada”), somado à ausência de códigos formais de conduta, confirmam que o ambiente organizacional na Metasul assegura condições favoráveis ao ser humano ali inserido para agir, por escolha e deliberação, como um **sujeito portador de uma conduta ética**.

Este fato não garante, porém, que o indivíduo aja eticamente, mesmo fazendo parte de uma organização que preza por isso. Vale ressaltar que,

nem por isso, a pessoa está agindo contrariamente a princípios éticos. Por exemplo, foram constatados casos onde alguns funcionários da empresa pesquisada restringem-se a realizar suas atividades de trabalho formalmente, sem expressar um engajamento maior com a proposta da empresa, segundo os fundamentos da EdC. Isso prova, aliás, que se lá estão, se conduzindo deste modo, a empresa permite o exercício da liberdade de consciência, caso contrário, poder-se-ia falar em doutrinação e não em ética da convicção.

Outra situação envolvendo a existência de uma **tensão ética** entre racionalidades pode ser constatada quando da ocorrência de uma forte crise que atingiu a empresa entre 2008 e 2009. O modo com que ocorreu o gerenciamento da empresa, nesta situação de crise, revelou claramente a existência de uma forte coesão grupal, marcada por valores de compromisso mútuo e solidariedade. Por parte da empresa, foram inúmeras as tentativas feitas visando preservar os empregos. Mas, em virtude da situação de emergência com a qual se encontravam, os sócios se viram confrontados a ter que recorrer ao que definem como a “última alternativa”, subsequentemente a outras – tais como, diminuir a carga horária de trabalho, dar férias coletivas aos funcionários, etc. –, e esta consistia em dispensar pessoal, ou seja, aproximadamente vinte pessoas.

A solução pelos sócios-gerentes para o impasse consistiu em comunicar abertamente a situação aos funcionários e, posteriormente, definir juntos critérios que minimizassem o impacto gerado pela perda de emprego às famílias dos envolvidos. Além de esta medida confirmar a decisão de encontrar medidas consideradas as mais justas para o caso, revelam também uma preocupação real de parte dos administradores para com a condição humana. Ademais, o modo como este processo foi conduzido pelos responsáveis provocou o desencadeamento de medidas da parte dos funcionários que, proativamente, buscaram soluções para o fato, seja na procura por outro emprego ou, já tendo outra fonte de renda, deixando por

sua iniciativa o seu posto de trabalho e colocando-o à disposição dos colegas que dele dependiam para sobreviver e manter suas famílias. Cabe lembrar que, na época, vinte pessoas saíram da empresa, restringindo-se a dois o número de demitidos. A registrar, ainda, que a decisão de reduzir o quadro de funcionários não se deu com o intuito de maximizar o lucro, mas sim de efetivamente garantir a sobrevivência da empresa.

As experiências relatadas a respeito da **cultura da partilha**, principalmente no aspecto relativo à ajuda financeira aos empregados, mas não se limitando a isso, também foram bastante representativas. Este é o caso de Tiago, por exemplo, que deparado a uma situação de dificuldade recebeu tanto ajuda financeira quanto “braçal”, através de um mutirão realizado pelos seus colegas e também pelos sócios-gerentes, e que consistia em ajudá-lo a reconstruir a sua casa, inabitável e sem condições de receber reformas. Revela-se, neste fato, aquela dimensão onde a cultura da partilha não se restringe apenas ao doar, mas que também solicita o “doar-se”, quer dizer, a solidariedade para com o próximo, uma das características essenciais da EdC. Cabe destacar que os sócios-gerentes têm uma preocupação contínua no sentido de assegurar-se para que este tipo de ajuda não adquira um caráter meramente assistencialista e, muito menos, que venha a gerar uma relação de dependência por parte daqueles que receberam alguma ajuda. Com vistas a isso, eles procuram estimular a participação ativa dos funcionários na busca pela solução de suas próprias dificuldades.

Pode-se dizer, por tudo isso, que a cultura da partilha vivida e materializada em circunstâncias diversas na empresa em estudo gerou uma condição importante que é o espírito de **reciprocidade, seja na crise ou fora dela**. No caso relatado por Lucas, funcionário que teve sua moto roubada, a iniciativa de ajudá-lo a quitar as parcelas do financiamento não é algo que partiu dos donos da empresa, mas sim dos próprios colegas de trabalho. Isso leva a crer que os exemplos dos sócios-gerentes tendem a

desencadear nas outras pessoas um certo nível de protagonismo, de modo que também elas passam, livremente, a agir segundo uma lógica de **comunhão**.

O aspecto relativo à formação de **homens novos** pode ser evidenciado a partir da iniciativa da empresa de estimular e proporcionar aos seus funcionários condições para o seu retorno aos estudos. Ou seja, ao identificarem o baixo nível de escolaridade de seus empregados, perceberam que isso poderia ser um empecilho para que eles se desenvolvessem humana e profissionalmente. Os custos são assumidos pela empresa e, atualmente, já houve a primeira turma de funcionários que concluiu o ensino fundamental, os quais, no momento, estão em fase de conclusão do ensino médio.

Cabe ressaltar que os sócios-gerentes têm consciência dos **limites** a que a empresa se defronta, e isso lhes gera uma tensão diária. Como exemplo, eles citam a impossibilidade da empresa de oferecer plano de saúde aos trabalhadores, a ausência de um plano de carreira sólido para os mesmos e, também, face ao desejo manifesto de passar a contribuir com um volume maior de recursos à EdC. Há duas principais razões, segundo eles, para ficarem aquém do pretendido: a primeira, surge como decorrência do fato da empresa ainda estar realizando esforços para se recuperar dos efeitos da crise financeira global que, em 2008 e 2009, abalou fortemente o seu ramo de atuação; a segunda razão decorre das necessidades constantes de reinvestimentos na empresa para que o negócio se mantenha viável.

Um ponto fundamental levantado por Carlos, sócio-gerente, e, ao que tudo indica, um motivo iminente e gerador de forte tensão para um dirigente, diz respeito ao desafio permanente que é falar e agir com **coerência**. Isto significa agir de modo que a vida particular e a vida organizacional não estejam em contradição, ou ainda, que discurso e prática estejam em sintonia. Para ele, este é o aspecto mais difícil a ser preservado, e exige uma

“reescolha” diária face aos seus valores e convicções vividas e declaradas, e em última instância constituindo uma promessa. E a percepção dos trabalhadores é unânime sob o aspecto de que a empresa, representada pelos sócios-gerentes, de fato, fala e age de modo consistente.

Os resultados desta pesquisa corroboram especificidades encontradas no estudo realizado por Serafim (2001), onde ele afirma que para que a ética possa se tornar pensável no espaço de produção é necessário, primeiramente, que ocorra a transformação do espaço organizacional, de modo que a racionalidade substantiva passa ser contemplada e exercida (superando seu caráter meramente econômico) e, conseqüentemente, que abra-se a possibilidade para que ocorra o aperfeiçoamento moral do indivíduo, implicando na reativação de sua capacidade de deliberação. Em diversas situações, conforme relatado, isso pode ser confirmado na empresa pesquisada, principalmente no que se refere à **dimensão relacional**, mais do que à dimensão estrutural da organização.

Desta forma, a questão de pesquisa “de que forma os membros (administradores e administrados) de empresas vinculadas ao projeto Economia de Comunhão lidam com a *tensão ética* entre as racionalidades?” pode ser, mesmo que provisoriamente, respondida da seguinte forma: a empresa - ao adotar os princípios da EdC como modelo de referência para o agir pessoal e empresarial - **permite aos membros da organização conduzir-se no mercado de forma ética**. Isto não significa dizer, contudo, que a tensão ética entre racionalidades é eliminada; de fato, os resultados da pesquisa confirmam os pontos de vistas apresentados no decorrer do trabalho de que ambas as racionalidades coexistem em relações de tensão. No entanto, possibilitar a reativação da capacidade de agir do sujeito, é o que dá condições para que o mesmo consiga **minimizar a tensão ética entre as racionalidades**, orientando-se de modo a conciliar os objetivos do

negócio com os objetivos pessoais, relacionados à autorrealização e à liberdade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vera. **Economia de Comunhão e comportamentos sociais**. In: COSTA, R. *et al.* Economia de Comunhão. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

\_\_\_\_\_. **Quale visione dell'uomo e della società?** In: BRUNI, L. e MORAMARCO, V. (a cura di). L'economia di comunione: Verso un agire econômico a "misura di persona". Milano: Vita e Pensiero, 2000.

BRANDALISE, Luiz Antonio. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. (Comp.) Pesquisa Participante. 5ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia**. Vargem Grande Paulista/SP: Editora Cidade Nova, 2005.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Economia de comunhão – uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2002.

\_\_\_\_\_. *et al.* In: Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho. **Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas**. Coordenação Márcia Baraúna. Centro de Estudos, Pesquisa e Documentação, 1999.

BURCKART, Hans. **Desenvolvimento Sustentável e Gerenciamento Empresarial: Elementos Para um Novo Paradigma de Gestão**. In: BRUNI, Luigino (org). Economia de Comunhão: uma Cultura Econômica de Várias Dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002, p. 67-87.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. *et al.* A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

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.

\_\_\_\_\_. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 1997.

DELLAGNELO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** Organizações e Sociedade. v.7, n.19, p.19-33, 2000.

DUTRU, Isaline Brougenot. **François Neveux: Empresário Economicamente Incorreto.** Vargem Grande Paulista – SP, Editora Cidade Nova, 2010.

FALLER, Maria Helena Ferreira Fonseca. **Economia de Comunhão e função social da empresa: uma aproximação possível?** Dissertação de mestrado em Direito na Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

FERNANDES, Valdir. **A dimensão ambiental em organizações produtivas: uma análise da racionalidade da Economia de Comunhão (EdC).** Tese de doutorado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental. Santa Catarina, 2007.

FERREIRA, Jorge Leandro Delconte. **Racionalidade e dimensões organizacionais: análise comparativa entre uma empresa de Economia de Mercado e uma empresa de Economia de Comunhão.** Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2004.

FERRUCCI, Alberto. **Considerações sobre a economia de comunhão.** In.: In: COSTA, Rui, et. al. Economia de comunhão – propostas e reflexões para uma cultura da partilha. Vargem Grande Paulista. São Paulo. Cidade Nova, 1998, p. 69-92.

FOCOLARES em síntese. Disponível em: <<http://www.focolares.org>>. Acesso em 28 de novembro de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

\_\_\_\_\_. **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.

GONÇALVES, Heloísa Helena A. Borges Q. **Centralidade das empresas de economia de comunhão.** In: Cadernos de Administração nº 01, Jan/Jun 2008.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e Contexto Brasileiro - Esboço de uma Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro/RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações – uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro/RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

\_\_\_\_\_. **A Redução Sociológica.** 3ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora UFRJ, 1996.

\_\_\_\_\_. **A sociologia de Max Weber: sua importância para a teoria e a prática da Administração.** Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, DASP, v. 3, n. 2/3, p. 129-39, ago./set., 1946.

LEITE, Kelen Cristina. **Economia de Comunhão: a construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e Estado.** São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007.

LOVISON, Aida Maria. **Resenha do livro “Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado (Pinto, Mario C. Soares & Leitão, Sergio Proença)”.** In.: Organizações & Sociedade/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. v. 14, n. 43 , p. 189-196 – out-dez 2007.

LUBICH, Chiara. **A experiência Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico.** In: BRUNI, Luigino (Org.). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 13-19.

LUBICH, Chiara et al. **A Aventura da Unidade.** São Paulo: Editora Cidade Nova, 1990.

MANNHEIM, Karl. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna.** Rio de Janeiro : Zahar, 1962.

MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. **As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2007.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2ª ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. 8ª Ed. Petrópolis : Vozes, 1994.

MOLTENI, Mario. **Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”**. In: BRUNI, Luigino (Org.). *Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões*. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 89-110.

MOTTA, Fernando.C. Prestes. **A propósito da «sociedade organizacional»**. *Revista de Administração de Empresas*, 18(4): 71-75, out/dez, 1978.

NERONE, Ana Amélia. **Economia de Comunhão e cooperativismo: entre a utopia e a esperança**. Dissertação de mestrado em Direito na Universidade Federal do Paraná, 2005.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1975.

PINHEIRO, Márcia Baraúna. **Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de Economia Solidária**. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Orgs.). *Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. Coleção economia. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2003. p. 333-351.

PINTO, Mário Couto Soares & LEITÃO, Sérgio Proença. **Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado**. Rio de Janeiro/RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006.

QUARTANA, Pino (Org). **Economia de comunhão – propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”**. Vargem Grande Paulista/SP: Cidade Nova, 1992.

REVISTA CIDADE NOVA. **Uma história de desafios e conquistas**. v. 541, nº 5, p. 16-21, 2011.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. Revista de Administração Contemporânea. v.2, n.1, p.47-66, jan/abr. 1998.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SERAFIM, Maurício.C. **A Ética no Espaço de Produção: Contribuições da Economia de Comunhão**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

\_\_\_\_\_. **Saúde moral das organizações: um diálogo aberto**. In: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R.. (Org.). Gestão da qualidade de vida na empresa. Campinas, SP: IPES Editorial, 2005, p. 105-122.

SERVA, Maurício. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.37, n.2, abr./jun. 1997, p 18-30.

SILVA, Naiara Tavares da; WEBERING, Susana Iglesias. **Sociedade, Cultura e Racionalidade: reflexões sobre as implicações na concepção da tecnologia**. Revista Tecnologia e Sociedade. Curitiba: Editora UTFPR, 2010, n.10, p 24-34.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: The Free Press, 1965.

SMERILLI, Alessandra. **A arte da gestão de crises nas organizações com motivação ideal**. In.: Economia de Comunhão - uma nova cultura", nº. 30, dez. 2009 . Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/noticiario-edc/n-30/849-larte-di-gestire-le-crisi-nelle-organizzazioni-a-movente-ideale.html> Acesso em: 31/05/2011.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SORGI, Tommaso. **A cultura do dar**. In: COSTA, Rui, *et al.* Economia de comunhão – propostas e reflexões para uma cultura da partilha, a “cultura do dar”. Vargem Grande Paulista/SP: Cidade Nova, 1992, p. 31-68.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social.** Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMAGNI, Stefano. **Fundamento e significado da experiência de Economia de Comunhão.** In.: BRUNI, Luigino (Org.). Economia de Comunhão: Uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista/SP: Cidade Nova, 2002. p. 129-139.

ZAPPALÀ, Roberto. **Comunismo, capitalismo, comunhão.** In: QUARTANA, Pino et al. Economia de comunhão. São Paulo : Cidade Nova, 1992. p. 95-142.





**More  
Books!** 



**yes**  
**I want morebooks!**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em  
**[www.morebooks.es](http://www.morebooks.es)**

OmniScriptum Marketing DEU GmbH  
Heinrich-Böcking-Str. 6-8  
D - 66121 Saarbrücken  
Telefax: +49 681 93 81 567-9

[info@omniscrptum.com](mailto:info@omniscrptum.com)  
[www.omniscrptum.com](http://www.omniscrptum.com)

OMNIScriptum 





