

# Economia Social: Razão E Sensibilidade<sup>1</sup>

## Social economy: Sensitiveness and Racionality

Carlos Alberto Cioce Sampaio <sup>2</sup>  
Oklinger Mantovanelli Jr <sup>3</sup>  
Valdir Fernandes<sup>4</sup>

### RESUMO

Existe uma lógica renovada em processo de consolidação, no que tange às questões da economia que, embora não seja hegemônica tem interferido positivamente no plano das configurações organizacionais responsáveis por levar adiante o espírito econômico empreendedor do homem da alta modernidade. Em última instância, revelam padrões de racionalidade que sempre estiveram presentes em outros momentos da história e que novamente se fortalecem e ditam parcela significativa de um *ethos* social mais sustentável retratado naquilo que alguns autores denominam “economia social”. Com este artigo, pretende-se discutir alguns pressupostos e o desenho de uma racionalidade que emerge a partir de experiências de economia social e contribuir para uma maior visibilidade sobre fragmentos desta lógica emergente ao analisar alguns exemplos de empreendimentos organizacionais neste campo.

**Palavras-chave:** Economia social; Racionalidade; Experiências empresariais

### ABSTRACT

There's a new logic in the economy that is being consolidation in which is influencing new configurations of human enterprise organizations, and, concomitantly, is rescuing rationality patterns that were already present in other historical moments, and strengthen a social "ethos" that some authors denominate social economy. This article discusses some presupposed and the drawing of a rationality that appears from two experiences in this field.

**Key Words:** Social economy; Racionality; Social organization experiences;

---

<sup>1</sup> Artigo base para ser submetido ao II Seminário Internacional Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais, 8 a 11 de abril 2003, Florianópolis/SC/Brasil e Revista de Administração Municipal (RAM) editada pelo Instituto Brasileiro de Administração Ambiental (IBAM).

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Rua Antônio da Veiga, 140 - CP 1507 - 89010-971 Blumenau (SC) Tel.: (47) 321-0279 email.: [sampaio@furb.br](mailto:sampaio@furb.br)  
Doutor na área de Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável/Engenharia e Sócio-Economia UFSC/EHESS

<sup>3</sup> Coordenador e Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da FURB. Rua Antônio da Veiga, 140 - CP 1507 - 89010-971 Blumenau (SC). Tel.: (47) 321-0279 email.: [oklinger@furb.br](mailto:oklinger@furb.br). Doutor na área de Políticas Públicas/Ciências Sociais UNESP

<sup>4</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental da Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Universitário s/n – CP 476 – 88010-970 Florianópolis (SC). Tel.: (48) 343-8397 email: [Valdir@cfh.ufsc.br](mailto:Valdir@cfh.ufsc.br) . Graduado em Ciências Sociais UFSC

## INTRODUÇÃO

Economia e razão são termos que tiveram seus significados modificados ao longo dos últimos dois milênios e meio. O que não ocorre com as denominações, social e sensibilidade, que tradicionalmente inspiram a mesma substancialidade.

A origem da palavra economia é grega e denominava o gerenciamento de uma casa, oikos – moradia – (TOYNBEE, 1987). Atualmente, economia é um substantivo de difícil adjetivação, isto é, onipresente. Supera o gerenciamento da espacialidade doméstica, talvez, aproximando-se do gerenciamento da vida humana, tal como preconiza o agir econômico<sup>5</sup>.

Razão, resumidamente e sem um grande rigor, pode ser entendida como a característica atribuída ao homem que o difere dos demais animais (Aristóteles; Locke; Leibniz e Kant. In: Os Pensadores, 2000).<sup>6</sup> O significado do termo razão pode ser também a faculdade de avaliar com bom senso, sobretudo antes dos trabalhos de Hobbes e Bacon, onde era entendido como a capacidade, inerente à psique humana que habilitava o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o falso e o verdadeiro, numa acepção muito mais voltada para o que hoje conhecemos como uma categoria ética.<sup>7</sup> A partir de Hobbes, porém, a ‘razão moderna’ adquire significado de fruto do esforço, no sentido de aumentar a capacidade de utilização de critérios objetivos (meios e fins) e “cálculo utilitário de conseqüências” (Hobbes, 1974: 45; apud, Ramos, 1989: 3). Embora, aparentemente, o conceito de razão não tenha se modificado, certamente afasta-se, cada vez mais, do sentido supra de se opor a escravidão (ausência de liberdade para pensar e agir), tal como protagonizou Aristóteles (1991, p. 13):

é naturalmente escravo aquele que tem tão pouca alma e poucos meios, que resolve depender de outrem. Tais são os que só têm instinto, vale dizer, que percebem muito bem a razão nos outros, mas que não fazem por si mesmo uso dela.

A razão tal como é concebida atualmente sugere sobretudo o senso utilitarista econômico que distorce o sentido de felicidade ao ponto de que seja sinônimo de se obter bens (mercadoria), de forma a substituir as satisfações afetivas, e assim se correr o risco de dela se tornar escravo, tendo a necessidade material sempre crescente, para mascarar a nossa insatisfação afetiva e o nosso mal-estar (MARCUSE apud SACHS, 1986b; MASI, 2000).

Diante da dinâmica societária apontada pelas teorias do materialismo dialético<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Racionalização técnico-produtiva-utilitarista (SEN, 2000; BOBBIO et al., 2000).

<sup>6</sup> Locke (Os Pensadores (2000: 297): concordando com Aristóteles reafirma que a razão “significa a faculdade do homem, que é a faculdade pela qual o homem é suposto distinguir-se da besta, e pela qual é evidente que ele as ultrapassa”. Da mesma forma Leibniz (Os Pensadores, 2000: 483) afirma: “aqui consideramos uma faculdade, pela qual supomos que o homem se distingue do animal e o supera de muito”.

<sup>7</sup> Segundo Ramos (1989: 8), os principais representantes da Escola de Frankfurt “tentam restabelecer o papel da razão como categoria ética”.

<sup>8</sup> A realidade é um movimento constante: (1) o homem deve estar em condições materiais de viver para fazer história; (2) a produção material tende a se recriar; (3) o homem também; (4) a massa das forças produtivas determina o estado social; (5) o homem possui consciência; (6) e a consciência é um produto social.

(MARX, 1996), civilizatórios<sup>9</sup> (TOYNBEE, 1987) e paradigmas<sup>10</sup> (KUHN, 1970), surge no vácuo do agir econômico, produtor de desigualdades sócio-ecômico-ambiental, novas formas de agir, proclamadas de economia de comunhão<sup>11</sup>, solidária, ou, ainda, embutida em livres iniciativas empresariais, que podem ser entendidas como de economia social.

Lubich (2002) sugere fazer da atividade econômica, sobretudo a empresa, um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem. Singer (2002) aponta que pode existir solidariedade na economia, caso ela seja organizada igualitarmanete pelos que associam para financiar, produzir, comerciar ou consumir. A livre iniciativa empresarial emerge das interações da sociedade de mercado<sup>12</sup>, tanto no cotidiano da economia formal quanto da informal, que por ser inovadora<sup>13</sup> é de difícil compreensão científica e, que, conseqüentemente, não é estudada (SACHS, 2001).

Essas novas tecnologias societárias não descartam o agir econômico mas o ponderam dentro de limites de modo que não favoreçam, ou ao menos não tenham como princípio tácito, um caminho empreendedor amparado na promoção de desigualdades de oportunidades (SEN, 2000). A desigualdade econômica não é natural e a competição econômica tampouco o é (SINGER, 2002; POLANY, 2000), isto é: não é uma lei da natureza<sup>14</sup>.

Diante desse contexto, tem-se como hipótese, que experiências de novas tipologias organizacionais de base mais solidária, instituída ou não por iniciativa comum, como as cooperativas, por exemplo (portanto, também resultantes de um conjunto de ações individuais compromissadas) baseiam-se numa racionalidade emergente de uma sensibilidade diferenciada que se aflora das dinâmicas societárias e de seus múltiplos condicionantes.

Considerando esta prerrogativa e as inúmeras experiências de novas tipologias organizacionais que vêm se acumulando, analisaremos, em caráter bastante preliminar<sup>15</sup>: a empresa de Economia de Comunhão (EdC), Prodiel Farmacêutica, com sede em Curitiba (PR); e a livre iniciativa empresarial do caso que, para efeito deste artigo denominar-se-á, também preliminarmente como “Empresa de Compromisso” (tomando como base mais suas

<sup>9</sup> *Civilização é uma qualidade especial ou uma fase de cultura que tenha exibido durante determinado período* (p. 46).

<sup>10</sup> *Paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticante de uma ciência* (p.13).

<sup>11</sup> *... aumentar as receitas, com o surgimento de empresas, confiadas a pessoas competentes, em condições de fazê-las funcionar com eficiência para, assim, obter lucros. Parte desses lucros seriam usados para incrementar empresa; parte, para ajudar pessoas necessitadas, dando-lhes a possibilidade de viver de modo mais digno, à espera de um trabalho, ou oferecendo-lhes um emprego nessas empresas; e a última parte, para desenvolver estruturas visando à formação de homens e mulheres que motivam a vida pela cultura dom dar* (LUBICH, 2002, p. 15).

<sup>12</sup> *Baseia-se na iniciativa e na empresa privada, não necessariamente pessoal* (BOBBIO, 2000, p. 141).

<sup>13</sup> Adaptando as idéias schumpeterianas, inovador é o agente econômico que traz novos processos/produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica (diga-se metodológica também) (SCHUMPETER, 1997).

<sup>14</sup> Apologia que se faz a teoria do evolucionismo baseado nos princípios da seleção natural das espécies (DARWIN, 2002).

<sup>15</sup> No estado de Santa Catarina, existem pesquisas em fase de projeto e de execução sobre a questão.

características institucionais, do que sua razão social), com sede em Florianópolis (SC).

Enfim, o objetivo do trabalho é contribuir para a discussão sobre os pressupostos e o desenho de uma racionalidade que emerge a partir de experiências de economia social.

## **1 TRANSIÇÃO DE RACIONALIDADE: DA ECONÔMICA PARA A DA ECONOMIA SOCIAL**

A pergunta que se faz, é como transitar entre o agir instrumental (econômico) e o agir sensível à economia social. O princípio norteador não é excluir o agir econômico da racionalidade, mas incorporar outros tipos de agir como, por exemplo, a racionalidade coletiva valorativa, como são as racionalidades, substantiva, ambiental e comunicativa, vinculadas a princípios éticos multidimensionais (além do interesse econômico) da economia social, ou, até mesmo, entender melhor a extra-racionalidade (SAMPAIO e MANTOVANELI JR, 2002a; SAMPAIO e FERNANDES, 2002b).

Assim como a razão ambiental, a razão comunicativa utiliza-se de outros princípios de racionalidade para evoluir do nível do sistema (Estado e economia de mercado) ao mundo da vida (sociedade civil). A racionalidade comunicativa apropria-se da linguagem para materializar o agir comunicativo, substituindo a figura do sujeito solitário<sup>16</sup> pela intersubjetividade de dois ou mais sujeitos. É a transformação da filosofia do sujeito para a filosofia comunicativa. Habermas, segundo Freitag (1986), crê que a racionalidade comunicativa, instalada em alguns nichos da sociedade, terá a responsabilidade em resgatar e reorientar a razão instrumental individual, reconduzindo-a aos limites dentro dos quais ela é imprescindível, e em poder fornecer uma contribuição inestimável para assegurar a organização e a sobrevivência das modernas sociedades, expandindo o espaço societário (SAMPAIO, 1996).

Para entender o espaço societário, adentra-se na esfera das organizações. Sampaio (2000) sugere que a gestão organizacional em empresas, organizações públicas, organizações não-governamentais, bem como arranjos institucionais que compõem esses três tipos de organizações, deve ser conduzida parametrizada por critérios extra-organizacionais (fora da organização), cuja racionalidade seja conduzida pelo cálculo de conseqüências societárias, privilegiando as dimensões sócio-econômico-ambientais (sustentáveis) para poder corrigir os equívocos provocados por um modelo de gestão que privilegia apenas critérios interorganizacionais, baseado numa racionalidade econômica calculada pelas conseqüências apenas organizacionais.

---

<sup>16</sup> Como exemplificou Petaglia (1995): é o caso de um sujeito que tem carro, mas não tem para onde ir. Não possui amigos.

CrITÉRIOS extra-organizacionais com dimensões sustentáveis, chamados de efetivos ou efetividade, devem guiar os interorganizacionais, caracterizados pelos vetores eficiência e eficácia. A eficiência é medida através dos processos de produção que, no seu conjunto, determinam o grau de produtividade. A eficácia é verificada através dos resultados desses processos de produção que determinam, por sua vez, o grau de competitividade. Essas definições de eficiência e eficácia surgem no âmago da racionalidade utilitarista descrita no ‘mundo’ do sistema habermasiano<sup>17</sup> ou na ‘burocracia’ weberiana<sup>18</sup>.

Não se propõe aqui que a efetividade seja um critério que se sobreponha aos de eficiência e eficácia, mas se deseja redirecioná-los de modo que possam superar o mero cálculo (meios-fins) utilitarista, privilegiando apenas a dimensão econômica. É admissível pensar em processos de produção e seus respectivos resultados com algumas exigências éticas de comportamento, mesmo para o capitalismo<sup>19</sup>, que dirá para fragmentos emergenciais de novos sistemas de gestão sócio-ambiental, onde as pessoas não sejam regidas apenas por valores baseados em vantagem pessoal, não sejam irredutivelmente egoístas e movidas pelo auto-interesse (SEN, 2000).

A efetividade organizacional se alcança quando a sociedade (inclusive considerando o conjunto de pessoas que trabalha na própria empresa) torna-se uma variável fundamental nos processos e resultados da organização, privilegiando o homem não só na sua dimensão econômica ora como consumidor ora como funcionário, mas, também, na dimensão sócio-ambiental, isto é, como cidadão.

O processo organizacional parametrizado pelo critério da efetividade tem na participação ingrediente fundamental mas cuja condução deve permitir um perfil compromissado de gestão, de modo que possa problematizar determinada realidade e, ao mesmo tempo, criar ações multidisciplinares para corrigi-las. Embora a participação seja o processo de se tornar parte de alguma coisa por opção, ela por si só tem sido insuficiente na emersão de uma racionalidade mais solidária. Compromisso, além de um estado de participação, é um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão - ideal - em ação - realidade (SENGE, 2001).

O marco desencadeador dessa participação compromissada é quando o sujeito da análise e da ação se interrelaciona com o objeto de maneira substantiva. Em algum momento

---

<sup>17</sup> O mundo do sistema habermasiano é um mundo objetivo, agindo instrumentalmente nas perspectivas institucionais da Economia, regido por meio do dinheiro, e do Estado, regido por meio do poder. Esta racionalidade organiza as forças produtivas e visa gerar o máximo de produtividades para assegurar a sobrevivência material dos homens que vivem no Estado (OFFE, 1989; FREITAG, 1986) e corresponde aos interesses de dominar e aproveitar-se da natureza (LEIS, 1993).

<sup>18</sup> A burocracia weberiana se enquadra na análise de tipos de poder (domínio). Os elementos chaves dessa tipologia são: regras abstratas vinculadas ao detentor de poder que as tornam legítimas; relações de autoridade em esferas de competências claramente definidas; e as competências são determinadas por funções remuneradas (WEBER, 1999).

<sup>19</sup> Sabemos o quão polêmica vem a ser tal afirmativa. De qualquer modo, o capitalismo mesmo suas formas mais primitivas jamais foi o único sistema de gestão da sociedade (POLANY, 2000), o que permite algumas ilações.

há uma simbiose sujeito-objeto e as conseqüências da ação do sujeito impactam sobre ele próprio quando este se sente parte integrante do objeto.

Esta ação compromissada, que surge da insatisfação moral (vácuo institucional) provocada pelos interesses individuais baseados no cálculo meios e fins utilitaristas, se configura, por sua vez, numa racionalidade alternativa, a racionalidade solidária. É difícil de imaginar que um proprietário de uma empresa não fique perturbado ao despejar o esgoto industrial da sua empresa no rio.

Acredita-se que o vácuo institucional surge a partir de uma disposição de fazer sacrifícios (quando se faz algo não só voltado para os interesses próprios) para promover valores, como justiça social e bem estar da comunidade. Se uma pessoa ajuda alguém em estado de miséria (quando os rendimentos econômicos não permitem satisfazer as necessidades de alimentação), movido por um sentimento de mudança de um sistema econômico que acha injusto, isto pode ser chamado de comprometimento (SEN, 2000).

## **2 EXPERIÊNCIAS DE ECONOMIA SOCIAL**

As experiências de economia social descritas são estudos ainda preliminares que apresentam tanto processos quanto resultados que se afastam da racionalidade econômica utilitarista e, que, por esses aspectos, estão sendo tratados como propostas e projetos de dissertação, doutorado e pós-doutorado que ainda estão em andamento. As descrições não têm a pretensão de retratar modelos ideais alternativos da relação Capital-Trabalho, mas apontar iniciativas que vão na direção de uma economia social, tornando as relações produtivas mais solidárias como apregoa o enfoque do desenvolvimento sustentável. Utilizando como pressuposto a dinâmica societária, se sabe que os pontos pró-ativos de um novo modelo econômico surgirão de forma gradual e que, por mais inovadores que sejam, ainda não conseguem eliminar os resíduos do velho modelo econômico.

### **2.1 Economia de Comunhão**

Dentre estas iniciativas destaca-se o projeto de Economia de Comunhão (EdC) encetado a partir da experiência prática de partilha vivenciada no contexto do Movimento dos Focolares<sup>20</sup>, denominada cultura da partilha.

A cultura da partilha se concebe em antítese à cultura vigente que se baseia no “ter”, no possuir. Segundo Burckart (1999) o termo “Partilhar” (“dar”) não assume o significado de

---

<sup>20</sup> O Movimento dos Focolares tem viés espiritual, caritativo, social, econômico, político, ecumênico, inter-religioso, cultural etc; com o objetivo de contribuir para a fraternidade universal, baseando-se na espiritualidade da unidade (LUBICH, 2000). A cultura da partilha se concebe em antítese à cultura vigente que se baseia no “ter”, no possuir.

“presente”, “fazer doação”, no sentido de humanismo assistencial, ou ainda paternalismo. Ao contrário, resultando uma exceção, o “dar” toma o centro de todos os valores e dinamismos sociais mais fundamentais.

Dessa forma, o projeto EdC é uma extensão para o âmbito do mercado de uma experiência já praticada no âmbito individual e sócio-organizacional do Movimento dos Focolares. Assim como livremente no âmbito individual as pessoas aderem a uma prática de partilha dos bens, baseada na sua disponibilidade, generosidade e na própria necessidade. Da mesma forma, empresas e empresários o fazem no âmbito organizacional e do mercado.

O projeto de Economia de Comunhão nasce em 1991, durante uma visita de Chiara Lubich, tendo, portanto, como base já uma prática de partilha consolidada.

A economia de comunhão, nas palavras de Lubich (2000), deve canalizar capacidades e recursos para produzir riqueza em prol dos que se encontram em dificuldades. Os lucros devem ser livremente colocados em comum, divididos em três partes, no seguinte sentido: ajudar os pobres e dar-lhes sustento, enquanto não conseguirem um posto de trabalho; desenvolver estruturas de formação de “homens novos” ou seja, pessoas formadas e animadas pelo amor, capazes de viver a “cultura da partilha”; por fim, incrementar e fortalecer a própria empresa.

Atualmente a EdC conta com a adesão total, de cerca 800 empresas, de pequeno e médio e outras muitas em processo de adaptação. Dentre as empresas que aderiram de forma pioneira ao projeto, está a Prodiet Farmacêutica Ltda, que atua no ramo de distribuição de medicamentos, com sede em Curitiba – PR. Segundo Armando Tortelli – sócio-proprietário da Prodiet, a adesão ao projeto da EdC, não só melhorou o desempenho interno (intraorganizacional) da Prodiet, como também externo (extra-organizacional):

“A partir de então, tornei-me consciente de que é possível viver no campo do trabalho a mesma experiência, que vivo no âmbito pessoal. Desse modo desencadeou-se uma revolução. Nasceu um novo relacionamento com os concorrentes. Eu tinha sido treinado por empresas multinacionais que consideram o concorrente alguém a ser literalmente eliminado. No entanto, entendi que o concorrente está no mercado e vai ter uma fatia do bolo... É alguém com quem devemos conviver. Entendi que o centro de toda a atividade econômica é o ser humano. Quem está por trás de um concorrente? O ser humano, o homem. Quem está por trás do fornecedor? O homem. Quem está por trás do funcionário? O homem. O homem está no centro de tudo”<sup>21</sup>

No relacionamento com os funcionários, a empresa adota uma postura ética e participativa, mesmo tendo formalmente uma estrutura verticalizada. Como qualquer outra

---

<sup>21</sup> Trecho do depoimento de Armando Tortelli no Bureau Internacional da Economia e Trabalho (1999), publicado em anais, 2000.

empresa surgem conflitos na relação entre os empregados e entre estes e a direção. Embora sejam considerados naturais, entende-se que eles tendem a diminuir na medida em que há um aumento da competência técnica. Dessa forma, tem-se procurado, cada vez mais, profissionalizar os funcionários, em todos os aspectos, procurando criar um ambiente para reduzir tais conflitos. Todos têm conhecimento do engajamento da empresa no Projeto, mas nem todos são membros do Movimento dos Focolares.

Essa postura trouxe, segundo Tortelli, vantagens inclusive competitivas, configuradas pelo bom relacionamento com fornecedores clientes e até mesmo concorrentes. Um exemplo foi quando do escândalo dos medicamentos falsificados que além da Prodiel ficar ileso por sua postura ética, cresceu, porque o mercado a conhecia e confiava no seu trabalho.

Desde a sua inserção no projeto EdC a Prodiel tem tido um considerável incremento no seu desempenho que é atribuído à sua cultura organizacional e a filosofia de trabalho que está estreitamente ligada à moral e ética assumida presente no projeto EdC, conforme ilustram os números.

**Quadro 1 - Indicadores Econômicos e Financeiros da Empresa PRODIET**

Ano	Faturamento US\$ Bruto Anual	Ano	Número de Pessoas
1993	2.555.000,00	1995	19
1999	9.000.000,00	1999	34

*Taxa Dólar R\$3,60*

*Fonte: Gerência Administrativa e Financeira / PRODIET*

Em 1993, tinha 2,55 milhões de dólares e em 1999, o faturamento já era de 9 milhões de dólares. O número de funcionários que em 1993 era de 19, em 1999 chegava a 34. Os números ilustram incrementos, entre 1993 e 1999, de cerca de 350% no faturamento bruto anual, denotando um crescimento médio de cerca 50% ao ano. Da mesma forma há incremento significativo na geração de empregos que no período de 1993 a 1999 teve um crescimento próximo dos 180%. A produtividade também aumentou, enquanto em 93 uma pessoa representa (+/-) US\$ 134.000, do faturamento bruto anual, em 1999 representava (-/+) US\$ 264,000.

## **2.2 Livres Iniciativas Empresariais**

Acredita-se que existem um conjunto de livres iniciativas empresarias que podem contribuir no reordenamento das relações produtivas com traços capitalistas, em outras

palavras caracterizada sobretudo pela exploração dos agentes possuidores do Capital sobre os agentes possuidores do Trabalho, segundo a teoria marxista de *mais-valia* (MARX, 1996).

Entre essas iniciativas encontra-se o caso, intitulado provisoriamente, *Empresa de Compromisso* e em outros momentos, simplesmente *Compromisso*. A escolha do nome revela mais um rudimento tipológico que propriamente sua razão social (intencionalmente preservada), como fora mencionado anteriormente. Rudimento pelo fato deste artigo não ter trabalhado com um conjunto de tipologias para enquadrar os casos abordados, propositalmente e tipológico porque a palavra compromisso revela um traço que o caso em questão oferece como diferencial capaz de explicá-lo como bem sucedido enquanto uma economia social e que pode sinalizar, conforme o avanço de novos estudos assim o permita, para outras experiências análogas. O caso retrata a experiência de 10 anos (desde a sua criação) da gestão organizacional de uma microempresa que atua no setor econômico editorial.

Os processos de gestão organizacional se baseiam no agir compromissado com os valores da integridade verdadeiramente humana, tal como sugere Morris (1998): intelectual - almejando a verdade; estética - a beleza; moral - a solidariedade; e espiritual - a unidade. Intelectualmente, as pessoas são estimuladas a estudarem em programas universitários (graduação e pós-graduação), não necessariamente em cursos na área das ciências sociais aplicadas, (administração, economia e contábeis) como normalmente a maioria das empresas fazem, mas em cursos que elas próprias têm interesse. Como se trata de uma pequena empresa, a *Compromisso* possibilita, sobretudo a flexibilização de horários de trabalho de modo que o estudante possa participar das disciplinas oferecidas pelos cursos em todos os turnos (matutino, vespertino e noturno), e os próprios colegas de trabalho se organizam para cobrir as tarefas do estudante. Flexibilização é um de seus valores organizacionais mais relevantes.

Esteticamente, a distribuidora possui um ambiente de trabalho agradável, tendo cada pessoa a tarefa de limpar higienicamente o ambiente, em sistema de rodízio. As instalações físicas não são novas, muito pelo contrário, são oriundas de doações que, por sua vez, são reutilizáveis<sup>22</sup>.

O compromisso é a principal característica moralmente construída no processo de gestão organizacional, que, aliás, é um dos fatores que a maioria das empresas apregoam, mas dificilmente conseguem obter das pessoas. Os pontos de sustentação do valor compromisso internalizado nas pessoas que atuam na *Empresa de Compromisso* são, segundo afirmações bem humoradas de alguns de seus sócios e funcionários, “a liberdade, a igualdade e a

---

<sup>22</sup> Reutilização é o termo que surgiu a partir da reciclagem. Ele é mais poupador de energia, água e esforços humanos.

fraternidade<sup>23</sup>; traduzidos na prática de que todos os funcionários, inclusive os sócios, recebem remunerações semelhantes, independentemente daquelas oriundas de salário, comissões de venda, participação nos lucros ou pró-labores ou das funções atribuídas a cada um – vendedor externo, assistência administrativa e gerência. Inclusive, em muitas situações, os proprietários assumem a função de assistentes administrativos, enquanto que um funcionário assume a função de gerente. Isto é, as pessoas são remuneradas proporcionalmente pelo volume de trabalho que cada um tem e não pelo volume de capital que possuem.

Neste ponto vale a pena descrever a opinião de uma advogada, contratada pela organização como consultora, e que surpresa com a lógica administrativa em questão exclamou aos seus sócios, segundo seu próprio depoimento: *como é possível um funcionário ganhar mais que um sócio?! Vocês pretendem justamente alterar este fato, não é mesmo?* E a resposta dos sócios foi a de que justamente o ganho revelava um mérito, e como tal, reconhecimento e referência que redundava em compromisso organizacional. Nas palavras de um de seus sócios, *se ganha mais com o compromisso recíproco do que com o mero assalariamento e definição burocrática de tarefas. Em nossa empresa o “turn over” sempre foi baixo e não há controle, no sentido mecanicista do termo, mas acompanhamento e uma dose suficiente de diálogo e companheirismo.*

A unidade se encontra no respeito a diversidade de interesses organizacionais de cada um dos seus membros, que é entendida como singularidade necessária que faz com que as pessoas sejam diferentes, se afastando de qualquer predominância de cultura, posição social, hierarquia organizacional, etnia, religião etc. Isto é, a unidade não se dá nas semelhanças mas nas desigualdades, entretanto, resguardadas as mesmas oportunidades. Na empresa trabalham pessoas com diplomas de graduação, enquanto outras não possuem nem o ensino fundamental completo, tendo as mesmas tarefas ou, melhor, as mesmas oportunidades. Trata-se de uma empresa Ltda, que traz algumas características normalmente presentes em organizações cooperativadas, embora a figura ou os valores dos seus proprietários também ofereçam fatores fundamentais na construção desta cultura.

Além disso tudo, a empresa consegue sobreviver com indicadores econômicos e financeiros bem positivos, como ilustra o quadro a seguir.

---

<sup>23</sup> Embora sejam palavras de impacto, não demonstraram ter a pretensão de uma co-relação com as idéias da revolução francesa, mas simplesmente o resgate do sentido mais usual, ou do senso comum, por serem situações que aprenderam a valorizar e nomear enquanto tal.

**Quadro 2 - Indicadores Econômicos e Financeiros da Empresa Cooperativa**

Ano	Faturamento US\$ Bruto Anual	Salário US\$ Médio Mensal	Número de Pessoas
1997	80.000,00	170,00	3
2001	240.000,00	450,00	6

*Taxa Dólar R\$3,60*

*Fonte: Gerência Administrativa e Financeira / Empresa Cooperativa*

Os números ilustram incrementos, entre 2001 e 1997, de cerca de 200% no faturamento bruto anual, de 165% no salário médio mensal, e 100% no número de postos de trabalho. A produtividade também aumentou, enquanto em 97 uma pessoa representa (+/-) US\$ 27,000 do faturamento bruto anual, em 2001 representava US\$ 40,000. É importante destacar que os processos foram racionalizados sem serem mecanizados ou automatizados. Outro fato importante a ser considerado, é que mesmo em tempos de crise que atinge sobretudo as micro e pequenas empresas, a *Compromisso* manteve uma taxa média de crescimento da ordem de 50% ao ano.

### 3 CONCLUSÕES

Um artigo com este não pode finalizar. É sempre um fragmento de imenso quebra-cabeças que, a bem da verdade não sabemos se tem forma definida. Afinal de contas as ideologias e utopias do homem, seus sistemas e formas de governo e organização social se travestiram de diversas “cores” e “formas”, e as interpretações que sobre as mesmas recaíram, do mesmo modo fluíram em uma diversidade de direções.

A “boa” ou a “má” alternativa revela uma poliariedade sobre a qual pretende-se evitar maiores méritos, ainda que qualquer texto tenha lá as suas contradições, sobremaneira quando possui mais de um autor.

O que é certo, e pretende-se afirmar até o momento é que existem valores emergentes no campo sócio-ambiental tencionando os múltiplos mecanismos de institucionalização organizativa, e dentre estes, inúmeros com contribuições bastante positivas à construção de uma humanidade saudável e feliz.

Não obstante, algumas questões devem ter emergido por detraz do olhar atento de tantos e refinados leitores. Dentre estas arriscaríamos algumas: a) afinal, a variável tamanho condicionaria este tipo de proposta? Em que nível? b) Não são alternativas episódicas,

condicionadas mais pelo altruísmo individual que por uma racionalidade realmente diferenciada? C) Não seria mais uma apologia superconformista, nos moldes de uma espécie de neo-Toyotismo ou algo do gênero, tentando forçar a máxima falaciosa dentro do capitalismo selvagem, de que a felicidade na empresa é possível, mesmo sendo esta um ambiente tão normativo?

Já os otimistas, talvez tenha observado estes fragmentos como possibilidades. Elas realmente existem ainda que incompletas, nebulosas e por vezes contraditórias. E indagariam: a) não seriam estes caminhos alternativas para a construção de uma nova hegemonia no campo econômico da existência humana que conforme o modelo clássico, citado por Ramos (1989), reenquadraria a *Oikos* aos imperativos do social?

Em outras palavras, b) seria realmente possível falar em sustentabilidade econômica, este ingrediente tão significativo a um modelo, em construção, de ecodesenvolvimento? Enfim, se questões como estas e tantas outras, se fizeram em algum momento presentes, valeu a pena produzir este texto e participar deste debate, onde a razão e a sensibilidade humana são os grandes parâmetros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Brasília: UnB, 2000.

BURCKART, Hans. **Sviluppo Sostenibile e Management: Elementi per un Nuovo Paradigma di Gestione**. Roma: Citta Nuova, 1999.

CHARDIN, Pierre Teilhard de. **O fenômeno humano**. São Paulo: CULTRIX, 2001.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMÁSIO, Antônio R. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DARWIN, Charles. **Origem das espécies**. Belo Horizonte: Itatiaia, 2002.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. São Paulo: Nova Cultural - Coleção Os Pensadores, 2000.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GEHRKE, Duílio. **Processos de tomada de decisão que tenham como referência o enfoque do desenvolvimento sustentável: um estudo comparativo de duas experiências do Programa Nacional de Municipalização do Turismo**. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Regional de Blumenau. (Dissertação de Mestrado). 2002.

HAWKING, Stephen W.. **Uma breve história do tempo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Nova Cultural (Coleção Os Pensadores), 2000.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2001.

LEIS, Héctor Ricardo. Ambientalismo e relações internacionais na Rio-92. **Lua Nova**, n.31, p.79-97, 1993.

LUBICH, Chiara. A experiência economia de comunhão: da espiritualidade da unidade, uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, Luigino. **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

LUBICH, Chiara. **O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão**. In: Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho (1999). Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2000.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultural, Coleção Os Pensadores, 1996.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: HUCITEC, 1999.

MASI, Domenico de. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OFFE, Claus. **Problemas estruturais do estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

OS PENSADORES. **Aristóteles**. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

OS PENSADORES. **Hobbes**. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

OS PENSADORES. **Leibniz**. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

OS PENSADORES. **Locke**. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgar Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber**. Petrópolis: Vozes, 1995.

POLANY, Karl. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POLANY, Michel. **The tacit dimension**. Gloucester (Mass.): Peter Smith, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência da organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SACHS, Ignacy. **Pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Ciclo de Debates sob a Pequena Produção e o Modelo Catarinense de Desenvolvimento. Florianópolis: Conferência Habitat, 2001.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Arranjos institucionais para o desenvolvimento sustentável local. **Revista de Administração Municipal**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 219, p.71, 1996.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável. Itajaí: UNIVALI, 2000.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MANTOVANELLI JR, Oklinger. Conhecimento organizacional e a busca de estratégias teóricas para a formulação de decisões sustentáveis. **In: XXXVII ASSEMBÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA-2002)**, 2002, Porto Alegre (Brasil). CLADEA 2002, 22 a 25 de outubro. Porto Alegre (RS): Escola de Administração / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. v. 1, p. 142-142. (a)

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir. Crise ambiental na indústria brasileira e a superação da racionalidade econômica na gestão empresarial. **In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP-2002)**, 2002, Curitiba (PR). Anais de Resumos ENEGEP 2002. Curitiba (PR): ABEPRO, 2002. p. 245-245. (b)

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SERAFIM, Maurício C. **A ética no espaço de produção**: contribuições da economia de comunhão. Florianópolis. 2001. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TORTELLI, Armando. **Prodiel Farmacêutica**: Depoimentos. In: Anais do Bureau Internacional da Economia e Trabalho (1999). Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2000.

TOYNBEE, Arnold Joseph. **Em estudo da história**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Martins Fortes, 1987.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UNB, 1999.