

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E TEOLOGIA  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA RELIGIÃO**

**Transdisciplinaridade: a Dádiva na Construção de  
Comunidades de Aprendizagem Organizacionais**

**MARISA FIGUEIRA MORAIS**

**Goiânia  
2004**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E TEOLOGIA  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA RELIGIÃO**

**Transdisciplinaridade: a Dádiva na Construção de  
Comunidades de Aprendizagem Organizacionais**

**MARISA FIGUEIRA MORAIS**

**ORIENTADORA:**

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Zilda Fernandes Ribeiro**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado em Ciências da Religião como  
requisito para obtenção do grau de mestre.

**Goiânia  
2004**

# UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

## Folha de Avaliação

**Autora: Marisa Figueira Moraes**

**Título: TRANSDISCIPLINARIDADE: A Dádiva na Construção de Comunidades de Aprendizagem Organizacionais**

**Data da Avaliação:**

### **BANCA EXAMINADORA:**

**Prof<sup>a</sup> Dra. Zilda Fernandes Ribeiro**  
Orientadora

**Prof<sup>a</sup> Dra. Irene Dias de Oliveira**  
Universidade Católica

**Prof<sup>a</sup> Dra. Lucy Coelho Penna**  
Universidade Salgado de Oliveira

**Goiânia**  
**maio de 2004**

Dedico este trabalho a todas as pessoas conscientes e sensíveis, que estão envolvidas na tarefa de construir organizações mais humanizadas, que não sejam somente utilitaristas, mas que busquem florescer os laços de amizade, doação, confiança e solidariedade.

## Agradecimentos

À minha querida orientadora, Professora Zilda Fernandes Ribeiro, que respeitou a minha liberdade de ser e permitiu que eu fizesse o trabalho do meu jeito e no meu tempo.

Ao Professor Marcos Silva da Silveira, que levou a Dádiva para a sala de aula, e forneceu bibliografia importante para o presente estudo.

À “madrinha”, Virginia Costa e Silva, que me falou sobre o mestrado em Ciências da Religião e me incentivou a fazê-lo.

Às minhas irmãs:

Marinêz, que me animou nos meus cansaços, agüentou “meus nervosismos” e me deu a maior força.

Marilene, pois sem ela esse trabalho não teria sido possível. Obrigada, querida, pelo tempo que você dedicou às leituras e correções dos textos, pelas suas opiniões tão assertivas, pela sua calma e cuidado.

À Ana Paula Elias Leão, minha secretária eficiente, que digitou a tese, as monografias, as resenhas e todo o trabalho produzido durante o mestrado.

Aos meus pais, que são sempre tão carinhosos e me incentivam a ir sempre em frente.

Enfim, agradeço a todos as pessoas que participam do PACE e, indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

# SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>04</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>05</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>06</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>08</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>09</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PACE – PROGRAMA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA PARA A</b>	
<b>EXCELÊNCIA.....</b>	<b>14</b>
<b>1. Histórico.....</b>	<b>14</b>
<b>2. A Essência da “Organização que Aprende” .....</b>	<b>18</b>
<b>3. A Arquitetura das Organizações que Aprendem.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Idéias norteadoras.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Teorias, métodos e ferramentas.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Inovações em infra-estrutura.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4. Juntando o ciclo de aprendizado profundo e a arquitetura</b>	
<b>organizacional.....</b>	<b>28</b>

<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>TRANSDISCIPLINARIDADE E CIÊNCIAS DA RELIGIÃO.....</b>	<b>34</b>
1. Transdisciplinaridade.....	34
2. Religião – uma Ciência Sagrada que colabora na construção do mundo	40
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>A DÁDIVA.....</b>	<b>55</b>
1. A dádiva entre Estranhos.....	68
2. A dádiva a Serviço dos Negócios .....	76
3. O dom Ritual, face velada da Modernidade.....	81
4. <i>Homo donator versus Homoeconomicus</i> .....	86
5. Toda Dádiva é uma dádiva de si e dificilmente pode ser tratada como objeto.....	93
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>A DÁDIVA NA CONSTRUÇÃO DAS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>95</b>
1. Conclusão - Análise reflexiva das situações observadas.....	107
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>115</b>

## RESUMO

MORAIS, Marisa Figueira. *Transdisciplinaridade: A Dádiva na Construção de Comunidades de Aprendizagem Organizacionais*. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004.

Vivemos a era do conhecimento. O diferencial para as empresas não é mais o capital, mas sim a sua capacidade de aprender mais rápido. Nesse ambiente, os departamentos de Recursos Humanos precisam evoluir rapidamente e sair do modelo antigo de Treinamento & Desenvolvimento para um modelo de aprendizagem mais amplo e contínuo, ou seja, toda a organização deve estar orientada para o aprendizado. Esse novo modelo de empresa envolve o coração e a mente dos empregados em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização. O trabalho é composto por um conjunto de teorias e visa oferecer um modelo para se construir comunidades de aprendizagem organizacionais. Apresenta um programa denominado PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência –, que tem como base a metodologia de Senge (1997). Para compreender o ser humano e seus relacionamentos exige-se que os indivíduos tenham um conhecimento amplo do funcionamento das relações sociais. Assim são estudados os conceitos básicos de transdisciplinaridade e uma visão da religião nesses tempos modernos. Dentro da transdisciplinaridade é proposto o conhecimento da dádiva como um sistema poderoso na criação dos laços sociais. Os referenciais teóricos apresentados são de autores europeus que se dizem identificados com o *M.A.U.S.S.* – Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais –, escola filiada à tradição teórica de Marcel Mauss (1924) – *Ensaio sobre a Dádiva*. Sustentado na amostragem de situações observadas no desenvolvimento do PACE, evidencia como a religião tradicional tem baixa influência no comportamento das pessoas, dentro das organizações, e propõe o resgate da dádiva como contribuição para relações sociais mais humanizadas.

## ABSTRACT

MORAIS, Marisa Figueira. *Transdisciplinary: Giving on Building Learning Organizational Communities*. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004.

We live in the age of knowledge! The differential for companies is no longer capital but its ability to learn faster. In such an environment the Human Resource Departments needs to evolve rapidly, leaving behind the ancient mode of Training and Development, moving to a model where the whole organization must be oriented towards learning. This new model should involve the heart and mind of the employies in a continuous change through harmony and production, projected to achieve results as set by forth the company. The work is compiled of theories and reports of experiences which tend to offer a model to build learning organizations. PACE (Program of Continual Learning for Excellence), a project developed by me, is presented, based on Senge (1997). To understand humans and their relationships it is required that the individual have a large knowledge of social interrelations, by this manner the basic transdisciplinary concepts and a view of religion of modern times are studied. The transdisciplinary model offers "knowledge of giving" as a powerful system in creating social alliances. The theoric referential presented is from European writers known for their identification with M.A.U.S (Anti-Utilitarian Movement in Social Sciences) a school affiliated with Marcel Mauss's theoric tradition (1924) Rehearsals on Giving. Throughout the situations experienced in the development of PACE, it is noticeable how traditional religion has little influence in the behavior of people inside of organizations, and it proposes the rescue of giving as contribution for more harmonic social relations.

## INTRODUÇÃO

Vivemos uma era de mudanças profundas na sociedade e nas organizações empresariais, em particular.

Em uma recente entrevista a uma revista especializada em informação e conhecimento para gestão empresarial<sup>1</sup> os diretores Joyce Doria, Horácio Rozanski e Ed Cohen, da firma Booz Allen Hamilton, uma das empresas de consultoria mais conhecidas mundialmente, com sede nos Estados Unidos, fez uma crítica severa aos currículos dos programas de Mestrado em Administração de Negócios (MBA) oferecidos por escolas de pós-graduação em administração norte-americanas, dizendo que elas não atendem mais às necessidades das organizações e propõem uma reforma em seus programas. Em síntese recomenda seis princípios: 1. Exigir mais cursos de “habilidades com pessoas”, que são de vital importância para administrar eficazmente. 2. Enfatizar as habilidades e ferramentas básicas necessárias para a resolução de problemas. 3. Fornecer fundamentação em teorias de economia, mensuração, governança, psicologia, comportamento humano e liderança. 4. Elaborar currículos para que os alunos possam aprender – fazendo – a aplicar múltiplos conhecimentos em seu

trabalho. 5. Estimular os alunos a cursar disciplinas optativas fora do currículo básico tradicional. 6. Criar currículos diferenciados e permitir aos alunos concentrar-se em áreas específicas.

O que se pode notar nesses princípios recomendados é que eles vão exigir um conhecimento que vai muito além de um conjunto de disciplinas interdisciplinares.

Carvalho *apud* Morin (1999) na contracapa do livro *A Religação dos Saberes – O desafio do século XXI*, faz também um alerta a esse ensino fragmentado, ele diz:

*Se parece óbvio, pelo menos no plano cognitivo, que nenhuma sociedade é capaz de se pensar a si mesma com sabedoria e autonomia sem a religação, as instituições educacionais, do ensino fundamental à universidade, incumbidas que estão de preservar e recriar o patrimônio cultural planetário, continuam a fortalecer o modelo da fragmentação, da especialização e da disciplinarização, supondo que apenas as competências tecnocientífica são suficientes para resolver as contradições de um mundo cada vez mais globalizado e transnacionalizado.*

Em março de 1986, a UNESCO, com a colaboração da Fundação Giorgio Cini (Veneza) reuniu um grupo de cientistas de várias partes do mundo, para repensar os valores que regem o nosso tempo. O tema do encontro foi “A ciência face aos confins do conhecimento: o prólogo de nosso passado cultural”. Dentre os cinco pontos que foram levantados, destaca-se o número três:

*Recusando qualquer projeto globalizante, qualquer sistema fechado de pensamento, qualquer nova utopia, reconhecemos, ao mesmo tempo, a urgência de uma pesquisa verdadeiramente transdisciplinar, em intercâmbio dinâmico entre as ciências “exatas”, as “ciências humanas”, a arte e a tradição. De certa forma, essa abordagem transdisciplinar está escrita em nosso próprio cérebro através da interação dinâmica entre seus dois hemisférios. O estudo conjunto da natureza e do imaginário, do universo e do homem*

---

<sup>1</sup>O que as empresas esperam dos MBAs. HSM-MANAGEMENT/Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. Nº 43. p. 136-8.

*poderia assim, aproximar-se melhor do real e permitir-nos enfrentar melhor os diferentes desafios de nossa época.*

Como se pode constatar, tanto na Europa, como nos Estados Unidos e, aqui no Brasil, ainda que de uma forma mais tímida, os pesquisadores de várias áreas das ciências, nos convocam para enfrentarmos o desafio da complexidade, para a necessidade de desenvolvermos princípios organizadores do conhecimento de forma mais extensa.

*Para se construir “Comunidades de Aprendizagem”, nas organizações, esta abordagem transdisciplinar é imprescindível, pois as variáveis vivenciadas nos ambientes empresariais exigem um saber amplo, que possa dar respostas à essas complexas mudanças. Dentro desse princípio é que se propõe trabalhar com o tema Transdisciplinaridade – A Dádiva na Construção das Comunidades de Aprendizagem Organizacionais.*

*A presente dissertação tem como objetivo apresentar uma proposta para se construir comunidades de aprendizagem organizacionais, através da metodologia desenvolvida por Senge (1997), acrescentando a teoria da Dádiva como mais um pilar para a edificação dessa aprendizagem. É uma dissertação bibliográfica, seguida de relato de casos observados no desenvolvimento de um trabalho denominado PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência.*

*No decorrer do trabalho, será apresentada a importância de ter conhecimentos transdisciplinares para dar conta da complexidade que envolve as relações sociais. Também será visto se a religião atual influencia na prática de valores essenciais, para a construção de relações trabalhistas mais verdadeiras, tais como a gratuidade, a compaixão, o cuidado, o desprendimento, o respeito, a ética.*

*O primeiro capítulo apresenta como surgiu o PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência, e a teoria desenvolvida por Senge (1997) para construir organizações que aprendem.*

*O segundo capítulo aborda a crise da fragmentação e a transdisciplinaridade como o reconhecimento da interdependência de todos os aspectos da realidade. E fala da Religião como uma ciência sagrada que colabora na construção do mundo.*

*O terceiro capítulo apresenta a teoria da dádiva, através de estudos feitos por autores europeus que se dizem identificados com o M.A.U.S.S. – Moviment Ant-Utilitariste dans las Sciences Sociales (Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais) –, escola filiada à tradição teórica de Marcel Mauss (1924) – Ensaio sobre a Dádiva.*

*O quarto capítulo apresenta relatos de ambientes e situações empresariais no qual o PACE está sendo desenvolvido, bem como uma análise reflexiva desses ambientes, demonstrando como a dádiva está distante do cotidiano das organizações empresariais. Mostra como a Religião tradicional tem baixa influência no comportamento dos indivíduos e conclui com a proposta de resgatar imediatamente a Dádiva para a contribuição de relações sociais mais humanizadas e de consequência mais felizes.*

*Espero, sinceramente, que este trabalho possa não só ter me enriquecido na compreensão da formação de vínculos sociais mais verdadeiros e humanos, como possa ser estendido para outros consultores organizacionais, empresários, gerentes, enfim todas as pessoas que se sentem comprometidas e responsáveis pela transformação das organizações, e por que não dizer, de toda a sociedade.*

# CAPÍTULO I

## PACE – PROGRAMA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA PARA A EXCELÊNCIA

*Em tempos de mudanças, os aprendizes herdarão a Terra, enquanto os sabe-tudo estarão perfeitamente equipados para se desenvolverem num mundo que já terá deixado de existir.*

Eric Hoffer

### 1. Histórico

Durante dezesseis anos, estive envolvida com processos de aprendizagem em uma empresa financeira. Ali experienciei muitos projetos de desenvolvimento e mudança organizacional.

Sempre contratávamos consultores conceituados no mercado para prestar consultoria, na área de Recursos Humanos, ou para ministrar cursos, nas várias áreas de gestão da empresa – planejamento estratégico, desenvolvimento de gerenciamento e liderança, desenvolvimento de equipes de trabalho, programas de qualidade total, motivação, avaliação de desempenho, entre outros. Embora esses trabalhos fossem de

boa qualidade os resultados práticos eram frustrantes. Poucos tinham a consciência e a percepção de como fazer a ponte entre a teoria e a ação.

As dificuldades começavam na cúpula da empresa, que mudava a cada quatro anos. O presidente, diretores e assessores nunca participavam das consultorias e/ou treinamentos e de conseqüência nem sabiam o que os empregados estavam aprendendo e deveriam colocar em prática. Tinham um discurso moderno, falavam da necessidade de mudanças, inovações, administração participativa, mas na prática eram reacionários, autoritários, determinavam normas rígidas de procedimentos e quase sempre mantinham uma cultura de medo, desconfiança e distanciamento dos empregados.

Do outro lado, os gerentes, os supervisores e demais empregados, que participavam das consultorias e dos projetos de treinamento, tinham comportamentos oscilantes, ora saíam dos programas bastante entusiasmados, acreditando que daquela vez iriam conseguir implantar o que aprenderam, ora ficavam cínicos e diziam que os conteúdos dos cursos eram muito bonitos na teoria, mas na prática era tudo muito diferente, ora ficavam resistentes e não queriam participar, argumentando que não podiam largar seus postos de trabalho para fazer cursos.

Durante todos esses anos, a nossa equipe de Recursos Humanos questionava entre si e com os consultores externos como fazer a junção do que desejava a diretoria – que os empregados trabalhassem com eficácia, alcançassem as metas, estivessem sempre motivados, dessem lucros para a empresa e fossem gratos por terem aquele emprego – e a nossa crença de que a empresa só alcançaria esse êxito desejado se todos os membros da empresa – do presidente ao mais simples empregado da escala hierárquica – se envolvessem num projeto de desenvolvimento organizacional no qual

todos seriam ouvidos e respeitados, em todas as suas dimensões humanas. Como promover uma abertura de consciência da cúpula para que eles se conscientizassem de que além de corpo, o ser humano tem uma mente que produz pensamentos e emoções.

Como diz Kofman (2001, p. 82):

*Além de uma mente, o ser humano tem a vontade, a alma, um espírito capaz de sustentar ideais transcendentais, princípios éticos, sentimentos místicos e uma conexão com tudo o que existe. Concentrar-se no aspecto coisa do ser humano é negar a existência de suas outras dimensões.*

Infelizmente não se conseguia ter uma linguagem que fosse inteligível para aqueles homens de negócios. Éramos taxadas de *sonhadoras, filósofas* e muito *ingênuas* para entender a *guerra do mercado financeiro*.

Quando abri minha própria empresa de consultoria, fiz um pacto comigo mesma: só faria trabalhos nos quais pudesse envolver o crescimento das pessoas em todas as suas dimensões humanas – os aspectos técnicos e os comportamentais. Precisaria de uma ciência capaz de estender uma ponte lingüística e conceitual entre o mundo do mensurável e o do imensurável. Precisaria ser científica, racional, com teorias e práticas aplicáveis ao mundo dos negócios, mas que incluísse teorias filosóficas, psicológicas, antropológicas, sociológicas, religiosas etc... sobre a natureza do ser humano e suas organizações.

Em 1990, participei de um seminário internacional com o consultor Richard Ross, da *University of Southern California*, que nos falou sobre o seu projeto, juntamente com Peter Senge e outros consultores do Centro de Aprendizado Organizacional do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts, USA) sobre experimentos e pesquisas que

estavam fazendo para desenvolver uma metodologia a fim de construir organizações que aprendem (*Learning Organizations*).

O propósito fundamental para se construir uma organização que aprende é casar o desenvolvimento individual de cada pessoa da organização com o desempenho econômico superior.

Em 1997, Senge escreveu *A Quinta Disciplina – Caderno de Campo*, descrevendo os experimentos, pesquisas, histórias e invenções de centenas de pessoas que estão envolvidas na construção de Comunidades de Aprendizagem Organizacional. Ao estudar o livro, tive uma percepção clara de que este seria o caminho que iria trilhar no desenvolvimento do meu trabalho com as empresas. Daí surgiu o PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência, que tem como base a metodologia desenvolvida por Senge.

De acordo com Senge (1997), essa metodologia visa desenvolver pessoas que querem tornar suas organizações mais eficazes, enquanto realizam suas visões pessoais. É para gerentes que enfrentam uma série de problemas e que sabem que não existe um manual definitivo de diagnóstico e técnicas, tipo *Padrões e Referências*, para organizações que aprendem. Não há um receituário, pelo menos de forma permanente, de se *fazer a coisa*. Podem se aplicar teorias, métodos e ferramentas de gestão, aumentar suas próprias habilidades no processo. Pode-se achar e instalar novas idéias norteadoras. E pode-se experimentar o reprojeto da infra-estrutura da organização. Procedendo-se dessa maneira, pode-se desenvolver gradativamente um novo tipo de organização. Ela será capaz de lidar com os problemas e as oportunidades do momento, e investir na sua capacidade para abraçar o amanhã, porque seus membros estão focalizando continuamente o reforço e a expansão de sua própria

percepção e capacidade coletivas. Noutras palavras, é possível criar uma organização capaz de aprender.

A estrutura estratégica para se construir organizações que aprendem são sedimentadas em dois pilares, um denominado *Ciclo de Aprendizado Profundo* e o outro denominado *Arquitetura Organizacional*.

## 2. A Essência da “Organização que Aprende”

Senge (1997) assegura que construir equipes de aprendizagem leva tempo, como também não é fácil desenvolver o conhecimento de trabalhar como um todo. No desenvolvimento de tais equipes vai-se percebendo que as pessoas estão mudadas, em geral profundamente. Existe um intenso ciclo de aprendizado. Os membros da equipe desenvolvem novas técnicas e capacidades que alteram o que elas podem fazer e compreender. À medida que se desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Com o passar do tempo, quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo diferentemente, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades.



Ciclo de Aprendizado Profundo (Senge 1997).

Esse ciclo de aprendizado profundo constitui a essência de uma organização que aprende, ele desenvolve não apenas novas capacidades, mas mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletivamente. O ciclo é ativado através do estudo e prática de cinco disciplinas básicas desenvolvidas por Senge (1997, p. 6)

- *Maestria Pessoal - aprender a expandir nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos, e criar um ambiente organizacional que estimule todos os seus membros a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos.*
- *Modelos Mentais - refletir, esclarecer continuamente e melhorar nossos quadros internos do mundo, e determinar como eles moldam nossas ações e decisões.*
- *Visão Compartilhada - construir um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscamos criar, e os princípios e práticas orientadoras pelos quais esperamos chegar lá.*
- *Aprendizado em Equipe - transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas possam, confiavelmente, desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais.*
- *Pensamento Sistêmico - um modo de apreciar, e uma linguagem para descrever e entender, as forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas. Essa disciplina ajuda-nos a entender como mudar sistemas de modo mais eficaz, e agir em melhor sintonia com os processos maiores do mundo natural e econômico.*

Praticar essas disciplinas é ser um aprendiz perpétuo que trilha um caminho de desenvolvimento sem fim. As disciplinas não são simplesmente um *assunto de estudo*, são um corpo de técnicas, baseadas em alguma teoria ou compreensão subjacente do mundo, que devem ser estudadas e dominadas para se pôr em prática.

As novas *Habilidades e Capacidades* que caracterizam as organizações que aprendem enquadram-se em três agrupamentos naturais: 1. *Aspiração* – as disciplinas de *Maestria Pessoal* e *Visão Compartilhada* desenvolvem a capacidade dos indivíduos, equipes e organizações para se orientarem no sentido do que verdadeiramente lhes

interessa, e mudarem porque querem, não porque precisam fazê-lo. 2. *Reflexão e conversação* – as disciplinas de *Modelos Mentais* e *Aprendizado em Equipe* desenvolvem a capacidade de refletir sobre premissas profundas e padrões de comportamentos, tanto individual quanto coletivamente. Conversações *instrutivas* requerem indivíduos capazes de refletir sobre seu próprio raciocínio. 3. *Conceituação* – a disciplina do *Pensamento Sistêmico* desenvolve a capacidade de ver forças e sistemas maiores em jogo e de construir formas públicas e testáveis de expressar esses pontos de vista. Construir descrições coerentes do todo requer habilidades de conceituação não encontrada em organizações tradicionais.

Essas habilidades e capacidades necessárias para construir organizações que aprendem moldam a forma de como os indivíduos pensam e executam suas atividades. Elas não são habilidades de especialização, como aprender “*contabilidade financeira para executivos*”, mas, inevitavelmente, elas levam a novas percepções, porque ocasionam mudanças profundas no modo dos indivíduos pensar e interagir.

À medida que novas *habilidades e capacidades* se desenvolvem, o mundo que eles *vêm* literalmente muda. Com a prática do *pensamento sistêmico* percebe-se estruturas subjacentes, impulsionando o comportamento. Em um ambiente organizacional, um bom pensador sistêmico pode perceber quatro níveis, atuando simultaneamente: eventos, padrões de comportamento, sistemas e modelos mentais. De modo semelhante, com a maior percepção de seus modelos mentais, tornam-se cada vez mais conscientes dos modos nos quais continuamente constroem suas visões de mundo. A disciplina de aprendizagem em equipe leva o grupo a avançar na prática

do diálogo, como ressalta Willian *apud* Senge (1997, p. 18) “emerge um novo tipo de escuta. As pessoas começam a escutar o todo, ouvindo não apenas o que as pessoas dizem, porém padrões mais profundos de propósito que fluem através do grupo.” Quando praticam as disciplinas da maestria pessoal e da visão compartilhada, tornam-se cada vez mais cientes da presença ou da ausência de espírito num empreendimento. Tornam-se cada vez mais conscientes de quando estão atuando com base em suas próprias visões, ao contrário de quando estão simplesmente reagindo a eventos.

Novas percepções provocam mudanças básicas de *pontos de vista e crenças*, influenciando no nível mais profundo da cultura de uma organização. Como diz Quinn *apud* Senge (1997, p. 19) “o catalisador da cultura é a história que contamos a nós próprios repetidas vezes. À medida que gradativamente vemos e vivenciamos o mundo de outra forma, começamos a contar uma história nova.”

Uma organização que aprende difere muito da organização empresarial tradicional – hierárquica, autoritária. O conjunto de novas opiniões e crenças, a abertura de consciência e sensibilidade que se desenvolve ao longo do tempo parece descrever um mundo organizacional totalmente diverso. Com certeza, de certa forma, ele o faz. Por exemplo, numa organização que aprende, as pessoas não precisam estar *no controle* para ser eficaz. Elas estão sempre dispostas a revelar suas incertezas, suas carências, a mostrar incompetência, porque sabem que estas são pré-condições essenciais para o aprendizado, porque elas libertam a capacidade inata para a curiosidade, inquirição e experimentação.

Senge (1997, p. 20) diz:

*Quando construímos organizações que aprendem, começamos a abandonar nossa fé na perspectiva analítica como a resposta para todos os problemas da vida. Finalmente, uma confiança profunda desenvolve-se dentro de nós. Começamos a entender que temos maior amplitude para moldar nosso futuro do que comumente se crê. Isso não é arrogância ingênua. Ela se desenvolve em harmonia com a percepção das incertezas inerentes à vida, e com o conhecimento de que nenhum plano, por mais bem formulado que seja, jamais é satisfatório. Essa confiança baseia-se simplesmente na experiência direta do poder de pessoas que vivem com integridade, abertura, compromisso, e inteligência coletiva – em contraste com as tradicionais culturas organizacionais, baseadas na fragmentação, acomodação, espírito defensivo e temor.*

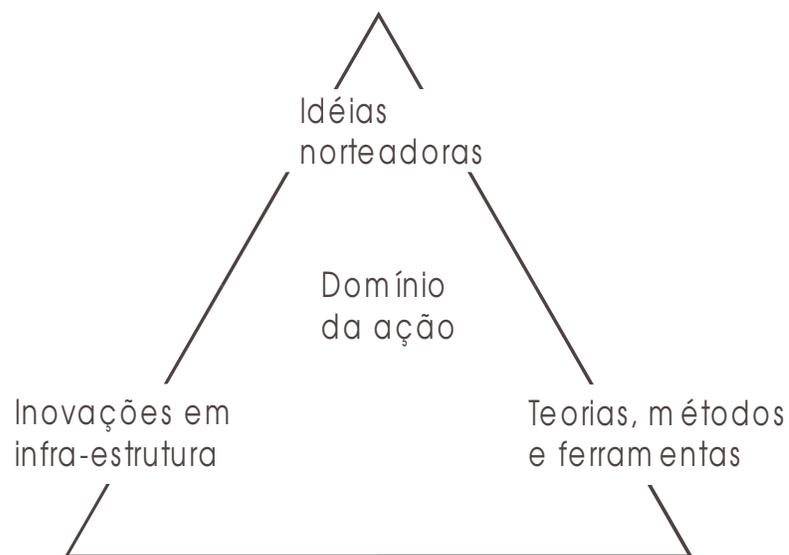
### **3. A Arquitetura das Organizações que Aprendem**

Senge (1997), diz que desde que publicou seu primeiro livro *A Quinta Disciplina* em 1990, a pergunta que lhe fazem com mais freqüência é como iniciar a prática das cinco disciplinas de aprendizado. Se precisam simplesmente se reunirem para conversar acerca do livro ou se a questão é desenvolver os programas certos de treinamento. Senge (1997, p. 20) responde:

*Embora as cinco disciplinas de aprendizado sejam vitais, elas não fornecem, por si só, muita orientação sobre como começar a jornada para construir uma organização que aprende. O ciclo de aprendizado profundo é difícil de iniciar. Habilidades que envolvem novos modos fundamentais de pensar e interagir levam anos para dominar. Novas sensibilidades e percepções do nosso mundo constituem um subproduto de crescimento e mudança a longo prazo. Crenças e suposições profundas não são como chaves de luz que podem ser ligadas e desligadas.*

Senge (1997) faz uma analogia com a visão de se construir um novo tipo de escola – uma escola onde as crianças pudessem desenvolver continuamente suas capacidades inatas de aprendizado. Os arquitetos trabalhariam com três elementos

críticos – materiais necessários à construção, ferramentas com os quais projetariam e construiriam a estrutura física e suas idéias dominantes acerca da aparência do prédio da escola, e como ele poderia apoiar o aprendizado pretendido. Finalmente muitas pessoas seriam envolvidas em transformar em realidade a visão da nova escola. Mas, sem o trabalho de arquitetos especializados e empenhados, elas nunca poderiam começar. A arquitetura é a *concha* dentro da qual o trabalho real acabará ocorrendo. Do mesmo modo, o trabalho real de construir organizações que aprendem é o trabalho do ciclo de aprendizado profundo, e compete a todos que se engajam na prática contínua das cinco disciplinas de aprendizado. Mas ele tem lugar dentro de uma *concha*, uma arquitetura – de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, e teoria, métodos e ferramentas.



**Arquitetura Organizacional (Senge 1997)**

### 3.1. Idéias norteadoras

As idéias norteadoras para organizações que aprendem começam com visão, valores e propósito: o que a organização representa e o que os seus membros desejam criar. Toda organização, quer ela deliberadamente os crie, quer não, é regida de acordo com alguns princípios explícitos.

Nonaka *apud* Senge (1997, p. 21) descreve o ponto de vista japonês de que:

*uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo e, bem à semelhança de uma pessoa, pode ter um senso coletivo de identidade e propósito fundamental. É este o equivalente organizacional do autoconhecimento – um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde ela está rumando, em que tipo de mundo ela quer viver, e, o que é mais importante, como ela tenciona tornar esse mundo realidade.*

Construir idéias norteadoras em organizações que aprendem não resultam em amenas declarações de missão ou visão maternais e autolisonjeadoras, elas exigem uma *profundidade filosófica*. As mudanças que estão ocorrendo no mundo oferecem uma boa oportunidade para as organizações refletirem sobre seus modelos de administração e se esforçarem para realizar aspirações mais altas. Para desenvolver uma nova *filosofia orientadora*, recomenda-se muita paciência e perseverança.

A segunda questão é que para se construir idéias norteadoras poderosas, necessita-se *ver o processo como contínuo*, elas não são estáticas. Seu significado, suas expressões evoluem à medida que as pessoas reflexionam e conversam sobre essas idéias, e que elas são aplicadas para guiar decisões e ações.

De acordo com Senge (1997, p. 23) o cerne filosófico da perspectiva sistêmica está inter-relacionado com três idéias norteadoras:

1. *A primazia do todo sugere que os relacionamentos são, num sentido genuíno, mais fundamentais do que as coisas, e que o todo (isto é, conjuntos, coletividades) são primordiais para as partes. Não temos de criar inter-relações. O mundo já é inter-relacionado.*
2. *A natureza comunitária da pessoa desafia-nos a ver a inter-relação que existe em nós. Do mesmo modo que tendemos a ver partes como primordiais para o todo, tendemos a ver o indivíduo como primordial para a comunidade na qual ele está inserido. “Não existe algo como natureza humana independente da cultura”, afirma o antropólogo Clifford Geertz.*
3. *O poder generativo da palavra ilumina a sutil interdependência atuante toda vez que interagimos com a realidade e subentende uma mudança radical no modo de vermos a ocorrência de algumas dessas mudanças. Quando esquecemos o poder generativo da linguagem, rapidamente confundimos nossos mapas do território. Desenvolvemos um nível de certeza que nos rouba capacidade de indagar, que reprime nossa capacidade de admitirmos novas interpretações e novas possibilidades de ação. Tais são as raízes de sistemas de crença que tornam-se rígidos, arraigados e finalmente autoprotetores. Quando esquecemos a natureza contingente do nosso entendimento, quem somos nós torna-se nossas crenças e pontos de vista. É por isso que nos precavemos contra um ataque a nossas crenças como se fosse um ataque a nós mesmos. Num sentido muito real, é.*

### **3.2. Teorias, métodos e ferramentas**

Fuller *apud* Senge (1997, p. 25) diz que “se quisermos ensinar às pessoas um novo modo de pensar, não devemos nos dar ao trabalho de tentar ensiná-las. Em vez disso, damos-lhes uma ferramenta, cujo uso levará a novos modos de pensar”. Existem muitas ferramentas e métodos vitais que ajudam a desenvolver e/ou reforçar as capacidades que caracterizam as organizações que aprendem: aspiração, reflexão e conversação, conceituação.

Há métodos e ferramentas que incluem práticas reflexivas para extrair a visão pessoal, práticas interativas para desenvolver visão compartilhada, exercícios de conversação profunda e diálogos produtivos. Métodos e ferramentas para conceituar e entender questões complexas e interdependentes que incluem *arquétipos*<sup>3</sup> *sistêmicos* e *simuladores de vôo gerencial*, baseados em estruturas gerenciais genéricas.

As cinco disciplinas representam corpos de *conhecimento acionável* compostos de teorias subjacentes e ferramentas e métodos práticos derivados dessas teorias. A sinergia entre eles reside no cerne de qualquer campo de esforço humano que verdadeiramente construa conhecimento.

### **3.3. Inovações em infra-estrutura**

Infra-estrutura é o meio através do qual uma organização coloca à disposição recursos para apoiar pessoas no seu trabalho. Os construtores de organizações que aprendem devem desenvolver e melhorar mecanismos infra-estruturais de modo que as pessoas tenham os recursos de que necessitam: tempo, apoio administrativo, dinheiro, informações, contato fácil com os colegas, entre outros.

As inovações em infra-estrutura que apoiarão as emergentes organizações que aprendem abrangerão uma vasta gama de mudanças na *arquitetura social*, inclusive mudanças em estruturas organizacionais: equipes de trabalho autogerenciáveis, novos projetos de processos de trabalho, novos sistemas de recompensa, redes de informações, e muito mais.

---

<sup>3</sup> **Arquétipo** – padrão, exemplar, modelo, protótipo, imagens psíquicas do inconsciente coletivo que são patrimônio comum a toda humanidade (cf. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa).

De acordo com Senge (1997, p. 32):

*As mais importantes inovações em infra-estrutura para organizações que aprendem permitirão que pessoas desenvolvam capacidades como pensamento sistêmico e inquirição colaborativa no contexto de suas funções. Pouco importa que sejamos hábeis em pesquisa, em sessões de treinamento, quando só podemos pontificar em reuniões reais de gerência; ou que sejamos realizados em exercícios de pensamento sistêmico, se não sabemos aplicá-los a cenários reais de trabalho. Até que as pessoas possam fazer do seu espaço de trabalho um espaço de aprendizado, o aprendizado será sempre uma idéia simpática – periférica, não central.*

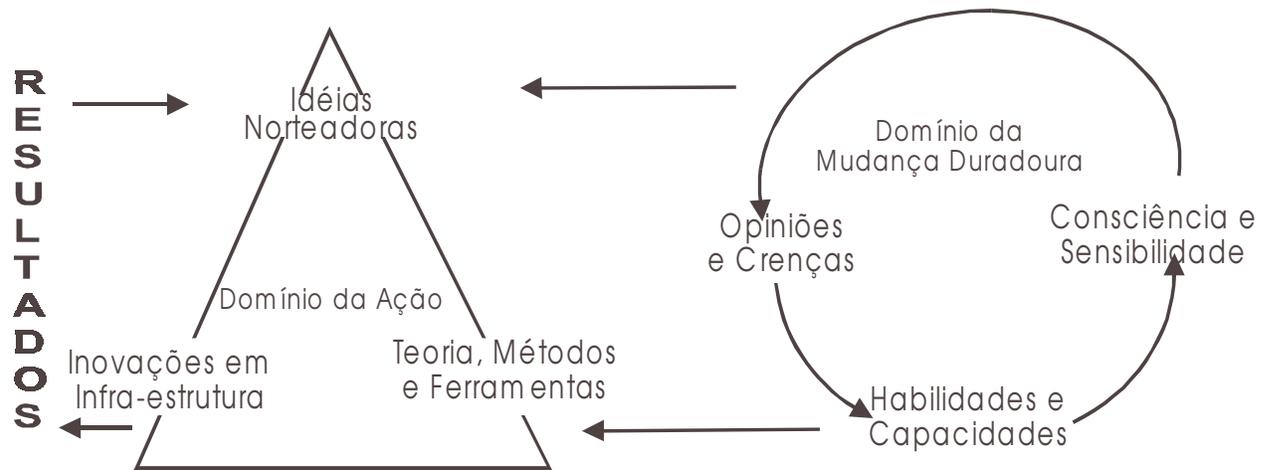
Para desenvolver organizações que aprendem os líderes devem focalizar todos os três elementos do projeto arquitetônico. Sem todos os três, o triângulo desmorona.

As *idéias norteadoras* desenvolvem paixão, senso dominante de direção, propósito e valores. Para que a organização não permaneça ao capricho das circunstâncias e condições externas é necessário que os líderes articulem idéias norteadoras transcendentais, com as quais eles devem permanecer comprometidos. As *teorias, métodos e ferramentas*, oferecem às pessoas possibilidades de desenvolverem novas capacidades exigidas para um aprendizado mais profundo. E as *inovações na infra-estrutura* permitem que as pessoas tenham idéias inspiradoras e usem as ferramentas de gestão adequadas. As mudanças podem se enraizar e tornarem-se parte do tecido da vida organizacional.

A implantação simultânea de todos os elementos da arquitetura organizacional gera sinergias que não ocorrem quando se direciona a atenção apenas para um dos elementos.

### 3.4. Juntando o ciclo de aprendizado profundo e a arquitetura organizacional

Juntando o ciclo de aprendizagem profundo e a arquitetura organizacional surge uma imagem da amplitude do trabalho de construir organizações que aprendem; uma imagem que nos dá a dimensão do desafio que é bem maior do que se pode ver apenas com base nas *cinco disciplinas*.



Ciclo de aprendizado profundo, arquitetura organizacional (Senge 1997, p. 39)

O triângulo da arquitetura organizacional representa a forma mais tangível de esforços. O círculo representa o ciclo subjacente do aprendizado mais sutil, baseado nas cinco disciplinas. Senge (1997, p. 39) diz:

*é precisamente por isso que se usa o símbolo do triângulo: todas as estruturas físicas começam com o triângulo. Na construção tridimensional a estrutura física mais elementar é o primo do triângulo, o tetraedro. Em contraste, como forma, o círculo é inerentemente abstrato e intangível – sem arestas nem vértices, sem começo nem fim, um símbolo antigo de movimento contínuo. O enfoque-chave da atividade está no triângulo. A causalidade central de mudança está no círculo. Ambos afetam e influenciam continuamente um ao outro. Juntos eles representam as mudanças tangíveis e sutis envolvidas na construção de organizações que aprendem.*

À medida que se conhece e aplica essa metodologia, desenvolvida por Peter Senge para construir as comunidades de aprendizagem organizacionais, percebe-se como esse trabalho é complexo e exigente.

Primeiro, porque vivemos em uma cultura imediatista na qual os administradores querem ver resultados no curto prazo, segundo, porque querem avaliar esses resultados de forma quantificável. É claro que a base racional de qualquer estratégia para construir uma organização que aprende gira em torno da premissa de que essas organizações produzirão resultados extremamente melhorados, em comparação com as organizações tradicionais, mas para avaliar resultados de processos de aprendizado é preciso ter paciência e estabelecer princípios para medir quantitativamente o que pode ser quantificado e medir qualitativamente o que não pode ser quantificado. Por exemplo: é possível medir vendas, tempo para comercializar, qualidade do produto, custo total e lucro. Porém, muitos dos resultados mais importantes do aprendizado organizacional não são quantificáveis: inteligência, abertura de consciência, inovação, alto moral, coragem, confiança, gratuidade, solicitude genuína – pelo cliente, pelos colegas e por aspirações compartilhadas. Apesar da natureza não quantificável de tais resultados eles não são desconhecíveis. Há muitos modos pelos quais as pessoas podem chegar a um consenso ao fazer avaliações do progresso alcançado na obtenção de tais resultados. Mas, geralmente, as culturas organizacionais são guiadas excessivamente por princípios científicos, são obsessivas por medições quantitativas, mesmo que representem mal a verdade e a realidade. Às vezes, a organização teria passado bem melhor sem uma medição do que com uma medição defeituosa. Mas isso é difícil para elas compreenderem, sobretudo porque são culturas voltadas para o controle.

Embora as mudanças no círculo sejam o que realmente interessa, muitas vezes, temos que colocar maior atenção no triângulo de idéias norteadoras, infra-estrutura, e, teoria, métodos e ferramentas, pois estas representam as mudanças operacionais em que a concentração de tempo e energia podem produzir resultados mais imediatos. Mas, mesmo focalizando o triângulo, não se pode ficar desatento ao círculo, pois é ele que provocará as mudanças mais profundas, que gradativamente afetarão o trabalho da arquitetura. Mesmo quando há boas idéias norteadoras, elas só poderão ser acatadas e desenvolvidas se houver, na organização, espaço para desenvolverem visões pessoais, capacidades para o diálogo, modelos mentais, visão compartilhada e pensamento sistêmico.

Além dessas questões, de atender tanto às expectativas dos administradores quanto aos resultados de curto prazo e medição, percebe-se que para dominar e colocar em prática as cinco disciplinas é necessário que todos os envolvidos no projeto de construir as comunidades de aprendizagem, desenvolvam conhecimentos em outras áreas do saber. A abertura de consciência e sensibilidade, a habilidade de refletir investigar, questionar crenças e valores, a capacidade de ter visão crítica, fazer uma escuta inclusiva, dar respostas criativas e espontâneas, enfim de desenvolver o ser humano em toda sua inteireza, vai exigir que os indivíduos tenham, pelo menos, conhecimentos limiares em algumas áreas das ciências, das filosofias, das artes e das grandes tradições espirituais, isto é, conhecimentos transdisciplinares<sup>4</sup>, para poder compreender um pouco melhor as relações humanas e a complexidade do funcionamento do mundo das empresas e assim poder construir organizações que aprendem efetivamente.

---

<sup>4</sup> Segundo a definição de Michaud *apud* Weil (1993, p. 34) *é a efetivação de uma axiomática comum a um conjunto de disciplinas. O axioma é uma proposição evidente por si mesma, é um princípio indemonstrável.*

Senge (1997) fala ainda que por último, existe também um nível ainda mais sutil do que o ciclo do aprendizado profundo. Esse nível mais sutil é, no entanto, também o mais difícil de se falar a respeito. De fato, só podemos inferir sua presença, pois não existe prova tangível da sua existência. Mas, em última análise, ele pode provar ser vital para um entendimento completo das mudanças profundas de percepção e capacidades de organizações que aprendem.

Senge diz que o físico David Bohm (um dos principais colaboradores da teoria do diálogo) ressalta que a palavra ocidental *medida* e o sânscrito *maya* parecem derivar das mesmas origens. Contudo, no Ocidente, o conceito de medida acabou significando *comparação com alguma unidade externa*, enquanto *maya* significa *ilusão*.

Bohm *apud* Senge (1997, p. 43) diz que:

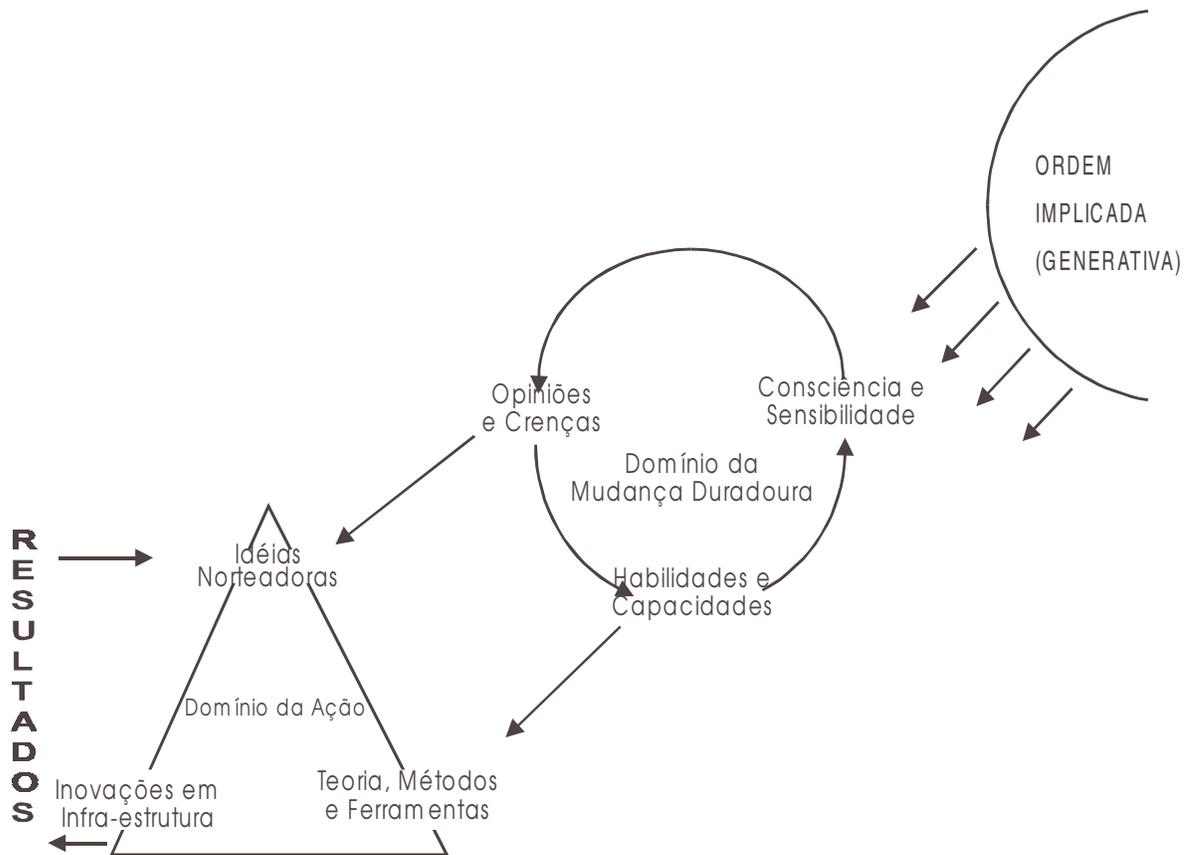
*Na filosofia que prevalece no oriente, o imensurável é visto como a realidade primária. A estrutura inteira e ordem de formas que se apresentam à percepção e razão ordinárias, são vistas como uma espécie de véu, cobrindo a realidade verdadeira, que não pode ser percebida pelos sentidos e da qual nada pode ser dito ou pensado.*

Bohm *apud* Senge (1997) propôs uma *nova noção de ordem* para descrever essa realidade mais profunda, a *ordem implicada*<sup>5</sup>, em que *tudo é envolvido em tudo*. No ponto de vista de Bohm, a ordem implicada está continuamente *desdobrando-se* no que experimentamos como o mundo manifesta, a *ordem implicada*. O que é mais importante, os seres humanos participam desse *desdobramento*, como Bohm o chamou.

---

<sup>5</sup> Para melhor compreensão da ordem implicada ler David BOHM. *A Totalidade e a Ordem Implicada – uma nova percepção da realidade*. São Paulo : Cultrix, 2001.

Senge (1997) reflete sobre estas novas realidades e diz que o aspecto mais sutil do “pensar estrategicamente” reside em saber o que precisa acontecer. A escuta é o canal que conduz os adeptos dessa nova realidade e para o autor essa escuta capta o “desdobramento de uma ordem implicada” a qual Bohm *apud* Senge (1997) tanto se referiu. As organizações que aprendem estão permeadas dessas questões e para aceitá-las é preciso não fragmentar os nossos modos de pensar e ser.



Ciclo de aprendizado profundo, arquitetura organizacional, ordem implicada (Senge 1997, p. 43)

O *PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência* – tem como finalidade construir comunidades de aprendizagem nas organizações, adotando a metodologia, desenvolvida por Peter Senge. Segue as cinco disciplinas de aprendizado contínuo: *Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em*

*Equipe e Pensamento Sistêmico.* Trabalha-se as idéias norteadoras da empresa dentro de uma filosofia sistêmica, organizadas em torno das três idéias inter-relacionadas: *a primazia do todo, a natureza comunitária da pessoa e o poder generativo da linguagem.* Utiliza-se de *teorias, métodos e ferramentas* que subjazem cada uma das disciplinas do aprendizado. E investe tempo, convencendo os administradores da necessidade de desenvolver e melhorar a *infra-estrutura*, de forma que os empregados possam ter os recursos de que necessitam para fazer bem o seu trabalho. Mas desenvolve também estudos dentro da transdisciplinaridade.

Há seis anos, venho experienciando esse programa em empresas públicas e privadas nos Estados de Goiás e Tocantins. Embora não tenha feito uma avaliação mensurável de seus resultados, através da minha escuta ativa, ouço depoimentos e reflexões dos participantes de como o *PACE* é transformador e os têm ajudado a adquirir novos conhecimentos e a se tornarem mais conscientes de suas linhas de pensamento, da forma como interagem com os outros e como estão mais despertos para compartilhar idéias e ajudarem suas organizações a se tornarem melhor, desenvolvendo um sentimento crescente de comprometimento e confiança.

Trabalhar na construção de comunidades de aprendizagem implica na minha própria transformação e exige de mim uma aprendizagem profunda e perene em vários campos das ciências, das filosofias, das artes, das tradições espirituais. Dessa forma, posso dar testemunho do que venho experienciando e ir me transformando, enquanto ensino. Esse é o meu propósito e como diz George Bernard Shaw *apud* Senge (1997) “esta é a verdadeira alegria na vida, ser usado para um propósito, reconhecido por você mesmo, como poderoso... ser uma força de natureza...” e completando ser instrumento do Divino.

## CAPÍTULO II

### TRANSDISCIPLINARIDADE E CIÊNCIAS DA RELIGIÃO

*A transdisciplinaridade, como o prefixo “trans” indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento.*

*(...)*

*A disciplinaridade e pluridisciplinaridade, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade são as quatro flechas de um único e mesmo arco: o do conhecimento.*

Basarab Nicolescu

#### 1. Transdisciplinaridade

Na apresentação do livro – *Ciência, Sentido & Evolução*, de Nicolescu (1995, p. 32), encontramos a seguinte abordagem sobre transdisciplinaridade:

*A transdisciplinaridade busca a elaboração de uma nova Filosofia da Natureza, uma nova abordagem científica e cultural que visa reintegrar todos os ramos do conhecimento humano e harmonizar os diferentes níveis de Realidade que lhes são correspondentes, sem absolutamente ferir a identidade de cada um, mas fazendo-os dialogar e cooperar para superar o impasse a que chegam isolados uns dos outros.*

A inquietação que permeia a sociedade contemporânea é resultado da separatividade, da fragmentação e do isolamento do homem moderno, que se distancia do Todo, e busca satisfazer seus conhecimentos, percebendo apenas uma face de sua existência – a racionalidade. Vários autores começam a trazer à tona a necessidade de reintegrar ciência e Tradição a fim de resgatar a unidade do saber. A insatisfação do homem moderno é resultado dessa desarmonia.

Para Antônio (2002, p. 28) a transdisciplinaridade “recusa a fratura entre subjetividade e objetividade. Recusa a cisão entre inteligência e sensibilidade. Recusa o abismo entre as ciências e entre elas, a filosofia, a arte, a poesia, a experiência vivida no cotidiano”.

O autor também afirma que o conflito da sociedade do conhecimento é que esta se manifesta dentro de um contexto paradoxal: as informações são acumuladas e fragmentadas, não há conexão entre o ser pensante – sujeito de sua existência – e o bombardeamento de informações a que somos submetidos. A arte de viver e conviver, buscando a realização do homem, foi esquecida e a vida não é mais a narrativa de uma existência plena, mas a fragmentação de indivíduos dispersivos que não revelam em suas falas a sabedoria de suas próprias experiências.

Para Nicolescu (1995) há uma distância, que à primeira vista parece intransponível, a separar ciência e Tradição. Enquanto o conhecimento científico explica a Realidade, através da mente, através de construções lógicas e matemáticas, o conhecimento tradicional está baseado na revelação, na contemplação, na percepção direta da Realidade.

Ainda não aprendemos a fazer o diálogo, a interação entre estas duas realidades. Trabalhar com a complexidade de nossa crise existencial é fundamental

para a nossa sobrevivência futura. Nossos campos de possibilidades desafiam nossa inteligência e é preciso mudar o paradigma da separatividade para o da unidade. A arte de viver e conviver, exigirá a reflexão sobre qual homem nascerá desse encontro entre os saberes racionais da ciência, indo ao encontro das Tradições para, neste casamento, surgir o novo que sobreviverá à fragmentação da era moderna.

Falar de transdisciplinaridade é tocar em um novo ciclo de conhecimento que de novo não traz novidade, mas aponta-nos uma redescoberta de uma integração possível. Para D'Ambrósio (1997, p. 18):

*A percepção desse processo como integrado a um ciclo, subordinado a uma dinâmica resultante da intra e a interculturalidade inevitáveis e essenciais como propulsoras da criatividade, é a essência da transdisciplinaridade. Não assumir essa complexidade foi próprio da modernidade, procurando reduzi-la a categorias variáveis – segundo os interesses do capitalismo associado a ela – e a modismos decorrente.*

O homem moderno percebe que suas conquistas do passado precisam ser a base de sua revolução. Para tal, precisa-se conciliar educação e sociedade, trazendo a interface entre passado e futuro para a construção do presente. O foco dos estudos contemporâneos dirige-se para a interação de um indivíduo sociocultural, adaptado ao seu meio ambiente e que executa o seu ciclo vital, não apenas com o instinto animal de sobrevivência, mas pela busca de sobrevivência e de transcendência, através da consciência do fazer/saber.

Parece que vivemos o momento de dirigir nossas ações para o encontro de um fazer – ação – voltado para uma realização pessoal que dê sentido a nossa existência e que nos religue à nossa verdadeira essência humana que projeta um saber não fragmentado, mas conectado ao Cosmos e a uma existência que não se prende apenas à matéria, mas aponta-nos para um sentido mais abrangente da existência.

As organizações modernas sabem que não sobreviverão dentro dos modelos estabelecidos e que necessitarão de coragem para viabilizarem possibilidades de aprender a reorganizar suas experiências para novas realidades administrativas.

A grande evidência da evolução do conhecimento mostra que a atual proliferação das disciplinas e especialidades acadêmicas e não-acadêmicas conduz a um crescimento incontestável de poder, associado a detentores desses conhecimentos fragmentados. E esse tipo de informação dificilmente poderá dar a seus detentores a capacidade de reconhecer e enfrentar tanto problemas quanto situações novas que emergem em um mundo complexo. As respostas que as empresas modernas devem dar não dizem respeito apenas a sua realidade estreitada aos seus próprios problemas. Uma instituição que se isola e se separa de sua realidade maior, está fadada a não sobreviver nestes tempos de mundialização que exigem ações abrangentes e conectadas à realidade globalizante. E os indivíduos são bombardeados com informações e acúmulos de conhecimentos. Para D'Ambrósio (1997) a concentração desse poder de informação pode definir um paraíso ou um inferno na nossa efêmera existência. A resposta a esse desafio é nos integrarmos nessa totalidade cósmica em várias etapas, começando pela nossa integração pessoal como indivíduos.

Dentro desse novo viver, o ser contemporâneo precisa aprender a se reintegrar consigo mesmo, com sua tribo, com o seu país, com o seu mundo e com o cosmos. Respeito, solidariedade, cooperação, gratuidade parecem ser o pacto moral que o novo homem assume para salvar as organizações de perecerem diante de seus próprios desafios. Para alcançar essas novas realidades, é preciso repensar o sistema educacional e como diz Antônio (2002), precisamos de generalistas competentes, para evitar a completa fragmentação dos saberes. Ou o homem atende ao chamado de

integridade – mente-corpo-consciente-inconsciente, o material e o espiritual, nosso saber e fazer – ou perecerá diante dos desafios que ele mesmo construiu na separatividade, na cientificidade e no privilégio da racionalidade que permeou o conhecimento, nascido a partir do século XVI, quando iniciou a chamada era moderna<sup>6</sup>.

A sociedade ocidental abraçou um sistema de conhecimento científico, baseado na observação, na análise e nos resultados que são medidos e avaliados para a sua própria compreensão do mundo. Graças à necessidade de respostas para os seus anseios sociais e econômicos o homem da modernidade desenvolveu, como nunca antes, técnicas de industrialização, transportes e comunicação jamais experimentados. O potencial criativo da espécie *Homo sapiens sapiens* leva a raça a acumular informações e realizações nunca antes vivenciadas. Mas o mundo passa por grandes transformações, conseqüência principalmente da globalização, que afetam sobremaneira a textura social e a economia. Inicia-se assim, a partir da década de 90, uma grande intercambiação de realidades e nunca o ocidente se aproximou tanto da cultura oriental como nesta entrada de século XXI. D'Ambrósio (1997, p. 107) rememora:

*A passagem do século XIX para o XX, simbolicamente representa na nova Babel, a Torre Eiffel – que expressa a fusão cultural sintetizada nos transportes rápidos e nas comunicações instantâneas – glorifica a industrialização e o saber tecnológico, antecipando os assombrosos êxitos do porvir nas incursões pelo cosmos e no desvendar dos microcomponentes da matéria... Torna-se lugar comum buscar a matematização como fator de validação em todos os setores do conhecimento. É esse o ideal máximo do racionalismo*

---

<sup>6</sup> Para aprofundamento desses temas ver: CAPRA, Fritjof. *As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo : Cultrix, 2002 e DAMÁSIO, Antônio R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo : Companhia das Letras, 1994.

Este trabalho não aprofundará o estudo histórico que organiza a sociedade contemporânea, pois este não é o objeto desta reflexão. Não obstante é premente abordar o nascimento transdisciplinar como consequência e farol para uma nova realidade social, que se configura para o mundo, resultado de um passado que privilegiou a fragmentação cultural, o desrespeito às sociedades constituídas e principalmente na América Latina, que se viu totalmente marginalizada e desrespeitada em seus saberes culturais, sociais e religiosos. Assim, percebe-se que é preciso recriar a identidade cultural que formará a sociedade da América Latina e principalmente de nosso país.

Ao abordar a transdisciplinaridade, inicia-se um novo discurso para um salto qualitativo na construção das instituições educativas e produtivas (as empresas). Há um chamado, uma convocação para reorganizar competências a fim de estabelecer uma sinergia entre valores científicos, técnicos, artísticos, religiosos, filosóficos e místicos. Para Crema (1993) retomamos a qualificação desses navegantes da subjetividade e com eles construiremos uma nova sociedade que desfrutará de seus saberes científicos, mas harmonizarão em sua essência a alma, o imaginal, a consciência transcendental.

A pós-modernidade exige uma análise crítica da geração e produção de conhecimento, da sua organização e transmissão, da institucionalização e da difusão do mesmo. A ciência moderna propõe *teorias finais* e isso é uma postura arrogante diante da complexidade da vida. Adentremos para um novo paradigma, para, com humildade, navegarmos neste *continuum* de descobertas e revitalizações dos saberes que abraçam ciências e Tradições a fim de construirmos uma sociedade vitalizada na renovação e harmonização entre a terra e o cosmos do qual fazemos parte<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Ver WEIL, Pierre. *Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1993.

## 2. Religião – uma ciência sagrada que colabora na construção do mundo

Para iniciar esta abordagem sobre o papel da religião na construção de uma sociedade, é preciso reafirmar a necessidade de ampliar o significado de religião que, muitas vezes, se limita a dogma. Howaiss (2001, p. 2422) entre várias explicações para essa palavra diz ser: “crença, devoção, piedade, reverência às coisas sagradas”. A visão multidisciplinar que se revela nesse momento de redescoberta do mundo e do homem, que nele habita, conduz os homens para uma nova leitura da religião que adentra ao sentido oculto da vida, para além do imediato das aparências.

Ao estudar a transdisciplinaridade, compreende-se o chamado para resgatar o estudo da ciência da religião que possibilita ao homem compreender e ordenar seu imaginal<sup>8</sup> cujo norte sempre aponta para algo fora de si mesmo.

Antônio (2002, p. 71) aborda essa realidade dentro desta perspectiva de novos paradigmas:

*A perda de imagem do mundo e do homem foi tão grande e tão intensa que somente agora podemos reconhecer com um pouco mais de clareza as novas imagens do mundo e do homem, que se vão configurando através do caos e das crises do Modernismo e também das confusas torres de Babel do chamado Pós-Modernismo.*

Para compreender este novo homem que emerge do sofrimento da fragmentação é preciso conectá-lo com o sentido da religião.

---

<sup>8</sup> **Imaginal** – de onde emergem os grandes arquétipos, as imagens estruturantes da consciência, virtualidades que atuam como dínamos energéticos e que provam as mitologias universais, os textos sagrados e os nossos sonhos mais significativos. In: Roberto CREMA. *Antigos e novos terapeutas: abordagem transdisciplinar em terapia*. P 30.

Berger (1985) afirma que o homem precisa estabelecer continuamente uma relação com o mundo, pois esta não é preestabelecida a partir do nascimento, como acontece com os outros reinos animais. Assim o homem equilibra-se no mundo que ele mesmo produziu e neste ambiente se estabelece e se realiza. E esse mundo que ele constrói é a cultura. E como essa é produto da atividade do homem suas estruturas são inerentemente precárias e predestinadas a mudar. Assim os seres humanos se estabelecem em sociedades de ação.

Berger (1985, p. 22) também afirma que:

*o Homo sapiens é o animal social. A sociedade é, pois, um produto do homem, radicado no fenômeno da exteriorização, que por sua vez se baseia na própria constituição biológica do homem... O mundo humanamente produzido se torna alguma coisa "lá fora"... Em outras palavras, o mundo humanamente produzido atinge o caráter de realidade objetiva.*

A objetividade da cultura deve ser compreendida em dois sentidos: o homem defronta-se com um conjunto de objetos do mundo real que existem fora de sua consciência. Nesse sentido, a cultura está lá. Mas em outra perspectiva a cultura também é objetiva, porque pode ser experimentada e apreendida em conjunto. Berger (1985, p. 23) diz que "ainda é mais importante entender a objetividade da cultura como facticidade compartilhada com referência aos seus constituintes não-materiais".

Diante do reconhecimento coletivo o mundo cultural é aceito. Assim a sociedade é sedimentada e atinge seu status como realidade objetiva. E diante dessa realidade, a sociedade estabelece suas medidas de controle social em que o indivíduo deve se submeter como padrão estabelecido de controle. A imposição dos valores coletivos que regem a sociedade se impõem padrões pré-definidos que adequam os comportamentos e estabelecem valores.

Dessa forma, percebe-se que quem constrói um mundo não é o indivíduo isolado, mas sim um empreendimento coletivo e a apropriação interna do mundo por parte de cada indivíduo também ocorre na coletividade. Os processos sociais é que permitem ao homem conceber sua experiência existencial significativamente. Assim para Berger (1985, p. 29)

*o indivíduo é socializado para ser uma determinada pessoa e habitar um determinado mundo... Pode-se acrescentar que o indivíduo se apropria do mundo em conversação com os outros e, além disso, que tanto a identidade como o mundo permanecem reais para ele, enquanto ele continua a conversação.*

Berger ainda ressalta que a realidade subjetiva do mundo depende do tenuous fio da conversação.

Diante dessa realidade, a linguagem se apresenta ao indivíduo como facticidade objetiva e ele se apropria subjetivamente dela para interagir com seus semelhantes. A ordenação de suas experiências é própria de sua interação social. A linguagem nomiza a experiência e a torna narrável. Assim o ordenamento das idéias se submete à sintaxe que se estabelece na língua e o fundamento da linguagem e seu sentido cognitivo e normativo passa o *conhecimento coletivo* numa sociedade. Berger (1985, p. 34) diz que: “O nomos objetivo é interiorizado no decurso da socialização”. Os indivíduos são socialmente organizados e o nomos social estabelecido se apresenta quase como um instinto de sobrevivência diante do terror do caos. Para Berger (1985, p. 35) “os homens são congenitamente forçados a impor uma ordem significativa à realidade.” Dentro dessa perspectiva o mundo social se esforça, na medida do possível, por ser considerado como uma coisa óbvia. O homem interioriza essa qualidade de ser e passa

a aceitar o nomos socialmente estabelecido e dessa forma ocorre uma fusão do seu sentido com os que são considerados os sentidos fundamentais, inerentes ao universo. Para Berger (1985, p. 38) “nomos e cosmos aparecem como co-extensivos”.

E para materializar esta relação entre o indivíduo biológico e aquilo que transcende à matéria é que a religião entra de forma significativa. Para Berger (1985, p. 38):

*a religião é o empreendimento humano pelo qual se estabelece um cosmos sagrado. Ou por outra, a religião é a cosmificação feita de maneira sagrada... O sagrado é apreendido como algo que 'salta para fora' das rotinas normais do dia-a-dia, como algo extraordinário e potencialmente perigoso, embora seus perigos possam ser domesticados e sua força aproveitada para as necessidades cotidianas.*

Graças a aceitação dessa realidade é que o homem enfrenta o sagrado como uma força distinta, mas que a ele se dirige e coloca a sua vida em ordem, dotada de significado.

Diante dessas reflexões é que se percebe a necessidade de reconectar o homem moderno com a religião, no sentido de redescobrir o sagrado, e assim elaborar nova ordem ao caos, estabelecido pela modernidade, voltada para o materialismo que exclui o divino das realizações e descobertas humanas. Parece que as ameaças do caos alertam para que o homem busque a ordenação da realidade, através da religião, entre a fenomenologia cósmica e a tecnológica científica da experimentação e análise.

Este é o grande desafio a que se propõe investigar. Trazer para a vida cotidiana das organizações empresariais as dádivas que o ser humano pode experimentar a fim de conceber o universo inteiro como humanamente significativo.

A religião é a principal agência de legitimação e, através dela, as organizações institucionais dos países como China, Israel, Índia e os países orientais, em geral,

estabeleceram os valores que regem essas sociedades. Historicamente, percebe-se a parte decisiva da religião no processo de legitimação que serve para manter a realidade, definida numa coletividade humana.

Berger (1985, p. 50) afirma que

*do ponto de vista da consciência subjetiva individual, a cosmificação das instituições permite que o indivíduo tenha um senso definitivo da realidade moral, tanto cognoscitiva como normativa, nos papéis que se espera que ele represente na sociedade.*

O indivíduo integrado num contexto social busca sempre atender aos padrões estabelecidos como valores das instituições que fundamentam os saberes dessa comunidade. Quando a realidade socialmente definida veio a identificar-se com a realidade última do universo, negá-la assume a qualidade de mal e de loucura.

Assim as tradições religiosas e míticas atestam a existência de um mundo negativo, habitado pelo demônio. Um submundo cuja realidade é negativa, caótica, destruidora em definitivo, de tudo o que nela habita.

Mesmo que a modernidade, pautada na ciência e na razão, queira subtrair a existência desse mundo imaginal, não é possível negar o confronto fundamental entre a luz e as trevas, a segurança nômica e abandono anômico que permanece na psique humana. E o ritual religioso tem sido um instrumento eficaz no *rememoração* e legitimação dessas duas realidades que fazem parte da cultura dos seres humanos.

Para Berger (1985, p. 54):

*a interação dialética entre a atividade religiosa e a ideação religiosa aponta para outro fato importante – o enraizamento da religião nos interesses práticos de cada dia... As legitimações religiosas nascem da atividade humana, mas uma vez cristalizadas em complexos de significados que se tornam parte de uma tradição religiosa, podem atingir um certo grau de autonomia em relação a essa atividade.*

Assim a religião tem a função de manter a realidade e tornar possível a integração de um nomos de situações marginais em que a realidade da vida cotidiana é posta em dúvida. Mesmo que as ciências modernas trabalhem as experiências numinosas como projeções, a religião ainda ocupa um papel significativo como interpretação da existência e acolhe as experiências como fatos que se manifestam em diferentes esferas da realidade e fazem parte incessante da vida de cada um. Para Berger (1985, p. 64) “a religião mantém a realidade socialmente definida, legitimando as situações marginais em termos de uma realidade sagrada de âmbito universal”. E ainda afirma que “a sociologia da religião tem conseguido mostrar em numerosos casos a íntima relação entre a religião e a solidariedade social”.

Dessa forma compreende-se a necessidade de investigar a condição do homem contemporâneo diante de suas projeções religiosas. E neste prisma fica claro que qualquer tipo de teologia terá que incluir uma dimensão antropológica.

O liberalismo enfatizou os caminhos do homem para Deus. Daí nasce a relação tão presente no liberalismo protestante do séc. XIX e início do séc. XX da antropologia que expressa uma profunda confiança na racionalidade e perfectividade do homem. No entanto, esta confiança no poder do indivíduo foi tremendamente abalada pela 1ª Guerra Mundial. Berger (1997, p. 86) afirma que “os aspectos ingênuos e situacionais da antropologia liberal (nas suas formas religiosas, como seculares) tornaram-se todos eles por demais evidentes”. No contraponto desse novo enfoque, tem-se a visão neo-ortodoxa, que enfatiza os relacionamentos de Deus para com o homem. No seu sentido bem verdadeiro a neo-ortodoxia, em seu impulso original, era antiantropológica. Dentro dessa realidade, não deveria haver aproximação dos homens a Deus, somente uma única aproximação, de Deus ao homem, por meio de uma revelação divina.

Estes conceitos eram muito rígidos e traziam constantes questionamentos nos anos 30. Nesta época, surgem os estudos de Emil Brunner *apud* Berger, (1997, p. 87):

*que reflete sobre o ponto de contato entre a revelação de Deus e a situação do homem. A visão neo-ortodoxa trabalha uma teologia e uma antropologia da desesperação – o homem é um desesperado, mergulhado na miséria absoluta, sem qualquer esperança, a não ser a graça oferecida por Deus.*

A partir da década de 60, é que temos a celebração de uma secularidade de perspectivas antropológicas mais alegres. Para Berger (1997) esta mudança de foco permitiu a secularização do cristianismo. Os estados de espírito mutáveis, que predominam na sociedade contemporânea, obrigam os teólogos a se ancorarem no antropologismo, motivados pela crença de que esta ancoragem na experiência humana fundamental possa fortalecer o espírito cultural vigente.

Berger (1997, p. 90) confessa não estar preparado para aprofundar a influência da antropologia nos estudos teológicos. No entanto afirma que “o pensamento teológico deve procurar descobrir o que poderia ser chamado *sinais de transcendência* no âmbito da situação humana empiricamente dada”. Para ele, os sinais da transcendência são fenômenos que se encontram no domínio da nossa realidade *natural*, mas que parecem apontar para além desta realidade.

Berger (1997, p. 91) diz que: “Toda sociedade humana tem a seu encargo a tarefa de, sob suas condições concretas, criar uma ordem que confira ao fato da existência um sentido em termos dos fins divinos e humanos”.

Dentro dessa perspectiva humana, esta organização do caos, que a sociedade tenta organizar, só é possível, porque corresponde a uma ordem subjacente do universo, uma ordem divina que sustenta e justifica todas as tentativas humanas de pôr

ordem às suas existências. Essa fé humana é gerada para a construção da ordem social que estabeleça uma dinâmica de que a realidade está *em ordem*, está *tudo certo*, está *como deve ser*. Afirmar isso é um ato de fé que não se sustenta em um método empírico, mas na própria fé que gera esta realidade. E o gesto de pôr em ordem é um sinal de transcendência.

Berger (1997, p. 94) revela que na nossa afirmação como seres humanos “encontramos uma experiência de confiança na ordem da realidade”. Ainda afirma que “o argumento de pôr em ordem é mais metafísico que ético”.

A religião se apropria dessas realidades humanas e na figura parental do pai, que ordena o mundo e é digno de confiança, salva o filho do caos e da morte. Para Berger o papel do pai (parental) não está baseado numa mentira amorosa; ao contrário, é um testemunho da verdade última da situação do homem na realidade deste mundo. Berger (1997, p. 96) afirma que “dentro desse contexto, a religião, pois não é só (do ponto de vista da razão empírica) uma projeção da ordem humana, mas (do ponto de vista do que poderíamos chamar de fé indutiva) a justificação fundamentalmente verdadeira da ordem humana” .

A expressão cunhada por Berger de *fé indutiva* parte da experiência humana que leva o homem a Deus. A dimensão metafísica dessa experiência é que leva o homem ao êxtase e a abertura para o mistério, propiciando ao indivíduo o contato com novas realidades e riquezas interiores que foram perdidas pelo reducionismo científico e racional que sustentou o pensamento da era industrial e tecnológica contemporânea.

Bauman (1998) no seu livro *O Mal-Estar da pós-modernidade*, questiona o que vem a ser religião pós-moderna. Ele reflete que a religião pertence a uma família de

curiosos e às vezes embaraçantes conceitos que a gente compreende perfeitamente até querer defini-los. O espírito pós-moderno, desta vez, concorda em suprir essa família, maltratada ou condenada à deportação pela razão científica, de uma permanente licença de residência. O espírito pós-moderno, mais tolerante (visto que mais consciente de sua própria fraqueza) de que seu antecessor e crítico moderno, está sensatamente consciente da tendência das definições a esconder tanto quanto revelam e mutilar, ofuscar enquanto aparentam esclarecer e desenredar. Ele também aceita o fato de que, com demasiada freqüência, a experiência transborda das gaiolas verbais em que desejaríamos retê-la, de que há coisas sobre as quais devemos silenciar, uma vez que não podemos falar delas, e de que o inefável é uma parte tão integral da maneira humana de estar no mundo quanto a rede lingüística com que tentamos (em vão, e por acaso, embora não menos vigorosamente por essa razão) captá-lo.

Bauman (1998, p. 206) diz que:

*De um modo geral, 'definir a religião' importa em substituir um inefável por outro – ou na substituição do incompreensível pelo desconhecido... Isso é verdade para as definições mais comuns, que servem principalmente para aplacar a consciência científica de sociólogos ansiosos por declarar a inclusão do inincluível: as definições que 'definiram a religião' chamando a atenção para a sua relação com o 'sagrado', o 'transcendental', o 'encantado' ou mesmo nas domesticadas e, por isso, vulgarizadas versões de Rudolf Otto, o 'tremendo'.*

Bauman (1998) repete que o espírito pós-moderno é inteiramente menos excitado do que seu adversário moderno pela perspectiva - deixada ao estímulo do impulso de agir assim - de cercar o mundo com uma grade de categorias puras e divisões bem delineadas. Propõe que em oposição às preocupações tradicionais da

sociologia da religião, o que vem para o centro dos nossos interesses, quando queremos compreender os fenômenos da religião e da religiosidade, não é tanto a necessidade de defini-los claramente quanto a necessidade de descobrir como até agora os mecanismos sociais podiam funcionar, ressaltando sobre que espécies de suposições, que espécies de modos de pensamentos habituais incontestados e despercebidos, assentam as práticas que aceitamos.

Segundo Kolakowski *apud* Bauman (1998, p. 209):

*a religião não é uma coletânea de afirmações sobre Deus, a Providência, o céu e o inferno. A religião, na verdade, é a consciência da insuficiência humana, é vivida na admissão da fraqueza... A mensagem invariável do culto religioso é: 'do finito ao infinito, a distancia é sempre infinita'....*

*(...) nós deparamos com dois caminhos inconciliáveis de aceitar o mundo e a nossa posição nele, nenhum dos quais pode ufanar-se de ser mais 'racional' do que o outro... Uma vez feita, qualquer escolha impõe critérios de julgamento que, infalivelmente, a apóiam numa lógica circular: se não há nenhum Deus, só critérios empíricos devem guiar-nos o pensamento, e critérios empíricos não conduzem a Deus; se Deus existe, ele nos dá pistas sobre como perceber Sua mão no curso dos acontecimentos, e com a ajuda dessas pistas reconhecemos a razão divina do que quer que aconteça.*

De acordo com Bauman (1998), a esperança da vida eterna, o sonho do céu e o horror do inferno não são a questão da partenogênese, embora seja disso que os filósofos da religião quase conseguiram convencer-nos. Esse martirizante terror da insuficiência que, como sugere Kolakowski, nos deixa suscetíveis a uma mensagem religiosa, só se podia seguir a designação de tarefas que estivessem *além* do alcance dos instrumentos desenvolvidos para atacar as tarefas da vida *diária* e *criassem*, por isso, a insuficiência humana. Longe de sepultar a inquietação a respeito do definitivo, traduzida agora para a questão da salvação, as igrejas trataram de fazer com que a

inquietação saturasse todo recesso e greta da mente e consciência humanas, assim como presidisse a totalidade das atividades da vida.

Ele propõe que nem todas as estratégias do estar no mundo dos seres humanos devem ser fundamentalmente religiosas – fundadas numa intuição da insuperável insuficiência e fraqueza dos poderes humanos –, e que nem todas o foram: intencionalmente ou por omissão, os seres humanos estão sozinhos para tratar das coisas humanas e, por isso, *as únicas coisas que importam aos seres humanos são as coisas de que os seres humanos podem tratar*. Tal premissa pode ser considerada triste, e uma razão de desespero, ou, ao contrário, uma causa de animação e otimismo: os dois pontos de vista, porém são decisivos apenas para as vidas devotadas à reflexão filosófica, ao mesmo tempo que só aparecem em raros momentos filosóficos das vidas comuns.

A idéia da auto-suficiência humana minou o domínio da religião institucionalizada não prometendo um caminho alternativo para a vida eterna, mas chamando a atenção humana para longe desse ponto; concentrando-se, em vez disso, em tarefas que os seres humanos podem executar enquanto ainda são seres que experimentam – e isso significa, nesta vida.

A morte, disposta outrora pela religião como uma espécie de acontecimento extraordinário que, não obstante, confere significação a todos os acontecimentos ordinários, tornou-se ela própria um acontecimento ordinário – mesmo se é, supostamente, o último numa cadeia de acontecimentos ordinários, o último episódio numa série de episódios. Não mais uma ocorrência momentosa, que conduz à

existência de outra, de mais longa duração e mais grave significado, mas meramente o fim de uma história – e as histórias só mantêm o interesse enquanto se desenvolvem e mantêm abertas as possibilidades de surpresa e aventura. Nada ocorre depois que a história acaba – e, assim, aqueles que se fazem encarregados desse *nada*, os especialistas religiosos, não têm muito a oferecer àqueles que estão absortos em viver a história...

Há, porém; uma forma especificamente moderna de religião, nascida das contradições internas da vida pós-moderna, da forma especificamente pós-moderna em que se revelam a insuficiência do homem e a futilidade dos sonhos de ter o destino humano sob o controle do homem. Essa forma veio a ser conhecida sob o nome inglês *fundamentalism* (fundamentalismo) ou sob o nome francês de *intégrisme*, exibindo sua presença cada vez mais influente em toda a parte do mundo outrora dominada pelas religiões cristãs, islâmicas e judaica.

A ascensão de uma forma religiosamente vestida de fundamentalismo não é um soluço de anseios místicos há muito ostensivamente afugentados, mas não plenamente reprimidos, nem uma manifestação da eterna irracionalidade humana, imune a todos os esforços de cura e domesticação, nem uma forma de fuga de volta ao passado pré-moderno. O fundamentalismo é um fenômeno inteiramente contemporâneo e pós-moderno, que adota totalmente as reformas racionalizadoras e os desenvolvimentos tecnológicos da modernidade, tentando não tanto fazer recuar os desvios modernos quanto os ter e devorar ao mesmo tempo – tornar possível um pleno aproveitamento das atrações modernas, sem pagar o preço que elas exigem. O preço em questão é a

agonia do indivíduo condenado à auto-suficiência, à autoconfiança e à vida de uma escolha nunca plenamente fidedigna e satisfatória.

Kepel *apud* Bauman (1998, p.226) diagnostica os atuais movimentos fundamentalistas como:

*verdadeiras crianças do nosso tempo: crianças não desejadas, talvez, bastardos da computação e do desemprego, ou da exploração demográfica e crescente alfabetização, e seus gritos e queixas nesses anos de fechamento do século incitam-nos a buscar suas ascendências e a reconstituir sua desconhecida genealogia.*

*Como os movimentos dos trabalhadores no passado recente, os movimentos religiosos de hoje têm uma capacidade singular de revelar os males da sociedade, sobre os quais eles têm seu próprio diagnóstico.*

Bauman (1998) diz que os movimentos fundamentalistas atraem uma espécie diferente de convertidos e fiéis. Sua clientela são os despojados e empobrecidos, cujas fileiras crescem mais que diminuem no mundo do livre comércio global, onde todos os obstáculos foram suprimidos todas as barreiras tornadas ilegais. Uma mensagem de insuficiência humana, ou de despeito da auto-suficiência, que se incubou na amarga experiência de consumidores pós-modernos amadurecidos, também pode estar fazendo-se sentir em seus ouvidos de afinação diferenciada.

A amarga experiência em questão é a experiência da *liberdade*: da miséria da vida composta de escolhas arriscadas, que sempre significa aproveitar algumas oportunidades e perder outras, ou da incurável incerteza criada em toda a escolha, da insuportável, porque não-partilhada, responsabilidade pelas desconhecidas conseqüências de toda escolha, do constante medo de impedir as futuras e, no entanto imprevistas possibilidades, do pavor da inadequação pessoal, da inadequação pessoal

de experimentar menos e não tão intensamente como os outros talvez o consigam, do pesadelo de não estar à altura das novas e aperfeiçoadas fórmulas de vida que o futuro notoriamente caprichoso pode trazer. E a mensagem que surge dessa experiência é: não, o indivíduo humano não é auto-suficiente e não pode ser autoconfiante. Não se pode condenar a si mesmo: é preciso ser guiado, e dirigido e informado do que fazer. Esta é uma mensagem de insuficiência da irreparável fraqueza do *indivíduo* humano, comparada com a onipotência da espécie.

O fascínio do fundamentalismo provém de sua promessa de emancipar os convertidos das agonias da escolha. Aí a pessoa encontra, finalmente, a autoridade indubitavelmente *suprema*, uma autoridade para acabar com todas as outras autoridades. A pessoa sabe para onde olhar quando as decisões da vida devem ser tomadas, nas questões grandes e pequenas, e sabe que olhando para ali, ela faz a coisa certa, sendo evitado, desse modo, o pavor de correr risco. O fundamentalismo é um remédio radical contra esse veneno da sociedade de consumo conduzida pelo mercado e pós-moderna – a liberdade contaminada pelo risco, um remédio que cura a infecção amputando o órgão infeccionado – abolindo a liberdade como tal, na medida em que não há nenhuma liberdade livre de riscos. O fundamentalismo promete desenvolver todos os infinitos poderes do grupo que, quando plenamente disposto compensaria a incurável insuficiência de seus membros individuais e justificaria, dessa maneira, a indiscutível subordinação das escolhas individuais em nome do grupo.

Longe de ser uma explosão de irracionalidade pré-moderna o fundamentalismo religioso, muito parecido com os autoproclamados reavivamentos étnicos, é uma oferta

de *racionalidade alternativa*, feita sob medida para os genuínos problemas que assediam os membros da sociedade pós-moderna. Em sua interpretação fundamentalista, a religião não é uma questão pessoal, privatizada como todas as outras escolhas individuais e praticada em particular, mas a coisa mais próxima de uma *completa mappa vitae*: ela legisla em termos nada incertos sobre cada aspecto da vida, desembaraçando desse modo a carga de responsabilidade que se acha pesadamente sobre os ombros do indivíduo – esses ombros que a cultura pós-moderna proclama onipotentes, e o mercado promove como tais, mas que muitas pessoas acham frágeis demais para essa carga.

Bauman (1998, p 230) assim encerra sua reflexão sobre a *Religião pós-moderna*:

*O fundamentalismo religioso sugeriu Kepel, tem 'uma singular capacidade de revelar os males da sociedade'. Até que ponto? Com a agonia de solidão e abandono induzida pelo mercado como sua única alternativa, o fundamentalismo, religioso ou de outra maneira, pode contar com uma clientela sempre crescente. Seja qual for a qualidade das respostas que ele fornece, as perguntas a que responde são genuínas. O problema não é como desprezar a gravidade das perguntas, mas como encontrar respostas livres dos genes totalitários.*

## CAPÍTULO III

### A DÁDIVA

*Quanto mais uma civilização é desenvolvida, mais completo é o mundo que ela produz, mais os homens se sentem à vontade no artifício humano, mais elas têm ressentimento por tudo que não produziram, tudo que lhes é simples e misteriosamente dado.*

Hannah Arendt

Embora a revelação do sistema social da dádiva foi feita por Mauss através do seu livro *Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas* (1924), os conceitos que embasam este trabalho é de um grupo de intelectuais, que se dizem identificados com o M.A.U.S.S. – *Moviment Ant-Utilitariste dans las Sciences Sociales* (Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais) –, escola filiada à tradição teórica de Mauss, que foi criada na Europa em 1981. Reúne intelectuais conscientes da necessidade de avaliar e estabelecer uma crítica consciente ao utilitarismo econômico e a hegemonia do pensamento neoliberal que massifica a humanidade neste século que se inicia. A dádiva como é vista na análise social dos modernos, principalmente na conexão França, estabelece uma maior aproximação dos movimentos humanistas e dinamiza os debates sobre os rumos que tomarão as ciências sociais numa visão contemporânea.

O papel da dádiva neste círculo de desenvolvimento da humanidade resgata a crença na capacidade humana de se relacionar fora do contexto estabelecido pelos teóricos neoliberais de que o ser humano seria um ser essencialmente egoísta, agindo sempre em função de seus próprios interesses. Para os intelectuais adeptos desse novo paradigma somente recuperaremos o social nas relações humanas em condições particulares de doação, confiança, solidariedade que não são explicáveis, nem pela ótica do interesse individual nem da burocracia estatal, mas do paradoxo do dom.

Martins (2002) diz que o Brasil ainda não se aprofundou nesta reflexão tão pertinente à nossa realidade de estruturação de uma ciência social que se adéque à realidade da etnia brasileira. A crença de que o Estado e a economia trarão sustentabilidade para o nosso desenvolvimento parece engessada num utilitarismo reducionista que tem contribuído para estagnar o nosso desenvolvimento como um país que pode se orgulhar de suas relações sociais.

Para Martins (2002 p. 12) “a tentativa de demonstrar que o social tem regras próprias não redutíveis às dimensões estatal e mercantil parece-nos uma das contribuições cruciais dessa escola antiutilitarista para o pensamento crítico em sociedades como a brasileira.”

O vínculo social que o movimento da dádiva (dar, receber e retribuir) estabelece como valor insubstituível para o equilíbrio das sociedades humanas está presente nas sociedades tradicionais e deve ser objeto de reflexão nas sociedades contemporâneas.

Caillé (2000) inicia seu livro *Antropologia do Dom, o Terceiro Paradigma* dizendo que é chegado o momento de levar a sério e fazer uma exploração metodológica de todas implicações da descoberta efetuada por Mauss. E que ele irá enunciá-la em todo o seu vigor, superando a timidez do próprio Mauss: a tríplice obrigação de dar, receber

e retribuir constitui o universal sócio-anropológico sobre o qual foram construídas as sociedades antigas e tradicionais. A sociedade primeira, generalizando, foi edificada tomando essa obrigação como alicerce.

Caillé (2000, p. 7) ressalta:

*Dar, receber e retribuir. Pôr em circulação os presentes e os benefícios. Ou também os malefícios, por outro lado. Os penhores de amizade, as irmãs ou as esposas, os filhos, as fórmulas de polidez, as canções, os objetos preciosos ou de luxo, os poemas, os sonhos; os sentimentos, numa palavra, a própria vida. Mas também as ofensas, as feridas, a morte. Como se sabe, é esta regra social primordial, à qual dá o nome de "a tríplice obrigação de dar, receber e retribuir", que Marcel Mauss, no seu célebre Ensaio sur le don (Ensaio sobre o dom) de 1924, "descobria atuando no coração das sociedades selvagens e arcaicas". A relação social nessas sociedades não flui segundo os parâmetros do mercado ou do contrato. Ela não se inscreve em uma lógica do toma-lá-dá-cá, que postula que tudo o que pode existir em sociedade resulta de uma produção efetuada em vista de satisfazer uma utilidade. A metafísica selvagem, ao contrário, afirma que tudo procede de uma primeira assimetria, de um dom original. Porque essa assimetria representa a própria condição da vida, importa preservá-la subordinando as necessárias condições de utilidade e de eficácia ao primado da defesa antiutilitária.*

Se em termos sociológicos o antiutilitarismo tem a precedência sobre o útil, engloba toda a funcionalidade, é porque antes mesmo de produzir bens ou constituir família e filhos, o que importa em primeiro lugar é construir o laço social. Que o laço é mais importante que o bem, eis o que o dom afirma.

*Antiutilitarismo* não quer dizer, de modo algum, não-utilitário, inútil, gratuito, sem razão de ser. Muito pelo contrário, nada é mais precioso que a aliança selada pelo dom, visto que ela permite a passagem, sempre revogável, da guerra à paz e da desconfiança à confiança. A aliança representa em certo sentido aquilo que há de mais *útil* neste mundo. É a condição primeira de todo empreendimento, de toda prosperidade

e de toda felicidade. Mas ninguém pode ter acesso a este tipo de utilidade – a utilidade transcendental<sup>9</sup> –, se não for capaz de sair do registro do utilitário. O laço deve ser querido por causa dele mesmo e não pelo bem...

De acordo com Caillé (2000), compreende-se porque os objetivos do dom não podem estar ligados entre si a não ser de maneira profundamente paradoxal. Mauss observava que o dom ritual se apresenta sob a forma de uma mistura inextricável de interesse e desinteresse. E a razão disso é que a pessoa que dá não é capaz de satisfazer seu interesse próprio a não ser pelo rodeio da satisfação do interesse do outro, de modo mais geral, a não ser observando a regra do dom que postula, de maneira lógica, que a relação deve ser construída pelos indivíduos que nela entram antes que estes possam pensar em tirar proveito dela. Outro paradoxo que Mauss observava é que o dom é ao mesmo tempo *livre e obrigatório*, que nada é mais importante que saber dar *livre e obrigatoriamente ao mesmo tempo*. Caillé (2000, p. 9) diz:

*o dom é sempre mais ou menos forçado, instituído, obrigação que se tem como herança ou como compromisso. Eis aí a sua dimensão sociológica. Mas essa obrigação é obrigação de alcançar a espontaneidade, de testemunhar sua liberdade e forçar o outro a afirmá-la também, obrigação de criação e de inovação. Aqui se pode ver onde a sua dimensão metafísica é mais abrangente que o seu enraizamento sociológico.*

Caillé (2000) expõe que o dom é por natureza aquilo que permite superar a antítese entre o eu e o outro, entre obrigação e liberdade, entre a parte do herdado e a parte do legado a receber, compreender-se-á facilmente que pensar segundo o dom implica aprender a superar a tensão não resolvida entre os dois grandes paradigmas

---

<sup>9</sup> **Transcendental** – que transcende os limites da experiência possível, metafísico. Que não resulta do jogo natural de uma certa classe de seres ou de ações, mas que supõe a intervenção de um princípio

em que se dividem as ciências sociais e uma boa parte da filosofia moral e política e que remetem, no final das contas, precisamente a essas mesmas oposições.

Por paradigma, Caillé (2000, p.11) designa “um conjunto de teorias e modelos de explicação reconhecidos de maneiras de fazer sentido comumente admitidas pela comunidade científica, que configuram o campo do pensável e dos questionamentos legítimos”.

O primeiro paradigma pode ser qualificado, segundo o ângulo de abordagem que se prefira adotar, como *individualista*, *utilitarista*, *contratualista*, *instrumentalista* etc. Esse paradigma aponta que é ao mesmo tempo possível e necessário relacionar o conjunto dos fenômenos sociais exclusivamente com as decisões e os cálculos dos indivíduos. De acordo com ele, somente os indivíduos podem ser sujeitos, e a única chance de compreender a ação individual é postular que é, se não necessariamente *egoísta*, pelo menos *interessada* e racional. Concretamente, esse paradigma inspira hoje, nas ciências sociais, aquilo que se apresenta alternativamente sob os traços do individualismo metodológico, da *Rational Action Theory* (Teoria da ação racional), da teoria dos jogos, da *New Economic History* (Nova História Econômica), do neo-institucionalismo, da teoria da *public choice* (escolha pública), do convencionalismo, da teoria dos direitos de propriedade etc. A maior parte, portanto, da atividade propriamente teórica das ciências sociais contemporâneas. No domínio normativo,

constitui o terreno em que se vai desenvolver a filosofia moral e política de origem americana, atualmente dominante em toda a parte.

Caillé (2000, p. 15) diz que:

*A crítica deste primeiro paradigma e dessas diferentes escolas, que consideramos como assentadas, realizava a primeira das duas tarefas intelectuais que, sem o saber, ainda bem, nós havíamos conferido a nós mesmos quando adotamos o nome de M.A.U.S.S. – Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais. Ora, este não nos impunha apenas ser antiutilitaristas, tarefa totalmente negativa, mas também levar a sério a obra de Marcel Mauss e, de modo todo particular, o Ensaio sobre o dom. De saída, a referência a M. Mauss nos tinha principalmente servido para sedimentar a crítica do utilitarismo e do economicismo, corroborando a intuição, por si mesma evidente, que na ação social, certamente entra cálculo e interesse, material ou imaterial, mas não há somente isso: encontra-se também obrigação, espontaneidade, amizade e solidariedade, em suma, dom. Mas, pouco a pouco, fomos levando sempre a sério, e desta vez de forma positiva, a descoberta que Mauss nos parece ter feito, de uma certa universalidade daquilo que ele denominava a tríplice obrigação, para os seres humanos, de dar, receber e retribuir.*

O segundo paradigma que é denominado de *holista*, Caillé (2000) o designa a tentação simétrica da tentação individualista, de explicar todas as ações, individuais ou coletivas analisando-as como outras tantas manifestações da dominação exercida pela totalidade social sobre os indivíduos e da necessidade de reproduzi-la. Longe de os fatos sociais aparecerem como o produto do entrecruzamento dos planos individuais racionais, é o conjunto das ações dos indivíduos que parece ser comandado por uma totalidade social sempre preexistente aos indivíduos, infinitamente mais importante que eles e incomensurável a seus atos ou a seus pensamentos que ele predetermina de uma ponta a outra. Os nomes bem conhecidos desta postura holista são: funcionalismo, culturalismo, institucionalismo ou estruturalismo.

Com a descoberta de Mauss, surge um terceiro paradigma, que segundo Caillé (2000) vai muito além desse holismo tão rapidamente seguro de si e satisfeito de fazer

com seu rival individualista um jogo de espelhos simples e enganador. A totalidade social não preexiste aos indivíduos como tampouco o inverso, pela simples razão que tanto uns como os outros, com a sua posição respectiva, se geram incessantemente pelo conjunto das inter-relações e das interdependências que os ligam. É portanto a modalidade geral dessa ligação e dessa interdependência que importa antes de mais nada compreender. Uma sociedade regida unicamente a partir de cima e a partir do passado, pela regra e pela obrigação, fatalmente subverte na esterilidade, no formalismo ou no horror. Nem tampouco se poderia fazê-la repousar sobre a mecânica simétrica dos meros interesses individuais que na falta de regras comuns capazes de coordená-los, certamente se irão dissolver e anular no caos geral. Não é submetendo-se ao despotismo da Lei ou refugiando-se no cada um por si e na trapaça que os seres humanos poderão conseguir encontrar um pouco de paz, de segurança e felicidade. Mas é, se além disso tiverem um pouco de sorte, aprendendo a aliar-se e associar-se, a se dar uns aos outros pondo a confiança nos outros e ganhando a sua confiança.

O terceiro paradigma do qual necessitamos, para superar os pontos de vista igualmente limitados do indivíduo e do holismo, é portanto um paradigma do dom. O termo *paradigma do dom*, embora correto, é no entanto muito restritivo e portanto potencialmente enganador, porque seria igualmente possível falar de paradigma da aliança e da associação. Mas, o pensamento da aliança e da associação outra coisa não é senão outra dimensão do pensamento que se denomina por outro lado o político. A descoberta efetuada por Mauss é de fato dupla. Reúne um material etnológico considerável em apoio à seguinte idéia:

*em muitas sociedades arcaicas, talvez em toda a parte, é rivalizando em dons que os seres humanos se ligam e constituem sociedade, trocando bens que não possuem um valor utilitário mas simbólico, é também porque, desde há muito, ele tinha ao mesmo*

*tempo generalizado e radicalizado a idéia durkheimiana segundo a qual “a vida social não é possível a não ser por um vasto simbolismo”; e os símbolos, segundo as palavras de Claude Lévi-Strauss, são “mais reais que aquilo que simbolizam”. (Caillé, 2000, p. 20)*

Para descobrir empiricamente como o vínculo social é tecido de dons que só ganham valor simbolicamente é necessário compreender, além de Durkheim, que não se dá de um lado a realidade social e do outro as representações coletivas ou os símbolos, mas que, em nível muito mais profundo, é a própria realidade social que deve ser concebida como intrinsecamente simbólica. Essa descoberta da coextensividade do dom e do símbolo, é vigorosa, mas ao mesmo tempo frágil. É uma descoberta frágil dado que é sem cessar ameaçada de voltar a cair para o lado do paradigma individualista ou holista, que o paradigma do dom pretende ao mesmo tempo conservar, dialetizar e ultrapassar dando o devido lugar ao momento de verdade que cada um deles indubitavelmente comporta.

Caillé (2000) chama a atenção para o nome paradigma, principalmente com o que ele pode ser compreendido, uma vez que atualmente essa palavra se prolifera em várias traduções: *paradigma do dom, paradigma do simbolismo, da associação, da aliança, do político, do jogo* etc... o que para ele são termos que remetem a uma mesma maneira fundamental de pensar, ele diz que cada uma dessas expressões designa um dos pedaços do quebra-cabeça e se articula com os outros para recompor esse todo, essas totalidades sociais concretas, com as quais Mauss tanto se preocupava. Mas, por que “paradigmas”, enquanto o principal mérito que se encontra no terceiro paradigma, diversamente dos dois primeiros, consiste em abrir as questões em vez de pretender ter resposta para tudo de antemão? Porque por mais anti-sistemática que se pretende ser, é necessário fixar um ponto de sistematicidade as

modalidades de um pensamento do concreto. E concatená-los, mesmo que frouxamente, em uma forma de paradigma, ainda que seja antiparadigmática.

E ele se pergunta, por que *terceiro*? Sob muitos aspectos o mais preciso seria falar de paradigma primeiro ou primordial, porque como já foi dito – o primeiro paradigma contém um pensamento conduzido a partir do ponto de vista do indivíduo, do interesse e do contrato, o segundo paradigma tem um pensamento desenvolvido a partir do ponto de vista da totalidade social instituída – ambos não passam de momentos do ciclo geral do dom, da aliança, do simbolismo e do político em ato. Caillé (2000, p. 22) explica que de acordo com a inspiração durkheimiana que animava Mauss:

*não se poderia compreender a troca e o contrato, típicos da modernidade, sem previamente destacar as suas formas arcaicas e antecedentes do dom. Mercado de um lado, Estado do outro, individualismo e holismo, portanto, não se tornam inteligíveis a não ser como forma especializadas e autonomizadas de uma realidade maior e mais englobante desse fato social total que tem no dom a sua expressão por antonomásia.*

No plano reflexivo, a natureza primordial do dom e do simbolismo só pode aparecer claramente, caso se ponham em evidência os limites dos pensamentos modernos, que apreendem apenas alguns fragmentos deles. Infelizmente foi preciso perder a espontaneidade irrefletida da prática do dom ritual obrigatório para que pudessem desenvolver-se na esteira da religião que havia constituído a sua primeira transmutação, o pensamento filosófico e as ciências sociais. Assim, será necessário fazer a experiência completa dos dois primeiros paradigmas, para que se torne evidente a necessidade do terceiro paradigma, que constitui no entanto, de fato e de direito, o paradigma primordial.

Antes de adentrar para o estudo da dádiva entre os modernos e discutir sobre os fundamentos e as regras do social, é conveniente ressaltar as principais idéias estudadas até aqui para que não paire nenhuma dúvida sobre o que é realmente o *paradigma do dom*.

Caillé (2000) Define dom como toda prestação de serviço ou bem, efetuada sem obrigação, garantia ou certeza de retribuição. O paradigma do dom insiste sobre a importância positiva e normativa, sociológica, econômica, ética, política e filosófica desse tipo de prestação.

A reflexão sobre o dom sempre existiu e se verifica em toda a parte. Nas ciências sociais ele aparece através do célebre *Ensaio sobre o dom*, de Mauss (1924). Esse *Ensaio* se apresenta como uma descoberta em primeiro lugar *empírica*: a de uma certa universalidade, ao menos nas sociedades arcaicas, daquilo que Mauss designa como a *tríplice obrigação de dar, receber e retribuir*. Mesmo efetuado por indivíduos particulares, ele diz respeito ao conjunto das dimensões da ação e repercute na carne de toda sociedade. O dom é coextensivo ao simbolismo. Os dons não somente são símbolos, mas os símbolos são ou deveriam ser compreendidos como dons. Pode-se, portanto, compreender o paradigma do dom também como um paradigma do simbolismo.

Sobre o paradigma. Digamos que existam dois grandes paradigmas reconhecidos em ciências sociais, duas grandes maneiras de questionar e de responder. O individualismo (metodológico) pretende fazer derivar todas as ações, as regras ou instituições dos cálculos, mais ou menos conscientes e racionais, efetuados pelos indivíduos, considerados como os únicos reais. O holismo (culturalismo, estruturalismo, funcionalismo etc.) declara ao contrário que a ação dos indivíduos (ou

dos grupos, classes, ordens etc) simplesmente exprime ou atualiza uma totalidade *a priori*, que lhe preexiste, e que aparece assim, por sua vez, como a única real. Mas o dom é incompreensível para esses dois paradigmas, visto que o primeiro o dissolve no *interesse* e o segundo na *obrigação*. O paradigma do dom não nega a existência de nenhum desses dois momentos, o da individualidade ou o da totalidade, mas se recusa a tomá-los como dados. Tomando como ponto de partida a inter-relação generalizada entre as pessoas, e perguntando como é que são gerados, concreta e historicamente, os dois momentos opostos – o da individualidade e o da totalidade – o paradigma do dom toma este último (o símbolo, o político) como o operador privilegiado, ou melhor dizendo, específico, da criação do vínculo social. No fim das contas, a ação humana e o seu simbolismo se desenvolvem na intersecção de duas grandes oposições, infinitamente declináveis e traduzíveis: a da morte (senhora absoluta, a coesão absoluta) e a da vida, a da guerra (da rivalidade) e da paz (da aliança). Numa primeira tradução: à oposição da obrigação e da liberdade (da criatividade) vem somar-se uma oposição entre o interesse pessoal, o interesse por si mesmo e o interesse pela aliança ou pela amizade, o interesse pelos outros, o altruísmo. Há, portanto, quatro dimensões da ação, irredutíveis umas às outras.

O dom não é de maneira alguma *desinteressado*. Simplesmente, ele privilegia os interesses de amizade, de aliança, de amância, de solidariedade e de prazer e/ou de criatividade em confronto com os interesses instrumentais e a obrigação ou a compulsão. A obstinação das religiões ou de muitos filósofos em procurar um dom plenamente isento de interesse é portanto destituída de objeto. Repousa aliás sobre uma confusão entre altruísmo e desinteresse. O dom não deve ser pensado sem o interesse ou fora dele, mas contra o interesse instrumental. Ele é o movimento que, para os fins de aliança ou/e

da criação, subordina os interesses instrumentais aos interesses não instrumentais, às paixões.

Contrariamente aos dois paradigmas herdados, que pretende superar generalizando-os, o paradigma do dom não tem preconceito algum, de maneira a-histórica e dogmática, quanto ao peso respectivo da obrigação e do interesse. Não tem, com efeito, uma resposta para tudo, mas questiona tudo. A importância que se deve dar aos quatro móveis da ação – obrigação ou liberdade, interesse instrumental ou amizade – não pode ser decidida a não ser empiricamente ou historicamente. Mas, inversamente, como se apóia sobre uma teoria tipológica determinada da ação e sobre a constatação empírica de uma certa universalidade do dom, não se resolve no mau infinito do empirismo dogmático se pretende, pelo contrário, enquanto historiciza o dom e o interesse, fornecer elementos teóricos que permitam compreender sobre o que é que fala a história efetiva. Quais são as suas implicações. Exemplo: a) de um ponto de vista antropológico, é mister compreender a relação entre o sistema do dom, o da vingança, do sacrifício e da magia. Nessa hipótese o sistema do dom representa o sistema primeiro e englobante. b) De um ponto de vista mais histórico é necessário compreender, particularmente, a relação entre o dom agonístico<sup>10</sup> (há rivalidade para dar), aquele que é abordado no *Ensaio sobre o dom*, o dom partilha (dá-se alguma coisa mas, sem rivalizar) e o dom inspirado pelas grandes religiões, que podemos denominar dom moral ou dom agápico, submetido a uma tríplice obrigação de universalização, de radicalização e interiorização. As grandes políticas modernas devem, também elas, ser compreendidas e interpretadas nesses termos.

---

<sup>10</sup> Relativo à luta, em particular à luta pela vida. (cf o novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa)

O paradigma do dom e do simbolismo é igualmente um paradigma do político. O dom é a forma que a política reveste na microssociedade. O político é aquilo que permite a generalização do dom na macrossociedade. Ou seja; no quadro das microssociedades o dom agonístico representa o operador da aliança com os inimigos de ontem. Que correm o risco, aliás, de se tornarem os inimigos de amanhã, daí a ambivalência profunda do dom, que despertou a atenção de Mauss. Continuação, de certo modo, da guerra pelos meios da paz, representa portanto o ato político por excelência, aquele que institui a fronteira entre os amigos e os inimigos, o interior e o exterior. No interior dessa sociedade, entre os próximos e os parentes, domina o dom-partilha. Essas fronteiras são porosas, dado que os parentes e os próximos são feitos de aliados e de estrangeiros. Dá-se portanto *agon*<sup>11</sup> na partilha e partilha no *agon*. Observemos simplesmente que no quadro da microssociedade, fundada sobre o interconhecimento, o dom e o político coincidem. Já o mesmo não ocorre na macrossociedade, onde a aliança se estabelece muito além das relações interpessoais. O político, que é a matriz dessa aliança generalizada para além da interpessoalidade, funciona como *analogon* do dom – cada cidadão, dando-se a todos, não se dá a ninguém. Ele conserva seu espírito, mas não se reduz ao dom de pessoa a pessoa, ao dom que se poderia qualificar de primário. Como se pode ver, o dom não tem nada a ver, em primeira instância, com a caridade, mas com a administração do antagonismo.

Seria errôneo acreditar que a descoberta de Mauss só se refere às sociedades arcaicas e que o dom antropológico já não existiria hoje a não ser sob a forma de sobrevivência. Chamemos de *socialidade primária* este tipo de relação social em que a personalidade das pessoas é mais importante para as funções que elas desempenham,

---

<sup>11</sup> Luta, contenda (cf. dicionário Howaiss da Língua Portuguesa)

o que não impede que essas funções existam e sejam importantes. E chamemos de *socialidade secundária* o tipo de relação submetida à lei da impessoalidade, como ocorre no mercado, no direito ou na ciência, onde as funções desempenhadas pelas pessoas têm mais importância que a sua personalidade. Temos aí algumas hipóteses. Hipótese número um: sob uma forma transposta, a tríplice obrigação continua estruturando a esfera da socialidade primária, a das redes interpessoais (família, o círculo dos vizinhos, amizade, associações de conhecimento mútuo). Hipótese número dois: ela continua agindo vigorosamente até no seio da socialidade secundária. Nenhuma empresa, privada ou pública, nenhum empreendimento científico, poderia funcionar se não mobilizasse em benefício próprio as redes de primariedade cimentadas pela lei do dom. Hipótese número três: a modernidade não está assistindo ao desenvolvimento de uma forma inédita de dom, o dom aos estrangeiros. Segundo Godbout *apud* Caillé (2000, p. 148) “já defendido por todas as grandes religiões, e particularmente o budismo. O próprio da nossa modernidade reside portanto em primeiro lugar, na laicização do dom aos estrangeiros”. Na qual ele já não serve para dar origem ou para consolidar relações interpessoais estáveis, quase comunitárias, mas alimenta redes abertas potencialmente ao infinito, muito além do interconhecimento concreto.

Cientes então de alguns elementos do paradigma do dom, vamos conhecer como os modernos vêem a dádiva na sociedade contemporânea.

## **1. A dádiva entre estranhos**

Godbout (1999) inicia seu texto dizendo que os limites da dívida moderna não são claros. Num extremo, ele cai no Estado. A função redistribuidora do Estado alimentou-se constantemente desse setor e da esfera doméstica e constituiu o Estado previdenciário em seus outros papéis além daquele de transferência monetária. No outro extremo, essa esfera da dívida moderna alcança as relações pessoais e a esfera doméstica. Aliás, nem sempre, a dívida entre estranhos, é completamente autônoma e independente do mercado ou do Estado. Os organismos que lhe dão substância são freqüentemente, mas nem sempre, financiados parcial ou totalmente pelo Estado ou pelo setor mercantil. Distinguem-se destes, porém, pelo fato de que neles a dívida encontra-se no centro do sistema de circulação das coisas e dos serviços.

Liberados de uma parte de suas obrigações pelo mercado e pelo Estado, esse setor e as instituições que o formam, no entanto, não desapareceram, como muitos haviam previsto, elas apenas modificaram suas práticas. Associações, como os sindicatos, foram criadas para combater as conseqüências negativas do mercado ou do Estado. A chamada *vida associativa* constitui um campo extremamente rico e variado. É um mundo colorido, em movimento, freqüentemente discreto, conquanto venha se tornando cada vez mais visível nos últimos anos. Godbout (1999, p. 81) ressalta:

*É um mundo de mulheres, embora nele haja cada vez mais homens. Segundo todos os indicadores, sua importância é cada vez maior. Nos Estados Unidos, em 1988, cerca de 80 milhões de pessoas deram seu tempo a algum organismo, tempo equivalente a 8,8 milhões de empregados em tempo integral. No Canadá, em 1987, 27% da população afirma ter praticado “ações beneficentes formais”, ou seja, junto a organismos reconhecidos. Tais associações asseguram uma parte importante dos serviços pessoais, sendo seu campo de ação delimitado pelo Estado, de um lado, e pelas redes sociais familiares, de vizinhança e de amizade, do outro.*

Esse universo costuma estar próximo do espírito da dádiva, visto que o surgimento das associações é um ato livre e que seus membros não objetivam lucro. Para diferenciar de algumas associações que se afastam do espírito da dádiva e passam a assemelhar-se ao Estado e ao mercado em seu modo de funcionamento, usa-se a expressão americana *organismos comunitários*. Esses organismos são associações cujos serviços são prestados por pessoas não remuneradas para esse fim.

Pode-se perguntar que uma vez excluídas as associações baseadas na relação salarial, acaso devemos levar em conta todos os organismos cujos serviços são executados pelos membros, o que levaria a incluir, por exemplo, inúmeras associações de lazer, como os clubes esportivos? Apenas o critério da não-remuneração dos membros é insuficiente. Alguns autores respondem que é conveniente classificar as associações por tamanho, objetivo, modo de funcionamento etc. Uma distinção corrente poderá mostrar-se útil aqui: aquela que opõe o tipo instrumental e o tipo expressivo. No primeiro caso, a associação visa a uma finalidade externa a si própria. Ela se atribui funções sociais, é aberta para o exterior. No outro, as associações do tipo *expressivo* objetivam apenas a satisfação de seus membros e têm caráter fechado. Essa tipologia permite distinguir as organizações baseadas apenas na reciprocidade daquelas baseadas na dádiva. Os clubes esportivos fazem parte da primeira categoria, os grupos de ajuda mútua, da segunda. As associações dos dois tipos possuem em comum o fato de serem autônomas, livres, de criarem suas próprias regras e normas, de não serem regidas pela ruptura produtor-usuário que aparece com o trabalho assalariado. Mas elas distinguem por seu objetivo, que influencia seu modo de funcionamento. Deve-se, portanto, acrescentar um segundo critério ao da não-remuneração das pessoas que prestam o serviço: a associação deve também manifestar nos seus desejos uma

abertura para outras pessoas que não seus membros ou seu núcleo principal. Ela deve ser aberta. Assim, os Alcoólicos Anônimos (AA) são regidos pelo princípio de reciprocidade, mas são abertas à alteridade. Tão logo *curados*, seus membros devem transmitir a outros aquilo que receberam, ajudar um alcoólico, em suma, integrar-se numa cadeia de dádiva, o que se opõe ao caráter binário ou simétrico que usualmente define a palavra reciprocidade. Os AA, portanto, estão mais próximos das organizações do tipo *instrumental* do que daquelas do tipo *expressivas*.

Reconhecemos que muitos organismos se transformam e acabam por integrar-se ao sistema estatal ou mercantil, mas também é fato que surgem com freqüência movimentos baseados na dádiva. Eles costumam ser ocultos, assim como permanecem na sombra os organismos que continuam funcionando à base do princípio da dádiva, como os AA, sem se transformar em instâncias burocráticas. As principais características dessas associações que atuam na maioria dos setores sociais, como saúde, problema da juventude, toxicomania, violência contra a mulher, pobreza e lazer é que existe uma ausência de ruptura entre quem oferece ou presta o serviço e quem o recebe. Mesmo quando se lida mais freqüentemente com desconhecidos, estranhos em diferentes graus, existe uma tendência constante para diminuir esse fosso, personalizar a relação. É precisamente este o significado da própria denominação de *organismo comunitário*: o fato de que o princípio e o motor da ação têm origem no vínculo existente entre os membros da organização ou entre a associação e a pessoa ajudada a qual não é chamada de cliente. É esse aspecto que distingue sua ação da intervenção pública: o vínculo comunitário entre aquele a quem é dispensado o serviço e aquele que o presta. Essa ausência de ruptura se manifesta também pela insistência na recusa da superioridade que a competência profissional poderia conferir,

superioridade que cria fosso entre o cliente e o especialista. Eles se consideram iguais, e podem muito bem compreender os problemas daqueles que os procuram.

Na perspectiva da dádiva, pode-se imaginar a sociedade como uma rede constituída da soma das relações únicas que cada membro mantém com os outros. É essa visão que os organismos comunitários querem transmitir. É dessa forma que eles se vinculam ao conjunto dos membros da sociedade, muito mais do que pela passagem formal por um centro que redistribuiria, em seguida, sua parcela a cada membro. Esse sistema central de redistribuição somente pode funcionar quando conectado a essa rede, quando alimentado e habitado pela rede social. O oposto é a burocracia no sentido pejorativo do termo: uma estrutura rígida, incapaz de adaptação.

Não se deve subestimar a importância dessas diferenças em relação ao funcionamento de aparelhos que, ao contrário, tendem a transformar cada indivíduo em *número*, no sentido estrito, para poder *tratá-lo* estatisticamente e de outro modo. Para esses sistemas, tudo aquilo que é único, torna-se problemático. Nada é menos individualista nesse sentido do que o aparelho estatal, de que no entanto se nutre o individualismo moderno e do qual se diz que liberta o indivíduo da comunidade, da família, de todos esses laços que o constroem e o impedem de se libertar e de se tornar um *verdadeiro* indivíduo, sem qualquer outra obrigação além daquelas que ele se impôs. O sistema da dádiva postula, ao contrário, que quanto mais uma pessoa tem laços mais se torna *individualizada*, mais aumenta sua individualidade. Diversamente, o Estado necessita como interlocutor, de um *indivíduo despersonalizado*. É como se a sociedade moderna, ao sacrificar o caráter único de cada um de seus membros às necessidades de suas organizações e de seu funcionamento, desenvolvesse, em

compensação, a ideologia individualista. Como afirma Campbell *apud* Godbout (1999, p. 91),

*nas sociedades de caçadores-coletores, o caçador solitário precisa lembrar-se, antes de mais nada, de que ele não é só nem único, enquanto aquele que trabalha numa cadeia de montagem ou o funcionário precisam antes de mais nada ouvir dos outros que eles são únicos e que, apesar das aparências, são indivíduos insubstituíveis.*

Sahlins *apud* Godbout (1999) construiu uma tipologia da dádiva baseada na hipótese de que, quanto mais a dádiva circula numa rede primária (entre próximos, não estranhos) mais frouxa é a equivalência entre dádiva e o retorno e mais o retorno se estende no tempo. É o que ele chama de reciprocidade generalizada, onde, em última instância, aquilo que é retribuído *não se subordina a nenhuma condição de tempo, quantidade ou qualidade*. Em outras palavras, quanto mais nos afastamos da situação de estranho, mais há abertura ou generalização da equivalência, de modo que a dádiva mais afastada do mercado seria ao mesmo tempo a forma mais geral da troca, a troca generalizada, visto que sua extensão temporal é indefinida.

Lévi-Strauss *apud* Godbout (1999, p. 93) formula que existiriam, em suma, duas formas de troca generalizada:

1. *Aquela que participa de uma generalização ou extensão espacial: ela caracteriza o mercado e se estende teoricamente por todo o planeta; porém, limita-se a determinados tipos de bens, aqueles que são suscetíveis de encontrar uma equivalência quantitativa monetária; além disso, ela é pouco suscetível de se estender no tempo: o retorno tende a ser imediato.*
2. *Aquela que depende de uma generalização intensiva ou temporal: ela se estende a tudo, e seu horizonte temporal é ilimitado; mas ela é limitada em sua extensão espacial, pois as coisas somente circulam dentro de certos vínculos pessoais. Quanto mais o vínculo for de "qualidade" mais ele permitirá afastar-se da equivalência quantitativa e de reciprocidade imediata que caracterizam a troca mercantil, e mais o ato será unilateral, ou pelo menos percebido como tal, por causa de duração do ciclo*

*em que se insere, de sua extensão temporal. Essa forma de troca substitui a extensão espacial pela inserção numa série histórica.*

Existem dádivas unilaterais a estranhos, até mesmo a desconhecidos, como a doação de sangue, a doação de coração. Existem as doações por catástrofes, existe a beneficência. Existe a ajuda mútua, que às vezes estabelece um vínculo que chega a atravessar fronteiras e faz com que um membro dos Alcoólicos Anônimos, onde quer que esteja, possa telefonar a alguém que o ajudará se estiver em dificuldade. Não há correlação entre proximidade dos protagonistas e elasticidade de equivalência, salvo dentro de certos subconjuntos da dádiva, de séries particulares.

Godbout (1999) diz que essa esfera da dádiva a estranhos é específica à dádiva moderna porque ela não circula nas redes pessoais de afinidades, de vínculos primários como o parentesco ou a amizade, a exemplo da maioria das dádivas na maioria das sociedades. De qualquer forma, isso não representa uma característica essencial. Em geral ignora-se completamente quem será o recebedor, mesmo que, por outro lado, haja uma tendência constante à personalização simbólica da relação, à diminuição de intermediários que não sejam os oferentes, as pessoas inseridas no sistema da dádiva, que têm o espírito da dádiva.

Poder-se-ia alegar, contudo, que as religiões sempre encorajam esse tipo de dádiva, notadamente o cristianismo. O *amor aos alheios* é um traço essencial do cristianismo, e a dádiva caritativa jamais ficou limitada aos próximos. Pelo contrário, o próximo é a humanidade inteira. As comunidades religiosas constituem, a esse respeito, um bom exemplo, talvez em via de desaparecimento. Seus membros são, de alguma

forma, *profissionais da dádiva*, categoria impensável no âmbito das teorias modernas, tanto marxista quanto liberal ou feminista, cujos conceitos básicos são a exploração, a dominação e o utilitarismo.

Bem, a religião não é especificamente moderna. Então em que sentido pode-se afirmar que a dádiva a estranhos é específica a dádiva moderna? Ele argumenta que é bem provável que esse tipo de dádiva tenha tido sua origem nas grandes religiões e mais particularmente no cristianismo. Mas o vínculo atual entre a dádiva a estranhos e a religião é muito mais frouxo e, com freqüência inexistente. As religiões, mesmo tendo nele papel importante, não são mais essenciais a esse fenômeno da dádiva a estranhos e geralmente intervêm em caráter privado, sob a forma de uma espiritualidade pessoal que se prefere esconder. Godbout (1999) destaca a importância que todas as pessoas encontradas atribuíram à recusa do modelo da dádiva caritativa tradicional, que se faz por sacrifício, para chegar ao céu. O que leva essas pessoas a insistirem na importância do retorno e nas múltiplas formas que ele assume. Resumindo, os conhecimentos atuais sobre o fenômeno da dádiva a estranhos permitem afirmar que essa dádiva existe independentemente da religião, mesmo quando esta muitas vezes se acha presente sob formas inéditas.

Outra questão é que esta dádiva moderna não se funda na obrigação moral da classe abastada para com o povo. Pessoas de qualquer meio social participam dessa dádiva moderna, não somente de forma monetária, mas também sob a forma de dádiva de tempo: atividades de escuta, visitas, acompanhamento de pessoas idosas entre outras. Essa dádiva é muitas vezes anônima ou mesmo oculta, não sendo revelada a

colegas de trabalho, nem a pessoas próximas. Ela não tem o caráter ostentatório das dádivas feitas à coletividades pela classe abastada. Godbout (1999, p. 96) diz – “Dádiva desconhecida feita a desconhecidos, onde a motivação religiosa não é essencial, e que abrange o conjunto dos meios sociais: essa é a esfera da dádiva entre estranhos, que atualmente vem assumindo importância cada vez maior.”

## **2. A dádiva a serviço dos negócios**

No ensaio sobre a dádiva a serviço dos negócios, Godbout (1999), relata o que ele chamou de “O paradoxo de Dale Carnegie”, que numa síntese é o seguinte: na esfera mercantil, a dádiva está habitualmente a serviço da circulação das coisas, da venda e do escoamento dos produtos. Essa utilização instrumental da dádiva pelos comerciantes é uma evidência cotidiana e Dale Carnegie fez muito dinheiro publicando em 1936, um livro, constantemente reeditado desde então, que dava a receita da dádiva a serviço do mercado: *Como fazer amigos e vencer na vida*. Se vocês quiserem vencer na vida e nos negócios, interessem-se pelos outros, repete o autor ao longo dos capítulos inteiros, recheados de exemplo, cada um mais brilhante que o outro, de indivíduos que ficaram ricos aplicando essa receita. Mas a aparente simplicidade da fórmula logo se transforma em paradoxo, já que se verifica que a fórmula somente funciona quando o desprendimento é verdadeiro. Com efeito, toda a ambigüidade do utilitarismo em face da dádiva está contida nesse livro. *Para ganhar muito dinheiro*, pensa o comerciante que utiliza a dádiva, *devemos começar dando presentes pelos quais depois fazemos pagar muito caro*. Mas o problema com essa fórmula simplista da lógica mercantil é que, como tenta demonstrar Carnegie, ela esquece um elemento

essencial: o comerciante deve ser sincero ao dar o presente, se quiser lucrar depois! A primeira e mais famosa obra sobre as relações humanas vistas como uma técnica, como um conjunto de truques, como uma mercadoria, multiplica, com efeito, as histórias de dádiva e tende a negar tanto quanto a afirmar a relação meio-fim enunciada pelo comerciante.

A obra de Dale Carnegie recorre aos valores tradicionais (lealdade, entusiasmo, espírito de equipe). É verdade que o autor insiste muito no dinheiro. Mas, ao mesmo tempo, Carnegie parece dizer que este virá como suplemento, que ele não deve ser o objetivo do gesto realizado. Toda a ambigüidade da mensagem que é inicialmente apresentada como uma receita milagrosa se expressa do duplo preceito seguinte (1936, p. 111): “Faça com que o seu interlocutor se sinta importante. E faça isso com sinceridade”. O autor cujo intento era transmitir a seus leitores o segredo para que as relações humanas sejam colocadas a serviço dos negócios e permitam *vencer na vida*, acaba não tendo alternativa senão lembrar, como ele mesmo diz (1936, p. 100-1), “os preceitos de todos os sábios da humanidade, de Confúncio a Jesus Cristo: interessa-te pelos outros, mas faze-o sinceramente, isto é, não de modo utilitário, como um instrumento a serviço de teu objetivo, mas como um objetivo em si mesmo. E então alcançarás também esse outro objetivo.” Eis o que Godbout (1999) denomina o paradoxo de Dale Carnegie. Esse paradoxo evidencia o fato de que, até mesmo na esfera mercantil, a utilização instrumental dos vínculos sociais não é tão simples quanto parece no discurso utilitarista.

Segundo Godbout (1999) a dádiva, na empresa, se dá com a redescoberta da importância das relações informais na empresa. Sua análise constituiu a parte essencial da sociologia do trabalho durante décadas. Vale lembrar que a sociologia do trabalho

alçou vôo na década de 30, com a famosa pesquisa da equipe de Mayo, a qual, investigando os fatores capazes de aumentar a produtividade dos operários, realizava múltiplas experiências científicas com grupos de referência, modificando a iluminação, as cores, a temperatura do recinto, depois o salário, os intervalos de repouso, a liberdade de deslocamento etc. A cada vez, a produtividade aumentava de um modo que permanecia incompreensível, até que se levantou a hipótese de que isso se explicava simplesmente pelo fato de os trabalhadores terem a impressão de que alguém se interessava por eles! O que Mayo havia descoberto era a importância, para a produtividade, da organização informal da empresa e do moral dos grupos primários. Tais fenômenos podem certamente ser interpretados em termos de dádiva, como fazem alguns economistas, como George Akerlof (1984). Esse tema domina atualmente os debates, com a crise do “fordismo” (modelo de produção baseado no trabalho em cadeia e na desqualificação do trabalhador) e a busca de novas fórmulas que vinculem os trabalhadores à sua empresa, bem como a redescoberta da importância das redes de afinidades e de alianças, até mesmo nesse setor. Assim, qualquer rede de afinidades nutre-se em parte da dádiva.

Godbout (1999, p. 99) diz:

*Basta lembrar aqui toda a literatura atual que existe a respeito desse fenômeno, que conduz à experimentação de múltiplas fórmulas em voga, como os círculos de qualidade. É também assim que se tenta explicar a superioridade da indústria japonesa. Desde 1946, Ruth Benedict, em sua obra sobre o Japão, havia insistido na importância da dádiva nessa sociedade, até mesmo na esfera econômica. Mais recentemente, Ronald Dore (1987) atribui a eficácia econômica dos japoneses a valores sociais do tipo altruísta, que seriam mais importantes que a busca da maximização do lucro. O interesse atual demonstrado por grandes empresas, como a francesa Saint-Gobain, pelas redes locais de pequenos empresários (Raveyre, 1988) segue essa mesma linha e assinala o retorno do social como explicação para os fenômenos econômicos.*

Godbout (1999) estabelece uma clara distinção entre vínculo e dádiva. A dádiva está a serviço do vínculo, ela não é todo o vínculo. É bem verdade que qualquer organização humana funciona de modo diverso de uma máquina e é outra coisa que não seu organograma, e quando essa outra coisa, esse suplemento – a qualidade dos vínculos entre seus membros – está ausente, nada funciona. Isso é o que vêm demonstrando a escola das relações humanas desde Mayo e, mais recentemente, a análise estratégica das relações de poder no âmbito das organizações (Crozier), corrente que hoje desemboca no questionamento do taylorismo e nos métodos japoneses. Tudo isso mostra a importância do vínculo social, mesmo nas organizações formalmente regidas pelos princípios racionais da burocracia, mesmo nas organizações que reúnem membros em função apenas de seus interesses materiais e que se baseiam num contrato preciso, sem jamais dispensar, porém, a necessidade da confiança entre os parceiros para qualquer empreendimento comum, como mostra também os economistas adeptos da teoria dos convênios.

Mas nessas organizações, nas quais o vínculo certamente é importante, em que medida a dádiva alimenta esse vínculo? Em que medida certo número de coisas e serviços circula paralelamente ao intercâmbio contratual e não-contratual? Enquanto a importância do vínculo foi amplamente demonstrada em todos os estudos sobre aquilo que se chama de informal, a importância das dádivas foi pouco investigada, a não ser sob a forma de denúncia do paternalismo patronal. Porém, poucas pesquisas setoriais analisaram o papel específico da dádiva nesse intercâmbio complexo e em vários níveis entre os diferentes parceiros econômicos. Acredita-se, pois, que há motivos para crer que a dádiva desempenha papel importante, mas, sobretudo, que ela não pode ser utilizada de modo puramente instrumental sem perder boa parte de sua eficácia, foi isso

que Godbout (1999) denominou de paradoxo de Dale Carnegie.

Os três momentos do ciclo da dádiva – *dar, receber, retribuir* – muitas vezes se confundem: do ponto de vista do ator, dar é retribuir, e inversamente. Mesmo na caridade, considerada muitas vezes como o tipo perfeito da dádiva “gratuidade”, os caridosos estão retribuindo. Eles dão porque receberam muito. E não raro receberam mais do que dão! O gesto deles é chamado de dádiva porque se quer enfatizar a energia inicial, o ato que abre o ciclo, bem como o fato de que há um retorno imediato e independente daquilo que retorna no fim do ciclo. Isso implica que, na trilogia *dar – receber – retribuir*, os termos não possuem o mesmo *status*. O primeiro é aquele que funda o sistema. Designa a natureza daquilo que se desenrola e acarreta o resto, define sua lógica e expressa o fato de que o sistema não é mecânico, mas livre ou indeterminado. Somos, portanto, obrigados a concluir que a reciprocidade dos objetos não é central à dádiva, e que a *dádiva é antes de mais nada uma dádiva*, se nos limitarmos a observar as coisas concretas que circulam.

O termo “retribuir” significa aqui, na verdade, dar. A distinção entre dar e retribuir é analítica. Porque quem retribui, na verdade está dando também. Não se retribui uma dádiva como se restitui troco ou empréstimo. Dá-se, mas quando se verifica que já se recebeu, o termo “retribuir” designa esse aspecto do gesto. Portanto, trata-se certamente de um sistema de dádiva, a reciprocidade designando o fato de que, nesse sistema, quando há equivalência, ela não é mercantil. Ela obedece a outras regras. Ela se situa numa história entre pessoas. O gesto não se explica nem pelo *status*, nem pelo poder, nem pelo mercado, mas pela história da relação, pelo seu passado. Existem, obviamente, perversões da dádiva, usos da dádiva para obter poder, para a dominação etc. E essa dimensão está muitas vezes presente. Mas isso não constitui a essência da doação, da mesma forma que o prazer da relação não constitui a essência da troca

mercantil, mesmo que ele esteja muitas vezes presente. Aliás, com o paradoxo de Carnegie, vimos que a eficácia da dádiva como instrumento de poder é máxima quando a instrumentalidade é mínima! O tempo está no âmago da dádiva e da reciprocidade enquanto a eliminação da dádiva está no coração da relação mercantil. Eis o que significa “retribuir”: vincular o gesto a outrem num passado próximo ou longínquo.

O paradoxo de Dale Carnegie acerca da dádiva no mercado está de fato presente em todas as formas de dádiva. Pois, se devemos ir em direção ao outro sinceramente, isso significa que não o fazemos só *para* obter alguma coisa, mas porque o estamos “sentindo”, através de um “movimento” em direção ao outro. Encontramos essa idéia em todo o universo da dádiva. Perder para ganhar. Não se dá para receber, mas talvez para que o outro dê. Existe aí algo de incompreensível para o espírito moderno. Como é que se pode ao mesmo tempo querer um fim (receber) e usar normalmente de um meio para atingir o fim (dar), e ao mesmo tempo não considerar que se trata de um meio, sendo esta a condição para alcançar o fim! A preposição “para” assume aqui um sentido não habitual. É toda a lógica fim-meios que se atinge aqui, o próprio fundamento da racionalidade instrumental (Weber) e das organizações modernas. À dádiva parece que não se aplica a relação fim-meios, ou seja, certo tipo de vínculo entre uma ação presente e uma ação futura, vínculo linear que está na base da antecipação, do cálculo, de todas as teorias da ação, da própria noção de intencionalidade. Alguma coisa nos escapa na dádiva e isso provoca vertigens na razão moderna. O que não implica que a dádiva seja racional.

### **3. O dom ritual, face velada da Modernidade**

Segundo Nicolas *apud* Martins (2002) adentramos ao século XXI com alterações sociais conflitantes que desagregam os valores econômicos e neoliberais como redutores de comportamentos e o utilitarismo mercantilista modificando as condições do mercado, contribuíram para o desmantelamento da solidariedade de classe e estabeleceu distâncias intransponíveis entre os atores-ricos e consumidores-espectadores cada vez mais endividados.

Não é preciso ser cientista, filósofo, antropólogo e mesmo sociólogo para perceber a falência do sistema utilitarista-mercantilista adotado pelo ocidente e especialmente no regime capitalista neoliberal. Haja visto os movimentos de reflexão erguidos em cima de mitos ecológicos, étnicos ou religiosos que ganharam força neste final de século.

Para Nicolas *apud* Martins (2002, p. 41):

*Em tal contexto, outra forma de compensação paliativa dos efeitos negativos da ideologia predadora dominante e procurada no domínio oblativo, gratuita, sacrificial. Neste aspecto, trata-se do retorno à moda de um modelo de inspiração religiosa cristã, legitimado na origem pelos princípios do amor ao próximo, da imitação do crucificado, além de estar baseado no regateio da salvação ou no sentimento de culpa.*

Dentro desse contexto abre-se um espaço para o coração que caminha ao lado da razão e o domínio do dom, que se encontrava atrelado aos dogmas religiosos se expandem para o indivíduo descompromissado com a religião, e sensibilizado para a construção de uma sociedade mais humanizada. Nesse contexto as ONG's se fortalecem. Assim o dom se apresenta revestido de uma função utilitarista, enquanto retificados dos excessos do mercantilismo. Graças ao poder da mídia, ele se propaga

na sociedade como um estrato gestor de um novo paradigma de comportamento humanitário.

As empresas modernas, incentivadas pelo marketing de vendas apossam desse dom como uma estratégia de “agradar” o cliente – seja ele interno ou externo – e esse patrocínio humanístico inscreve-se na linhagem de promoção de um liberalismo com rosto humano, contrastando com a frieza da redistribuição burocrática.

No entanto, houve uma saturação desses ímpetos espontâneos de solidariedade. A expansão do mercado caritativo tornou-se competitivo, ameaçando a gestão de ONG’s cujos objetivos não eram anárquicos. Assim o poder público, no papel do Estado, interviu por meio de subvenções, de intervenções regulares ou de criação de instituições, criando mecanismos de deduções do imposto de renda. Agindo assim o Estado se livrou de atividades marginais que usam o dom com outras finalidades lucrativas.

A gestão estatal da solidariedade ainda é muito questionável e administrar os conflitos e o gerenciamento desse novo empreendimento tem gerado polêmica na sociedade contemporânea. Aqui em nosso país, pudemos constatar essa realidade no início do governo petista no qual colocou-se como prioridade o “Fome Zero” e as correntes contraditórias desse empreendimento e a gestão desses recursos ofertados tem gerado ambigüidades de solidariedade na prestação de serviços e da caridade beneficente. O projeto ainda não deslanchou e é considerado como uma grande frustração para o Presidente Lula, pois contava com o sucesso do programa para dar luz à administração social de seu governo.

Nicolas *apud* Martins (2002) diz que para entendermos melhor esse sistema de troca que se estabelece na sociedade moderna precisamos entender que o sistema de troca em questão é totalmente oposto ao princípio do dom caritativo e a palavra “dom” não tem o mesmo significado nos dois contextos. É preciso cunhar a expressão *dom ritual* a fim de melhor compreender que embora haja um movimento de oferendas protocolares voluntárias e generosas, esta atividade não deixa de ter por fundamento a prestação de serviços. No entanto os princípios que regem esta atividade são inversamente opostos às considerações *econômicas*. Mauss a decompôs em três obrigações fundamentais: *dar, receber e retribuir*. Isso não é novo, mas sim um movimento cíclico que norteia as sociedades humanas desde a época de escansão<sup>12</sup>.

Nicolas *apud* Martins (2002, p. 46) assim afirma:

*o princípio básico do “dom ritual” é a reversibilidade da oferenda oferecida, que anula o interesse utilitário desta e substitui o jogo dos dons e contradons pelo vai-e-vem de uma perda recíproca, constantemente renovada, sempre segundo as normas do rito. Neste sentido, ele assemelha-se ao sacrifício. No entanto, esse jogo absurdo em relação à racionalidade utilitarista é acompanhado por uma atmosfera festiva que contrasta com a monotonia das trocas “úteis” ou consideradas como tais.*

As pessoas envolvidas neste jogo, dar-receber-retribuir, sentem-se personas que participam de um pacto contínuo cujos protocolos são estabelecidos de forma a criar trocas em pé de igualdade e de oferenda assimétrica e que prosseguem ao longo do tempo.

---

<sup>12</sup> Escansão – decompor um verso em seus elementos métricos, destacar bem na pronúncia as sílabas de um verso ou de uma palavra (cf. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa)

O melhor exemplo em nossa sociedade para este ritual do dom encontra-se no plano do casal. A emancipação da mulher outorga-lhe participar do rito de troca sem autor, pois a partir de sua condição de produtora de bens, ela pode retribuir o presente a ela ofertado da mesma forma e em valor idêntico. Seja como for, o primeiro contradom desencadeia um imenso processo de oferendas recíprocas destinado a prolongar-se e, portanto, a constituir para os parceiros um capítulo obrigatório e, muitas vezes, importante de seus respectivos orçamentos. Quando este ritual é interrompido, os laços que mantinham o casal, geralmente são afetados. O que está em jogo neste ritual não é tanto o valor monetário das oferendas, mas a intenção, o rito reconhecido – sugerido, de preferência, a declaração – que suporta o jogo de reversão que constitui seu motor.

O lar família, a família ampliada, constitui outro quadro de troca ritual contínua, oficialmente desinteressada e recíproca. Ampliando esse processo, as comunidades socialmente organizadas participam desses rituais de trocas que interagem seus membros e a não participação nessas oferendas isola o sujeito tornado-o antipático aos olhos dos parceiros. Neste aspecto, o ritual das relações entre comunidades, assim associadas, coloca em jogo protocolos de reciprocidade, de equivalência, de tempos festivos que se perpetuam e se difratam à margem entre famílias dos grupos envolvidos que se envolvem nos rituais como formas de convivências pacíficas e que estimulam as experiências do dom interessado em manter seus membros em relações contínuas.

Ao encerrar o capítulo sobre *o dom ritual, face velada da modernidade* Nicolas *apud* Martins (2002, p. 62) assim afirma:

*O silêncio mantido pela sociedade contemporânea em relação a este santuário a despeito do fato de que ele contém um dos mecanismos de sua reprodução, poderia corresponder àquele que, desde sempre, caracteriza a abordagem do sagrado. Mas o sagrado de que estamos falando funciona sem suporte de transcendente. Ele traduz somente o absoluto da lei da perda que preside à mais fundamental troca social. Longe de aparecer como um subproduto no funcionamento da ordem da comunicação dos bens, o dom ritual, enquanto faceta econômica da troca simbólica, contém, talvez, o segredo da sobrevivência de uma sociedade, cuja ideologia dominante privilegia – de maneira, às vezes, quase alucinada – outros dispositivos.*

#### **4. Homo donator versus Homo oeconomicus**

Para entender o funcionamento das instituições modernas, da qual a empresa é o melhor modelo, é preciso esclarecer o significado do paradigma dominante: o neoliberalismo e as conseqüências desse modelo de gestão nas sociedades contemporâneas. A pergunta que Godbout apud Martins (2002, p. 64) lança é: “O que contém este modelo?”. E para o autor existem inúmeras variantes, nas duas noções fundamentais: preferência e otimização. Nesse contexto a palavra preferência especifica o que o sujeito elege como valor, interesses, paixões e necessidades. A otimização desses valores é estabelecida pelo indivíduo. O modelo neoliberal, do *Homo oeconomicus* defende o seguinte: na medida em que cada um otimiza seu interesse individual, os membros de uma sociedade produzem o máximo de bem-estar coletivo.

A sociedade contemporânea ocidental firmou-se no paradigma do neoliberalismo cujo núcleo maciço comum visa justificar o sistema de produção e, sobretudo, de circulação de mercadorias, sustentados pelo utilitarismo, noções de interesse e racionalidade prática.

Dentro do paradigma neoliberal, o sujeito elege suas preferências, seus valores, suas necessidades e suas paixões. Para esse modelo definir preferências e ignorar os fins em si mesmo é valorizar os meios da racionalidade instrumental que otimiza as ações. Essa idéia de otimização é bem definida por Godbout *apud* Martins (2002, p. 65) “esse conceito aplica-se aos planos individual e coletivo. Com efeito, o modelo do *Homo oeconomicus* defende o seguinte: na medida em que cada um otimiza seu interesse individual, os membros de uma sociedade produzem o máximo de bem-estar coletivo”. Com essa idéia de soberania das preferências, neutra em relação aos fins, o mercado possui uma estrutura que representa um certo respeito pelos valores de cada um. Assim a sociedade moderna, que não se situa no âmbito comunitário, despreza as tradições e valoriza o indivíduo e suas preferências. Mas este contexto gera o paradoxo das relações sociais que se estabelecem para seus membros um número impressionante de instâncias e autoridades que tentam dizer-lhes quais deveriam ser seus valores, suas preferências e o que é bom para suas paixões pessoais.

Dentro dessa sociedade pluralista o indivíduo se vê desobrigado com os valores da comunidade e das relações sociais não desejáveis. Essa postura desobriga o sujeito ao envolvimento pessoal e essa liberdade agrada muito ao mercado que mobiliza o indivíduo para o consumo e a publicidade de suas preferências. Para Godbout *apud* Martins (2002), a melhor definição sociológica do mercado é essa desobrigação para com os vínculos sociais. A liberdade moderna se pauta nessa realidade. O vínculo social é frágil e o indivíduo está comprometido muito mais consigo do que com o grupo ao qual pertence. No entanto o paradoxo de tudo isso é que a humanidade,

principalmente no ocidente, que tanto temia as relações sociais, está prestes a mundializá-la como mostram recentes estudos antropológicos.

Dentro do paradigma do crescimento o mercado exige produção e dentro desse modelo os valores não são estabelecidos, mas sejam quais forem devem ser transformados em mercadorias, pois interessa a este modelo o crescimento da economia. Para Godbout *apud* Martins (2002), o homem moderno tem todas as liberdades, salvo a de não contribuir para o crescimento do Produto Nacional Bruto. Assim o modelo neoliberal tem como valor o produto a ser consumido. Refletindo sobre esta contaminação de fim e meio Godbout *apud* Martins (2002, p. 69) afirma:

*Se graças à modernidade, nos libertamos de nossos vínculos, tornamo-nos, alhures, cada vez mais dependentes de nossos bens... de nossos produtos e, sobretudo, da necessidade de produzir cada vez mais. Ou dito por outras palavras: o que era o meio (o produto) torna-se o fim; há uma reviravolta da relação meio-fim. O que, no início, era definido como estando a serviço das preferências de cada um – a produção – acaba por ser o valor supremo, o fim.*

E dentro dessa realidade em que o meio contamina o fim é que nasce o dogma utilitarista que propõe a felicidade como fim: os indivíduos modernos desprezam a sabedoria da humanidade que sempre afirmou o contrário: para não alcançar a felicidade, o método infalível consiste em procurá-la incessantemente. Assim a geração que abraçou o utilitarismo mercantilista da sociedade contemporânea revela-se no paradoxo dos egoístas infelizes. O preço de se ter entrado neste jogo das escolhas racionais é que eliminamos de nossa caminhada o inesperado, a surpresa, a aventura, pois o modelo da racionalidade instrumental visa eliminar esta dimensão da decisão

humana. Em nome da liberdade, acabamos por submeter os indivíduos a um modelo mecânico e determinista que não deixa lugar ao inesperado.

Surge aí o contraponto de outro paradigma: o holismo. Godbout *apud* Martins (2002) esclarece que o tema holismo desenvolvido por sociólogos e antropólogos designa aqui, de maneira ampla, todas as teorias que partem da sociedade e não tanto do indivíduo.

O movimento holístico que se manifesta a partir de 1988, com o americano Amitai Etzioni e seu movimento SASE – Society for the Advancement of Socio-Economic (Sociedade para o Avanço da Sócioeconomia) – critica o monopólio da economia neoclássica e apresenta-se como uma alternativa ao paradigma utilitarista. A síntese desse movimento é quebrar o paradigma individualista e trazer o indivíduo para o contexto de suas relações sociais. Assim há uma intenção nos fundadores desse movimento de reintroduzir a dimensão moral nas relações sociais e os agentes dessas relações não agiriam mais em função de seus interesses, mas também em função de normas e valores. Assim inicia-se um movimento para enfraquecer o paradigma da racionalidade instrumental. O indivíduo é convidado por Etzioni, através de suas reflexões e obras publicadas sobre este tema, a buscar normas “interiorizadas” em que a pessoa aprende a expressar seus desejos e realizações dentro das regras e valores que interiorizaram. A sócioeconomia consiste em mostrar que o interesse não explica tudo, que existem também normas, regras, valores, a moral, o dever. O grande problema é que estas normas tendem a ser concebidas como obrigações oriundas do exterior. E assim temos vontade de nos libertarmos delas, pois nos são impostas como realidades sociais pactuadas e não espontâneas.

Assim as ciências sociais encontram-se diante deste dilema: o comportamento ou é livre – mas, só poderá pautar-se pelo modelo da racionalidade instrumental – ou é mais ou menos restringido ou determinado por normas, pela obediência a regras.

Para Godbout *apud* Martins (2002), esse é o grande dilema para definir o que é a dádiva e como ela é exercitada na sociedade moderna que conhece as duas realidades sociais – a utilitarista e o holismo. Para o autor, se forem observadas as características dos sistemas de dom, na sociedade moderna, se perceberá que nenhum desses paradigmas poderá explicar a dádiva.

Para justificar esta afirmativa, o autor trabalha as seguintes reflexões:

a. O dom não corresponde ao modelo mercantil - Para o modelo mercantil o que importa é o meio, e uma atitude linear de racionalidade instrumental justifica as atitudes do indivíduo. O mercado se baseia na liquidação da dívida. A dádiva é baseada na dívida. Esta, voluntariamente mantida, é uma tendência essencial da dádiva.

b. O dom não corresponde ao paradigma holista - Sob esta análise reflexiva, o autor afirma que os atores da dádiva valorizam o prazer desse exercício. Se aplicarmos o paradigma holístico este dom passa a qualidade inferior, pois obedece a normas pré-estabelecidas. Para os praticantes do dom há uma tendência geral em negar a obediência a regras e valorizar o vínculo com a pessoa e é este que mobiliza a ação do dom.

Outro aspecto interessante dessa prática é a negação da importância do dom pelo doador. Agindo assim o doador quer diminuir a obrigação de retribuir e torna incerta a retribuição. Assim aquele que foi agraciado com a dádiva fica livre para retribuir ou não. Dessa forma é dado ao receptor a possibilidade de fazer um “verdadeiro” dom, em vez de se conformar com a obrigação de retribuir. Com isso fica

evidente que há liberdade no dom. O dom passa a ser um jogo constante entre liberdade e obrigação.

A forma como o dom se manifesta, valorizando a liberdade do outro, difere-o de todos os modelos sociológicos. Para entender esse fenômeno, deve-se compreender a análise estratégica, muito conhecida em sociologia das organizações. Sobre este tema, Godbout *apud* Martins (2002) diz que o indivíduo, dentro das organizações, tenta sempre aumentar o seu poder e essa estratégia significa a redução da liberdade do outro. Nessa zona de incerteza manifesta-se o “instinto estratégico” que impele o indivíduo a reduzir as incertezas nas situações de interação a fim de aumentar seu poder. Godbout *apud* Martins (2002, p. 77) esclarece:

*A observação da circulação do dom leva a pensar que o agente social é também impelido, em certas relações sociais, não a reduzir, mas a criar e manter zonas de incerteza entre ele e outrem, a fim de aumentar o valor dos vínculos sociais que ele mais preza.*

O ator do sistema de dom privilegia a incerteza para permitir que a confiança se manifeste. Assim, para Godbout *apud* Martins (2002), estamos diante de duas lógicas – a da análise estratégica que leva seu ator a reduzir a liberdade do outro e a do dom que tende a aumentar essa liberdade. Essa estrutura pertence a estes dois sistemas sociais e não se manifestam apenas no campo do indivíduo.

Dentro do princípio do dom, as normas são consideradas suspeitas e impõem aos atores atitudes que privilegiem a liberdade de outros membros e baseia-se na dívida. O dom não depende, portanto, de nenhum dos dois paradigmas dominantes já estudados anteriormente. A não equivalência, a espontaneidade, a dívida, a incerteza procurada no âmago do vínculo distingue esse fenômeno da dádiva como um

comportamento distinto das escolhas racionais e opõem-se à moral do dever e às normas interiorizadas do modelo holístico.

Godbout *apud* Martins (2002) afirma que nos estudos das manifestações sociais da modernidade, dispomos de dois princípios paradigmáticos que explicam as ações humanas: o interesse e a interiorização das normas. Para os sociólogos o interesse é a mola que move as ações humanas e goza do privilégio de ser aceito como natural. Quanto à interiorização das normas não é um comportamento natural, mas aprendido e regido pelo contexto social do indivíduo.

Dentro desse contexto o dom se destaca pois não se satisfaz com o postulado do interesse, nem com a interiorização das normas. Assim ao debruçar diante desse novo comportamento, os sociólogos têm necessidade de reconhecer outra “mola” psicológica para a ação humana; e de colocá-la como um postulado no mesmo plano do interesse.

Godbout *apud* Martins (2002, p. 80), refletindo sobre esta nova realidade comportamental afirma: “pessoalmente, estamos cada vez mais convencidos de que o engodo do lucro como único móbil da ação humana não tem nada de evidente e que a idéia de engodo do dom como postulado não é assim tão extravagante...” Assim para este autor ao lado do interesse, do “engodo do lucro”, a análise do dom leva a postular o “engodo do dom”, ao lado do *Homo oeconomicus*, o *Homo donator*.

Para Godbout *apud* Martins (2002, p. 85) “a teoria das escolhas racionais (otimização das preferências) que, atualmente, é predominante na área das ciências humanas, leva a examinar o dom, formulando-nos a questão de saber por que motivo fazemos dons”. Diante dessa pergunta, encontramos o dilema, clássico na sociologia, da interiorização das normas e uma dose de holismo necessárias para fundamentar qualquer teoria do dom.

O que precisa ficar claro neste estudo é que é possível estabelecer modelos distintos para o dom, Godbout *apud* Martins (2002) estabelece cinco: a solidariedade, o dom agnóstico entre iguais, o dom entre desiguais, hierárquico, o dom aos desconhecidos e a dívida mútua positiva.

Para o autor, esses modelos definem-se em relação à dívida, a seu estatuto e a seu papel. Todos eles contêm mecanismos de manutenção da dívida, normas de sua não-extinção. Isso o distingue fundamentalmente do modelo mercantil, baseado na liquidação da dívida.

### **5. Toda dádiva é uma dádiva de si e dificilmente pode ser tratada como objeto**

Esses estudos dos modernos, dentro da visão sociológica, tentam estabelecer um paralelo entre a necessidade de construir um *Homo reciprocus* que estabelecerá para a realidade social moderna um sentido para se compreender melhor os vínculos sociais que não transformem tudo em objeto, mas reconhece que nas relações humanas os sistemas de dívidas voluntárias e automantidas estão sempre presentes. A dádiva aparece, neste contexto, como um terceiro incluído que Godbout (1999, p. 240) chama de “recepção excedentária”. Nesse sentido a dádiva é estabelecida em sua condição mais normal. Para o autor, o modelo da dádiva não obedece às leis da física clássica. Na dádiva, alguma coisa se cria. Alguma coisa surge. Há o nascimento de outro vínculo que torna possível as relações humanas não se alimentarem à troca de objetos utilitaristas. É através da dádiva que se estabelece uma conexão íntima entre espontaneidade e liberdade. Dentro da visão mercantilista, percebemos o interesse como o impulso que estabelece o grau de envolvimento das relações. Nesse sentido, os meios são valorizados, pois são os caminhos utilitaristas que estabelecem as

relações sociais maior ou menos envolvimento de seus interlocutores. Em relação a esse modelo, a dádiva dá um passo à frente na definição de liberdade. Godbout (1999, p. 244) afirma:

*A dádiva não apresenta o cálculo racional como condição de liberdade... A dádiva é livre sem ser uma decisão no sentido das teorias da decisão, sem ser cálculo. O cálculo é mecânico, os vínculos sociais, não. A dádiva é incompleta. Algo lhe escapa, permanentemente, o nada, o espírito da dádiva, o suplemento. Dá-se mais para dar o suficiente. E isso é a dádiva. Eis por que não se pode explicar a dádiva, embora se possa compreendê-la.*

Diante dessas reflexões, percebe-se que a dádiva aparece, neste conflitante momento da sociedade, como um sistema complexo que não pode ser explicado dentro da realidade convencional da física tradicional, que simplifica as variantes do contexto social, dentro de complexos simples e matematicamente mensuráveis. A dádiva é um atraindo estranho. Não se explica dentro das variantes mercado e Estado.

O *Homo oeconomicus* deixou de lado, por muito tempo, os fenômenos incompreensíveis das relações sociais e tentou simplificar tudo na relação mercantil em que as negociações flutuam em torno de um ponto de transação que constitui o ponto de equilíbrio. O atraindo simples da economia é a equivalência, que põe o sistema em repouso. A dádiva é um atraindo sem ponto fixo. Não atinge nunca o equilíbrio. A dádiva desestabiliza o sistema fixo, pois é movimento social perpétuo. A dívida é que movimenta todo o sistema e como um dínamo o retroalimenta para que as transações sociais se estabeleçam em condições instáveis que a dívida fomenta. Dar-receber-retribuir não se adequa à dinâmica do sistema mercantilista.

Godbout (1999, p. 250) finaliza dizendo:

*A dádiva nos reúne à sociedade e ao mundo. A dádiva reintegra a humanidade no cosmos. Ela é a teoria geral da troca, uma teoria não limitada aos protagonistas do jogo*

*mercantil. É o reconhecimento do universo de outra maneira que não como objeto, a superação dos direitos individuais.*

## CAPÍTULO IV

### A DÁDIVA NA CONSTRUÇÃO DAS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS

*Conforme vamos mudando e aprendendo a compartilhar, a dar e receber, tornamo-nos criativos e adquirimos a consciência de que todos precisam amar e ser amados. Cada um de nós, como seres humanos, e cada ser de todos os reinos está eternamente mudando para atingir a perfeição da unidade.*

Robert Happé

O propósito deste capítulo é trazer experiências de situações, observadas na construção das comunidades de aprendizagem organizacionais, relacionadas ao *PACE – Programa de Aprendizagem Contínua para a Excelência*. Diante de fatos comprovados e relatos de alguns participantes do programa, pretende-se mostrar como a dádiva está distante das relações sociais nas empresas e como a religião tem pouca influência na construção de vínculos sociais mais verdadeiros, respeitosos e afetuosos.

Busca-se relatar como o PACE, sustentado pela metodologia de Senge (1997) e por um estudo mais amplo, em algumas áreas do conhecimento (transdisciplinaridade), tem contribuído para a mudança de consciência das pessoas. Por fim, pretende-se demonstrar que a dádiva, embora sempre tenha existido, precisa ser resgatada de forma mais efetiva e assim é possível concluir que dentro das organizações

empresariais, o espírito da dádiva não é ainda exercitado de forma ideal. Através da tríplice obrigação de dar, receber e retribuir, pode-se construir relações interpessoais mais confiáveis e dignas. A produtividade e o lucro podem e devem andar de mãos dadas com a dádiva.

O PACE já foi desenvolvido em onze empresas nos Estados de Goiás e Tocantins, sendo sete empresas privadas, duas empresas estatais e duas instituições sem fins lucrativos.

Construir as comunidades de aprendizagem organizacionais, como já foi dito no primeiro capítulo, exige uma aprendizagem profunda e perene na compreensão do ser humano: seu comportamento individual e coletivo, seu modo de interagir nas relações sociais, sua cultura..., pois os desafios são enormes e constantes.

O primeiro traço utilitarista surge na contratação do programa. O presidente da empresa, ou um dos seus diretores, explica à consultora que querem um treinamento para os seus empregados, porque os mesmos estão desmotivados, ou não se comprometem com a empresa, ou não têm as competências necessárias para enfrentar a concorrência neste mundo globalizado. Raramente se inserem no contexto de aprendizes. São sempre os gerentes e os empregados que não sabem como dar respostas criativas diante das contingências do mercado.

Quando se esclarece que o PACE não é um curso pontual, mas sim um programa que tem um objetivo mais amplo, que visa levar uma mudança profunda nos modos de agir e comportar de todos os membros da organização, e isso, óbvio, inclui a diretoria, eles adotam um comportamento defensivo. Dizem que é claro que eles também precisam se reciclar, mas que infelizmente estão muito ocupados, que suas agendas são *uma loucura*, porém, na medida do possível eles querem e vão participar.

Diante dessa situação, há duas escolhas: ou não se aceita fazer o trabalho, ou aceita-se com a esperança de que, com a abertura de consciência dos empregados, eles comecem a ter uma visão mais crítica da organização e as mudanças ocorram de baixo para cima. Embora sabendo que esta não é a melhor opção, aceita-se o desafio. Das onze empresas em que o programa foi desenvolvido, apenas três contaram com a presença de seus diretores – duas empresas privadas e uma instituição sem fim lucrativo.

O PACE segue a metodologia desenvolvida por Senge (1997) e funciona da seguinte forma: inicialmente são desenvolvidos doze *workshops* de dezesseis horas cada, realizados mensalmente, denominados *grupos de estudo, reflexão e ação*. E assessorias, realizadas dez a quinze dias após os workshops, para aconselhamento e acompanhamento da construção das comunidades de aprendizagem. Nos workshops, são trabalhados os temas contidos no ciclo de aprendizado profundo, e com foco no desenvolvimento do *domínio da mudança duradoura*. Aqui o aprendizado é abstrato e intangível. Estuda-se as cinco disciplinas de aprendizagem contínua – Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico – e vai-se além com os conhecimentos transdisciplinares. Nas assessorias, trabalha-se com a construção da arquitetura organizacional. É o *domínio da ação*. Aqui o aprendizado é mensurável e concreto. Um não caminha sem o outro. Juntos eles representam as mudanças tangíveis e sutis envolvidas na construção das comunidades de aprendizagem organizacionais.

As situações observadas e os depoimentos ouvidos nas salas de aula ou nas assessorias retratam como o regime vigente, nas organizações empresariais, ainda é o de *poder e controle*. Isso bate de frente com o propósito do PACE, que visa justamente ao contrário: criar ambientes de confiança, respeito e amorosidade, de forma que as relações interpessoais possam ser conduzidas com um mínimo de sofrimento psicológico para seus membros e para todos que interagem com a empresa.

Vejamos os desafios encontrados no decorrer da construção das comunidades de aprendizagem que dificultam a criação dos vínculos sociais.

Nas empresas *A/B/C/D* o PACE foi desenvolvido sem a presença da diretoria. Nas empresas *E/F/G*, os diretores participam efetivamente de todo o programa. As empresas *A* e *B* suspenderam o programa após um ano de funcionamento. As empresas *C* e *D* se encontram no 8º *workshop* e fazem parte de um *pool* de empresas públicas que estão participando do PACE, através de dois representantes técnicos de cada órgão, que aprendem a metodologia e são responsáveis pela construção das comunidades de aprendizagem em suas respectivas empresas. As empresas *E* e *F* desenvolveram o programa com a consultora durante quatro anos, atualmente prosseguem com a construção de suas comunidades de aprendizagens, através de estudos e reuniões de diálogos com os empregados, conduzidos pela própria diretoria. A consultora ainda continua dando suporte na revisão dos *Planos Estratégicos* que são revistos a cada início de ano. A empresa *G*, encontra-se em plena atividade. O PACE está no seu terceiro ano com resultados bastante bons.

## **Empresa “A”**

O Presidente “reclama” o tempo todo que os empregados são um bando de incompetentes, que não se comprometem com a empresa e que parecem robôs; não tomam iniciativas nem assumem responsabilidades nos seus postos de trabalho.

O ambiente do escritório central é paradoxal. A recepção e a sala do presidente são suntuosas – móveis de couro, tapetes importados, quadro de pintores famosos. A sala do presidente possui um bar onde estão expostas bebidas finas, como vinhos, whiskys, champagnes e charutos. A porta dessa sala é de madeira pesada e a fechadura é eletrônica, só se adentra com a autorização dele. Sua mesa fica em cima de uma plataforma, a cadeira é de espaldar alto enquanto as duas cadeiras dos visitantes são comuns.

Os outros ambientes do escritório, onde os empregados trabalham, são simples e “frio”. Não têm quadros na parede; as portas das salas estão sempre fechadas e dificilmente se houve pessoas conversando ou descontraídas.

O presidente se locomove num avião particular ou num carro importado sofisticado. Os empregados têm salários baixos e para os que ganham melhor, são feitos acordos fora do registro.

## **Empresa “B”**

O Presidente é muito astuto. Tem um discurso bastante eloqüente e quem não o conhece acredita que na empresa há um ambiente de respeito e interação com os empregados. Na realidade não é bem assim. Ele é o protótipo de patrão paternalista. A

empresa é bem cuidada, com muito verde, áreas de lazer e convivência, restaurante etc.. Sua sala é bastante ampla e bem decorada. A esposa e os filhos trabalham na empresa, embora com horários flexíveis. Porém, na relação com os empregados, há um grande distanciamento. Os salários são baixos, não há benefícios, o investimento na educação dos empregados é nulo. O projeto das Comunidades de Aprendizagem foi direcionado apenas para o corpo gerencial e à medida que ele avançava e os gerentes começaram a discutir questões contenciosas da cultura da empresa, o mesmo foi suspenso. O Presidente não aceita feedback, não gosta de ser questionado e como sua empresa está numa zona de conforto, no aspecto econômico, não percebe necessidade de mudar sua conduta.

### **Empresa “C” – relato feito por um técnico que participa do *pool* de empresas estatais que estão no PACE**

O Diretor Técnico de uma Empresa Pública pede ao seu Assessor de Planejamento e alguns gerentes, que elaborem um Projeto para mudanças na Empresa, de forma a torná-la mais eficiente e eficaz. Os gerentes, entusiasticamente, reúnem-se várias vezes, discutem um novo organograma, propõem mudanças na estrutura de funcionamento da mesma e, após gastarem muito tempo e energia, elaboram um documento contendo propostas, segundo eles, inovadoras e consistentes. Entregam-na ao Diretor Técnico, que se encarrega de levar, junto com uma comissão de gerentes, a um órgão do Estado que é o responsável geral para aprovação de mudanças nas empresas estatais. Só que na hora de entregar, ele entrega um outro Projeto, que ele tinha encomendado a um consultor externo à Empresa para elaborar e

que o grupo de gerentes ignorava. Criou-se uma situação de incredulidade. O Assessor de Planejamento o questionou perguntando que documento era aquele, e o que estava acontecendo, porém o Diretor respondeu apenas que o Projeto que ele estava entregando para aprovação era semelhante ao que o grupo de gerentes tinha elaborado e que depois ele faria os esclarecimentos. Quando voltaram para a Empresa, o Assessor de Planejamento tentou explicar aos gerentes que ele também tinha sido enganado e pego de surpresa. Que ele também não sabia que o Diretor havia solicitado um consultor externo à Empresa para elaborar um Projeto semelhante, o qual ele acabaria por escolher. Os gerentes ficaram em dúvida que o Assessor não soubesse, uma vez que ele trabalha estreitamente ligado ao Diretor. Criou-se um clima de *revolta, indignação e abuso*. Os gerentes se sentiram usados, achando que investiram tempo, entusiasmo e *quebraram a cabeça* para desenhar uma estrutura funcional, eficaz e justa e ao final, o Diretor Técnico, não confiava neles e nem estava interessado em suas propostas. Para piorar a situação, fez tudo isso às escondidas e ainda afirmava que o Projeto que ele havia entregue ao órgão, para aprovação, era semelhante ao que eles haviam elaborado. Por outro lado, o Assessor de Planejamento ficou magoado com seus colegas gerentes por duvidarem dele e se sente humilhado pelo Diretor, que não só não lhe disse nada a respeito desse assunto, como, até aquele momento, não tinha mostrado uma cópia do Projeto que foi entregue para aprovação, nem dado nenhuma satisfação sobre o ocorrido.

Esta situação criou um ambiente de *fofoca*, *“disse me disse”* e baixíssima confiança. Os envolvidos entraram num papel de vítima, a emotividade aflorou e a produtividade caiu. O Diretor reclama que os gerentes estão sabotando seu Projeto e ameaça fazer substituições no corpo gerencial.

## **Empresa “D” - Relato feito por um técnico que participa do *pool* de empresas estatais que estão no PACE**

O Presidente do órgão, ao assumir o cargo, percebe que a produtividade da instituição está baixa. Resolve, então, chamar os funcionários e lhes “*passar um sermão*”; dizendo-lhes que eles tinham um alto salário, que eles se consideravam os “*sabe-tudo*”, mas que eles não passavam de pessoas prepotentes e que ele não iria permitir que essa situação continuasse. Diante desse descompasso, os empregados se sentiram pressionados e resolveram fazer greve. O presidente ficou ainda mais irritado e tomou algumas decisões, tais como: transferências, mudanças e destituição de funções ente outras retaliações. Instalou-se um *jogo de poder* na instituição e cada grupo usava suas “*armas*”. A produtividade continuava em declínio e o clima organizacional era tenso. A presidência começou a preparar projetos de forma isolada, poucos empregados eram convidados a participar das novas metas e contratou-se uma empresa de consultoria para selecionar e contratar um grupo de consultores externos para desenvolver programas de reestruturação do órgão e capacitação do empregados. Durante alguns meses o silêncio grassou no órgão e ninguém queria (ou podia) se expressar. Então o Presidente mudou de tática e convocou os funcionários-chaves para uma reunião de trabalho e integração, em um local muito agradável, e durante um fim de semana lhes apresentou um novo Plano de Ação, seguido de jantares, palestras, momentos de lazer, etc. Ele se mostrou muito agradável, bem-humorado e “*convidou*” a todos para se comprometerem e darem o *melhor de si* para o cumprimento daqueles objetivos.

Ao se perguntar para o técnico qual era seu sentimento a respeito dessa mudança de postura do Presidente, ele disse que embora todos eles tinham sido bem tratados, que o evento e os passeios foram muito bem organizados e agradáveis não acreditava na sinceridade daquele gesto. Sentia que era uma manipulação, que havia uma segunda intenção por trás do dar-receber-retribuir, que não havia gratuidade e dádiva. Logo, em um curto espaço de tempo seriam cobrados a “*retribuir*” esse *presente* utilitário. Não acreditava que o Presidente pudesse mudar tão rápido a respeito deles e disse que, por enquanto, não se sentia disposto a investir sua criatividade, seu companheirismo e empreendedorismo em objetivos que ele mesmo não contribuiu para construir e nem mesmo foi convidado a opinar a respeito. Queria observar melhor se a postura da presidência se manteria coerente, se daqui para frente eles seriam respeitados e se seria construído espaços que todos pudessem aprender e a crescer juntos.

### **Empresa “E”**

Aqui a dificuldade é alinhar o discurso com a ação. Os diretores da empresa, que estão na segunda geração, querem e se esforçam para mudar. Mas a cultura da empresa ainda guarda muitos traços de seus fundadores – paternalista e até certo ponto autoritária.

A Diretoria diz aos gerentes que eles têm toda liberdade para expor suas idéias, que a visão compartilhada é imprescindível para o estabelecimento de um diálogo franco e transparente. No entanto, quando vão para as reuniões de planejamento levam as metas prontas (valores das vendas a serem alcançados) e não explicam por que

optaram por levantarem esses números na cúpula. Se são questionados pelos gerentes, respondem que são estas as metas que a empresa necessita e pronto. Já passam para discutir quais estratégias precisam ser desenvolvidas para que as mesmas sejam cumpridas.

De conseqüência, os gerentes adotam a mesma postura. Têm um discurso liberal, mas no gerenciamento das lojas não criam um ambiente favorável ao diálogo profundo. Por exemplo, um dos gerentes mantém os cartões de ponto dos empregados em cima de sua mesa. Cada um que chega tem que ir lá apanhá-lo com ele. Quando questionado sobre essa ação, diz que não é por controle, apenas quer “cumprimentá-los”.

A administração tem um *layout* onde todos trabalham sem divisórias, porém as salas dos Diretores têm divisórias de vidro, onde de lá eles podem “observar” a todos, numa clara relação de poder. As paredes são pintadas de cinza claro e não há quadros nas paredes. Na mesa de todos os diretores há fotografias das esposas e dos filhos. Os empregados demonstram um comportamento mais contido, com baixo grau de espontaneidade e criatividade.

### **Empresa “F”**

Esta empresa é uma instituição sem fins lucrativos que opera no Estado do Tocantins e possui mais ou menos 60 empregados. Há quatro anos estão construindo a sua Comunidade de Aprendizagem. A Diretora Técnica participa ativamente do PACE e ela própria conduz vários grupos de estudo e reflexão.

No início do programa os empregados tinham um baixo grau de confiança e era difícil para eles dar e receber feedback. A Diretora, embora sempre estivesse aberta para o diálogo, tinha dificuldades de expressar sentimentos. Muitas vezes, era vista como uma pessoa boa, mas distante dos empregados. O grupo também era composto de pessoas jovens, que não tinham muita experiência profissional, o que exigia da direção uma conduta de controle mais acentuada.

Passados esses quatro anos de estudo e aprendizagem contínua, o grupo é bastante ativo. A maioria dos empregados já se graduaram e participam de cursos de especialização. O ambiente de trabalho é muito mais transparente e os conflitos que surgem são tratados com maturidade.

A empresa procura estar sempre atualizada com o que há de mais moderno em teorias, métodos e ferramentas de gestão. E os empregados se dizem transformados nos seus níveis de consciência, sensibilidade e mudança de crenças. São pessoas mais abertas, disponíveis para relacionamentos mais afetivos e calorosos e o clima organizacional é prazeroso.

### **Empresa “G”**

Esta empresa é pequena, mais ou menos 45 empregados. O PACE já se encontra no terceiro ano de funcionamento e todos participam dos grupos de aprendizagem realizados mensalmente. A Diretoria é composta por dois diretores, que são marido e mulher e ambos, juntamente com seus gerentes, participam das assessorias mensais com uma carga horária de oito horas.

No início do programa, há três anos, o clima organizacional era terrível. O diretor comercial era inadequado em algumas situações, gritava com seus empregados e constantemente misturava os papéis de diretor da empresa e marido. Discutia com sua esposa, que é diretora administrativa-financeira da empresa, na frente dos empregados, e não permitia que houvesse discordância de sua opinião. A empresa era paternalista, os empregados eram admitidos por indicação de parentesco e não havia normas e procedimentos definidos formalmente.

Hoje a empresa tem outro clima. O diretor tem se esforçado para mudar seu comportamento, é aberto ao diálogo e todos os empregados são convidados a opinar sobre os procedimentos funcionais da empresa. Os gerentes são interessados na aprendizagem e se esforçam para colocar em prática tudo que aprendem. As relações de trabalho são transparentes e, com algumas exceções, todos se comprometem e se sentem responsáveis pelo alcance das metas e por prestar um atendimento excelente aos clientes.

A empresa oferece uma ajuda de custo para a escola dos filhos dos empregados que são menores, é flexível com o horário dos funcionários que estudam e não contratam ninguém que não tenha terminado o 2º grau. A empresa tem um Planejamento Estratégico, com acompanhamento de metas, sistemático, as contratações são feitas através de empresa especializada em recrutamento e seleção, possuem um manual de normas e procedimentos bem definidos investem na informatização e o ambiente entre os empregados e diretores é de camaradagem e respeito. Estão partindo este ano para a expansão do negócio, com a abertura de uma terceira loja.

#### **4.1. Conclusão: análise reflexiva das situações observadas**

Diante dessa amostragem de algumas situações observadas nas empresas, pode-se perceber o grande desafio que é construir comunidades de aprendizagem organizacionais. Fica evidente que os ambientes empresariais ainda são pautados pelo poder e controle. E que os dirigentes, em sua grande maioria, administram suas empresas com base no utilitarismo.

No desenvolvimento do PACE, verifica-se que quando os empregados têm baixa escolaridade, primeiro grau do ensino médio, eles têm dificuldades em compreender a metodologia do programa, e têm pouco interesse em aprender as teorias ou fazer exercícios que possam levá-los a um despertar da consciência. É como se estivessem num sono profundo. Para eles o patrão é rico, eles são pobres. O patrão manda, eles obedecem. Como o patrão é que tem o poder e o controle do negócio, é ele que deve criar as idéias norteadoras da empresa dele. Por outro lado, os patrões, de um modo geral, também não estão interessados no que esses empregados pensam ou aspiram para a vida deles. O que eles querem mesmo é que eles aprendam o serviço “direitinho”, atendam bem o cliente, não sejam questionadores, não criem conflitos com os colegas e tenham uma boa produtividade. Neste nível hierárquico da empresa, as relações são frias, distantes. Os empregados interagem entre si, mas há um fosso entre eles, os gerentes, e a cúpula da empresa. A solidariedade, o cuidado, o respeito, a gratuidade, estão longe de suas realidades.

Os empregados que têm uma escolaridade melhor, segundo grau do ensino médio, na sua grande maioria, são interessados e querem muito aprender. Começam a despertar da letargia da ignorância. Sonham em fazer carreira na empresa, se sentem

honrados quando são chamados a participar da construção do Planejamento Estratégico e fazem um esforço para serem reconhecidos. Geralmente ocupam cargos médios dentro das empresas. São vendedores, caixas, auxiliares administrativos, encarregados de sessões, supervisores etc. Neste nível hierárquico, pode-se estabelecer um relacionamento mais estreito com os gerentes, desde que não sejam muito questionadores e não tenham uma visão crítica que possa ameaçar a autoridade, o poder e o controle dos mesmos. Quanto à interação com a cúpula da empresa, se ela for de médio porte para cima, é o mesmo dispensado para os empregados com baixa escolaridade – distante e indiferente.

Os empregados que têm cursos superiores e pós-graduação, com raras exceções, se interessam muito pelo PACE. Querem aprender cada vez mais. Se envolvem com as teorias, métodos e ferramentas de gestão e ficam *encantados* com a possibilidade de estarem se autoconhecendo, despertando cada vez mais suas consciências e crescendo em todas as suas dimensões humanas. Geralmente ocupam cargos técnicos, ou são gerentes, ou assessores da diretoria. Neste nível hierárquico, o relacionamento com a cúpula tende a ser de mais igualdade. Se dirigem aos diretores com espontaneidade, têm suas opiniões próprias, enfrentam com mais maturidade os conflitos que surgem no dia-a-dia e são responsáveis pelas suas escolhas. A cúpula da empresa também lhes dispensa tratamento respeitoso e o diálogo entre eles flui melhor. Mas, mesmo assim, o grau de confiança, de intimidade, de amorosidade ainda está distante. Qualquer instabilidade nos negócios, faz emergir o poder e o controle e as relações interpessoais se tornam vulneráveis.

Os desafios diante dessa realidade são instigadores – levar para os ambientes empresariais relações sociais humanizadas, em que as pessoas possam ser elas mesmas, com suas sombras e suas luzes, com seus medos e suas fés, com seus

desejos e sonhos... Porque as relações utilitaristas, mercantilistas estão tão impregnadas, que falar sobre essa humanidade implica um vasto conhecimento, uma transformação, um testemunho desses próprios sentimentos, uma sabedoria, de forma que tudo seja transpirado de forma simples e natural.

Talvez seja muita ousadia se falar de transdisciplinaridade, quando a maioria dos empregados não possuem nem os conhecimentos disciplinares e interdisciplinares necessários para ler, compreender e interpretar um texto, fazer uma leitura de mundo mais crítica. Se não têm capacidades de reflexão, de perceberem seus modelos mentais, e ver como eles afetam suas relações e que a partir de um autoconhecimento eles podem dar respostas mais espontâneas e criativas para modificar o *status quo* vigente.

Mas a visão sistêmica ensina a pensar em rede, e neste ângulo o conhecimento não é feito como um edifício, que se coloca tijolo em cima de tijolo. Ele se espraia numa grande rede, no qual nada é fragmentado, tudo é incluído. Dessa forma pode-se levar para dentro das organizações o conhecimento em várias áreas das ciências, tais como a psicologia, a antropologia, as ciências sociais, a física quântica, a biologia entre tantas outras. Pode-se levar a filosofia de modo que todos tenham a oportunidade de ampliar suas compreensões da realidade. As artes – a poesia, a literatura, o teatro, a música, a pintura e tantas outras expressões artísticas. Por fim, não se deve ter receio de falar de espiritualidade, de estudar as grandes Tradições que podem levar o indivíduo a dar um maior sentido à sua existência, que possa religá-lo à sua verdadeira essência humana que projeta um saber não fragmentado, mas conectado ao Cosmos e a uma existência que não se prende apenas à matéria, mas aponta para um sentido mais abrangente da existência.

Nesse intento é que se propõe construir as comunidades de aprendizagem organizacionais e que a metodologia de Senge (1997) retrata tão bem – unir a *arquitetura organizacional*, o domínio da ação, no qual inclui as idéias norteadoras, as teorias, os métodos e as ferramentas de gestão e as inovações em infra-estrutura com *o ciclo de aprendizado profundo*, o domínio da mudança duradoura, no qual inclui a abertura de consciência e sensibilidade, a revisão constante das opiniões e crenças e a apreensão de novas capacidades, e tudo isso ser coberto por uma realidade mais profunda, em uma ordem implicada universal, que é generativa, onde *tudo é envolvido em tudo*, nada é fragmentado.

Subjacente à construção de organizações que aprendem está a *primazia do todo* nos assuntos humanos, no qual tudo entrelaça, tudo envolve.

Ao optar por fazer o mestrado em Ciências da Religião, queria certificar qual o “peso” da religião na construção das comunidades de aprendizagem organizacionais. A partir de seu estudo, especificamente da sociologia da religião, ficou evidente que com a secularização da religião ela perdeu sua fé indutiva, que de acordo com Berger (1990) é a parte da experiência humana que leva o homem a Deus. A dimensão metafísica dessa experiência é que leva o homem ao êxtase e a abertura para o mistério, propiciando ao indivíduo o contato com novas realidades e riquezas interiores e essas foram perdidas pelo reducionismo científico e racional que sustentou o pensamento da era industrial e tecnológica contemporânea.

Confirma-se o pensamento de Berger. Nas empresas pesquisadas, nas quais o PACE é desenvolvido, foi contatado mais de mil e duzentas pessoas. Dentre esse público, têm pessoas que pertencem a uma religião e são praticantes – católicos, protestantes, evangélicos, espíritas etc, têm os católicos não praticantes e as pessoas

que dizem não ter religião alguma. No que diz respeito a serem mais compassivas, mais amorosas e vivenciarem os preceitos crísticos em suas relações interpessoais, não se percebe diferença entre as que pertencem a uma igreja, com aquelas que não pertencem a nenhuma. As dificuldades para enfrentar as situações contenciosas do cotidiano das empresas são as mesmas.

Nesse sentido, a religião tradicional não tem muito o quê oferecer para a construção das comunidades de aprendizagem organizacionais. Porém está surgindo um novo e poderoso sentido de religiosidade, que está sedimentado nas grandes Tradições espirituais, tais como o cristianismo, o budismo, o taoísmo, o hinduísmo, o sufismo, o xamanismo, entre outros, e que convoca a todos para a grande tarefa de salvar o planeta terra. Precisa-se, imediatamente, lutar contra o poder, a busca de vantagens e a concorrência desenfreada. Necessita-se ativar em todos os níveis as forças positivas, inspiradas por forças verdadeiramente espirituais como o amor, o perdão, a compaixão, o cuidado, o respeito, o desprendimento, o carinho, a dignidade, a fraternidade, a tolerância, a renúncia, a igualdade, a beleza, a estética e a ética, enfim o que defendem todos os sábios e mestres de todas as religiões do ocidente ou do oriente, no passado e no presente.

Leonardo Boff (2001, p.18) diz:

*A globalização significará um avanço na realização da espécie humana e um novo patamar para a história do sistema – Terra se ela for feita através de uma ética da compaixão e do cuidado por tudo quanto existe e vive. Sem esta ética, a globalização econômica pode levar-nos ao destino dos dinossauros. Mas a economia submetida à ética, e a ética articulada com a espiritualidade podem permitir um parto feliz de um novo paradigma civilizacional que supomos mais sensíveis, mais cordial e mais espiritual, capaz de garantir um futuro promissor para a Terra e os filhos e filhas da Terra, os seres humanos.*

Assim dentro desse novo olhar surge o M.A.U.S.S. (Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais) que, como já foi visto, reúne um grupo de intelectuais conscientes da necessidade de avaliar e estabelecer uma crítica consciente ao utilitarismo econômico e a hegemonia do pensamento neoliberal que massifica a humanidade neste século que se inicia. Eles resgatam, metodologicamente, a descoberta de Marcel Mauss sobre o sistema social da dádiva, com base em seu livro *Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas* (1924).

O papel da dádiva, neste momento de globalização, resgata a crença na capacidade humana de se relacionar fora do contexto estabelecido pelos teóricos neoliberais de que o ser humano seria um ser essencialmente egoísta, agindo sempre em função dos seus próprios interesses. Para os intelectuais adeptos desse novo paradigma somente recuperaremos o social nas relações humanas em condições particulares de doação, confiança, solidariedade, que não são explicáveis, nem pela ótica do interesse individual nem da burocracia estatal, mas do paradoxo do dom.

Ao estudar a teoria da dádiva, esta veio ao encontro do que se ansiava. Não há dúvidas de que o estudo e a compreensão do sistema que fundamenta a dádiva – *dar, receber e retribuir* – permeia todo o trabalho de Peter Senge e, com certeza, será mais um pilar na construção das comunidades de aprendizagem organizacionais.

Como ressalta Caillé (2000) se em termos sociológicos o antiutilitarismo tem a precedência sobre o útil, engloba toda a funcionalidade, é porque antes mesmo de produzir bens ou constituir família, o que importa em primeiro lugar é construir o laço social. Que o laço é mais importante que o bem, eis o que o dom afirma.

*Antiutilitarismo* não quer dizer, de modo algum, não-utilitário, inútil, gratuito, sem razão de ser. Muito pelo contrário, nada é mais precioso que a aliança selada pelo dom, visto que ela permite a passagem, sempre revogável, da guerra à paz e da desconfiança à confiança. A aliança representa em certo sentido aquilo que há de mais *útil* neste mundo. É a condição primeira de todo empreendimento, de toda prosperidade e de toda felicidade. Mas ninguém pode ter acesso a este tipo de utilidade – a utilidade transcendental –, se não for capaz de sair do registro do utilitário. O laço deve ser querido por causa dele mesmo e não pelo bem...

Martins (2002) diz que o resgate da dádiva aparece como uma iniciativa relevante para a elaboração de uma crítica mais sistemática do utilitarismo econômico, que embasa doutrinariamente o neoliberalismo e, também, para melhor compreender certas modalidades concretas de invenção do vínculo social, como aqueles do livre associacionismo.

É pena que no Brasil este movimento ainda esteja restrito a um pequeno grupo de intelectuais. Mas como esse tema toca no âmago do sistema econômico brasileiro, que reduz a ação social a um problema de escolha econômica racional, acredita-se, que em breve, ele possa estar sendo discutido não só nas universidades e por intelectuais das ciências sociais, mas por todas as pessoas de boa vontade, sensíveis e que querem também assumir a responsabilidade de transformar este sistema vigente, no qual estabelece os vínculos sociais com base em um utilitarismo desembestado.

Esta dissertação estimula o aprofundamento na compreensão dessa teoria e como levá-la, de forma simples, para ser discutida e aplicada em todas as camadas da empresa – da cúpula ao mais baixo nível hierárquico. Levá-los a compreender que a dádiva não é um modismo, que ela sempre existiu, desde as sociedades mais arcaicas até os dias de hoje. Ela está no fundamento de todas as religiões e como diz Godbout (1999, p. 253) “retribuir é dar, dar é receber e retribuir, receber é dar; dar, receber, retribuir é estar sempre colocando a indeterminação do mundo e o risco da existência; é estar sempre fazendo existir a sociedade, toda a sociedade”.

Ao concluir, que se abra a escuta para a fala de Paulo, Apóstolo (Rm 12 : 4-10)

*Pois assim como num só corpo temos muitos membros e os membros não têm todos a mesma função, de modo análogo, nós somos muitos e formamos um só corpo em Cristo, sendo membros uns dos outros. Tendo porém dons diferentes, segundo a graça que nos foi dada, quem tem o dom do serviço, o exerça servindo; quem o do ensino, ensinando; quem o da exortação, exortando. Que o nosso amor seja sem hipocrisia, detestando o mal e apegados ao bem; com amor fraterno tendo carinho uns para com os outros, cada um considerando o outro como mais digno de estima.*

## BIBLIOGRAFIA

ANTÔNIO, Severino. *Educação e Transdisciplinaridade: crise e reencantamento da aprendizagem*. Rio de Janeiro : Lucerna, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e Ambivalência*. Trad. Marcus Penchel. Rio de Janeiro : Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Trad. Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro : Zahar, 1998.

BERGER, Peter. *O Dossel Sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. Trad. José Carlos Barcelos. São Paulo : Paulinas, 1985.

\_\_\_\_\_. *Rumor de Anjos: a sociedade moderna e a redescoberta do sobrenatural*. Trad. Valdemar Boff e Jaime Clasen. Petrópolis : Vozes, 1997.

BOFF, Leonardo. *Princípio de Compaixão e Cuidado*. 2ª edição, Petrópolis : Vozes, 2001.

BRANDÃO, Denis; CREMA, Roberto (orgs.). *O Novo Paradigma Holístico: ciência, filosofia arte e mística*. São Paulo : Summus, 1991.

CAILLÉ, Alain. *Antropologia do Dom: o terceiro paradigma*. Trad. Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis : Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. *O Anti-Utilitarismo e as Ciências Sociais: a atualidade do pensamento de Marcel Mauss*. In Pós-Revista Brasiliense de Pós-Graduação em Ciências Sociais, UNB. Brasília : Katakumba, 2002.

\_\_\_\_\_. *Nem Holismo Nem Individualismo Metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva*. In Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 13, n. 38, outubro de 1998.

CAPRA, Fritjof. *As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável*. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo : Cultrix, 2002.

CREMA, Roberto. *Saúde e Plenitude: um caminho para o ser*. São Paulo : Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Antigos e novos terapeutas: abordagem transdisciplinar em terapia*. Petrópolis : Vozes, 2002.

D'AMBROSIO, Ubiratam. *Transdisciplinaridade*. São Paulo : Palas Athena, 1997.

DAMÁSIO, Antônio. *O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. Trad. Dora Vicente e Georgina Segurado. São Paulo : Companhia das Letras, 1996.

DORIA, Joyce; ROZANKSI, Horácio; COHEN, Edward. *O que as empresas esperam dos MBA*. In Revista HSM-MANAGEMENT: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. Nº 43, ano 8, volume 2. Março-Abril 2004.

DERRIDA, Jacques; VATTIMO, Gianni (orgs.). *A Religião: o seminário de Capri*. São Paulo : Estação Liberdade, 2000.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. *Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa*. Trad, Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo : Futura, 1998.

FOURNIER, Marcel. *Marcel Mauss ou A Dádiva de Si*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Trad. Cíntia Ávila de Carvalho. n. 21, ano 8, fevereiro de 1993.

GEUS, Arie de. *A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar*. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

GODBOUT, Jacques; Caillé, Alain. *O Espírito da Dívida*. Trad. Patrice C. F. X. Wullaume. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GODBOUT, Jacques. *Homo donator versus Homo oeconomicus*. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.) *A Dívida entre os Modernos*. Trad. Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis : Vozes, 2002.

GODELIER, Maurice. *O Enigma da Dívida*. Trad. Pedro Miguel Elói Duarte. Lisboa : Edições 70, 2000.

HAPPÉ, Robert. *Consciência é a Resposta* Trad. Ruth Toledo. São Paulo : Talento, 1997.

KOFMAN, Fredy. *Metamanagement:: A Nova Consciência dos Negócios*. Trad. Meile Scoss e Inty Mendoza. São Paulo : Willis Harman House, 2001.

LASZLO, Ervin. *Conexão Cósmica: guia pessoal para a emergente visão da ciência*. Trad. Franklin R. F. Gonçalves. Petrópolis : Vozes, 1999.

MARTINS, Paulo Henrique, org. *A Dívida entre os Modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. Petrópolis : Vozes, 2002.

MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a Dívida*. Trad. Antônio Filipe Marques. Lisboa : Edições 70, 1973.

MORIN, Edgar. *A Religação dos Saberes – O desafio do século XXI*. Trad. Flávia Nascimento. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 1999.

MOREIRA, Roberto Sabato Cláudio (Editor). *Dádiva e Solidariedade Urbanas. Sociedade e Estado* – UNB. Volume XVI, número 12, janeiro-dezembro, 2001. Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília.

NICOLAS, Guy. *O Dom Ritual, Face Velada da Modernidade*. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.) *A Dádiva entre os Modernos*. Trad. Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis : Vozes, 2002.

NICOLESCU, Basarab. *Ciência, Sentido & Evolução: a cosmologia de Jacob Boehme*. Trad. Américo Sommermam. São Paulo : Attar Editorial, 1995.

\_\_\_\_\_. *Manifesto da Transdisciplinaridade*. São Paulo : Triom, 1999.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Trad. OP Traduções. São Paulo : Best Seller, 1998.

SENGE, Peter et al. *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Trad. Antônio Roberto Maria da Silva. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

\_\_\_\_\_. *A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Trad. Bazám Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

TAROT, Camille. *Pistas para uma História de Nascimento da Graça*. In: MARTINS, Paulo (org.) *A Dádiva entre os Modernos*. Trad. Guilherme João de F. Teixeira. Petrópolis : Vozes, 2002.

WEIL, Pierre; D'AMBROSIO, Ubiratam; CREMA, Roberto. *Rumo à Nova Transdisciplinaridade – Sistemas Abertos de Conhecimento*. 3ª edição, São Paulo : Summus ,1993.

WEIL, Pierre. *Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística*. 3ª edição, Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1993.