

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

(BU)

***QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES
QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE
CIDADANIA EMPRESARIAL:
POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÕES
INDIVIDUAIS E COLETIVAS***



03517224

CARLOS ALBERTO DE FARIA GASPAR

**FLORIANÓPOLIS
2001**

CARLOS ALBERTO DE FARIA GASPAR

**QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES
QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE
CIDADANIA EMPRESARIAL:
POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÕES
INDIVIDUAIS E COLETIVAS**

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

Orientadora: Prof. ZULEICA MARIA PATRÍCIO, Dra.

**FLORIANÓPOLIS
2001**

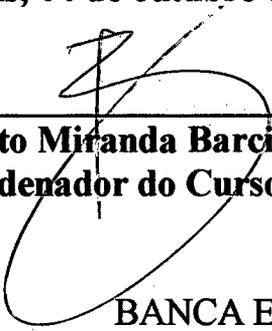
TERMO DE APROVAÇÃO

CARLOS ALBERTO DE FARIA GASPAR

**QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES QUE PARTICIPAM DE
PRÁTICAS EXTERNAS DE CIDADANIA EMPRESARIAL:
POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÕES
INDIVIDUAIS E COLETIVAS**

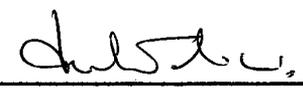
**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção de título de Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 04 de outubro de 2001



**Prof. Roberto Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso**

BANCA EXAMINADORA



**Prof. Zuleica Maria Patrício, Dra.
Orientadora**



Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.



Prof. José Luís Crivelatti de Abreu, Dr.

*Aos meus pais, Alberto e Maria Célia,
exemplos de dedicação, abnegação e
humildade que me inspiram a trilhar os
caminhos do coração.*

Agradecimentos

À minha fascinante companheira Fabiola, por seu apoio, compreensão, paciência e carinho, sem os quais este trabalho não seria possível.

À minha amiga e orientadora Zuca, pela incomparável dedicação e interesse em ensinar a transcender, qualidade rara reservada aos grandes mestres.

Aos meus irmãos Priscila e Augusto, por, desde a mais tenra idade, terem em mim fomentado o gosto pela “Ciência” e por tantas outras fontes de saber.

Às fantásticas pessoas que pude conhecer em virtude deste trabalho, sujeitos nesta pesquisa, mas, sobretudo, cidadãos conscientes de seu papel.

Aos amigos André, Carlos, Cláudia e Dario por terem me auxiliado a encontrar as pessoas certas.

Aos irmãos e amigos do Núcleo Transcriar, verdadeiros companheiros nas árduas sendas do aprender e do conspirar por um mundo melhor.

Às inspiradoras presenças amigas, que sempre acompanham e orientam meus passos nos momentos mais difíceis.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da UFSC, pelo companheirismo e pela ativa participação na construção de inúmeras teias e por inspirar “insights” singulares.

À maravilhosa Ilha de Santa Catarina que, como uma zelosa mãe, soube me acolher com amor em seus braços de mar e em seu colo de areia.

A Deus, que, em Sua infinita sabedoria e à Sua semelhança, nos concedeu a liberdade e o dom da criação.

*“Mais uma vez encontramos-nos
suspensos sobre o abismo.
A provação sabíamos, nunca
é única, é sempre dupla.
Somos solicitados a sobreviver, a agir com
habilidade política, com coragem e, ao mesmo
tempo, a construir uma moral pela qual conduzir
a nossa própria evolução.
Não basta sobreviver a qualquer custo, é
preciso sobreviver de um certo modo.
Não basta ocuparmo-nos conosco, devemos
ocupar-nos também com os outros e com o futuro.
Temos responsabilidades que vão tão além da nossa
pessoa e da nossa sociedade que nos dão vertigem.
Mas não podemos nos omitir.”*

Francesco Alberoni

SUMÁRIO

| | |
|---|-------------|
| RESUMO | VIII |
| ABSTRACT | IX |
| 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 1 |
| 1.1. A ESCOLHA DO TEMA | 2 |
| 1.2. OBJETIVOS E FINALIDADES DA PESQUISA | 5 |
| 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO | 6 |
| 2. ELEMENTOS TEÓRICOS: O REFERENCIAL HOLÍSTICO-ECOLÓGICO, QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E CIDADANIA EMPRESARIAL.... | 8 |
| 2.1. DISCUTINDO O REFERENCIAL HOLÍSTICO-ECOLÓGICO | 8 |
| 2.2. QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR | 16 |
| 2.3. CIDADANIA EMPRESARIAL | 24 |
| 2.3.1. A Crise do Modelo Econômico Vigente | 24 |
| 2.3.2. Sobre os Paradigmas Emergentes e a Reestruturação Organizacional | 28 |
| 2.3.3. Discutindo Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial | 37 |
| 3. PRESSUPOSTOS DA PESQUISA | 47 |
| 4. MÉTODO DA PESQUISA | 48 |
| 4.1. ESCOLHA DO MÉTODO DA PESQUISA | 49 |
| 4.2. APRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA | 53 |
| 4.3. ENTRANDO EM CAMPO | 54 |
| 4.3.1. Escolha dos Sujeitos e dos Locais para a Pesquisa | 54 |
| 4.3.2. Princípios Éticos | 55 |
| 4.4. FICANDO EM CAMPO | 56 |
| 4.4.1. Os Processos de Coleta e Registro de Dados | 57 |
| 4.4.2. O Processo de Análise dos Dados | 57 |
| 4.5. SAINDO DE CAMPO | 58 |
| 4.5.1. O Processo de Discussão dos Dados | 58 |
| 4.5.2. O Processo de Devolução dos Dados | 58 |

| | |
|--|------------|
| 5. QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE CIDADANIA EMPRESARIAL: POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS..... | 60 |
| 5.1. AMPLIANDO A COMPREENSÃO SOBRE QUALIDADE DE VIDA INDIVIDUAL E COLETIVA | 63 |
| 5.2. PERCEPÇÕES ACERCA DA CIDADANIA INDIVIDUAL E DA CIDADANIA EMPRESARIAL.. | 77 |
| 5.3. ORIGENS DO ENVOLVIMENTO DOS INDIVÍDUOS COM AS PRÁTICAS DE CIDADANIA | 86 |
| 5.4. O SOPRO DIVINO NA TELA DA VIDA: O ENTUSIASMO QUE SE PROPAGA EM TODAS AS DIREÇÕES..... | 90 |
| 5.5. O CÍRCULO VIRTUOSO DA SOLIDARIEDADE: SEMEANDO E COLHENDO ATRAVÉS DAS PRÁTICAS DE CIDADANIA..... | 99 |
| 5.6. O COMPROMISSO PESSOAL COM A COLETIVIDADE E COM O MEIO: A BUSCA DE SENTIDO NA VIDA | 110 |
| 5.7. APRENDIZADO PELA CIDADANIA: LIÇÕES DE HUMILDADE E HUMANIDADE..... | 118 |
| 5.8. REFLEXIBILIDADE E AUTOTRASCENDÊNCIA: A RECONSTRUÇÃO DA PRÓPRIA HISTÓRIA DE VIDA | 125 |
| 5.9. CONDIÇÕES E LIMITES INDIVIDUAIS PARA A PRÁTICA DE CIDADANIA..... | 130 |
| 5.10. A RECONSTRUÇÃO DA EMPRESA E DE SUA IDENTIDADE..... | 136 |
| 5.11. A PROMOÇÃO DO AFETO E DA TRASCENDÊNCIA: NOVAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIAIS..... | 146 |
| 5.12. A MÃO ÚNICA NAS PRÁTICAS DE CIDADANIA PELAS EMPRESAS..... | 152 |
| 6. O TAO DA CIDADANIA: UM CAMINHO PARA A RECONSTRUÇÃO DO INDIVÍDUO, DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE..... | 158 |
| 7. SÍNTESE FINAL E RECOMENDAÇÕES | 166 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 173 |
| APÊNDICES..... | 180 |

RESUMO

Este trabalho pretende trazer elementos que permitam expandir as fronteiras teóricas relacionadas ao tema da cidadania empresarial, pautando-se sobre uma perspectiva não limitada apenas às teorias organizacionais e econômicas, as quais são comumente utilizadas para analisar e interpretar práticas relacionadas às organizações que atuam no mercado. Ao invés de nos aprofundarmos em apenas uma especialidade do conhecimento para dar conta de compreender os fenômenos em estudo, procuramos agregar conceitos e elementos provenientes de um rol de disciplinas mais farto. O objetivo principal desta pesquisa é compreender como a qualidade de vida de trabalhadores se relaciona com sua participação direta em práticas externas de cidadania promovidas, estimuladas ou apoiadas pelas empresas nas quais trabalham. Para tanto, faz-se necessária uma compreensão satisfatória acerca dos principais conceitos envolvidos. Longe de serem simples, conceitos como *cidadania* e *qualidade de vida* exigem, para um entendimento mínimo, a utilização de elementos provenientes de múltiplos campos do saber. São conceitos essencialmente interdisciplinares e que exigem um instrumental de investigação apropriado. Desta forma, munimo-nos do Referencial Holístico-Ecológico como meio para que a complexidade do fenômeno estudado possa ser satisfatoriamente apreendida, uma vez que ele recomenda e sustenta o uso de recursos interdisciplinares e, além disso, corrobora com nossa particular visão de mundo. A fim de melhor captarmos os elementos pertinentes ao fenômeno em estudo, optamos por utilizar um método qualitativo de pesquisa, o qual, pelas suas características, permitiu a flexibilidade, a abertura e a profundidade requerida pelo tema. Assim, realizamos um estudo qualitativo, analisando casos de indivíduos que tenham desenvolvido atividades de cunho social ou ambiental, como parte de programas ou iniciativas apoiadas, estimuladas ou promovidas pelas empresas em que atuam profissionalmente. Eles foram questionados em profundidade e individualmente, e relataram como suas participações em tais atividades se refletiram sobre os mais diversos aspectos de suas vidas. Os resultados obtidos vão além da esfera organizacional, perpassando, principalmente, por questões existenciais individuais, nas quais cada sujeito desta pesquisa expressa como se transformou e como potencializa transformações coletivas a partir da prática da cidadania.

Palavras-Chave: qualidade de vida; cidadania; responsabilidade social; trabalho voluntário.

ABSTRACT

This work intends to bring elements that permit expanding the theoretical bounds related to the corporate citizenship theme, analyzing the phenomena from a perspective which goes beyond some organizational and economic limits, commonly used to discuss and interpret practices involving private corporations. Instead of deepening in only one knowledge front to understand the studied phenomena, we look for joining concepts that come from a further roll of disciplines. The main goal in this research is to understand how workers' life quality relates to their direct participation in external citizenship practices promoted, stimulated or supported by organizations where they work. Thus, it makes necessary a satisfactory comprehension about the main involved concepts. Far from being ordinary, *citizenship* and *life quality* concepts demand, to a minimum understanding, the use of elements from several knowledge fronts. They are, essentially, interdisciplinary concepts, that demand appropriated investigation instruments. Thus, by means of The Holistic-Ecological Approach, the studied phenomenon complexity could be acceptably perceived, since it recommends and supports interdisciplinary resources use and, besides it, confirms our particular world vision. In order to better understand the studied phenomenon elements, we decide to use a qualitative research method, which, by its characteristics, have allowed great flexibility and deepness. So, we have built a qualitative study, analyzing cases of people who had developed social and environmental activities, as part of programs supported or promoted by organizations where they professionally work. They have been singly inquired, telling us about how their envelopment in such practices have reflected in many other aspects of their lives. The results of this research show us elements that go beyond corporation scope, mainly, passing by individual aspects, in which each person inquired had related how he or she had his or her lives transformed and how he or she empowers collective transformations by citizenship practice.

Key-words: life quality; citizenship; social responsibility; volunteer work.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho pretende trazer elementos que permitam expandir as fronteiras teóricas relacionadas ao tema da cidadania empresarial, pautando-se sobre uma perspectiva não limitada apenas às teorias organizacionais e econômicas, as quais são comumente utilizadas para analisar e interpretar práticas relacionadas às organizações que atuam no mercado. Ao invés de nos aprofundarmos em apenas uma especialidade do conhecimento para dar conta de compreender os fenômenos em estudo, procuramos agregar conceitos e elementos provenientes de um rol de disciplinas mais farto.

Este trabalho focaliza as relações entre as práticas externas de cidadania empresarial e a qualidade de vida dos trabalhadores que participam diretamente de tais atividades, sendo necessária uma compreensão satisfatória acerca dos principais conceitos envolvidos. Longe de serem simples, conceitos como *cidadania* e *qualidade de vida* exigem, para um entendimento mínimo, a utilização de elementos provenientes de múltiplos campos do saber. São conceitos essencialmente interdisciplinares.

O envolvimento e a participação crescentes de organizações privadas com fins lucrativos em atividades “cidadãs”, seja através de projetos relacionados a questões sociais ou relacionados a questões ambientais, têm motivado uma também crescente preocupação acadêmica em elucidar e compreender os fenômenos que permeiam tais práticas.

Os termos utilizados para designar o envolvimento das empresas com causas sociais e ambientais variam dependendo de autor e contexto, sendo mais comumente enquadrados em uma das seguintes denominações: “ação social empresarial”, “filantropia empresarial”, “responsabilidade social empresarial ou corporativa” e “cidadania empresarial ou corporativa”. Também é comum o uso das expressões “ética nos negócios” ou “ética empresarial” quando se faz menção à postura de organizações em relação a questões sociais e ambientais. A variedade de termos denota não apenas reais distinções entre as práticas empresariais, como também trazem à vista um ainda precário entendimento consensual sobre tais denominações. Oportunamente apresentaremos os conceitos adotados neste estudo. À guisa de simplificação, denominaremos, ainda que de forma conceitualmente incompleta, práticas de cidadania empresarial como sendo atividades de cunho social ou ambiental, conduzidas, promovidas ou estimuladas por determinada empresa.

Vale frisar que adotamos o termo “prática de cidadania” por considerá-lo mais completo do que outros como “ação social” ou “atividade voluntária”. Entendemos que uma

“prática de cidadania” pode ser tanto orientada para questões sociais (“ações sociais”) como para questões ambientais. Uma “prática de cidadania” também pode se dar de forma voluntária, seja individual e coletivamente. Entretanto, o termo “voluntário” parece pré-qualificar a intenção por detrás da ação e, além disso, se aplica a tantas outras práticas cotidianas e não apenas às contempladas neste estudo. Assim, o termo “prática de cidadania” se mostrou mais apropriado ao que buscamos neste estudo.

1.1. A Escolha do Tema

A preocupação com questões sociais e ambientais está na ordem do dia de diversas empresas, sendo assunto cada vez mais presente em debates que envolvem variados setores da sociedade. Existe uma tendência clara para que este tema cresça tanto em abrangência, a partir de seus reflexos práticos, como em profundidade, fruto do desenvolvimento de uma maior compreensão teórica dos fenômenos que encerra.

Hoje, já podemos afirmar que um número progressivamente maior de organizações entende que ter uma atuação expressiva nos âmbitos ambiental e social fundamenta um dos pilares de sustentação dos seus negócios (MCINTOSH et al., 1998). A evolução das exigências de mercado impõe um desafio às empresas: oferecer não apenas preço e qualidade em seus produtos e serviços, mas também desenvolver uma postura calcada em princípios éticos, com respeito aos trabalhadores, às comunidades circunvizinhas e ao ambiente. Posturas anti-éticas e anti-ecológicas vêm se configurando, também, como anti-econômicas.

Através da última década, proliferaram manifestações de envolvimento de empresas com causas sociais ou ambientais. O surgimento recente de organizações cuja finalidade é a disseminação de práticas e de valores empresariais mostra se tratar de fenômeno em franca expansão em nível global. Algumas destas organizações tornaram-se referências mundiais pelas suas atividades e pioneirismo, tais como: *Social Venture Network (SVN)*, *Business for Social Responsibility (BSR)*, *The Charter for Good Corporate Behavior*, *The Asahi Foundation*, *The Centre for Tomorrow's Company*, *The World Business Council for Sustainable Development* e o *Council of Economic Priorities*. O propósito dessas organizações tem sido agrupar empresários de sucesso nos negócios e na área social, dedicados a mudar o modo como o mundo desenvolve seus negócios e usar sua influência para promover soluções progressivas aos problemas sociais e ambientais.

No Brasil, o tema tem se tornado mais presente, tomando corpo através de alguns grupos, instituições, fundações, entidades e outras formas de organização que o promovem. Com atuação mais marcante, podemos citar os trabalhos da *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança*, do *Instituto Ethos de Responsabilidade Social*, do *Instituto Brasileiro de Análises Sócio-Econômicas* (IBASE) e do *Grupo de Instituições, Fundações e Entidades* (GIFE).

É notável que este tema venha chamando progressivamente a atenção de empresários, do poder público, de veículos de comunicação e da sociedade civil. O interesse sobre o tema pode ser superficialmente avaliado pela visibilidade que lhe é concedida pelos mais variados setores da sociedade. Como exemplos, podemos citar: o relatório *Empresas e Responsabilidade Social* elaborado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG, 2000); os relatórios setoriais *Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social e Balanço Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Social Corporativa*, ambos produzidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000a, 2000b); o *Guia de Boa Cidadania Corporativa* elaborado pela revista Exame (EXAME, 2000b) e a edição denominada *Balanço Social* da revista Expressão (EXPRESSÃO, 2000). Também não faltam periódicos - principalmente voltados às áreas de gestão e econômica - que, com frequência, trazem reportagens e notas sobre empresas que promovem ações sociais ou programas de preservação e recuperação do ambiente natural. Estes são apenas alguns exemplos, mas que deixam clara a existência de uma tendência crescente, a qual denota que as questões vinculadas à participação das empresas, junto às suas comunidades e junto ao meio em que estão estabelecidas, tornam-se progressivamente mais presentes, sendo cada vez mais notadas e tendo sua importância reconhecida pelas mais diversas esferas da sociedade.

Na tarefa particular de fornecer insumos teóricos para o entendimento das questões relacionadas às práticas de cidadania empresarial, as possibilidades de contribuição do meio acadêmico são fundamentais. O tema é relativamente recente e, assim sendo, apesar do interesse crescente, ainda são poucos os trabalhos acadêmicos contextualizados para a realidade brasileira, fato que nos permite antever diversas brechas a serem exploradas pela Academia.

O reconhecimento e o estudo acurado dos vários fenômenos sociais envolvidos com o tema requerem um esforço proveniente de diversas áreas do conhecimento, as quais, objetivando melhores resultados na compreensão teórica da multiplicidade de aspectos existentes, se vêem, quase que forçosamente, impelidas a dialogar.

Ainda é precário o entendimento acerca dos fenômenos relacionados com os seres humanos trabalhadores que participam direta e voluntariamente de atividades em prol da sociedade ou do ambiente. Compreendendo que estes trabalhadores são, antes de tudo, indivíduos que interagem em múltiplas dimensões interpenetrantes, onde a ocorrência de um evento em uma determinada dimensão pode vir a afetar todas as demais, cabe questionar acerca da repercussão de tais atividades nas mais diversas faces do seu cotidiano.

Comumente é dito que os trabalhadores de uma empresa que se envolve com práticas de cidadania empresarial sentem uma maior admiração por esta e se tornam mais satisfeitos, fiéis e, também, produtivos (EXAME, 2000a, 2000b). Mas será que dizer que eles se sentem mais satisfeitos, se tornam mais fiéis e aumentam sua produtividade é tudo o que acontece? Será que não existem aspectos, dimensões e sentimentos ainda não desvelados?

Também é geralmente aventada a idéia de que mais e mais profissionais optam por trabalhar em empresas que, de alguma forma, sejam atuantes em prol da sociedade e do ambiente (EXAME, 2000a). Qual a motivação desses profissionais? Porque esses casos são cada vez mais freqüentes?

Da mesma forma, é comum ouvirmos sobre companhias que preferem contratar trabalhadores que demonstrem interesse pelas questões sociais e ambientais. O que está por detrás disso? Por que, agora, as empresas parecem se preocupar com o que antes era relegado ao plano da atuação do setor público? Por que profissionais preocupados com questões ecológicas e sociais são importantes para as empresas?

São muitas as questões que surgem dessa temática. Cremos que as respostas que temos hoje não bastam para compreender toda essa complexidade. Alguns estudos já foram realizados, mas, não raro, a profundidade com que essas questões merecem ser tratadas dificilmente é alcançada. A superficialidade, as generalizações apressadas e as simplificações estatísticas da maioria dos trabalhos existentes nesta área ameaçam soterrar a beleza de uma realidade rica, cheia de detalhes, conexões e histórias humanas.

Procurando novas possibilidades de leitura dos fenômenos, através de uma abordagem que suporte a complexidade e a profundidade das questões, assim como permita e estimule um diálogo interdisciplinar, esta pesquisa se vale de um referencial denominado Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996), o qual orienta nosso olhar, enquanto pesquisadores, e sugere a adoção de métodos qualitativos de pesquisa, os quais são simultaneamente flexíveis e robustos, fornecendo melhores meios para que possamos entender a realidade estudada.

Este trabalho não pretende dar conta de responder a todos os questionamentos expostos. Nem, tampouco, tem a ilusão de que irá esgotar qualquer um dos temas previamente levantados. Credo que há, ainda, muito a ser pesquisado, e ainda mais a ser entendido com relação ao ser humano trabalhador e às práticas de cidadania empresarial que desempenha, buscamos focar sobre um aspecto que consideramos central à temática e com cuja compreensão acreditamos que a Academia possa contribuir significativamente.

1.2. Objetivos e Finalidades da Pesquisa

Os objetivos e as finalidades que pretendemos atingir com a realização deste trabalho orientam a construção de um ponto de partida teórico pautado sobre referências de outros autores, bem como sugerem a abordagem e os métodos de investigação mais apropriados à sua concretização.

Procuramos, através deste estudo, identificar elementos e fundamentar observações sobre o que se passa com a vida, com a qualidade de vida dos trabalhadores que real e diretamente lidam e participam de atividades sociais e ambientais promovidas ou estimuladas pelas empresas em que trabalham. Escolhemos estudar indivíduos envolvidos com atividades sociais ou ambientais *externas*, ou seja, que estejam engajados em práticas de cidadania nas quais atuem além das tradicionais fronteiras empresariais.

Sintetizando, nosso objetivo principal nesta pesquisa é **compreender como a qualidade de vida de trabalhadores se relaciona com sua participação direta em práticas externas de cidadania promovidas, estimuladas ou apoiadas pelas empresas nas quais trabalham.** Para que possamos atingi-lo é necessário que determinados objetivos específicos sejam alcançados.

O primeiro de nossos objetivos específicos é **identificar conceitos de *cidadania empresarial* e de *responsabilidade social*, bem como demais denominações, dentro desta mesma temática, encontradas na literatura.** Além disso, é necessário identificar conceitos de ***qualidade de vida* e *qualidade de vida do trabalhador* na literatura.**

Cabe, também, **identificar como os conceitos de *cidadania* e de *qualidade de vida* são compreendidos por trabalhadores que participam diretamente de práticas externas de cidadania promovidas, estimuladas ou apoiadas pelas empresas nas quais trabalham.**

Por fim, cabe-nos **identificar e analisar como a qualidade de vida desses trabalhadores se relaciona com sua participação em tais atividades.**

Em alcançando os objetivos apresentados acima, entendemos que o presente estudo colaborará para determinadas finalidades. Uma delas é a construção de uma unidade de conhecimentos acerca do tema *cidadania empresarial*, fornecendo insumos para auxílio de pesquisadores, empresários e demais profissionais que tenham neste estudo fonte de elementos para suas atividades.

O estudo também possibilitará uma maior compreensão sobre *qualidade de vida dos trabalhadores* - estendendo-se, onde possível, à compreensão da qualidade de vida dos seres humanos de forma geral.

Outra finalidade é colaborar para o crescimento da consciência das organizações públicas e privadas, da sociedade e da Academia a respeito da importância da participação empresarial na resolução de questões sociais e ambientais, especialmente no contexto brasileiro. Pretendemos colaborar para despertar nas comunidades empresarial e acadêmica, bem como na sociedade de uma forma mais ampla, a consciência da importância da participação de trabalhadores em atividades de cunho social ou ambiental. A promoção do espírito de cidadania dentro das organizações, a partir da motivação e da mobilização individual de seus trabalhadores, é também uma das finalidades a que se destina este estudo.

Temos, de forma mais geral, o interesse em possibilitar uma maior compreensão acerca do exercício da cidadania através das atividades voluntárias e solidárias, bem como de seus significados para os seres humanos envolvidos.

Desejamos, também, fortalecer a aceitação de novos paradigmas na Academia, ao adotar o Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996) como meio de leitura de fenômenos do cotidiano social, e especialmente, aos relacionados ao envolvimento das empresas em práticas de cidadania. Além disso, tencionamos evidenciar a aplicabilidade de métodos qualitativos de pesquisa ao estudo de fenômenos sociais, particularmente no que concerne à cidadania empresarial e à qualidade de vida dos trabalhadores.

Por fim, ambicionamos contribuir para a expansão dos limites teóricos em relação ao tema, pois, ao invés de nos aprofundarmos em apenas uma especialidade do conhecimento para dar conta de compreender os fenômenos em estudo, procuramos agregar um corpo teórico construído com o auxílio de um exercício interdisciplinar.

1.3. Estrutura do Trabalho

Após este capítulo introdutório, apresentamos os Elementos Teóricos (capítulo 2) com os quais nos munimos antes de realizar a exploração em campo. Tais elementos dão suporte à

nossa visão e ao nosso viés nesta pesquisa. Privilegiamos trazer esclarecimentos teóricos acerca do Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996), sobre qualidade de vida dos trabalhadores e, ainda, sobre cidadania empresarial. Os Elementos Teóricos nos servem para sustentar alguns pressupostos - apresentados no capítulo 3 -, e para nos sugerir um método de investigação que possa ser coerente com a nossa visão e, também, que possa nos conduzir à concretização dos Objetivos e Finalidades deste trabalho. Assim, no capítulo 4, o método de pesquisa escolhido para a realização deste estudo é apresentado, discutido e, também, justificado. O capítulo 5 é constituído por diversas seções, cada qual referente a um tema que tenha emergido a partir dos dados obtidos em campo. É onde a descrição e análise das realidades encontradas em campo são apresentadas e discutidas apoiando-se nos Elementos Teóricos e, quando necessário, em novas referências. A seguir, no capítulo 6, é apresentado o tema que percebemos envolver todos os demais e que emergiu como grande síntese desta pesquisa. Neste ponto, buscamos resgatar os Elementos Teóricos e confrontá-los com o conjunto dos temas que emergiram da pesquisa. Por fim, no capítulo 7, deixamos nossa síntese final, onde tecemos as últimas considerações e onde deixamos recomendações para estudos futuros.

Cabe, por fim, esclarecer que, em relação à apresentação desta pesquisa, utilizamo-nos tanto da forma impessoal quanto da 1ª pessoa do plural. Tal uso, contudo, busca atender aos seguintes critérios: quando desejamos incluir nosso viés, enquanto pesquisadores, ou quando fazemos coro com afirmações dos sujeitos deste estudo, utilizamo-nos da 1ª pessoa do plural. Já o uso da forma impessoal recai para aspectos que consideramos genéricos e que, portanto, não se limitam apenas ao nosso olhar nesta pesquisa.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS: O REFERENCIAL HOLÍSTICO-ECOLÓGICO, QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E CIDADANIA EMPRESARIAL

2.1. Discutindo o Referencial Holístico-Ecológico

Sendo todas as coisas causadas e causantes, auxiliadas e auxiliares, mediatas e imediatas, e mantendo todas elas por meio de um vínculo natural e insensível, que une as mais afastadas e as mais diferentes, julgo impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, assim como conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes (PASCAL apud SILVA, J. M. in: CASTRO, CARVALHO & ALMEIDA, p.103)

As décadas de 60 e de 70 do século XX assinalaram o início de importantes emergências sociais; movimentos estudantis, manifestações de grupos feministas, mobilizações pacifistas, protestos em defesa do meio ambiente¹, entre outros eventos de teor similar, insurgiram trazendo uma atitude que se confrontava com os poderes estabelecidos: governos, políticos, militares, empresários, pais de família, igrejas. Integrantes de uma nova geração, inflamados pelos discursos de paz e amor, expressaram, da forma como lhes era possível, sua discordância perante as diversas instituições representativas de poder, censura e opressão. Toda forma de poder passou a ser contestada, e de muitas maneiras os membros desse contingente reivindicaram em favor de suas crenças e em defesa de seus valores. Nem sempre tais movimentos e demais formas reivindicatórias mantiveram-se pacíficos. Igualmente conturbadas foram as reações das instituições então estabelecidas. Exemplos de protestos, como os organizados por movimentos estudantis, que acabaram em confrontação física com representantes dos poderes públicos existem em fartura na história (FERGUSON, 1980; GAUNTLETT, 1996).

LAGO (1991) justifica que os movimentos sociais das décadas de 60 e 70 foram fruto dos avanços técnico-científicos, principalmente no tocante às comunicações, seja via eletrônica ou publicações. Este autor mostra que a comunidade científica, por exemplo, já dava sinais de preocupações com a questão da degradação ambiental em meados da década de 50 e que, quando tais conhecimentos chegaram aos cidadãos comuns, estes passaram a

¹ Com frequência nos referimos ao termo *meio ambiente* - apesar do mesmo guardar uma certa carga de redundância - para designar o conjunto dos ecossistemas naturais, incluindo as formas de vida vegetal e animal, as águas, o solo e a atmosfera.

contemplar seu mundo e seu futuro de formas diferentes do que faziam outrora, daí a origem dos movimentos.

Já SCHUMACHER (1983) afirma que a preocupação com as questões ecológicas surgiu porque a atividade humana, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, atingira um nível nunca antes experimentado na história. Segundo esse autor, a aceleração da produção industrial ocorreu de forma ímpar e, além deste salto quantitativo, houve um salto qualitativo, pois novos processos e produtos inexistentes no ambiente natural foram criados. Os impactos dessas atividades, das formas de produção e das substâncias produzidas e seus resíduos, começaram a ser percebidos a olhos vistos.

A chegada dos anos 80 parece, em certo sentido, ter serenado os ânimos. A geração que outrora protestava agora amadurecia. Para o observador desavisado pareceria que tais movimentos haviam se extinguido, sufocados por aqueles que detinham o poder e se sentiam ameaçados pelas novas idéias e valores que aquela geração defendia. Entretanto, não apenas um amadurecimento se pronunciava como uma verdadeira “revolução silenciosa” mostrava estar em andamento (FERGUSON, 1980). Os membros dessa geração revolucionária semearam e inspiraram novas idéias para todos os espectros sociais: as comunidades, as famílias, as Ciências, as religiões não seriam as mesmas dali em diante. Instituições aparentemente inabaláveis foram desafiadas por esses revolucionários; suas estruturas fundamentais sentiram o baque do novo, o impacto de algo sensivelmente diferente (GUATTARI, 1995; SCHON, 1973). Toda uma geração de jovens revolucionários dos anos 60 e 70 agora se transformara em pais de família, em trabalhadores, em empresários, em governantes, em professores e em cientistas. Suas idéias ainda se fundamentavam sobre os valores que traziam desde a juventude, ainda estavam contaminados com filosofias de vida e visões de mundo diferenciadas. Mas, nos anos 80, já estavam mais maduros, mais sábios, mais influentes e mais poderosos. E, desta forma, as estruturas das mais diversas instituições passaram a incorporar pessoas e idéias que antes eram combatidos, tidos como ameaçadores. Assim, por dentro, de forma quase imperceptível aos olhos desatentos, rígidas organizações começaram a se reestruturar segundo novas possibilidades, começaram a ser reformadas em seu âmago, em seus valores mais centrais (FERGUSON, 1980; GAUNTLETT, 1996).

Este é um processo que, no presente momento, está em pleno andamento, mesmo que ainda de forma bastante prematura em diversas instituições. Parece-nos que ainda serão muitos os anos em que os reflexos dessa impregnação das idéias que emergiram com os

movimentos dos anos 60 serão sentidos e influenciarão mudanças nos mais diversos níveis da sociedade.

No contexto presente, seus reflexos se evidenciam em variados setores. Na Academia, em especial, percebe-se uma abertura cada vez maior a correntes de pensamento orientais e a visões de mundo mais orgânicas (CAPRA, 1988a; 1988b; 1998), no sentido de uma integração de saberes salutar, dando espaço à subjetividade humana, ao complexo, ao incerto, ao imprevisível e ao incomensurável. O positivismo, que por tanto tempo imperou nas Ciências (mesmo as sociais) - e que, ainda hoje, contamina a maioria delas -, com seu viés cartesiano, mecanicista, quantitativo e reducionista, começou a ceder espaço para correntes mais abrangentes, que não negam a utilidade do instrumental matemático, estatístico e analítico tipicamente positivista, mas, ao contrário, o integra em uma concepção mais orgânica, quantitativa e complexa. CAPRA discorre a este respeito se referindo às ciências biológicas:

O surgimento de padrões orgânicos é fundamentalmente diferente do empilhamento de blocos de construção, ou da fabricação de um produto mecânico em etapas precisamente programadas. (...) Embora sejam de uma natureza mais especializada e secundária, as operações do tipo mecânico ocorrem em todo o mundo vivo. A descrição reducionista de organismos pode, portanto, ser útil e, em alguns casos, necessária. Ela só é perigosa quando interpretada como se fosse a explicação completa. Reduccionismo e holismo, análise e síntese, são enfoques complementares que, usados em equilíbrio adequado, nos ajudam a chegar a um conhecimento mais profundo da vida (1988b, p.261).

A humanidade tem passado por uma crise de percepção (CAPRA, 1988b) iludida por modelos desenvolvimentistas que minam o meio-ambiente, degradam as sociedades e ameaçam a sobrevivência de todo o ecossistema terrestre.

FIALHO (1998) chama a atenção para como a visão mecanicista pode nos levar ao risco de uma alienação semi-consciente. Através do exemplo do Projeto Manhatann, ele afirma que a construção das bombas de Hiroshima e Nagasaki, elaborada segundo um modelo mecanicista militar, envolveu trinta e sete instalações militares, cada qual responsável apenas por um fragmento do processo total. Desta forma, seria mais fácil que cada profissional envolvido permanecesse alienado, impossibilitado que estava de perceber o “todo” e de antever as reais finalidades de seu trabalho. Assim, boa parte dos envolvidos poderia não estar se dando conta da barbárie que estava para ser cometida.

A consciência emergente a respeito de tais perigos, evidente a partir dos movimentos sociais das décadas de 60 e 70, traz uma renovadora esperança de que os descaminhos pelos quais a humanidade seguiu venham a ser superados com a urgência necessária. Mudanças

positivas, embora ainda com expressão limitada, já podem ser notadas em diversas áreas: seja na abertura e nas advertências mais freqüentes da Academia, seja no fortalecimento das organizações do Terceiro Setor, seja na mobilização política internacional em torno de questões ambientais e de direitos humanos, seja no interesse crescente da participação cidadã e voluntária de indivíduos e organizações. São sinais inequívocos de uma mudança abrangente, profunda, que vem colocando em cheque muitos dos valores do modelo progressista, desenvolvimentista e consumista da sociedade contemporânea.

Comumente, tem-se dito que o conjunto dessas mudanças que vêm ocorrendo nas mais diversas instituições, afetando tanto os micro quanto os macro-contextos, caracteriza um novo paradigma (CAPRA, 1998; KUHN, 2000; MORIN, 1991, 1999). Por ainda estarmos imersos em um momento convulsivo, característico de uma transição, vislumbrar um único e integrado paradigma nos parece precipitado. Considerando a pluralidade das idéias e concepções que afloram na atualidade, torna-se mais apropriado reconhecermos a existência de uma gama de paradigmas emergentes.

Tais paradigmas constituem, preponderantemente, um arcabouço de valores e crenças fundamentadas em uma visão holística e ecológica. Ambos os termos, *holístico* e *ecológico*, têm sido apresentados com diferentes significados. O termo *holístico* (do grego *holos* = inteiro) surgiu em 1926, cunhado por Jan Christian Smuts, e indicava uma força responsável por todos os conjuntos do universo (PATRÍCIO, 1996). Para WEIL (1993), a visão holística corresponde a uma compreensão não-dual do universo, onde sujeito e objeto são interdependentes e indissociáveis, feitos da mesma energia, e onde, baseando-se nos princípios da física quântica e da teoria da relatividade, a noção de eventos substitui o conceito de elementos, e onde matéria, vida e informação são formas diferentes de manifestação dessa mesma energia.

A visão holística, segundo WEIL, engloba as características de um holograma: não apenas as partes estão no todo, mas o todo está representado e acessível a partir de cada parte. Cabe lembrar que um holograma é o registro fotográfico obtido através do processo de holografia, método através do qual o campo ondulatório da luz sobre um objeto tridimensional pode ser registrado em uma chapa bidimensional (WILBER, 1994). A característica mais impressionante de um holograma é que qualquer uma de suas partes pode reconstruir a imagem inteira. Assim, a perspectiva holística incorpora a metáfora holográfica para sustentar que a parte pode ser representativa do todo e, até mesmo, em certo sentido, contê-lo.

CREMA (1993) afirma que a abordagem holística da realidade é transdisciplinar, o que significa *transcender a disciplinaridade*. O autor propõe que a compreensão dos

fenômenos a partir de uma visão holística implica em promover o diálogo em diferentes disciplinas e em construir uma nova epistemologia.

PATRÍCIO, por sua vez, afirma que:

Adotar uma visão holística é buscar compreender a realidade das coisas pela conjugação harmoniosa de diferentes olhares. A idéia é compor a sinergia na integração de diferentes abordagens, conforme o objeto de estudo e de ação, tendo em vista as interações do ser humano com os demais ecossistemas (1999, p.39).

O termo *ecológico* também tem sido alvo de conceituações e interpretações distintas. Ecologia vem do grego *oikos* (lar), e literalmente nomeia a ciência responsável por estudar o lar dos seres vivos, ou, mais precisamente, é o estudo das inter-relações entre todos os membros do Lar Terra (CAPRA, 1998). O termo foi primeiramente utilizado pelo biólogo alemão Ernst Haeckel, em 1866, que o definiu como “a ciência das relações entre o organismo e o mundo externo circunvizinho”. (CAPRA, 1998, p.43)

Podemos resumir as conceituações mais comuns de ecologia em dois grandes grupos. O primeiro, denominado *ecologia rasa*, parte de uma visão antropocêntrica, privilegiando o ser humano em relação ao restante da natureza, exaltando-o como ser único e racional dotado de poder e controle sobre determinados aspectos da natureza. Esta visão é, infelizmente, predominante e acarreta a dissociação entre o ser humano e o habitat em que vive. Nesta perspectiva, a humanidade é percebida como *proprietária* da natureza, dos seus recursos, dos seus genes, sendo pautada no modelo desenvolvimentista da sociedade de mercado. Tal visão permite, por exemplo, que se fale na natureza como *patrimônio* da humanidade. Permite, por exemplo, que uma nação ou organização se apodere de uma região e se considere proprietária de seu *patrimônio genético*, utilizando-o como recurso financeiro e diferencial competitivo. Patrimônio é o conjunto de bens, materiais ou morais, pertencentes a um indivíduo ou a uma instituição (FERNANDES, 1965). Assim, na visão ecologicamente rasa, a natureza constitui um conjunto de bens materiais (recursos) pertencentes aos humanos. Fica claro, então, como a *ecologia rasa* é a ecologia mais conhecida, mais falada e mais praticada. Aí se evidencia que os seres humanos, em sua grande maioria, ainda não se desvincularam do sentido de proprietário da natureza. Por consequência, essa perspectiva isenta o ser humano de sentir-se parte de um todo maior, pois o destaca de seu contexto natural.

A idéia de *ecologia profunda*, foi estabelecida pelo filósofo Arne Naess, na década de 70, e resgata o significado que desejamos dar ao termo ecologia:

A ecologia profunda não separa seres humanos - ou qualquer outra coisa - do meio ambiente natural. Ela vê o mundo não como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de

fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e são interdependentes. A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida.

Em última análise, a percepção da ecologia profunda é percepção espiritual ou religiosa. Quando a concepção de espírito humano é entendida como o modo de consciência no qual o indivíduo tem uma sensação de pertinência, de conexidade, com o cosmos como um todo, torna-se claro que a percepção ecológica é espiritual na sua essência mais profunda (CAPRA, 1998, p.25-26).

A idéia de *pertinência* é fundamental para a ecologia profunda. Essa concepção coloca o ser humano como *pertencente* a algo maior, orgânico, vivo, devolvendo-o à sua condição de animal, integrando-o ao contexto natural que o cerca. Ao contrário da ecologia rasa, que coloca o ser humano acima da natureza - sendo a fauna, a flora e os minerais *pertencentes* a um patrimônio do ser humano -, a ecologia profunda recoloca o ser humano em seu devido lugar, como mais um elemento *pertencente* e participante de uma complexa teia de relações entre os elementos da Terra.

A compreensão do que é um ser vivo e de qual é o seu lar é fundamental para compreendermos o conceito de ecologia profunda. Um ser vivo é um ser relacional. Só é vivo porque se relaciona com o meio, com elementos minerais, vegetais e animais. Só é vivo porque troca, porque dá e recebe, porque é solidário e depende da solidariedade do meio em que vive, mesmo que não seja consciente disso. E o lar em que o ser vivo habita, não é apenas o meio circunvizinho, não é apenas o seu ecossistema por mais isolado que este pareça ser. O todo terrestre é integrado, tudo se relaciona. Os movimentos dos ventos e das marés já nos mostram como estamos imersos em ares comuns e como somos banhados pelas mesmas águas. Os oceanos não separam os continentes, eles os unem em um só gigantesco ecossistema: o "Lar Terra". E, talvez, este planeta tenha um papel ainda pouco conhecido ao se relacionar com outros astros e elementos do cosmos. Nossa ciência ainda não o pode afirmar, mas não pode se fechar a tais possibilidades. Possível, também, é que o "Todo Terra" seja um ser vivo. Essa é a hipótese Gaia, formulada por LOVELOCK e que ganhou força a partir das primeiras observações da esfera terrestre feitas do espaço, de onde a Terra pôde ser vista como um todo integrado, sem as linhas demarcatórias de fronteiras criadas pelo ser humano. Talvez, ainda, Gaia tenha uma espécie de consciência, produto da síntese que emerge do conjunto de todas as consciências que a constituem e a habitam (CAPRA, 1998; LOVELOCK, 1991).

Para GUATTARI (1995), a ecologia ambiental que existe hoje é apenas o começo do que ele denomina ecologia generalizada, a qual estaria arraigada na vida de todos os

indivíduos de forma que suas orientações de vida, suas escolhas políticas, seu modo de vida seriam todos balizados em seus princípios.

CAPRA (1998) apresenta a questão dos valores, de uma ética diferenciada, como central para a ecologia profunda. Segundo ele, uma racionalidade nova, baseada em uma ética diferenciada, emergiria da percepção da ecologia profunda, onde seriam reconhecidos os verdadeiros valores da vida não-humana, os quais pouco tem em comum com seus valores estabelecidos a partir da lógica econômica.

No mesmo sentido, PELIZOLLI (1999) sai em defesa da educação ambiental e do desenvolvimento sustentável, ambos baseados em um renovado conjunto de valores que privilegiem a alteridade da humanidade em relação ao meio ambiente. Para este autor, “trata-se de uma questão social, questão de ética, questão de postura do ser humano na Terra, questão de intersubjetividade, questão de espiritualidade e de valorização da vida” (1999, p.80).

Patrício integrou os termos holístico e ecológico, valendo-se das principais teorias e conceitos existentes, em um único arcabouço teórico denominado **Referencial Holístico-Ecológico** (1996), bastante consoante com o conceito de ecologia profunda. Este referencial privilegia as abordagens inter e transdisciplinares como meio de possibilitar uma compreensão dos fenômenos a partir de uma perspectiva da complexidade (MORIN, 1991, 1997, 1999).

Nas palavras de PATRÍCIO:

A abordagem holístico-ecológica parte do pressuposto de que é possível integrar várias áreas do conhecimento num fio condutor que busca entender e agir nos microcosmos - micromundos - tendo consciência do contexto global. Busca um sentido de humanidade, tendo a clareza de que, mesmo assim - nessa amplitude de abordagem - não é possível dar conta de compreender toda a complexidade da vida e de seus fenômenos particulares, mas, em síntese, busca compreender o máximo possível de um dado fenômeno, através do conhecimento das múltiplas dimensões e conexões que expressam essa situação (1999, p. 37).

O Referencial Holístico-Ecológico permite que razão e sensibilidade sejam integrados, possibilitando a convivência entre o objetivo e subjetivo, entre o instrumental e o intuitivo, entre o quantitativo e o qualitativo, entre o mecânico e o orgânico, entre as filosofias de pensamento ocidental e oriental, enfim, entre os hemisférios esquerdo e direito do cérebro. Este referencial possibilita o balizamento de métodos de pesquisa adequados para captar a complexidade da subjetividade humana.

A leitura dos fenômenos a partir de elementos provenientes de áreas distintas do conhecimento permite, em certo sentido, abarcá-los em sua complexidade. Estudos inter e transdisciplinares prestam-se ao papel de *pontífices*, ou seja, “construtores de pontes”

(HUXLEY, 1988), entre as diversas disciplinas que envolvem um determinado tema. Cabe aqui ressaltar que, embora uma construção interdisciplinar possa, em um primeiro momento, parecer mais frágil, por se crer que há carência de aprofundamento em uma determinada especialidade, acreditamos, ao contrário, que a rede tecida pelo esforço de compreensão interdisciplinar permite agregar maior valor e sustentação a um estudo, uma vez que este estará alicerçado em uma multiplicidade de campos do saber. O exercício do diálogo interdisciplinar poderá, ainda, gerar um corpo de teorias que se situariam além de qualquer um dos campos do saber utilizados: estaríamos em direção ao exercício da **transdisciplinaridade**, termo cunhado por Jean Piaget em 1970 (PATRÍCIO, 1996). A transdisciplinaridade surge de uma síntese - de uma emergência - dos diálogos entre diversas disciplinas, ou seja, a partir do exercício da interdisciplinaridade, resultando em produtos novos, impossíveis de serem gerados a partir de uma única disciplina ou pela simples sobreposição de disciplinas (WEIL, 1993). WEIL afirma ainda que “a transdisciplinaridade é considerada como uma resposta e solução à crise de fragmentação que assola a epistemologia com conseqüências reparadoras dos danos e ameaças à vida deste planeta” (1993, p.34).

A abordagem segundo o Referencial Holístico-Ecológico nos traz, ainda, uma perspectiva mais ampla sobre cidadania (PATRÍCIO, 1999), na qual o ser humano é concebido como ser de direitos e deveres nas mais diversas interações que estabelece com o universo, nas quais transparecem as suas necessidades de sobreviver - dar continuidade à espécie - e de transcender - dar um sentido último à sua existência (D'AMBRÓSIO, 1993; FRANKL, 1991). O movimento em busca da satisfação das necessidades de transcendência humanas coloca-se dentro de um contexto que CHARDIN (1989) denominou como sendo de progressiva conscientização da humanidade. Para ele, a evolução da humanidade se daria de forma crescente até que se atingiria o Ponto Omega, onde o ser humano seria uma forma de vida altamente evoluída em termos emocionais e racionais; um ser que encarnaria e integraria amabilidade e inteligência.

Assim, parece-nos adequado utilizar o Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996), na medida em que este privilegia a interdisciplinaridade e também a transdisciplinaridade, como forma de podermos alcançar uma compreensão mínima e satisfatória acerca de um dado fenômeno social, considerando o ser humano como participante ativo de um permanente processo de transformações.

Estudamos, neste trabalho, como a qualidade de vida de trabalhadores é afetada pela sua atuação em práticas de cidadania empresarial, um tema complexo que exige uma

perspectiva adequada para ser tratado. Considerar este tema valendo-nos do Referencial Holístico-Ecológico permite que lancemos um olhar amplo para o ser humano e os fenômenos sociais dos quais participa. Tendo nos sujeitos de estudo a principal fonte de dados, buscando resgatar elementos de sua subjetividade, procurando estabelecer novas relações e sínteses entre os elementos estudados, utilizando-nos de conhecimentos provenientes das várias áreas do saber humano, estamos seguros de que optamos por um caminho coerente com nossas crenças particulares.

2.2. Qualidade de Vida do Trabalhador

Cabe aqui, nesta primeira abordagem em relação ao tema em estudo, fundar uma base teórica mínima, porém satisfatória, a respeito dos conceitos de *qualidade de vida* e *qualidade de vida do trabalhador*, na medida em que tais conceitos serão aprofundados a partir dos dados coletados em campo.

Concebemos que cada interação humana colabora para a construção de um *momentum* de vida. Mesmo que uma ação de um ser humano seja aparentemente insignificante ela poderá repercutir de forma relevante sobre a qualidade de vida deste ser e dos demais seres que o cercam: poderá produzir um grande *momentum*. Esta idéia corrobora com as teorias desenvolvidas pelos pesquisadores do que se denominou Ciência do Caos (GLEICK, 1990; LORENZ, 1993), particularmente com a idéia do *efeito borboleta* descoberto por LORENZ, e nos traz a idéia de como as interações humanas, mesmo aquelas que aparentemente se mostram como irrelevantes, podem colaborar para a produção de fenômenos de grande amplitude.

A idéia do *efeito borboleta* surgiu a partir do estudo de variáveis meteorológicas e derrubou a concepção até então aceita de que um conhecimento aproximado das condições iniciais de um fenômeno permitiria a previsão aproximada de suas conseqüências futuras. Lorenz, já um renomado meteorologista, utilizava-se de computadores primitivos para criar análises e projeções meteorológicas. Seu sistema baseava-se no fornecimento ao sistema de dados iniciais sobre diversas variáveis climáticas como temperaturas, pressão atmosférica, velocidade dos ventos, etc. De posse desses dados, o computador gerava gráficos rudimentares trazendo as previsões impressas. O poder computacional existente à época era bastante limitado e o processamento e geração dos gráficos levava horas ou mesmo dias. Em um certo dia, em 1961, querendo detalhar uma determinada projeção, LORENZ resolveu repeti-la e

tomou um “atalho” para economizar tempo: ao invés de informar os dados iniciais ao sistema, iniciou uma determinada seqüência a partir do meio, arredondando os valores das variáveis em três casas decimais. Qual não foi sua surpresa ao ver que as projeções começaram a divergir muito mais do que sugeriria o arredondamento dos dados. LORENZ se deparou com o que seria a semente de uma nova ciência e percebeu que o determinismo esperado para as previsões do tempo de longo prazo estava condenado.

Pequenas condições iniciais, aparentemente desprezíveis, poderiam ter conseqüências gigantescas. Daí o nome popular, *efeito borboleta*, em alusão ao exemplo de que uma pequena borboleta batendo asas em algum lugar da Amazônia poderia ser a causadora de um furacão no Caribe. Evidente que o exemplo parece exagerado. Mas a realidade é que, naquele instante, o modelo determinista, calcado na previsibilidade, que vinha influenciando não apenas as ciências exatas mas também as biológicas e sociais, acabara de sofrer um golpe que abalaria suas estruturas (LORENZ, 1993; GLEICK, 1990).

Por outro lado, o desenvolvimento de novas teorias na física também minou o modelo determinista e de previsibilidade da ciência clássica newtoniana. A mecânica quântica mostrou que observador e observado, sujeito e objeto, são indissociáveis. A observação altera o observado, e o observado apenas é de determinada forma quando observado. As interações entre as partículas no nível sub-atômico denotaram que o universo que habitamos é profundamente relacional. O que vemos, o que sentimos e, em última análise, o que somos é um conjunto organizado de energias em constante fluxo, em constantes movimentos de trocas (CAPRA, 1988a, 1988b).

Ainda da física moderna vem a concepção de que a incerteza é um aspecto fundamental. Não é possível determinarmos simultaneamente a velocidade e a posição de um elétron. Quando se sabe um, não se pode saber o outro (BETTO, 1992; CAPRA, 1988a; HEISENBERG, 1987; WEBER, 1988). O universo, em suas entranhas, é absolutamente indeterminado, imprevisível, o que não significa que seja incognoscível. Aceitar a incerteza, a imprevisibilidade, procurar novas formas de apreender a realidade, que não seja por um viés determinista ou controlador, é uma lição que a Ciência tem tentado aprender. A esse respeito MORIN diz:

...como a realidade é feita de laços e interações, nosso conhecimento é incapaz de perceber o *complexus* – o tecido que junta o todo. Ao mesmo tempo, nosso sistema de educação nos ensinou a saber as coisas deterministas, que obedecem a uma lógica mecânica; coisas das quais podemos falar com muita clareza e que permitem, evidentemente, a previsão e a predição (1997, p.15).

As novas teorias da física nos levam a considerar o universo humano carregado de uma complexidade com a qual ainda mal aprendemos a lidar. As transformações que se dão continuamente nos mais diversos níveis, seja em grandes grupos sociais ou seja no aspecto individual, são frutos de interações únicas dentro de um universo de possibilidades, não passíveis de serem repetidas.

Extrapolar conceituações da física para o contexto social pode soar estranho, pode parecer arriscado. Mas os elementos teóricos trazidos pela nova física, nos remetem a uma busca de compreensão de outros fenômenos que, em seu nível mais básico, são constituídos de interações energéticas entre partículas. Claro que muitos níveis estruturais existem entre o sub-atômico e o indivíduo humano, mas a realidade intrínseca interacional na qual estamos imersos não pode ser negada. Muito são os autores que já se utilizam dessa aproximação entre os micro e os macro-contextos. (BETTO, 1992; CAPRA, 1988b, 1998; CASTRO, CARVALHO & ALMEIDA, 1997; FIALHO, 1998; PATRÍCIO, 1996; PATRÍCIO, CASAGRANDE & ARAÚJO, 1999; WEBER, 1988). A idéia central parte do reconhecimento de que a complexidade é inerente à matéria, o que se reflete em todos os níveis. Este sentido é expresso por Almeida, quando explicita o pensamento de MORIN:

A primeira coisa a ser dita é que a complexidade está no mundo, em todas as coisas (materiais ou não). A vida cotidiana é impregnada de complexidade. Referindo-se a um romance de Proust, Morin afirma que “não é simplesmente a sociedade que é complexa, mas cada átomo do mundo humano”. Portanto, a complexidade, antes de ser uma teoria, um paradigma, um modelo para pensar a matéria, a vida e o homem, é um atributo de toda a matéria (1997, p.30-31).

Partimos assim, de uma visão de mundo que privilegia as interações humanas e as reconhece como parte de uma complexidade intangível em sua plenitude, mas de onde podemos apreender alguns elementos. Não existe lugar ou momento onde as interações humanas são mais ou menos significativas. Assim como o exemplo da descoberta do efeito borboleta mostrou que pequenas interferências em condições meteorológicas podem trazer grandes conseqüências, o mesmo se aplica ao universo humano. Algo aparentemente insignificante, seja uma interação com outro indivíduo, algo observado, ou qualquer outro pequeno momento de vida, pode ter conseqüências grandiosas, mesmo que em um nível simbólico ou psicológico. O popular “fazer tempestade em copo d’água” é um exemplo de como questões ou fatos aparentemente irrelevantes podem tomar proporções maiores (SÁDABA, 1992).

A subjetividade humana, com seu universo de símbolos, arquétipos, significados e representações psicológicas, constitui um campo de profunda complexidade, cujo alcance só nos é acessível indireta e parcialmente. Entrar na vida do outro, experimentar o que ele viveu, sentir o que ele sentiu, compreender como ele se transformou a partir de suas experiências, entender como ele busca concretizar seus sonhos, como procura sua realização, como se torna feliz e como se entristece, como se apaixona por pessoas e coisas, como luta por seus princípios, como se aliena e se submete a forças externas é uma tarefa impossível de ser realizada. O mundo da subjetividade humana é inalcançável em sua plenitude. Mas é exatamente aí que se encerra sua riqueza e sua beleza. Cada vida humana é única, cada experiência humana, como cada colisão entre partículas sub-atômicas, é única, e da qual só podemos apreender parte. A riqueza constituída pela história de vida de cada indivíduo é incalculável e não se determina pela razão econômica, e sim pela subjetividade pessoal.

Falamos de qualidade de vida mas não nos orientamos e nem nos prendemos a indicadores - como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) -, posto que são instrumentos limitados e que refletem aspectos parciais da realidade (CECCA, 2001; Henderson, 1978). Não desconsideramos, contudo, sua utilidade e aplicabilidade em determinados e restritos contextos; mas não nos rendemos à sedutora promessa da compreensão e do controle apregoada pelo reducionismo cartesiano.

Entendemos que cada vida humana possui inumeráveis qualidades, as quais não podem ser satisfatoriamente avaliadas através de índices ou de estatísticas. Qualidades da vida que dependem da história de cada um, da busca de cada um, do universo subjetivo de cada um. O palco da expressão dessas qualidades é o cotidiano, a vida do dia-a-dia. Não existem momentos ou locais pré-determinados em que as interações se processem em maior quantidade ou significância. Cada indivíduo, em suas singularidades, constrói o seu mundo de significados, de ambientes e de momentos especiais, cria a qualidade de sua vida na interação com o complexo universo ao qual pertence.

Assim, *qualidade de vida* não é um conceito pronto e acabado. Igualmente não podemos dizer que alguém *possui* ou *não possui* qualidade de vida. Qualidade de vida é, antes de tudo, *ser*, o que engloba o *ter* e vai muito além (FROMM, 1987). *Ser* é um processo contínuo de experiências, de construção contínua, de aprendizado (FIALHO, 1998). FROMM discorre neste sentido:

...no domínio da realidade dos seres humanos existentes, amando, odiando, sofrendo, nenhum ser existe que não seja ao mesmo tempo transformação e mudança. As estruturas vivas só po-

dem existir se se transformarem; só podem existir se mudarem. Mudança e crescimento são qualidades inerentes do processo vital (1987, p.44).

A vida humana é, pois, um constante processo de transformação; e a qualidade da vida humana é a qualidade desse processo. Assim fica dito nas palavras de PATRÍCIO:

Qualidade de vida, enquanto produto e processo, diz respeito aos atributos e às propriedades que qualificam essa vida, e ao sentido que tem para cada ser humano. Diz respeito às “características do fenômeno da vida”, ao “como esta se apresenta”, ao “como se constrói” e “como o indivíduo sente” o constante movimento de tecer o processo de viver nas interações humanas (1999, p.50).

A perspectiva que trazemos sobre as interações humanas e sua relação com a qualidade de vida também tem muito em comum com o expresso por HELLER (1992, 1994), na medida em que esta autora vê nas ações do dia-a-dia, nas práticas cotidianas, a construção efetiva do viver em sociedade e da qualidade desse viver:

A vida cotidiana é a vida do *homem inteiro*; ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela, colocam-se em funcionamento todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, idéias, ideologias (HELLER, 1992, p.17).

Outro aspecto de importância fundamental para que possamos estudar os fenômenos humanos é considerar seus aspectos genéricos. Até aqui fizemos menção à singularidade das experiências de vida e de seus significados. Entretanto, havemos de considerar que não apenas existem experiências similares, dado sermos, enquanto humanos, únicos mas semelhantes, como também que existem grupamentos sociais cujas experiências são tão particulares ao grupo que devem obrigatoriamente ser analisadas tanto nos seus aspectos individuais como nos coletivos. Essa qualidade humana de ser, simultaneamente, particular e genérico nas interações que realiza em seu cotidiano é, também, expressa por HELLER. Ela ressalta a condição genérica do ser humano, mas destaca a riqueza de suas singularidades:

O indivíduo é sempre, *simultaneamente, ser particular e ser genérico*. Considerado em sentido naturalista, isso não o distingue de nenhum outro ser vivo. Mas, no caso do homem, a particularidade expressa não apenas o seu ser “isolado”, mas também seu ser “individual”. Basta uma folha de árvore para lermos nela as propriedades essenciais de todas as folhas pertencentes ao mesmo gênero; mas um homem não pode jamais representar ou expressar a essência da humanidade (1992, p.20).

Ainda segundo PATRÍCIO, “a qualidade de vida do ser humano expressa a **qualidade de sua saúde, suas possibilidades e limitações** individuais e coletivas” (1999, p.54). Neste sentido, viver com qualidade de vida é ser saudável, e desempenhar suas possibilidades de transformação, é enfrentar suas limitações internas e aquelas impostas pelo meio circundante. A saúde aqui considerada não se restringe ao bom funcionamento do aparelho físico humano,

posto que esta é, com freqüência, atrelada a uma concepção mecanicista e, portanto, parcial. A saúde a qual nos referimos compreende os aspectos físico-biológicos sim, mas engloba também toda sorte de aspectos psicológicos, abarcando a subjetividade, o simbólico, e chega às interações humanas, aos aspectos relacionais e conviviais. Assim, a condição de funcionamento do organismo humano é um aspecto relevante para a qualidade de vida, como também o é a condição psicológica e as interações que este indivíduo desenvolve com os elementos do meio em que participa. Nenhuma dessas dimensões está isolada das demais, todas interagem, influenciam e transformam umas às outras. Falar em qualidade de vida é, portanto, falar em saúde e em complexidade.

Cabe frisar que, quando falamos em qualidade de vida do trabalhador, estamos entendendo este trabalhador não apenas como profissional, ou ocupando um cargo, um emprego ou realizando um trabalho. Entendemos o trabalhador como um ser humano que interage em múltiplos ambientes, sendo o seu local de exercício profissional apenas uma dentre diversas dimensões. Assim, quando falamos de **qualidade de vida do trabalhador**, estamos nos referindo sempre à **qualidade de vida em seu sentido mais amplo**, não nos restringindo à **qualidade de vida no trabalho** (geralmente citada na literatura como QVT).

Comumente, os autores que trabalham com QVT restringem-se às questões da qualidade de vida relacionadas diretamente ao trabalho, ao desempenho e à produtividade ou às questões ergonômicas e de segurança operacional (RODRIGUES, 1995), sendo esta perspectiva menos abrangente do que a pleiteada neste estudo. Entendemos, consoantes com PATRÍCIO, CASAGRANDE e ARAÚJO que:

A qualidade de vida do ser humano, no sentido amplo da expressão, somente é compreendida se for captada nas suas múltiplas dimensões, como a vida no trabalho, a vida familiar, e a vida na sociedade, e mesmo a própria espiritualidade, enfim, em toda teia que se constitui, que se constrói a vida do sujeito (1999, p.364).

DEJOURS (1987) e CODO, SAMPAIO e HITOMI (1994), em seus estudos sobre psicologia do trabalho, mostram como as situações de trabalho podem afetar e serem afetadas por outras dimensões da existência humana. O trabalho representa muito mais do que um conjunto de tarefas a serem realizadas. Ele guarda toda uma simbologia que, de certa forma, encontra-se disseminada nas mais diversas culturas.

Na concepção de MARTIN-BARÓ (1985), o trabalho é a mais importante dimensão da existência humana, posto que é em torno dele, em torno das atividades profissionais, que o indivíduo organiza a própria vida.

A transformação do trabalho em um processo adaptado à condição humana é o foco de atuação da Ergonomia. Indo além das questões físicas, como iluminação, ruído e esforços, a Ergonomia é, hoje, um campo de estudos que se encontra com outras disciplinas imbuídas de um mesmo espírito de buscar compreender como é possível tornar o trabalho mais adequado ao ser humano (WISNER, 1994), tais como a Psicologia do Trabalho (a qual engloba a Psicopatologia do Trabalho), as ciências da Administração, a Sociologia e a Antropologia. O tema de estudo da Ergonomia - o ser humano e seu trabalho - é abordado por vários campos do conhecimento de forma isolada. Sínteses mais ricas, que se permitam contaminar por correntes de pensamento distintas, podem resultar de encontros ou do estabelecimento de “pontes” entre as disciplinas afins. O exercício da interdisciplinaridade e a construção de peças transdisciplinares se mostram necessários para que, de forma mais abrangente, possamos discutir a complexidade relacionada ao tema de estudo da Ergonomia.

WISNER, ao considerar as semelhanças e diferenças entre a Ergonomia e a Psicopatologia do Trabalho, observa que:

...não podemos brincar de situar o estudo do psiquismo no mesmo plano que a antropometria, a fisiologia muscular ou a psicologia cognitiva. É realmente a um modelo multidimensional do homem no trabalho que devemos apelar, ressaltando que por trás dessas reflexões teóricas existe uma necessidade social considerável, a necessidade de uma mudança radical das relações do homem com seu trabalho. Essa mudança não poderia limitar-se às recomendações ergonômicas atuais, mesmo que elas constituam um grande progresso relativamente às representações *a priori* do Homem que atualmente ainda dominam a concepção dos sistemas técnicos e a organização do trabalho (1994, p.84).

A adequação do trabalho ao ser humano se fundamenta na criação de ambientes saudáveis, tanto nos aspectos físicos, como nas esferas psicológicas e sociais. A questão da saúde do ser humano trabalhador está cada vez mais em foco, uma vez que, hoje, se reconhece o quanto um indivíduo saudável tende a ser mais produtivo. Essa perspectiva, muito embora mais interessada na produção do que propriamente na saúde do trabalhador, tem provocado mudanças significativas nas formas em que as organizações estabelecem as relações de trabalho com seus funcionários. Horário flexível, remuneração variável, tele-trabalho, ginástica laboral, são alguns dos vários exemplos que poderíamos listar e que atestam como maiores produtividades têm sido buscadas em função de uma melhoria da qualidade de vida no trabalho (DE MASI, 2000a, 2000b). DE MASI (2000a, 2000b) defende que o ser humano disponha de maior tempo livre, ou “ócio”, para que possa produzir criativamente. Liberando-se de servir ao relógio, o indivíduo que se orienta a um objetivo - e não a um “horário” - teria mais oportunidade de se auto-organizar, de se sentir melhor, de ser saudável e, portanto, de

criar. Não haveria um local ou um tempo pré-determinados para as atividades criativas e produtivas; estas poderiam ocorrer a qualquer tempo, em qualquer lugar.

A qualidade de vida do trabalhador, por não se restringir ao trabalho, vai muito além dessas considerações sem, entretanto descartar sua relevância. É evidente que tudo o que se tem buscado em melhoria da qualidade de vida no trabalho tem influenciado as demais dimensões da existência humana. Mas afirmar que melhorias na **qualidade de vida do trabalhador** estão diretamente ligadas a melhorias na **qualidade de vida no trabalho (QVT)** é, no mínimo, arriscado. Como exemplo, imaginemos uma organização que opere em um modelo tradicional - com seus funcionários trabalhando em suas dependências por um período de oito horas diárias - e que decide se reestruturar em uma rede de tele-trabalhadores, levando muitos de seus profissionais a trabalhar em seus lares. Temos, aqui, uma série de questões a considerar. Por um lado, o profissional poderá contar com horários flexíveis, não precisará mais deslocar-se diariamente, estará mais próximo de seus familiares e de seus vizinhos. Isso pode representar uma grande melhoria na **qualidade de vida no trabalho** e na **produtividade**. Entretanto, a inexistência de limites entre a vida familiar e a profissional, a falta de contato com outras pessoas do trabalho e a possibilidade de que todos os dias, inclusive feriados e finais de semana, se tornem monotonamente similares, são apenas alguns exemplos de que a **qualidade de vida do trabalhador**, estará sendo afetada e, possivelmente, de forma negativa. Além disso, todo um universo de significados e de simbolismos muito particulares para cada caso estará em jogo. O que desejamos afirmar com este exemplo hipotético é que nem sempre as modificações na qualidade de vida no trabalho (QVT) estão diretamente relacionadas a modificações em um mesmo sentido na qualidade de vida do trabalhador, quando esta última é entendida em seu sentido mais amplo.

Para que possamos estudar como todas as diversas dimensões da vida de um indivíduo trabalhador se influenciam e se organizam em função de determinados fenômenos, é necessário um instrumental que dê suporte a tal complexidade e riqueza de possibilidades. Assim, para que possamos discutir a qualidade de vida de trabalhadores, levando em conta a pluraridade das interações humanas e seus significados, entendemos que se torna necessário utilizarmos-nos de uma visão de mundo apropriada. Tal suporte nos é oferecido a partir do uso do Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996).

2.3. Cidadania Empresarial

A necessidade de uma mudança humana profunda surge não apenas como um imperativo ético ou religioso, não apenas como uma exigência psicológica decorrente da natureza patogênica de nosso caráter social de hoje, mas também como uma condição para a simples sobrevivência da espécie humana. Viver corretamente é não mais apenas o cumprimento de uma ordem ética ou religiosa. Pela primeira vez na história, a sobrevivência física da espécie humana depende de uma radical mudança do coração humano. Todavia, uma transformação do coração humano só é possível na medida em que ocorram drásticas transformações econômicas e sociais que dêem ao coração humano a oportunidade da mudança, coragem e a visão para consegui-la (FROMM, 1987, p.30).

2.3.1. A Crise do Modelo Econômico Vigente

Vivemos um momento de crise de percepção. Esta é a afirmação de CAPRA, que, em *O Ponto de Mutação* (1988b), analisou detalhadamente a extensão da crise que a humanidade atravessa no momento. Segundo esse autor, a crise é complexa, multidimensional e pode ser observada nos mais variados contextos. O pensamento mecanicista característico do século XIX foi a mola-mestra da engrenagem ilusória sobre a qual as instituições humanas firmaram suas bases no decorrer do século XX. Assim, nas Ciências, nas organizações e na economia os modelos adotados tinham como base uma lógica cartesiana, reducionista e quantitativa.

A crise de percepção com relação à economia é talvez o aspecto mais dramático que se enseja nas sociedades contemporâneas. Enxergar o mundo apenas como uma grande economia já é reduzir a realidade de forma crucial. Considerar a economia como um simples fluxo de divisas e matérias é ir aquém dessa visão já míope e adentrar em uma cegueira de conseqüências drásticas (SCHUMACHER, 1983).

A grande maioria dos economistas acredita na ilusão de que uma sociedade pode estar sob o controle de alguns “botões” em um painel. Tal crença é disseminada a tal ponto que hoje todos os governantes tem ao seu lado direito um grande economista, como na Antiguidade todo rei tinha um astrólogo ou um mago. A idéia de previsibilidade e de determinismo, centrais às teorias econômicas tradicionais do século XX, está baseada no modelo de pensamento cartesiano e fragmentário (CAPRA, 1988b).

A teoria de John Maynard Keynes - conhecida como teoria *keynesiana* - foi formulada a partir de seus estudos sobre variáveis econômicas nos macro-contextos e como alterações nestas afetavam o comportamento do sistema como um todo. A partir do estabelecimento de

relações simplificadas entre essas variáveis, Keynes sugeria, através de seu modelo, que decisões políticas apropriadas poderiam alterar as variáveis em curto prazo (CAPRA, 1988b). As taxas de juros e de câmbio, as alíquotas de impostos e a quantidade de meio circulante são algumas das principais variáveis das quais os economistas se servem para impor seu “controle” sobre o sistema.

O modelo em que se baseia a moderna economia, que em muito se fundamenta nos postulados de Keynes, e sobre o qual estão estruturadas as políticas de praticamente todas as nações - bem como as dos órgãos internacionais, como os bancos e fundos mundiais de desenvolvimento - tem como premissa o crescimento. Cabem, aqui, as observações de CAPRA:

O crescimento econômico e tecnológico é considerado essencial por virtualmente todos os economistas e políticos, embora nesta altura dos acontecimentos já devesse estar bastante claro que a expansão ilimitada num meio ambiente finito só pode levar ao desastre. A crença na necessidade de crescimento contínuo é uma consequência da excessiva ênfase dada aos valores *yang* - expansão, auto-afirmação, competição - e está relacionada com as noções newtonianas de espaço e tempo absolutos e infinitos. É um reflexo do pensamento linear, da crença errônea em que, se algo é bom para um indivíduo ou um grupo, então, *quanto mais desse algo houver melhor será* (1988b, p. 204-205).

Comumente o crescimento econômico é medido e controlado por índices, por indicadores estatísticos, como o Produto Interno Bruto (PIB). HENDERSON (1978) critica o fato de que tal índice mede apenas a quantidade de atividade econômica e não a qualidade dessa atividade. Assim, por exemplo, se uma nação tem muitos gastos em saúde em função de existirem populações carentes e que, por consequência, adoecem facilmente, tais gastos auxiliariam a aumentar o índice. Assim, gastos com controle de criminalidade, controle de doenças, despesas decorrentes de acidentes, atividade de despoluição, indenizações, pagamentos de seguros, exploração de recursos naturais, entre outros tantos exemplos que poderíamos dar, acabam contribuindo positivamente para este índice. Desta forma, se o que importa é crescer e isso se mede através do PIB, aumentar este índice é o que se procura. Se o crescimento decorrente da busca de um maior PIB é doentio, provoca mal-formações e degenerações sociais e ambientais, ou se ele é produtor de processos de “autofagia socioambiental” parece ser uma questão de menor relevância para boa parte dos economistas.

Resta frisar que a economia de mercado se originou a partir da troca e comercialização de excedentes. Não havia a intenção de se produzir excedentes, e sim meios de subsistência. A Revolução Industrial demarcou o início de uma era em que a regra tornou-se produzir

excedentes e buscar que mais e mais indivíduos fossem seduzidos pelo (e induzidos ao) consumo desmedido (BUARQUE, 1991; HENDERSON, 1978; SCHUMACHER, 1983).

A crise ecológica com a qual nos defrontamos hoje apresenta proporções ainda não totalmente conhecidas. As possibilidades de ocorrências drásticas para diversas espécies de vida, inclusive a humana são reais. O aumento das temperaturas globais já é um fato; o denominado efeito estufa, consequência da desmedida emissão de gases para a atmosfera terrestre, não é mais algo que poderia ocorrer no futuro, é algo com o que começamos a lidar no presente. As consequências das gigantescas intervenções no meio ambiente, fruto da atividade humana sobre a face do planeta, já podem ser sentidas. Já são evidentes os sinais do descongelamento das calotas polares, o que, em alguns anos, segundo especialistas, poderá reconfigurar toda a geografia mundial ao inundar as áreas terrestres mais próximas do nível do mar. E estes são apenas alguns dos seríssimos problemas ecológicos na ordem do dia. As questões a respeito da contaminação e do uso abusivo das reservas de águas potáveis dão novas pistas a respeito das tragédias que a humanidade ainda poderá encarar nos anos vindouros. Todas essas questões se resumem ao modo de vida que a humanidade construiu, tendo como base um modelo de crescimento desmedido, baseado na exploração de recursos não renováveis e de alto impacto ambiental (CAPRA 1988b; HENDERSON, 1978; MACNEILL, WINSEMIUS & YAKUSHIJI, 1992; SILVA, C. E. L. et al., 1978).

O modelo econômico atual não é apenas responsável pela crise ecológica com também pela crise social que vivenciamos. A má distribuição de rendas tem suas origens em um modelo que, além de pregar o crescimento, incentiva a acumulação, delegando a responsabilidade da distribuição aos governos através da arrecadação de impostos. Evidencia-se que o equilíbrio na distribuição das riquezas não ocorre naturalmente por força do modelo vigente. Ao contrário, tal modelo incentiva a acumulação e o consumo individuais em prol de uma promessa de bem-estar (SEN, 1999). Mais do que isso, tal modelo incentiva posturas auto-interessadas, posturas egoístas.

A idéia comumente relegada a Adam Smith de que o ser humano agiria de forma auto-interessada, e que dele não se deveria esperar atitude benevolente, lhe é comumente atribuída pelo seguinte trecho:

Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos obter nosso jantar, e sim da atenção que cada qual dá ao próprio interesse. Apelamos não à sua humanidade mas ao seu amor próprio, e nunca lhes falamos das nossas necessidades, e sim de seus interesses (SMITH apud SEN, 1999, p.39).

Kenneth LUX, em uma obra denominada *O erro de Adam Smith* (1993), analisa como a economia moderna se estruturou sobre os princípios do auto-interesse e desviou os olhares do interesse comum, seja com relação aos seres humanos ou seja em relação ao meio ambiente. Para LUX, a interpretação dos escritos de Smith permitiu que se construísse um modelo econômico onde seria necessário apenas que cada indivíduo agisse de modo egoísta a fim de que o bem coletivo fosse alcançado. Esse autor, examinando diversos períodos da história, argumenta que não se pode atingir o bem de todos por intermédio do puro interesse próprio, ressaltando que algum outro princípio atuaria nas pessoas regulando o interesse próprio em prol do bem comum. Tal princípio, segundo o autor, poderia se alicerçar na honestidade, na equidade, na integridade, na razoabilidade e no senso de justiça.

SEN (1999) também critica a racionalidade que se construiu nas teorias econômicas, mas isenta Smith da responsabilidade pelo princípio do auto-interesse. Sem advertir que o maior erro de Smith foi o de não ter sido claro o suficiente para evitar as falhas de interpretação que vieram a ser cometidas em relação à sua obra. SEN argumenta:

O egoísmo universal como uma *realidade* pode muito bem ser falso, mas o egoísmo universal como um requisito de *racionalidade* é patentemente um absurdo. O complexo procedimento de igualar a maximização do auto-interesse à racionalidade e então identificar o comportamento real com o comportamento racional parece ser totalmente contraproducente se a intenção final é apresentar uma argumentação aceitável para a suposição da maximização do auto-interesse na especificação do comportamento *real* na teoria econômica (1999, p.32).

Fromm ataca concepções arraigadas na sociedade industrial, ressaltando que o egoísmo não é uma característica inata dos seres humanos. Nas suas palavras:

Na sociedade contemporânea, admite-se que o modo ter é inerente à natureza humana e que, em consequência, é virtualmente imutável. A mesma noção está expressa no dogma de que as pessoas são basicamente preguiçosas, passivas por natureza, e que não trabalham ou fazem qualquer coisa a não ser movidas pelo incentivo de ganho material, ou fome, ou medo de castigo. Quase ninguém põe em dúvida esse dogma, e ele determina nossos métodos de educação e de trabalho. Mas esse modo de pensar é pouco mais que a expressão do desejo de provar o valor de nosso arranjo social, atribuindo a ele o que seria legítima característica da natureza humana. A noção do egoísmo humano e de indolência inatos pareceria fantástica a membros de diferentes sociedades do passado e do presente, tanto quanto o contrário nos parece (1987, p.107).

A racionalidade econômica é, assim, baseada em modelos incompletos, em suposições de que os seres humanos agem mecanicamente em função única de seus próprios interesses. Não podemos afirmar que não existam indivíduos que assim ajam, e nem tampouco afirmar que eles constituem um grupo inexpressivo. Ao contrário, a aceitação de tais modelos econômicos só se pode justificar porque boa parte dos “agentes econômicos” - sejam indivíduos ou organizações - escolheu agir de forma auto-interessada, validando tal impressão

generalista do modelo. Mas afirmar que a totalidade dos indivíduos e organizações se pauta, em todos os momentos, em uma racionalidade egocêntrica também é errôneo. O problema está em encararmos a racionalidade egocêntrica como natural e, pior, como meio para alcançarmos o bem coletivo.

2.3.2. Sobre os Paradigmas Emergentes e a Reestruturação Organizacional

Os novos paradigmas têm trazido novos conceitos e novas racionalidades, os quais, em determinados aspectos, subvertem totalmente a lógica econômica tradicional. As novas técnicas e métodos de gestão denotam que valores que vão além daqueles auto-interessados começam a se difundir pelas organizações, o que pode ter seus reflexos na economia como um todo.

A sociedade industrial, fundada na lógica econômica, acaba por debilitar as capacidades de discernimento do ser humano, ao tirar dele poderes de decisão e organização, relegando-o a uma racionalidade puramente funcional. RAMOS (1983) discute a esse respeito e, ao conceito de *racionalidade funcional*, contrapõe o de *racionalidade substantiva*, o qual denota uma forma de pensar lúcida e autônoma, que atestaria a transcendência racional do ser humano. Ser substancialmente racional implicaria em dominar os impulsos, as emoções, os sentimentos, os preconceitos e outros fatores que pudessem perturbar a apreensão inteligente da realidade.

RAMOS (1984) observa que à racionalidade funcional, característica da sociedade industrial e do modelo econômico vigente, estaria associado um modelo de ser humano, o *homo economicus*, o qual se restringiria a um ser operacional. Segundo esse autor, “a validade do homem operacional está tacitamente aceita. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável” (1984, p.4). O mesmo autor sustenta que outro modelo surgiu em função das primeiras teorias humanistas. Neste, o ser humano é concebido como um ser reativo, e seu comportamento pode ser controlado através de estímulos externos. “Seu objetivo principal era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual” (RAMOS, 1984, p.5).

RAMOS (1984) traz o conceito do *homem parentético*, um modelo de ser humano que se guiaria à luz da racionalidade substantiva, e que estaria surgindo em função das novas circunstâncias sociais que haviam eclodido a partir dos movimentos das décadas de 60 e 70. O termo parentético é tomado emprestado de Husserl e significa que tal ser humano teria a

capacidade de enxergar a realidade como que colocada dentro de parêntesis, estando ele do lado de fora, a observá-la. As características deste modelo são assim definidas por RAMOS:

O homem parentético está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador. É capaz de afastar-se do meio familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão da vida. Assim, a atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. Os homens parentéticos prosperam quando terminam o período de ingenuidade social (1984, p.8).

O surgimento de contingentes cada vez maiores de seres humanos críticos, preocupados em manter-se saudavelmente autônomos, imbuídos de buscar significado para a sua vida e para a coletividade, homens que poderíamos enquadrar como parentéticos, no sentido expresso por RAMOS, vem provocando mudanças nos contextos econômicos e organizacionais. Os movimentos de consumidores, que afloraram principalmente nos países mais industrializados, começaram a mostrar a face de consumidores mais bem informados, mais críticos, mais conscientes e aptos a lutar por princípios humanistas e ecológicos. A facilidade com que as informações passaram a circular proporcionou que cidadãos saíssem de suas células de ignorância e passassem a exigir comportamentos éticos das empresas e dos governantes (CAPRA, 1988b; FERGUSON, 1980; HENDERSON, 1978).

Tal postura ética começou a ser exigida não apenas com relação à qualidade dos serviços e produtos, mas também no tocante aos modos de produção. A sociedade começou a cobrar o respeito pelo meio ambiente, vigiar a utilização dos recursos naturais, atentar para as emissões de resíduos poluentes para a água, o ar e o solo. E também dentro das empresas, seja pela pressão direta dos funcionários ou dos sindicatos e associações, os comportamentos manifestos nas relações com os trabalhadores começaram a ser contestados de forma mais incisiva. Os paradigmas emergentes, que influenciavam toda uma geração, começaram a ter seus efeitos dramaticamente visíveis para as empresas e para a economia.

Esse fenômeno de “ampliação de consciências” tem trazido, gradualmente, a percepção aos empresários e governantes quanto à necessidade de adaptações às exigências dessa nova sociedade, a qual se mostra bem informada, crítica e, portanto, detentora de um poder outrora reprimido. A redescoberta deste poder do consumidor trouxe uma revitalização na atenção aos aspectos humanos e ambientais envolvidos nas questões da economia e das relações organizacionais.

Muito embora também motivados por força dos possíveis prejuízos para a imagem da empresa e, por conseqüência, para seus acionistas, os impactos das atividades industriais no

meio ambiente, bem como nas comunidades afetadas pelos negócios, passaram a ser considerados com maior relevância e não apenas em obediência às legislações. As transformações aceleradas nos contextos internos e externos reforçaram a necessidade das empresas em buscar atitudes mais éticas. Vários são os exemplos de empresas que, desatentas ao poder do consumidor, deixaram-se guiar apenas pelos lucros e acabaram punidas, seja por aspectos legais ou seja pela reação negativa dos mercados consumidores frente aos produtos e serviços que ofertavam.

AGUILAR (1996) distingue duas noções de *ética empresarial*. A primeira noção é mais familiar ao senso comum e considera que a ética empresarial é orientada para a solução de problemas que tendem a ser esporádicos ou extraordinários, em ocasiões de pressões ou tentações fora do que seria habitual. Neste sentido a ética empresarial surgiria apenas reparativa ou paliativamente, quando houvesse a necessidade imperiosa de lidar com grandes violações ou dilemas éticos de vulto. O sentido mais apropriado - a segunda noção segundo o autor - é aquele que considera a ética empresarial como inerente às ações do dia-a-dia e que ela é relevante em todos os aspectos, na medida em que todas as decisões, todas as formas de atividade da organização podem ter conseqüências éticas. AGUILAR alerta para a importância em desenvolver o que denominou *sensibilidade ética*, a qual corresponderia a uma capacidade da organização conhecer as suas próprias atividades em profundidade, atentando para seus possíveis impactos e para suas conseqüências com relação a todos aqueles com quem interage: clientes, fornecedores, acionistas, órgãos públicos, meios de comunicação, comunidades e meio ambiente.

Em um certo sentido, AGUILAR (1996) se aproxima dos conceitos de *ética de responsabilidade* e *ética de convicção*. RAMOS sintetiza estes conceitos de origem *weberiana*:

A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referida a fins. Seu critério fundamental é a racionalidade funcional ou "pragmática" (Voegelin). A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referida a valores. (...) As duas éticas não são necessariamente antagônicas. No tocante à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos. (...) Conseqüentemente, a não ser em casos extraordinários, nenhum indivíduo organiza a sua conduta sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas. Por isso, absoluta racionalização com relação a valores é também um caso limite. (1983, p.42-43)

Assim, cada uma destas éticas corresponderia a modo distintos de agir e de pensar. Enquanto a ética da responsabilidade estaria mais calcada sobre uma racionalidade funcional, a ética da convicção estaria assentada sobre uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1983).

De forma genérica, as ações empresariais são pautadas sobre a ética da responsabilidade. Assim, dependendo de cada caso - da repercussão que possa dar, do poder dos indivíduos e organizações - as decisões empresariais podem tomar rumos vários. Não há, necessariamente, coerência entre tais ações empresariais, uma vez que elas não são norteadas por valores pré-determinados.

Segundo SROUR (2000), a ética da responsabilidade pode ainda ser fracionada em duas vertentes: a das finalidades e a utilitarista. A primeira privilegia a máxima de que os fins justificam os meios e a segunda tenciona maximizar o número de beneficiados por determinada ação.

É, hoje, notável que a vertente utilitarista venha, de certo modo, avançando sobre a vertente das finalidades, ficando isso patente quando observamos o crescente movimento das empresas em torno de questões sociais e ambientais. Entretanto, o recente interesse sobre responsabilidade social e cidadania empresarial - conceitos que detalharemos oportunamente - demonstra que o setor empresarial encara novas exigências, as quais privilegiam aspectos de uma ética baseada não apenas no utilitarismo, mas, antes, aderentes a valores absolutos.

Contudo, a adoção de uma ética empresarial que privilegie valores absolutos - coerentes com a vertente da ética da convicção -, conduz à discussão acerca de uma revisão de princípios do modelo econômico vigente. Buscar atuar no sentido de tais valores é, entre outras coisas, procurar formas industriais e comerciais ambientalmente não-destruidoras e socialmente inclusivas. Tal postura exige que se perceba o ambiente como aliado e o ser humano como irmão - e não os tenha como escravos ou "recursos". Exige que a vida e a natureza sejam consideradas no cerne de todas as questões.

Alguns autores dão pistas e recomendações para uma nova postura nas ações empresariais. RICHARDS (1987) fala da necessidade da substituição da ética de mercado pela ética do amor, a qual se basearia na consciência e na responsabilidade e que poderia ser atingida a partir de princípios como os promovidos por Gandhi. Segundo o autor, o princípio de não-violência é fundamental para que sejam revistos os modos de produção humanos. Os métodos industriais hoje existentes são por demais impactantes, violentos, atentando contra o meio natural e contra a humanidade que nele se insere. RICHARDS defende a subordinação das relações de mercado às relações sociais, e da economia à ética (no sentido da ética da convicção).

SCHUMACHER (1983) discorre de forma consoante quando propõe uma "economia budista", a qual seria baseada em princípios de simplicidade e, também, de não-violência.

Neste modelo, o autor ressalta que, pela concepção budista, delegar ao trabalhador um papel menor do que o produto de seu trabalho, assim como relegar o trabalho criativo a um plano inferior em relação ao consumo, é, simplesmente, colocar a verdade de cabeça para baixo. Neste sentido, SCHUMACHER propõe que o trabalho deveria servir ao humano e não o oposto. Outro ponto de extrema relevância desta linha de pensamento é que a “economia budista” buscaria atingir determinados fins com os meios mínimos, com o menor impacto e esforço, sendo esta a orientação a partir do princípio da simplicidade.

Também HENDERSON (1996) propõe o uso de tecnologias menos agressivas ao meio e socialmente mais adequadas. Essa autora, ferrenha crítica do modelo industrial de produção, chama a atenção para os problemas advindos do uso excessivo de combustíveis fósseis e mostra as possibilidades de uma economia baseada em energias alternativas, como a luz solar. Segundo ela, a Era da Informação - em que nos encontramos no presente momento - será seguida pela Era da Luz, quando tecnologias de baixo impacto sobre o meio - preponderantemente calcadas no aproveitamento da energia solar - passariam a ser adotadas, possibilitando o desenvolvimento humano sem os malefícios decorrentes da poluição dos solos, das águas e da atmosfera.

As concepções e propostas de SCHUMACHER, RICHARDS e HENDERSON são consoantes em muitos pontos, entretanto, torná-las implementáveis é um desafio que parece requerer um longo processo de transformação dos valores que fundamentam a humanidade, particularmente no que concerne ao mundo ocidental. Entretanto, existem sinais claros de que processos neste sentido possam estar em pleno andamento.

Concepções dos paradigmas emergentes têm influenciado a muitas pessoas. Exemplo claro é o surgimento e fortalecimento de organizações não-governamentais, através dos quais mais e mais pessoas têm se organizado em prol de causas como a defesa e a recuperação do meio ambiente e dos direitos humanos.

O presente momento histórico parece ser característico de um período de transição em que, lado a lado, convivem o novo e o velho. Tal convivência nem sempre se mostra harmoniosa. Assim, ao mesmo tempo em que percebemos alguns movimentos empresariais inovadores, social e ambientalmente inspirados, vemos, ainda, organizações insistindo em modelos arcaicos que privilegiam a exploração e a visão antropocêntrica. Convivem, lado a lado, empresas que se situam como que em diferentes estágios de evolução ou de desenvolvimento. Neste sentido, STARKE (1996) apresenta um modelo de evolução moral das empresas. Para essa autora, é possível classificar as organizações em cinco níveis:

- a) *amoral*: persegue o sucesso a qualquer custo, vendo os empregados como meras engrenagens para a produção;
- b) *legalista*: se prende às leis, mas não à sua essência, buscando apenas estar conforme o estritamente exigido e tentando se beneficiar da melhor forma ainda que esteja enquadrada na lei;
- c) *receptiva*: tem o interesse em se mostrar aberta e responsável por que essa imagem lhe é conveniente, e não porque tenha tal postura arraigada nos seus valores.
- d) *ética que aflora*: reconhece a existência de um contrato social entre os negócios e a sociedade, buscando disseminar essa atitude na organização;
- e) *ética*: equilibra lucros e a ética de forma completa, pautando-se em atitudes responsáveis social e ambientalmente.

Todos esses tipos de organizações - com raras exceções no último nível - podem ser observados no contexto atual. Um sinal inequívoco de que atravessamos um período de transição surge quando observamos os esforços que as organizações têm realizado - ou têm sido obrigadas a realizar - para avançarem em seu desenvolvimento moral.

Outra característica de um momento de transição é a profusão de teorias e modelos organizacionais lançados nas últimas duas décadas, propondo, em grande parte, novas relações de trabalho, novas formas de produção e de gestão. Elas configuram um viés humanista, o qual considera cada vez mais a importância do ser humano no processo produtivo.

Teorias que buscam atender a necessidades específicas dos consumidores, como os métodos de gestão da qualidade, surgiram como alternativas às concepções *behavioristas* e demais modelos *pós-tayloristas*, e, hoje, são comuns em um número significativo de organizações. Considerando o cliente satisfeito como seu principal objetivo, mas sem deixar de atentar para a necessidade de sobrevivência da empresa em mercados extremamente competitivos, as teorias de gerenciamento da qualidade, influenciadas, em grande parte, pelo sucesso econômico do Japão, tornaram-se verdadeira febre mundial nos anos 90. O conceito de *cliente* já não se limitava apenas ao consumidor final dos produtos e serviços das empresas, estendendo-se aos funcionários e outros parceiros (clientes internos). Esses conceitos, além de resgatarem parte da importância do humano na organização, embutiam a idéia de que o ambiente de atuação das empresas estaria em constante transformação, exigindo melhorias contínuas em processos e produtos, com vistas a fornecer um suporte à sobrevivência das mesmas (CAMPOS, 1992; LOBOS, 1991).

SENGE (1998) defendeu a idéia de que as organizações deveriam tornar-se capazes de um aprendizado contínuo frente às constantes transformações que as desafiariam. O aprendizado organizacional seria o produto do exercício de cinco disciplinas: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Para esse autor, a *organização em aprendizado (learning organization)* surgiria a partir do desenvolvimento do indivíduo (maestria pessoal), do reconhecimento de seus padrões de pensamento, seus preconceitos e pressupostos (modelos mentais), da construção de metas comuns a serem atingidas (visão compartilhada) e de processos contínuos e coletivos de aprendizagem (aprendizagem em equipe), todos integrados através de uma forma de pensamento que delinearía as causas, conseqüências e relações de cada ação (pensamento sistêmico). Cabe frisar a importância que SENGE dá ao *diálogo* - idéia que toma de David Bohm - como instrumento para produzir o real aprendizado coletivo.

Seguindo uma linha similar, GEUS (1998) recuperou a idéia de que uma empresa possa ser um ser vivo, que tenha uma *persona*, uma identidade própria que não é, necessariamente, a identidade de nenhum de seus integrantes. O autor explora a importância e os mecanismos de aprendizagem organizacional, afirmando que somente seres vivos têm a capacidade de aprender. GEUS também enfatiza alguns aspectos que denomina ecológicos e que seriam necessários para a sobrevivência das empresas, tais como a manutenção da diversidade e a capacidade de ser tolerante.

KINLAW (1997) apresenta instrumentos para que uma empresa possa ser, a um só tempo, competitiva e ecológica, mostrando que uma postura não é necessariamente oposta à outra. Esse autor se fundamenta em princípios do desenvolvimento sustentável, discutindo formas de implementação de modelos e sistemas organizacionais que possam atender a seus requisitos.

COLLINS e PORRAS (1995) estudaram várias empresas cuja história remonta a décadas, ou mesmo séculos, visando verificar quais os elementos comuns em suas formas de atuação. Os autores concluíram que as empresas mais bem sucedidas, as que sobreviveram a crises e contratempos, as mais longevas, eram aquelas que focavam em uma visão de futuro e que, de alguma forma, conseguiam imbuir seus integrantes do desejo de concretização de tal visão. O foco nos lucros, segundo os autores, nada garante, o que deixam claro na seguinte passagem:

A lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas empresas visionárias. Os lucros são

o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida (1995, p.90).

PINCHOT (1998) fala das formas de se criar uma comunidade no ambiente de trabalho. Para ele, uma comunidade se baseia em uma economia de doação. Constituir uma comunidade no ambiente organizacional traria felicidade, fidelidade e conseqüente produtividade. PINCHOT ressalta a importância de construir um ambiente compartilhado, com igualdade, onde possa se prover segurança e afeto aos trabalhadores.

A construção de um ambiente de trabalho diferenciado privilegiando relações mais humanas no trabalho traz desafios para os administradores. WHEATLEY (1996) apresenta novas concepções para a liderança a partir dos paradigmas emergentes. Ela mostra como novas organizações têm se estruturado em um modelo *bottom-up* (de baixo para cima) ao contrário do tradicional *top-down* (de cima para baixo). Ao invés de um único líder, as organizações estão se estruturando com múltiplas lideranças, que emergem de células ou subgrupos de trabalho. Tais lideranças gozam de poder decisório e, em muitos casos, apenas comunicam suas atividades aos níveis superiores. Segundo essa autora, abandonar a visão reducionista do cartesianismo e passar a considerar as incertezas, a complexidade, será parte das exigências para o líder dos novos tempos. As bases para as decisões, ao se lidar com o complexo, já não se estabelecem apenas sobre fatos e dados, sobre o racional, mas também sobre aspectos intuitivos do ser humano.

MITROFF (1994) combate a visão mecanicista da organização e trata dos novos aspectos das empresas, ressaltando, também, as novas funções exigidas para se lidar com um ambiente complexo. Para esse autor, todas as organizações são sistemas complexos que interagem constante e significativamente com diversos outros sistemas igualmente complexos. A mais importante propriedade de tais sistemas, segundo MITROFF, é que cada parte, cada função básica, cada departamento e cada objetivo não apenas interage com todo o sistema, como também é uma parte intrínseca dele. Ele destaca novas funções que passam a ocupar papel chave no desempenho das organizações, tais como: lidar com tendências e questões gerais do ambiente externo e que possam implicar em mudanças no contexto interno; implementar uma arquitetura organizacional que esteja, de alguma forma, preparada para crises; buscar a excelência, a qualidade total, em todos os processos, produtos e serviços providos pela organização; tornar processos e produtos ambientalmente corretos, diminuindo seu impacto e tornando-os, ao contrário, benéficos ao meio; criar condições para que a organização possa se desenvolver em um ambiente de mercado globalizado, adaptando

produtos e serviços de acordo com necessidades locais; atuar de forma ética principalmente em questões-chave como saúde e segurança dos trabalhadores, consumidores e o meio ambiente. Esse autor também destaca a importância do aprendizado e da informação, do apoio ao desenvolvimento da saúde física e psicológica dos empregados, bem como ressalta a obrigação da empresa em lidar com as necessidades espirituais individuais e trabalhar para o bem-estar das comunidades internas e externas à empresa.

CHANLAT (1996) mostra como as teorias organizacionais hoje existentes constituem uma verdadeira colcha de retalhos, fruto que são de variadas correntes de pensamento. Esse autor também aponta a limitação que o modo “econômico” e quantitativo impôs ao pensamento científico em diversas áreas. O resgate do ser humano, do indivíduo, é o núcleo de sua abordagem. CHANLAT considera o ser humano com uma unidade, ao mesmo tempo singular e genérico, um ser ativo e reflexivo, um ser de desejo e pulsão, um ser que habita em um universo de signos, imagens, metáforas, mitos e alegorias. Segundo CHANLAT, “a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico” (1996, p.30).

Finalizando esta análise breve de algumas teorias emergentes, cabe referenciar o trabalho de MORGAN (1996), o qual faz uma extensa revisão de vários modelos organizacionais existentes. Ele mostra as organizações vistas como mecanismos, como organismos, como cérebros, como culturas, como prisões psíquicas, como sistemas políticos e como fluxo e transformação. Seu trabalho é indício claro da complexidade do tema e da pluralidade das dimensões organizacionais que podem ser analisadas. Estas, entre tantas outras teorias, resgatam, mesmo que parcialmente, o sentido do ser humano trabalhador e apontam para novas possibilidades organizacionais.

O viés humanista e ecológico de muitas dessas teorias corroboram a impressão de que elas são aspectos de paradigmas emergentes, de novas arquiteturas de valores que, aos poucos, se instalam e transformam os ambientes internos e externos às organizações. Muitas das teorias apresentadas são claras ao afirmar que uma empresa não tem compromissos apenas com seus funcionários, administradores, acionistas e clientes, tendo sim, papéis importantes e amplos nos contextos social e ambiental nos quais se insere. Essa questão nos remete à discussão sobre as responsabilidades de uma empresa e seu papel enquanto cidadã.

2.3.3. Discutindo Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial

A percepção de que as responsabilidades das empresas não se limitam a seu corpo de funcionários, seus dirigentes e a seus clientes, tem se tornado mais generalizada nos últimos anos. Antes de discutirmos o conceito de *responsabilidade social*, é válido fazermos mais claro o conceito de *responsabilidade*.

O termo *responsabilidade* pode ser aplicado a inúmeros contextos, sendo relevante trazermos uma breve distinção entre responsabilidade jurídica, responsabilidade política e responsabilidade moral (TOMÁS et al., 1976).

O termo *responsabilidade* é utilizado com muita frequência nas ciências jurídicas e, de forma geral, a aceção de *responsabilidade jurídica* pode ser resumida pelos seguintes significados, aplicáveis tanto a indivíduos como a organizações: “situação jurídica proveniente da realização de fatos ou atos jurídicos ou atos antijurídicos, que obriga a sua reparação ou padecer sanção” (FERREIRA, 1982, p.278); “dever jurídico de responder por atos que impliquem danos a terceiro ou violação de norma jurídica (...); imposição legal de reparar dano causado.” (DINIZ, 1998, p.170)

A *responsabilidade política* refere-se ao uso do poder e das influências, assim como às conseqüências das ações praticadas em nome deste poder. Em um sentido genérico, pode ser entendida como a responsabilidade que qualquer um, indivíduo ou organização, tem no exercício de um cargo organizacional ou de uma função social: “responsabilidade designa o ato de responder pelo desempenho de cargo, incumbência ou dever” (SILVA & NETTO, 1986, p.1069).

Já a *responsabilidade moral* pode remeter-se à consciência e à liberdade de escolha. O seguinte trecho traz essa concepção:

Responsabilidade: Capacidade de ser responsável, quer dizer, de assumir inteiramente a decisão dos seus atos, sem referência à vontade de outra pessoa. Obrigação de responder pelos atos próprios ou de terceiros. A responsabilidade é, portanto, ao mesmo tempo o ato de assumir conscientemente a execução e as conseqüências de um ato e a obrigação moral que deriva do exercício de um cargo ou do cumprimento de uma missão.

A idéia de responsabilidade implica a de liberdade de escolha ou aceitação voluntária, de um emprego, de um cargo. Pressupõe também que se é capaz de compreender o conteúdo do ato, o seu alcance, as suas conseqüências (BIROU, 1982, p.360).

A aplicabilidade do termo *responsabilidade moral* se dá, também, tanto para indivíduos como para organizações. Muito embora, ainda hoje, grande parte das empresas apenas reconheça suas responsabilidades dentro do âmbito jurídico, evidencia-se uma preocupação

crecente com responsabilidades outras, não apenas apegadas às leis, mas, ao contrário, muito mais ligadas aos aspectos morais.

A infiltração de novas idéias, características dos paradigmas emergentes, tem efeitos poderosos sobre as empresas e seus modos de conduzir suas atividades. MCINTOSH et al. (1998) resumem alguns dos pontos que consideram ser as causas centrais das mudanças na postura empresarial: a globalização da economia; o crescimento de negócios e de organizações; a revolução tecnológica; a proliferação das fontes de informação; e os sinais evidentes de danos ambientais. Para os autores, uma nova sociedade com consciência cidadã mais aguçada é também fruto desses fatores e vem reforçar o impulso nas transformações organizacionais.

Um dos autores que melhor tratou destas questões foi DRUCKER (1981), antecipando, em muitos pontos, um debate que se faz cada vez mais atual. Ele observa que a discussão a respeito das responsabilidades sociais das empresas supera uma centena de anos, mas que, a partir da década de 60 do século XX, o significado dessas palavras transformou-se radicalmente.

Uma das mais significativas diferenças é que, anteriormente, a idéia de responsabilidade social estava muito mais vinculada aos homens de negócios dirigentes da organização do que propriamente à empresa em si. Assim, era considerada, por exemplo, a responsabilidade em relação a seus empregados que o dono de uma empresa tinha pelo fato deste deter riqueza e poder. Nesta visão, uma das formas mais comuns de demonstrar responsabilidade social - e também assim era a maneira com que ela era reivindicada - seria através do apoio à cultura (financiando artes, museus, orquestras), a instituições religiosas e educacionais, e através de doações de caráter filantrópico. Assumir funções de gestor público e ocupar cargos governamentais eram, também, formas dos homens de negócios atuarem segundo esta perspectiva de responsabilidade social (DRUCKER, 1981).

O conceito atual, e que se torna cada vez mais disseminado, é bastante mais abrangente. Não é focado no dirigente da empresa e sim na atitude desta em relação à sociedade e ao ambiente, nos aspectos jurídicos, políticos e morais. Os comentários de DRUCKER esclarecem este ponto:

Este novo conceito de responsabilidade social já não questiona quais são as limitações da empresa, nem o que ela deve fazer por aqueles sob sua autoridade imediata. Exige simplesmente que assuma responsabilidade pelos problemas sociais, por questões sociais, por metas políticas e sociais e que se torne a guardiã da consciência da sociedade e o agente decisório de seus problemas (1981, p.357).

A época de transição entre os conceitos expostos por DRUCKER é especialmente lembrada pela efervescência dos movimentos sociais. Tais movimentos, inicialmente sutis e dispersos, tomaram forma e ganharam aliados. Era o surgimento de novos grupos de liderança, que passaram a influenciar a sociedade e o pensamento empresarial, o que hoje se denomina Terceiro Setor¹. Muitos desses grupos, como que envolvidos em uma “conspiração silenciosa”, onde incubavam sonhos de paz, amor, fraternidade e solidariedade, estruturaram suas atividades em um modelo novo, amplo e que, pelo que a simples observação tem indicado, com tendência evidente para um influente crescimento (FERGUSON, 1980).

A sociedade que outrora exigia que os governos solucionassem todos os problemas sociais passou a buscar alternativas. A descrença na eficácia das políticas públicas deu o impulso motivador para que grupos se constituíssem em torno de reivindicações e tentativas de sanar os problemas sociais e ambientais mais urgentes e sérios. DRUCKER traz sua visão sobre a falência de um modelo de governo socialmente eficiente:

Mesmo o mais ardente adepto de um governo forte já deixou de acreditar que um problema está automaticamente resolvido ao passar para a esfera governamental. Como resultado, as pessoas mais preocupadas com tais problemas (...) estão cada vez mais buscando novos grupos de liderança, novas instituições e sobretudo as empresas para assumirem os problemas que o governo não foi capaz de resolver (1981, p.360).

Em outros trechos diz:

Numa sociedade pluralista de organizações, o governo já não é mais capaz (...) de ser o “soberano” e o “guardião do bem comum”. Os grupos de liderança desta sociedade, e isto significa os administradores de nossas principais instituições, terão - queiram ou não queiram, sejam ou não competentes - que resolver quais são as responsabilidades que eles podem e devem assumir, em quais áreas e visando quais objetivos (1981, p.367).

Existe sobretudo a “enfermidade dos governos” que está criando um vácuo de responsabilidade e desempenho - um vácuo tanto mais forte quanto maior for o governo. As empresas e as outras instituições da nossa sociedade de organizações não podem ser “puras”, por mais desejável que isso possa ser. O seu próprio interesse força-as a se preocupar com a sociedade e a comunidade e a se preparar para arcar com responsabilidades além daquelas das suas áreas básicas de tarefas e responsabilidades (1981, p.393-394).

A falta de confiança nas instituições públicas é especialmente notória no contexto brasileiro onde, de forma genérica, a estrutura burocrática e, por que não dizer, a própria incompetência de governantes, perpetua as mazelas sociais e a degradação do meio natural. A morosidade administrativa, os entraves burocráticos, os escândalos de corrupção e impunidade acabam por minar a crença ou a esperança de que as questões sociais de primeira

¹ O termo “Terceiro Setor” qualifica as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. O conjunto de organizações públicas constituiria o “Primeiro Setor” e o conjunto das organizações privadas com fins lucrativos constituiria o “Segundo Setor”.

ordem, e relacionadas com direitos humanos básicos - tais como saúde, educação, habitação, emprego, entre outras -, e questões ambientais de igual importância - tais como desmatamento, poluição atmosférica e das águas, preservação da biodiversidade, produção de rejeitos industriais e lixo doméstico, entre outras - venham a ganhar a devida atenção dos órgãos governamentais com a urgência que se faz necessária.

A mesma desconfiança é compartilhada por alguns dirigentes empresariais, que assim como a sociedade de forma geral, sentem-se capazes, no direito e no dever de promover ações efetivas para a melhoria das condições de vida das populações brasileiras. Assim, questões que anteriormente eram deixadas, única e exclusivamente a cargo do setor público hoje já são foco de atividades de organizações do terceiro setor e de empresas. A transcrição do trecho abaixo mostra a percepção de um empresário sobre esta questão:

Nos últimos dez anos, a abertura econômica e as privatizações mostraram claramente que o Estado deixou de ser o grande motor da economia. E isto fez com que esse espaço fosse ocupado parcialmente por empresas e, principalmente, pelo Terceiro Setor. Cada vez mais as organizações não-governamentais estão assumindo a liderança de algumas questões, de algumas causas, polêmicas ou não. E isso é bom porque, no fundo, é uma manifestação de cidadania (EXPRESSÃO, 2000, p.9).

Muito embora, em termos legais, as responsabilidades sobre tais questões se assentem sobre os ombros do setor público, o que se tem visto é que tais responsabilidades, pelo menos em parte, têm sido assumidas por outros setores, como o empresarial. Já em finais da década de 70, DRUCKER contrapunha a questão da responsabilidade em relação à autoridade. Segundo esse autor, quando uma organização assume a responsabilidade sobre algo está, implicitamente, reivindicando autoridade sobre isto:

A limitação mais importante à responsabilidade social é a limitação da autoridade (...). Quem reivindica autoridade está assumindo responsabilidade. Mas quem assume responsabilidade reivindica autoridade. As duas são lados diferentes da mesma moeda. Logo, assumir responsabilidade social significa sempre reivindicar autoridade (1981, p.392).

Assim, ao assumir responsabilidade sobre questões sociais e ambientais uma organização estará, implicitamente, passando a deter autoridade sobre tais questões, mesmo que tal autoridade não esteja expressa no ordenamento legal da sociedade. Daí advém riscos para as organizações, os quais, segundo DRUCKER, poderiam afetar o arranjo social como um todo:

Existe o perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico e com ele a sociedade toda. E certamente existe o perigo ainda maior da responsabilidade social implicar na usurpação de poder pelos administradores de empresas em setores sobre os quais não possuem autoridade legítima (1981, p.367).

DRUCKER não está, com isto, defendendo uma postura de alienação das empresas em relação às questões sociais e ambientais. Ao contrário, ele alerta para que tais atividades se dêem dentro de um âmbito de competências próprias à organização e critica autores, como o economista Milton Friedman, que postulam que as empresas não devem assumir responsabilidades sociais sobre pena de estarem agregando custos desnecessários a seus processos produtivos.

Na linha de pensamento de DRUCKER, para que uma organização se envolva com determinada questão social deverá haver algum tipo de conexão entre as competências requeridas para sua atuação no mercado e as competências necessárias para se lidar com tal questão:

Antes de aquiescer às exigências de assumir esta ou aquela responsabilidade social e antes de começar a trabalhar neste ou naquele problema, é melhor que a administração reflita seriamente sobre quais - se é que alguma - partes da tarefa podem ser encaixadas na esfera de competência da instituição (1981, p.391).

DRUCKER salienta que questões sociais são oportunidades para o desenvolvimento de atividades favoráveis aos negócios, o que, de certa forma, antecipa uma concepção mais atual:

Os problemas sociais são disfunções da sociedade e são, ao menos em potencial, doenças degenerativas do Estado. São males. Mas para a administração de uma instituição, e sobretudo para a administração de uma empresa, representam um desafio. São as principais fontes de oportunidades. Pois a função de uma empresa - e, num menor grau, das outras principais instituições - é satisfazer uma necessidade social e, ao mesmo tempo, servir à sua instituição ao transformar a solução de um problema social numa oportunidade de negócios (1981, p.381).

Segundo MCINTOSH et al. (1998), as organizações que não compreenderem seus papéis com relação à responsabilidade social estarão muito mais vulneráveis e tendem a fracassar em atingir resultados em seus negócios. No mesmo sentido, KELLY (1996) argumenta que a responsabilidade social está cada vez mais se tornando uma exigência para os negócios, e que este é um sinal evidente de uma mudança paradigmática no modelo do capitalismo.

MCINTOSH et al. (1998) ressaltam que uma empresa é, ao mesmo tempo, uma organização econômica e uma organização social e, assim sendo, não se pode separar a atividade econômica da social. DRUCKER frisa que, sem “saúde”, uma empresa não seria uma boa parceira e vizinha para as comunidades que a cercam. Da mesma forma, ele diz que uma sociedade saudável favorece a atuação das organizações:

A saúde de uma empresa é responsabilidade da sua administração. Uma empresa sadia e uma sociedade doente dificilmente serão compatíveis. Empresas sadias exigem uma sociedade sa-

dia, ou no mínimo uma que funcione. E a saúde da comunidade é um pré-requisito para o sucesso e crescimento de uma empresa (1981, p.385).

Assim, DRUCKER chega ao que chama de primeira responsabilidade social da empresa: sua própria saúde operacional, seu desempenho. Em sua visão, a empresa só pode colaborar com a sociedade se seu desempenho for suficiente para garantir um mínimo de lucratividade. Aqui, cabe lembrar os estudos de COLLINS e PORRAS (1995) que vêem os lucros como o “sangue” das empresas: ele não é o sentido de existência da organização, mas é fundamental para a sua saúde e, portanto, para a sua sobrevivência.

Embora as idéias a respeito de responsabilidade social empresarial não sejam novas, conforme sustenta DRUCKER, só mais recentemente os movimentos em torno de tais questões começaram a irromper de forma mais evidente. Em tal processo, que começou a se mostrar com maior efetividade no Brasil em meados da década de 90, é freqüente o uso dos termos “ética empresarial”, “filantropia empresarial”, “responsabilidade social”, “cidadania empresarial” ou “cidadania corporativa”, os quais são, com alguma freqüência, utilizados impropriamente.

Em documentos divulgados pelo BNDES, por exemplo, não há distinção entre os conceitos de *responsabilidade social* e *cidadania empresarial*, conforme mostra definição publicada no relatório denominado *Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social* (BNDES, 2000a):

O conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (shareholders). Desta forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interação (stakeholders): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

Este conceito expressa compromissos que vão além daqueles já compulsórios para as empresas, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de usos do solo e outros. Expressa, assim, a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental.

O tema da responsabilidade social integra-se, portanto, ao da governança corporativa, ou seja, com a administração das relações contratuais e institucionais estabelecidas pelas companhias e as medidas adotadas para o atendimento das demandas e dos interesses dos diversos participantes envolvidos. Desta forma, a responsabilidade social corporativa está relacionada com a gestão de empresas em situações cada vez mais complexas, nas quais questões como as ambientais e sociais são crescentemente mais importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios (2000a, p.4-5).

Cabe aqui propor uma distinção entre os termos acima citados, de forma que o estudo que este trabalho pretende desenvolver possa se desenrolar com maior clareza.

O conceito geralmente aceito é o de que responsabilidade social é o envolvimento e compromisso da empresa com questões sociais e ambientais que vão além das obrigações legais ou relativas às suas atividades. De forma geral, é possível identificar duas categorias básicas de atividades que poderiam expressar a *responsabilidade social* de uma organização, a saber: a *responsabilidade social interna* e a *responsabilidade social externa*; a primeira com foco no público interno e a segunda com foco na comunidade (MELO NETO & FROES, 1999).

Segundo MELO NETO e FROES (1999), a *responsabilidade social interna* engloba as atividades voltadas ao público interno da organização, incluindo não apenas os empregados mas também seus dependentes. Tais atividades são comumente desenvolvidas nas seguintes áreas: educação; lazer; políticas salarial e de benefícios; assistência nas áreas de saúde, moradia e transporte; programas participativos e integrativos; etc. Ainda nesta categorização, podem ser incorporadas determinadas práticas empresariais que não se limitam apenas ao seu corpo de funcionários, estendendo-se pela rede de parceiros, os quais podem ser organizações ou indivíduos contratados ou terceirizados, fornecedores e demais parceiros que possuam contato mais direto com a empresa.

Para estes mesmos autores, na *responsabilidade social externa* considera-se o conjunto de atividades cujo beneficiário é o público externo à organização: a comunidade. Tais atividades não se restringem apenas às comunidades afetadas diretamente pelas atividades da organização, podendo ser extensíveis a todo o espectro social. Nessas atividades inclui-se toda uma variedade de possíveis ações nas áreas social e ambiental, como: realização de doações, seja de produtos, materiais ou outros recursos; desenvolvimento de programas de prestação de serviços voluntários; realização de parcerias com instituições públicas e entidades do terceiro setor; adoção de causas sociais ou ambientais; desenvolvimento, adoção ou engajamento em projetos sociais e ambientais; etc.

Já o termo *filantropia empresarial* pode ser considerado como uma das possíveis atividades de responsabilidade social externa e corresponde à prática de doações de recursos, principalmente financeiros, para a manutenção ou auxílio de instituições, fundações, entidades ou projetos sociais. KANITZ (2001) propõe a idéia da *filantropia estratégica*, na qual as doações ou adoções de causas sociais pelas empresas seriam realizadas com base na identificação de quais atividades promoveriam mais visibilidade à sua imagem, maior

aceitação pelos consumidores e conseqüente maior retorno financeiro à empresa. KANITZ afirma que um projeto social deve ser sustentado no longo prazo, de tal forma que a empresa possa desfrutar dos benefícios para sua imagem perante os mais diversos públicos com os quais interage.

No fundo, ao longo do tempo as doações para bingos e rifas não acrescentam nada à sua empresa. Por outro lado, a dedicação a um projeto acaba gerando um clima benéfico não só entre os consumidores, como também entre seu próprio corpo de funcionários, o que é mais importante (KANITZ, 2001).

A prática filantrópica realizada ao acaso, sem nenhuma estratégia específica que a norteie, caracteriza-se pelo distanciamento entre a empresa e a ação social. Não há necessariamente, nesse caso, nenhuma convergência entre as atividades financiadas e os objetivos ou estratégias empresariais. (MELO NETO & FROES, 1999; KANITZ, 2001)

O conceito de responsabilidade social vai muito além da idéia de filantropia. MELO NETO e FROES (1999, p.78) relacionam o que consideram ser os sete principais vetores da responsabilidade social de uma empresa:

- a) apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- b) preservação do meio ambiente;
- c) investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e em um ambiente de trabalho agradável;
- d) comunicações transparentes;
- e) retorno aos acionistas;
- f) sinergia com os parceiros;
- g) satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Claramente, uma organização não preocupada com nenhum destes pontos, não contribui socialmente nem interna e nem externamente, demonstrando uma baixa consideração com empregados e comunidade.

Já uma organização que prioriza as atividades socialmente responsáveis externas em relação às internas, demonstra, primeiramente, o interesse no fortalecimento de sua imagem perante a comunidade. Este interesse, dissociado das atividades socialmente responsáveis internas, pode ser motivado exclusivamente com vistas ao atendimento das pressões do mercado por atitudes social e ambientalmente corretas. Uma organização que atue desta forma demonstra incoerência entre suas políticas interna e externa, denotando não estar realmente comprometida com questões sociais ou ambientais. As atividades sociais são, nestes casos, implementações de estratégias de marketing, planejadas em termos de impacto e retorno em

valor agrégado à marca e à imagem da empresa. Exemplificam situações em que a maximização do lucro se impõe: as atividades sociais existem como meio para se atingir finalidades financeiras, sendo que tais atividades serão mantidas na medida em que proporcionem retorno tangível. Além disso, relegar o público interno da organização a um plano inferior, enquanto utiliza-se de ações sociais unicamente como instrumentos de marketing é um potencial gerador de conflitos, na medida em que tais inconsistências se tornem visíveis a empregados ainda não atendidos em suas necessidades mais básicas, e pode, ao contrário do desejado pela organização, prejudicar sua imagem perante seus funcionários e a sociedade de forma geral (MELO NETO & FROES, 1999).

Resta analisar as organizações que abraçam as duas categorias, reconhecendo sua responsabilidade social tanto interna como externamente. Tais organizações estariam no caminho da cidadania plena, na medida em que correspondem aos anseios de seu corpo de trabalhadores bem como reconhecem sua parcela de responsabilidade com questões sociais e ambientais. É neste sentido que consideramos o termo *cidadania empresarial*. O conceito de *cidadania empresarial*, denotaria, desta forma, um **comprometimento efetivo** da empresa com seu corpo de colaboradores interno, com seus parceiros, fornecedores, acionistas, com as comunidades e o meio ambiente em que atua; ou seja, englobaria suas responsabilidades sociais e ambientais internas e externas, e não se restringiria apenas à legalidade, abarcando, também e principalmente, aspectos morais. Além disso, as atividades de uma empresa cidadã estariam vinculadas a estratégias que privilegiassem a efetividade do seu comprometimento (MCINTOSH et al., 1998; MELO NETO & FROES, 1999).

A procura por diferenciais competitivos tem levado muitas organizações a incorporarem atividades de cunho social às suas estratégias. Além de buscarem agradar aos consumidores mais conscientes e informados, as empresas que adotam este comportamento acabam ganhando a simpatia dos seus trabalhadores. Outro fator de relevância é que cada vez mais profissionais têm optado por trabalhar em empresas que tenham algum tipo de envolvimento com questões sociais (EXAME, 2000b; EXPRESSÃO, 2000; MCINTOSH et al., 1998; SINA & SOUZA, 1999).

A convergência entre o desejo de profissionais e consumidores e dos interesses dos empresários denota que nos defrontamos com uma era em que se buscará mais **qualidade de vida** do que qualquer outra coisa. DRUCKER nos lembra que a exigência por responsabilidade social é, também, o preço do sucesso das empresas e que naturalmente deve-se esperar mais delas do que apenas a geração de empregos e recursos sob a forma de impostos.

O fato de podermos nos preocupar com as qualidades de vida já é, portanto, um grande sucesso. E é justo e natural esperar que os mesmos grupos de liderança responsáveis pelo sucesso em prover as quantidades da vida assumam também a responsabilidade de prover as qualidades de vida (1981, p.359).

O envolvimento das empresas com questões sociais demonstra que cada vez mais se percebe o relacionamento entre os setores, cada vez mais se percebe os vínculos orgânicos da sociedade, e cada vez mais se cobram atitudes condizentes com os princípios da ética, da cidadania e da responsabilidade. Relegar apenas ao empresariado a solução de todos os problemas sociais e ambientais é ilusão. Assim como também o é pensar em um setor empresarial descompassado com os desejos dos indivíduos que constituem seus mercados consumidores. Se estes indivíduos-consumidores-trabalhadores estão desejosos de qualidade de vida, e se esta implica na construção de uma sociedade mais justa e digna, que conviva saudavelmente com o ambiente natural em que se insere, então o papel do setor produtivo é identificar suas possibilidades e oportunidades de participação e envolvimento, firmando compromissos e assumindo co-responsabilidades nas áreas mais diretamente relacionadas com suas atividades.

Compreender aspectos relacionados à participação de empresas em práticas de cidadania exige uma abordagem que dê espaço a colaborações provenientes de diversas fontes de saber; exige, assim, um esforço interdisciplinar. Além disso, os fenômenos relacionados com a “atuação cidadã” do setor empresarial surgem como marcantes de um período de emergência de novos paradigmas. Acreditamos, por fim, que o Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996) traz um suporte apropriado para que possamos pesquisar, analisar e discutir aspectos de tais fenômenos com a profundidade e a segurança que se mostram necessárias.

3. PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

A partir de nossa visão, enquanto pesquisadores, e dos Elementos Teóricos apresentados, é possível estabelecermos um conjunto relativamente genérico de pressupostos que orientam este estudo:

- a) O ser humano é partícipe de uma intrincada teia de relações com todo o universo que o cerca, de tal sorte que cada interação que estabelece, por menor que aparente ser, pode se refletir, com menor ou maior amplitude, em qualquer ponto dessa teia.
- b) Não existe uma verdade absoluta ou uma percepção única da realidade compartilhada pelos seres humanos. Diferentes visões de mundo, carregadas de subjetividade, devem ser consideradas para que possamos melhor compreender os fenômenos sociais.
- c) O ser humano apresenta-se, simultaneamente, como particular e genérico. Em suas propriedades genéricas podemos encontrar as similitudes que compartilha com seus grupos pares e demais seres com os quais vive cotidianamente.
- d) Os fenômenos que cercam o ser humano são de tal forma complexos que esforços interdisciplinares são necessários para que possamos agregar conhecimentos bem fundamentados a seu respeito.
- e) Qualidade de vida é um conjunto subjetivo de impressões que cada ser humano possui, sendo simultaneamente um produto de diversos fatores que o afetam e um processo que ele experimenta a cada momento.
- f) As práticas de cidadania, incluindo as promovidas pelas empresas, interferem na qualidade de vida dos seres humanos participantes, uma vez que um indivíduo, quando atua de forma a modificar a qualidade de vida da coletividade, estará tendo a sua própria qualidade de vida atingida.

4. MÉTODO DA PESQUISA

Existe hoje, na humanidade, uma força contrária à esterilidade e ao perigo de uma cultura quantitativa e anônima das massas; um novo, ainda que às vezes imperceptível, sentido espiritual de convergência para a unidade humana e mundial baseado na santidade de cada pessoa humana e no respeito pela pluralidade das culturas. Há uma consciência cada vez maior de que a igualdade talvez não possa ser avaliada em meros termos numéricos, (...) pois quando a realidade é equiparada com a permutabilidade, a individualidade é negada e a pessoa humana é eliminada (ANSHEN, 1987, p.17-18).

Ao contemplar os fenômenos humanos por uma perspectiva que os compreenda em sua complexidade e sua diversidade, este estudo não pode se valer apenas de uma frente de conhecimento, sob pena de se tornar simplório, fragmentado e extremamente estreito em termos de aplicabilidade. Ao procurarmos ir, neste estudo, além de uma visão reducionista e cartesiana, tencionamos deixar de lado a crença tão subliminarmente presente no **dividir para conhecer**, e passamos a promover a essência do pensamento interdisciplinar: **integrar para compreender**, sendo esta, na nossa concepção, a função última de qualquer trabalho acadêmico.

Utilizaremos elementos provenientes de disciplinas tais como a Psicologia, a Antropologia, Sociologia, Economia e Administração. Entretanto, outros elementos dos quais nos valem não caberiam em nenhuma classificação específica, por serem de natureza essencialmente interdisciplinar. Entretanto, apesar de não nos prendermos a disciplinas específicas, procuramos manter uma cuidadosa atenção para com seus rigores e limites.

O pensamento complexo e a perspectiva interdisciplinar ainda são características pouco presentes nas Ciências. Perceber a realidade qualitativa do universo humano, contemplando suas sutilezas, seus “aromas”, suas “cores” e seus “sabores” é, muitas vezes, um movimento que causa estranheza a membros da Academia, discípulos que são da fria lógica cartesiana, pela qual a realidade é tolhida, fragmentada e reduzida a um âmbito concreto e mensurável, a fim de que seja, final e racionalmente, compreendida. As dimensões da subjetividade e da afetividade humanas são, com frequência, praticamente “esquecidas” em variados âmbitos da Ciência. Mesmo nas ciências humanas e sociais, o “quantitativismo”, o “fragmentarismo” e o “reduccionismo” sobrepujam as demais abordagens. Entretanto, aos poucos, concepções mais complexas, que reconhecem a multiplicidade de aspectos envolvidos nos fenômenos humanos, têm surgido. Há uma espécie de “redescoberta” de

dimensões humanas que foram - e continuam sendo - negligenciadas pela Ciência.

CHANLAT fala a este respeito:

Infelizmente, até o presente, esta concepção subjetivista e interativa em ciências humanas não foi dominante. Ao contrário, influenciados pelo modelo científico ortodoxo, numerosos são os pesquisadores que não hesitaram em tratar os humanos como objetos de pesquisa destituídos de subjetividade e afetividade (...). Entretanto, o recuo de certas concepções empiristas no campo das ciências sociais está ligado à redescoberta do indivíduo, da experiência, do ator e do self (1996, p.32).

Redescobrir o indivíduo e suas experiências é o que, de certa forma, procuramos fazer neste trabalho, na medida em que entendemos que não podemos falar sobre qualquer fenômeno associado a um ser humano sem que privilegiemos a proximidade com seu ser interior, com seus sentimentos, com sua história de vida, com seus referenciais, com seus significados, com sua cultura, com suas crenças e valores; enfim, com toda a subjetividade e com toda a afetividade que o impregna.

4.1. Escolha do Método da Pesquisa

O método de investigação selecionado para esta pesquisa procurou melhor atender aos objetivos propostos. Assim, a primeira preocupação foi utilizar um método que fosse, simultaneamente, ao encontro das necessidades da pesquisa e ao encontro da nossa visão de mundo. Os Elementos Teóricos apresentados - principalmente no que se refere ao Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996) - e os Pressupostos da Pesquisa orientaram e sustentaram a escolha de um método flexível e robusto o bastante para que a complexidade humana fosse abarcada dentro das necessidades deste estudo.

Sendo o objetivo primeiro desta pesquisa compreender como a qualidade de vida de trabalhadores é afetada pela sua participação em práticas externas de cidadania empresarial, coube-nos buscar estratégias que nos dirigissem no sentido da obtenção de tal compreensão. O método deveria permitir a expressão de aspectos subjetivos das interações entre os indivíduos e as práticas de cidadania. Mas, ao focarmos o estudo sobre determinadas categorias de interações humanas - no caso, as que concernem à sua atuação em práticas de cidadania empresarial - , estamos, também, pontuando a respeito de eventos singulares, únicos, e carregados de impressões particulares a cada indivíduo. COULON comenta a respeito, ressaltando a qualidade humano-genérica das interações:

Os homens nunca têm, seja lá no que for, experiências idênticas, mas supõem que elas sejam idênticas, fazem como se fossem idênticas, para todos os fins práticos. A experiência subjetiva de um indivíduo é inacessível a outro indivíduo (1995, p.12).

Assim, queremos trazer a idéia de que a experiência de um indivíduo pode ser apenas levemente cingida por outro, não podendo ser revivida por nenhum deles. Como então, dentro de uma determinada situação, poderemos trazer considerações acerca de um fenômeno observado que possam ser estendidas a um contexto mais amplo, genérico ? A experiência vivida por um indivíduo é inantigível para outro e não pode ser repetida por nenhum deles. Entendemos, entretanto, que é possível compreender o referencial de um indivíduo, compreender as impressões dele em relação a determinado fenômeno em estudo e, aí sim, realizar algum tipo de inferência teórica, a qual induzirá a uma compreensão. Esta perspectiva contempla um ser humano simultaneamente *particular* e *genérico* em suas ações cotidianas (CHANLAT, 1996; HELLER, 1992, 1994).

A experiência de um indivíduo nunca pode ser vivenciada por outro, contudo, experiências similares podem ser vivenciadas por qualquer um que comungue da condição de ser humano, evidenciando-se aí a qualidade genérica das interações humanas. Assim, o método deveria ser flexível para abarcar as qualidades individuais e singulares de cada indivíduo, mas, ao mesmo tempo, permitir entendê-las e estendê-las, onde possível, como genéricas.

Entendemos que o envolvimento de seres humanos trabalhadores em projetos sociais e ambientais repercute de diversos modos em seu viver, em sua qualidade de vida. Tal repercussão nos era, em princípio, desconhecida, o que não nos permitia *avançar* sobre a teoria sem a coleta das impressões em campo. Não havia como prever, ou presumir com segurança, quais as possíveis respostas ao questionamento central deste estudo. Estamos lidando com o ser humano, imerso em subjetividade. Embora determinadas categorias pudessem ser levantadas a partir do colhido em campo e, então, de alguma forma estendidas ao ser humano genérico, não poderíamos, *a priori*, apresentar definitiva e conclusivamente quais seriam tais categorias. Tipicamente, estudos quantitativos baseiam-se em categorias pré-determinadas, de forma que sua estrutura é fechada e pré-conclusiva. É possível prever quais resultados podem emergir e adiantar possíveis conclusões antes mesmo do estudo ser realizado em prática. É uma metodologia em que pouco - ou praticamente nada - pode ser qualitativamente obtido além do que a visão do(s) pesquisador(es) suporta. A possibilidade de perda de dados relevantes é grande, sem contar que, dependendo das técnicas e instrumentos

utilizados, podem ser produzidos resultados que não traduzam a realidade e induzam a distorções ou erros de análise.

No caso específico deste estudo, não cremos que seja passível de quantificação. Como mensurar o significado de uma prática solidária para o indivíduo que a realiza? Como medir a repercussão de tal gesto nas diversas dimensões do seu viver? Não existe forma de fazê-lo. Estamos tratando de questões subjetivas e intangíveis do ponto de vista matemático ou estatístico, características que, portanto, não se apresentam apropriadas para o estudo através de métodos quantitativos. Tais questões só podem ser contempladas por métodos que privilegiem os elementos qualitativos.

Tomamos de MINAYO uma breve explicação sobre a pesquisa qualitativa:

Pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (1997, p.21).

Ao contrário dos métodos quantitativos, nos quais a participação do pesquisador é dissociada do objeto de estudo, nos métodos qualitativos de pesquisa a participação do pesquisador é central. Tais métodos assumem que o pesquisador é um ser ativo na pesquisa, não sendo apenas um observador. A neutralidade do pesquisador é descartada. Igualmente descartada é a redução do sujeito pesquisado em um objeto. Vê-lo como um ser humano e não como algo desprovido de vida, possibilita ao pesquisador ser transportado ao mundo da subjetividade e da afetividade desse sujeito, ao seu universo simbólico, ao íntimo de suas crenças e de seus valores, aos seus sentimentos. Enfim, pode levar o pesquisador a tomar contato com uma riqueza inatingível por outros métodos. Tais possibilidades obrigam o pesquisador a constituir um compromisso ético no lidar com seus sujeitos e com as informações que vierem a fornecer. Patrício elucida estes e outros pontos importantes a respeito do uso de métodos qualitativos:

Os métodos qualitativos consideram que os fenômenos são construídos pela subjetividade humana em seus significados culturais e afetivos, particulares e coletivos. Concebem a não neutralidade do pesquisador no processo de pesquisa, valorizando a objetivação e não a objetividade dos dados, pois, em seus princípios, tal como explica a física quântica, fica claro que isso é impossível. O que se concebe é a necessidade do pesquisador ter consciência das possíveis interferências que possa haver pela sua subjetividade e que o mesmo busque, já na fase exploratória da pesquisa, se subsidiar através de estratégias que impeçam, na medida do possível, o viés de sua participação no contexto estudado. Com isso, os métodos qualitativos valorizam o processo de produção de conhecimento tanto quanto seus resultados (1999, p.67).

Dentro do universo dos métodos qualitativos de pesquisa, coube-nos avaliar qual (quais) deste(s) poderia(m) fornecer os melhores subsídios para que os objetivos deste estudo fossem atendidos. Optamos por desenvolver um estudo de casos múltiplos, uma vez que julgamos tal abordagem como mais apropriada em razão do contexto, da temática e dos objetivos deste trabalho.

A opção pelo método de estudo de casos vem diretamente a partir dos objetivos de retratar os fenômenos de forma aprofundada e complexa. Um estudo de caso permite que as situações de interesse sejam observadas e analisadas na intensidade desejada pelo pesquisador. Sobre este aspecto, LUDKE e ANDRÉ esclarecem:

O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo. Esse tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes (1986, p.19).

Outra característica deste método, que corrobora com as intenções desta pesquisa, é a permissão explícita de elementos conflitantes ou divergentes em uma mesma situação. Contemplamos, aqui, a visão de que o ser humano é um integrante de um todo complexo e diversificado. Na medida em que o tema envolve diferentes “atores”, cada qual com seu respectivo ponto de vista, nem sempre uma opinião consensual emergirá da pesquisa. Sobre isso, discorrem LUDKE e ANDRÉ:

O pressuposto que fundamenta essa orientação é o de que a realidade pode ser vista sob diferentes perspectivas, não havendo uma única que seja verdadeira. Assim, são dados vários elementos para que o leitor possa chegar às suas próprias conclusões ou decisões, além, evidentemente, das conclusões do próprio investigador (1986, p.20).

Finalmente, outra característica fundamental dos estudos de casos é a possibilidade de construir a teoria à medida que elementos importantes da pesquisa venham à tona. Novamente, tomamos as palavras de LUDKE e ANDRÉ a esse respeito:

Mesmo que o investigador parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo. O quadro teórico inicial servirá assim de esqueleto, de estrutura básica a partir da qual novos aspectos poderão ser detectados, novos elementos ou dimensões poderão ser acrescentados, na medida em que o estudo avance (1986, p. 18).

Assim, este estudo parte de um “porto” teórico onde embarcamos com referências que consideramos relevantes na compreensão dos fenômenos em observação. Durante a “viagem” pela pesquisa, mais especificamente na etapa de coleta de dados, aportamos em diferentes “localidades”, visitando diferentes realidades correspondentes a cada sujeito deste estudo. A cada parada, mais matéria-prima é embarcada e, ao chegarmos ao nosso destino final,

teremos um conjunto de informações único, impossível de ser previsto antecipadamente e que exige novas referências para ser adequadamente analisado e compreendido.

Neste sentido, o presente trabalho pretende ir além na compreensão dos fenômenos que cercam as práticas de cidadania empresarial e a qualidade de vida dos trabalhadores, valendo-se, para tanto, da colaboração multi e interdisciplinar. O exercício dialético, realizado através do “diálogo” entre os dados colhidos em campo e os elementos teóricos, nos proporciona tecer uma obra com fios de diversas áreas do saber, integrando ou contrapondo os relatos dos sujeitos às afirmações de autores da literatura.

4.2. Apresentação das Etapas da Pesquisa

Esta pesquisa foi dividida em três grandes momentos (PATRÍCIO, 1999). O primeiro, que compreende uma fase exploratória, é denominada *Entrando em Campo* e engloba as atividades de seleção dos sujeitos e organizações participantes do estudo, elaboração e realização de entrevistas-piloto e eventuais ajustes nos métodos e instrumentos de pesquisa. É um momento no qual pesquisados e pesquisadores começam a interagir e a se conhecer. Neste estudo, particularmente, houve necessidade de negociação para obtermos permissão das empresas nas quais os indivíduos entrevistados trabalhavam. A pesquisa foi apresentada aos seus superiores hierárquicos os quais, em nome da empresa, podiam vetar ou autorizar sua participação (apêndices 4 e 6). Também na fase *Entrando em Campo*, os objetivos, os princípios éticos, as técnicas, os procedimentos e os formulários do estudo foram apresentados aos indivíduos (apêndices 1, 2, 3, 5 e 7).

O segundo momento, denominado de *Ficando em Campo*, consiste das atividades de coleta, registro e análise de dados propriamente ditos. São negociados locais e momentos para as entrevistas e a coleta de dados ocorre através de entrevistas semi-estruturadas (apêndice 1), as quais contam com um instrumento apropriado de coleta, registro e análise (apêndice 2). Posteriormente à coleta e ao registro de dados é feita a análise dos mesmos. No caso de os elementos proporcionados pelos dados não serem satisfatórios - por não responderem de forma completa às questões propostas ou por deixarem margem à dúvida - podem ser definidos novos momentos para coleta de dados. Nesta etapa inicia-se uma nova revisão na literatura, de forma a prover elementos teóricos suficientes para a construção de um diálogo interdisciplinar a partir dos dados coletados e analisados.

Como critério para término da etapa de coleta de dados utilizamos o *princípio da saturação*, ou seja, assim que os dados se mostraram repetitivos durante as coletas, assim que percebemos que poucos e irrelevantes elementos eram agregados ao conjunto de dados já coletado, foi tomada a decisão de interromper a coleta. Desta forma, não existiu um número exato e pré-determinado de sujeitos a serem entrevistados.

A terceira e última fase, denominada *Saindo do Campo*, consiste no término dos processos de análise e discussão dos dados coletados, de onde emerge uma síntese final de todos os elementos colhidos, analisados e discutidos, permitindo a elaboração final do relatório de pesquisa. Este momento da pesquisa, também prevê o retorno dos resultados aos sujeitos e organizações participantes. É um momento de agradecimento e, em certo sentido, de retribuição àqueles que colaboraram para que o estudo de fato fosse realizado.

Cada uma das fases mencionadas é detalhada nas seções seguintes.

4.3. Entrando em Campo

4.3.1. Escolha dos Sujeitos e dos Locais para a Pesquisa

A primeira atividade da fase exploratória desta pesquisa constituiu-se da busca de empresas que possuíssem algum tipo de envolvimento com práticas externas de cidadania, das quais seus funcionários participassem ativamente. Assim, algumas empresas foram pré-selecionadas com base em informações obtidas em periódicos ou através do conhecimento direto de suas práticas ou de alguns de seus funcionários. Em alguns casos o processo se deu “de cima para baixo”: os responsáveis da empresa foram inicialmente contatados e, a partir daí, com o aval de seus superiores, pudemos chegar a cada um dos trabalhadores que participavam de práticas de cidadania. Em outros casos, houve um processo contrário - “de baixo para cima” - pelo qual chegamos, em um primeiro momento, aos trabalhadores. Nestes últimos casos, os responsáveis pela empresa foram procurados em um segundo momento, quando os detalhes da pesquisa puderam lhes ser expostos.

Em qualquer um dos casos, empresas e sujeitos deveriam cumprir determinados pré-requisitos - ou critérios - que havíamos estabelecido anteriormente e que são apresentados a seguir.

4.3.1.1. Critérios para seleção das organizações participantes da pesquisa

- a) A organização deveria existir há pelo menos 5 (cinco) anos;
- b) A organização deveria estar envolvida com questões de cidadania, possuindo funcionários que estivessem desenvolvendo ou já houvessem desenvolvido práticas de cidadania de forma voluntária com parte de programas conduzidos, apoiados ou incentivados pela empresa.

4.3.1.2. Critérios para seleção dos sujeitos da pesquisas

- a) O sujeito deveria estar trabalhando, ou já haver trabalhado, voluntariamente em atividades de cidadania externas à organização como parte de um programa conduzido, apoiado ou incentivado pela mesma;
- b) O sujeito deveria ser trabalhador registrado há pelo menos 6 (seis) meses na organização (este critério teve o objetivo de excluir sujeitos que poderiam ainda não estar suficientemente familiarizados com a empresa e suas práticas).

4.3.1.3. Quantidades de sujeitos e organizações participantes

Embora o critério que determinou a parada na coleta de dados fosse baseado no *princípio da saturação*, dado o caráter extensivo e aprofundado das entrevistas desenvolvidas com os sujeitos deste estudo - característico dos métodos qualitativos de pesquisa - e levando em conta a qualidade humano-genérica de cada um desses sujeitos, pudemos previamente estimar a quantidade e a procedência dos mesmos:

- a) 3 (três) organizações participariam da pesquisa;
- b) Em cada organização seriam entrevistados no mínimo 2 (dois) e no máximo 5 (cinco) trabalhadores.

Desta forma, havia a previsão inicial de entrevistar entre 6 (seis) e 15 (quinze) sujeitos.

4.3.2. Princípios Éticos

Todas as fases do estudo pautaram-se sobre um conjunto de princípios éticos. Logo no primeiro contato tal conjunto foi apresentado às empresas e aos indivíduos escolhidos para colaborarem com o estudo. Foi dada total e irrestrita liberdade às empresa e aos seus trabalhadores para que se resguardassem e, também, para que, se assim o desejassem, abandonassem a participação na pesquisa a qualquer tempo.

Os princípios éticos na coleta e registro de dados, bem como na divulgação dos resultados da pesquisa apresentados aos sujeitos e às suas organizações estão expostos abaixo:

- a) Como forma de resguardar os sujeitos, bem como as organizações para as quais trabalham - e dada a irrelevância para os objetivos desta pesquisa - este estudo não divulgaria nomes de trabalhadores e de organizações participantes, sendo utilizados pseudônimos;
- b) As entrevistas seriam realizadas conforme procedimentos previamente estabelecidos e informados aos sujeitos e organizações participantes (apêndice 3);
- c) A utilização de expressões, comentários ou qualquer outra referência direta aos sujeitos de pesquisa, só seria realizada com a autorização expressa destes;
- d) A gravação dos diálogos durante as entrevistas em fita cassete, ou qualquer outro meio, estaria vinculada ao aceite dos entrevistados e de suas;
- e) A participação dos sujeitos e de suas organizações seria formalizada a partir de carta-convite e termos de autorização (apêndices 4, 5, 6 e 7). A desistência de participação, tanto para os sujeitos como para as organizações, poderia ser feita a qualquer tempo.

4.4. Ficando em Campo

Uma das primeiras atividades da etapa denominada *Ficando em Campo*, foi o agendamento das entrevistas com os sujeitos da pesquisa. Nem sempre as empresas mostraram-se dispostas a liberá-los de suas atividades profissionais para que colaborassem com a pesquisa. Assim, algumas entrevistas foram marcadas em ambientes externos à empresa e em horários fora do expediente normal.

Quando se pretende um estudo aprofundado, principalmente com questões que podem envolver elementos íntimos dos sujeitos, o **momento** e o **ambiente** para a entrevista devem estar propícios para que uma interação de qualidade se processe entre pesquisadores e pesquisados.

Desta forma, tivemos a intenção de tornar o ambiente da entrevista o mais confortável e livre de perturbações possível. Mesmo nas entrevistas realizadas dentro das empresas, buscamos encontrar “refúgios” onde perturbações externas houvessem de ser mínimas. Igualmente, o momento ideal foi buscado. Foi dada liberdade aos sujeitos para escolherem, dentro do possível, a melhor data e o melhor horário para que o encontro transcorresse de

forma mais harmônica e, por conseqüência, pudesse fornecer elementos mais ricos. Também nós, enquanto pesquisadores, buscamos os melhores momentos para os encontros, nos quais poderíamos estar disponíveis e dispostos para as trocas exigidas. Em outras palavras, **pesquisados e pesquisadores deveriam estar à vontade no ambiente e com vontade no momento dos encontros de coleta de dados.**

Procuramos, também, deixar em aberto a possibilidade de novos encontros, de novos momentos, para que outras interações com os pesquisados pudessem se processar com, talvez, maior qualidade.

4.4.1. Os Processos de Coleta e Registro de Dados

A realização das entrevistas deste estudo seguiu uma forma semi-estruturada, ou seja, um formulário previamente elaborado (apêndice 1) serviu como referência para a condução dos diálogos com os sujeitos. O formulário de entrevista foi elaborado com a intenção de buscar o referencial dos sujeitos em relação ao tema do estudo. Pouco serviria questionar um indivíduo a respeito de sua qualidade de vida sem antes conhecer qual o significado deste conceito para ele. O mesmo vale para a questão da cidadania. Como questionar o sujeito sobre cidadania empresarial sem, de antemão, buscar compreender o que seria cidadania para este indivíduo? Desta forma, o estudo teve a intenção de **integrar o sujeito à pesquisa**, trazendo os seus referenciais, os seus pontos de vista e os seus conceitos para discussão.

As entrevistas seguiram procedimentos baseados em princípios éticos e, também, com vistas a produzir uma melhor qualidade nas interações entre pesquisadores e pesquisados. Desta forma, preparamos um roteiro de procedimentos para a entrevista (apêndice 3).

Sendo de acordo do sujeito de pesquisa e estando nós, pesquisadores, certos de não ser prejudicial à entrevista, a coleta e o registro de dados poderiam ser realizados através de gravador de fitas cassete, visando posteriores transcrição e análise detalhada das informações obtidas. Elaboramos, ainda, um instrumento específico para fins de registro manual de dados (apêndice 2) a ser utilizado quando da ausência de gravador e mesmo com a utilização deste. As anotações eventualmente feitas no formulário (apêndice 1), durante o decorrer das entrevistas, também foram consideradas registros de dados.

4.4.2. O Processo de Análise dos Dados

A análise dos dados iniciou-se paralelamente ao processo de coleta de dados. À medida que a pesquisa produzia dados, pode ser iniciado o processo de análise. Os

instrumentos para análise de dados foram os mesmos utilizados para a coleta e registro. Utilizamos os espaços específicos reservados para assinalar as categorias e demais elementos que emergiram dos dados coletados (apêndice 2).

O processo de análise dos dados caracteriza-se pela categorização dos elementos trazidos pelos sujeitos de estudo, recortando-se algumas falas específicas e representativas. É uma etapa que busca identificar os mais significativos temas existentes nas falas dos sujeitos, na qual os diálogos são fragmentados em seus elementos mais marcantes e característicos com vistas a uma maior compreensibilidade, mas sempre atentando para não perder as relações das partes com o todo.

Nesta etapa iniciamos movimentos de reflexão, através dos quais buscamos conexões com outros temas e categorias já conhecidos. Por esse motivo, é fundamental que a análise seja um movimento que retorne à literatura, buscando nela apoio para os elementos que surgem.

4.5. Saindo de Campo

4.5.1. O Processo de Discussão dos Dados

De posse dos dados colhidos e analisados passamos a buscar, em autores da literatura, referências que se relacionem às categorias e temas que tenham emergido da pesquisa. Esse processo prevê a contextualização das falas dos sujeitos acompanhada de apoio em categorias de autores da literatura. É um **processo de síntese** dos elementos obtidos no processo de análise, e que emerge como fruto dos esforços de reflexão empreendidos por nós, pesquisadores. MINAYO (1994) denomina esse processo de *hermenêutico-dialético*, ressaltando a necessidade de compreensão da expressão dos sujeitos dentro dos seus respectivos contextos históricos. A discussão dos dados pode tanto vir a corroborar teorias já existentes como contestar pontos em que a realidade estudada contradiz os conceitos teóricos.

A esta fase segue imediatamente a produção das considerações finais do pesquisador, levando em conta os aspectos levantados durante a discussão dos dados e demais questões relevantes para o fechamento do estudo.

4.5.2. O Processo de Devolução dos Dados

Este estudo prima pelo princípio ético de que tudo o que interpretarmos, entendermos, avaliarmos e relatarmos acerca de um sujeito e de uma organização, quando da participação

destes em estudos acadêmicos, deve ser devolvido aos mesmos, como uma forma de contrapor o nosso olhar, enquanto pesquisadores, à realidade destes. Assim, eventuais falhas de interpretação e outros elementos, que, por qualquer motivo, sujeitos ou organizações não queiram que transpareçam nos relatos da pesquisa (direito que, cabe ressaltar, lhes foi ampla e irrestritamente resguardado), podem ser devidamente corrigidos.

Portanto, após a análise dos dados e durante o processo de elaboração da dissertação, são agendados encontros para a devolução e, de certa forma, validação dos dados obtidos. Estes momentos são, também, formas de agradecer e de buscar retribuir aos sujeitos e às organizações pela disponibilidade e pelo interesse em participar do estudo.

5. QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE CIDADANIA EMPRESARIAL: POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS

O conteúdo apresentado neste capítulo é fruto das entrevistas realizadas com os sujeitos deste estudo. Inicialmente, cabe ressaltar que o número de sujeitos entrevistados obedeceu ao *princípio de saturação* constante do método desta pesquisa.

No total, 10 sujeitos trabalhadores de 3 empresas foram entrevistados, sendo 6 do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Dos 10 sujeitos, 4 eram casados, 5 solteiros e 1 separado. Os entrevistados tinham entre 21 e 49 anos de idade e eram provenientes de diversas regiões do Brasil, mas preponderantemente de cidades de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Os graus de instrução dos entrevistados variaram entre 2º grau completo (2 indivíduos cursando superior) e superior (ressaltando que 6 sujeitos estavam cursando ou já haviam finalizado algum curso de pós-graduação), com formações em áreas diversas como Engenharia, Direito, Medicina e Comunicação. Cabe, ainda, citar que o tempo de envolvimento dos entrevistados com atividades de cidadania empresarial variou de 2 meses a 6 anos. Maiores detalhes acerca dos sujeitos não se mostram relevantes para os objetivos e finalidades deste estudo.

Também tendo em vista as finalidades e os objetivos da pesquisa, torna-se desnecessário que qualifiquemos detalhadamente as empresas para as quais os sujeitos trabalham. Contudo, é válido mencionar que são todas de grande porte, sendo que duas atuam em todo o território nacional e a terceira foca seus negócios na Região Sul. Duas delas desenvolvem práticas de cidadania externa através de programas específicos e de forma continuada - a terceira empresa desenvolve programas e atividades de forma esporádica. Também em duas das empresas as atividades de cidadania são normalmente desenvolvidas fora do horário habitual de trabalho.

Dentre as práticas de cidadania desenvolvidas pelos sujeitos deste estudo, podemos destacar a participação nos seguintes tipos de programas e campanhas:

- a) alfabetização de adultos;
- b) educação ambiental;
- c) formação de jovens empreendedores;
- d) integração empresa-comunidade;

- e) palestras sobre saúde (antitabagismo, prevenção ao câncer de mama, DST e AIDS, etc.);
- f) mobilizações solidárias, como, por exemplo, em um mutirão de limpeza de um rio.

Cada uma das seções que apresentaremos a seguir é fruto do processo de categorização dos dados obtidos em campo. Estes dados são apresentados paralelamente à sua análise e discussão, quando inserimos categorias existentes na literatura para sustentar ou contrapor os elementos que afloraram do estudo.

Iniciamos discutindo, a partir das percepções dos sujeitos, os conceitos de *qualidade de vida* e de *cidadania*, respectivamente nas seções 5.1 e 5.2. Partindo dos elementos que emergiram do campo e com o apoio das categorias trazidas nos Elementos Teóricos, passamos a explorar as relações entre as práticas externas de cidadania empresarial e a qualidade de vida dos trabalhadores. Serão abordadas as origens do envolvimento com práticas de cidadania empresarial (seção 5.3), as repercussões dessas atividades nas mais variadas dimensões da vida de um indivíduo (seções 5.4 a 5.9) e questões significativas pertinentes ao âmbito empresarial (seções 5.10 a 5.12).

Dentre as principais categorias identificadas neste estudo, cabe destacar o prazer e o entusiasmo que contagiam o praticante da cidadania empresarial e o influenciam em todos os ambientes dos quais participa (seção 5.4). Também importantes são as trocas que ocorrem em virtude das atividades de cidadania e que acabam por realimentar um longo e solidário ciclo (seção 5.5). Dependendo do envolvimento do indivíduo com a atividade, pode ocorrer um significativo encontro com um sentido maior na vida (seção 5.6), sendo que há, ainda, a possibilidade de que, através de práticas da cidadania empresarial, um indivíduo venha a se deparar com realidades diferentes, com valores outros e que, em função destes, venha modificar seu ser, reconstruir sua vida (seção 5.8). Entretanto, de forma geral, qualquer atividade de cidadania pode proporcionar um aprendizado, sendo as lições de humildade e de humanidade duas das mais destacadas (seção 5.7). Existem, por fim, condições e limites às práticas de cidadania empresarial, as quais podem vir a impor restrições à sua execução (seção 5.9).

Cabe frisar que as possibilidades de transformação em virtude do envolvimento com questões de cidadania também ocorrem no âmbito organizacional (seção 5.10). À medida que os indivíduos se transformam, modificam seu ambiente (inclusive o de trabalho) e suas relações, passando a exigir mais tanto das empresas nas quais trabalham quanto daquelas perante as quais são consumidores. As exigências que os novos tempos fazem às empresas as

levam a um novo patamar de responsabilidades e, também, de oportunidades (seção 5.11). Responsabilidades estas que, uma vez assumidas, não podem deixar de ser privilegiadas sem que haja prejuízos dos mais variados tipos (seção 5.12).

Resta-nos mencionar que a riqueza de elementos encontrada durante as entrevistas é tamanha que extrapola o escopo deste trabalho. Não apenas quantitativa como, principalmente, qualitativamente. cremos que as seções que passamos a apresentar a seguir, nas quais expomos, analisamos e discutimos o que foi coletado em campo, não são suficientes para expressar alguns dos aspectos mais sutis deste estudo. Será sempre difícil, por maior que seja nosso esforço, expressar o brilho nos olhos de um dos sujeitos, quando este se lembrava, tomado de êxtase, de uma carta de agradecimento que recebera em virtude de seu trabalho voluntário. Certamente é impossível reproduzir a fala embargada de outro entrevistado na ocasião em que este se reportava à sua participação como alfabetizador de adultos, e, ali, durante a entrevista, enquanto revolia em suas memórias, parecia pela primeira vez se dar conta do quanto já tinha feito em prol dos outros. Complexa é a tarefa de colocar no papel a densidade dos sentimentos que afloraram nas entrevistas: cumplicidade, alegria, decepção, orgulho, indignação, satisfação, raiva, etc.. Impossível não nos sensibilizarmos com alguns dos relatos. Impossível não comungarmos um pouco do que os sujeitos sentiram. Sentimentos vários, emoções únicas, histórias de vida singulares: este é o universo que se descortinou aos nossos olhos. Um universo denso, complexo e rico; mas, sobretudo, um universo belo.

A partir daqui viajaremos em um mundo onde Paula, Alex, Rosária, Allan, Beatriz, Chico, Márcia, Lucas, Sílvia e Elis, nossos sujeitos neste estudo, serão nossos condutores pelos caminhos de suas experiências, de seus sentimentos, de seus aprendizados e de suas transformações. Eles nos tomam pelas mãos e nos levam a conhecer um pouco sobre o íntimo universo de suas vidas. Suas falas, trazendo suas realidades e experiências dão o tom deste estudo, mostram os diversos matizes qualitativos que se escondem por detrás de qualquer um de nós, humanos; elas mostram um mundo que não pode ser traduzido em números, um mundo intangível em valores, mas do qual podemos apreender algumas de suas mais profundas e marcantes qualidades.

5.1. Ampliando a Compreensão sobre Qualidade de Vida Individual e Coletiva

Compreender o que é *qualidade de vida* não é uma tarefa simples. Ao contrário, afirmamos que qualidade de vida é um conceito (se é que o termo se aplica) tão abrangente que seu entendimento é sempre parcial. Isso se dá porque cada indivíduo possui a *sua qualidade de vida*, cada ser humano possui atributos em *sua vida*, características que a fazem singular e que lhe trazem identidade. Somos, de certa maneira, o que vivemos. E, assim sendo, *qualidade de vida* remete-nos aos aspectos essenciais do que somos.

Investigar qualidade de vida torna-se, assim, um desafio, tantos são os elementos a serem abarcados por um só conceito. Os Elementos Teóricos apresentados trouxeram apoio para discutirmos a respeito desse conceito com respaldo em alguns autores da literatura. Entretanto, a maior riqueza acerca de *qualidade de vida* não está nos livros, e sim na própria vida. Ao dialogar com os sujeitos desta pesquisa, questionando-os sobre *qualidade de vida*, percebemos emergirem diversos aspectos, os quais poderiam ter nos remetido a tantos outros temas. Sentimo-nos brindados ao perceber que tomávamos contato, a cada entrevista, a cada encontro, com um sujeito único, com conceitos, valores e pontos de vista peculiares, os quais, com frequência traziam elementos extremamente ricos e cuja exploração detalhada exigiria um trabalho de investigação mais acurado. Entretanto, nosso enfoque nesta pesquisa recai sobre as práticas de cidadania empresarial e suas relações com a qualidade de vida dos trabalhadores que delas participam e, assim sendo, os diálogos e as discussões que ora elaboramos foram orientados e pautados sobre tal temática.

Buscar o referencial dos sujeitos a respeito de *qualidade de vida* mostrou ser de grande valia, não apenas por nos permitir maior facilidade em contextualizar suas respostas às demais questões propostas, mas também por trazer à tona um conjunto bastante interessante de elementos cuja discussão iniciamos aqui.

Questionados acerca do que entendiam por *qualidade de vida*, alguns de nossos sujeitos mostraram estar diante de uma questão com a qual nunca tinham se detido anteriormente. Frequentemente surgiram expressões que denotavam uma dificuldade em explicar ou definir o que seria *qualidade de vida*. Mas, à medida que os diálogos começavam a transcorrer de forma mais natural, outros elementos acabavam surgindo nas falas, outras formas de expressar *qualidade de vida* apareciam.

Para Elis, **qualidade de vida está ligada a todas as dimensões do viver**, não se situando apenas em um determinado aspecto, e estaria associada à harmonia entre tais dimensões. O equilíbrio entre o viver em tais dimensões seria o pilar fundamental para a qualidade de vida. Nas suas palavras:

Qualidade de vida é tudo...é o trabalho, é a vida social, é a vida familiar, na verdade, para mim, é sentir-se em harmonia em qualquer uma dessas situações...é dosar, equilibrar, não viver só para o trabalho, não viver só para a vida social, festas, ou não fazer nada (Elis).

Para outros sujeitos, **qualidade de vida se expressa no viver bem** nas mais diversas dimensões da existência humana. Assim, viver bem com a família, viver bem com os grupos de amigos, viver bem com a comunidade, viver bem em relação ao meio natural, enfim em todos os ambientes dos quais possa estar participando, denotaria as qualidades da vida.

Alex traz a percepção de que as dimensões desse *viver bem* estão inter-relacionadas. Para ele, viver bem se traduz por um cotidiano que o satisfaça, tendo a dimensão interior, onde ele se relaciona consigo próprio, papel tão importante quanto as dimensões exteriores:

Qualidade de vida é tudo aquilo que possibilita viver bem no mundo. E esse bem entendendo: a minha satisfação no meu cotidiano (...) e isso tem a ver com o que eu tenho fora e com aquilo que eu tenho dentro. Está tudo em relação: o fora e o dentro (Alex).

Márcia também menciona o *viver bem*, ressaltando a importância do tempo para a vivência em cada uma das dimensões. Para ela, **ter tempo é essencial** para que possa viver adequadamente nos vários ambientes e atividades que privilegia, resultando daí uma melhor qualidade de vida. Ela também frisa a importância da dimensão interior, de pensar em si mesmo e dedicar algum tempo em alguma atividade que a satisfaça:

[Qualidade de vida] é uma coisa que permite a gente viver bem, tendo tempo para trabalhar, para o lazer, para desenvolver uma atividade. (...) E viver bem é ter oportunidade de trabalhar, é ter tempo para ter alguma atividade para si, pensar em si (Márcia).

Elis lembra de que qualidade de vida também é: “ter tempo para as coisas, ter condições financeiras de ir ao teatro, ou para poder fazer uma viagem”. Ela também traz a questão do tempo, mas salienta a importância de **dispor de dinheiro para atividades de cultura e de lazer**, as quais, segundo ela, são centrais para a sua qualidade de vida.

Paula afirma que qualidade de vida é **estar em sintonia com o universo**, colocando-se em harmonia com tudo e todos que nos rodeiam. Também ela ressalta a importância de manter um saudável contato com sua dimensão interior:

...qualidade de vida é o estado de alegria, de harmonia, de felicidade, de viver bem, de curtir uma rosa, de curtir uma boa conversa, de ficar no escuro quieta na tua, de bem contigo mesmo, porque aquele momento vai te trazer coisas boas, vai te fazer crescer, vai te fazer entrar em sintonia com o universo (Paula).

Já Beatriz fala de **saber viver bem** a vida. Para ela *viver bem* não se traduz pelas conquistas materiais mas sim pelas conquistas interiores, pela felicidade de que se pode usufruir ao estar bem consigo mesma. Para ela, *qualidade de vida* representa tudo o que se faz e que torna os indivíduos harmônicos e felizes ao *viver bem* consigo, com aqueles que os cercam e com o meio ambiente. Ela ressalta que a atitude que produz *qualidade de vida* se fundamenta em valores de amor e respeito:

[Qualidade de vida] é saber viver bem a sua vida...é viver bem a vida. Não é ter um monte de dinheiro, pegar um jatinho e ir para Miami, ir para a 5ª Avenida...é você fazer coisas, preservar e trazer para ti, conquistar e desenvolver coisas que te façam bem. Mas não coisas materiais...não é nesse sentido...mas é te voltar para ti, para o teu estado de felicidade...(...) Já tinha percebido lá no bairro o quanto é fácil ser feliz...sem se preocupar com o computador, com o carro...(...) Você pode trocar de carro, mas isso não é felicidade, isso não é qualidade de vida (...). Porque você pode ter o carro do ano, caríssimo, mas internamente você não está legal, não está feliz. (...) Qualidade de vida é aquilo que tu faz, que tu traz para ti, que vai te tornar uma pessoa harmônica, equilibrada, uma pessoa feliz, que vive bem...mas que vive bem consigo e com a própria sociedade, com o meio...(...) ter valores de respeito, amor e carinho (Beatriz).

O *viver bem*, a que muitos dos sujeitos se referem, mostra uma percepção processual da qualidade de vida. Qualidade de vida seria o processo de viver bem. Outros sujeitos trouxeram um entendimento mais próximo à idéia de que a qualidade de vida é produto de determinadas condições. Neste sentido, qualidade de vida seria o produto do atendimento de certas necessidades ou exigências.

Chico, por exemplo, considera que *qualidade de vida* se baseia na **satisfação de necessidades físicas e psicológicas**. Ele também afirma que o equilíbrio entre tais aspectos acaba por produzir *qualidade de vida*. Ele sustenta que o **sentimento de ser útil, ou de contribuir**, é parte das necessidades psicológicas do ser humano.

(Qualidade de vida) seria o estado de equilíbrio, seria você poder equilibrar as suas necessidades físicas, ou seja, a parte de alimentação, vestuário, moradia, com as necessidades psicológicas, ou seja, o fato de você se sentir útil, de você poder estar contribuindo. Então, qualidade de vida seria você conseguir balancear esses dois pontos... (Chico).

Lucas discorre na mesma direção, ao afirmar que *qualidade de vida* também inclui a **oportunidade de retribuir** à sociedade o que, de alguma maneira, um indivíduo tenha recebido da mesma. Segundo ele, *qualidade de vida* “é poder retribuir para a sociedade tudo aquilo que a sociedade dá”.

Rosária sustenta que *qualidade de vida* está fundamentada em dois pilares: o **materiais e o espiritual**. Na sua perspectiva, *qualidade de vida* é *viver bem* nestes dois fundamen-

tos. A questão espiritual, passa por considerar o outro presente, próximo a ela, vivendo bem, de forma harmônica em todas as dimensões do viver:

Qualidade de vida é viver bem espiritualmente e materialmente. E, enquanto, para mim, materialmente eu consigo melhorar, eu acho que a minha felicidade só fica mais completa quando eu sentir que o outro que está perto de mim está um pouco melhor também. Isso passa pelo trabalho, pela família...por tudo...harmonia, quase que total, se der para ser. É estar em paz (Rosária).

Rosária está, em outras palavras, falando de alteridade, a qual Frei BETTO conceitua de modo bastante simples e claro:

O que é alteridade? É ser capaz de apreender o outro na plenitude da sua dignidade, dos seus direitos e, sobretudo, da sua diferença. Quanto menos alteridade existe nas relações pessoais e sociais, mais conflitos ocorrem (2000, p.8).

Vários sujeitos entrevistados ressaltaram que *qualidade de vida* tem a ver com o **atendimento às necessidades básicas**, sendo a questão financeira apenas uma dessas necessidades. Para quase a totalidade dos sujeitos entrevistados, *qualidade de vida* não se refere à **posse de bens materiais**, ou ao acúmulo em valores econômicos. Sílvia, em especial, distingue *qualidade de vida* de *padrão de vida*:

Para mim qualidade de vida é quando a pessoa tem as necessidades biológicas, espirituais, emocionais, de educação...é todo um conjunto. (...) E isso depende da necessidade de cada um. Não quer dizer que uma pessoa precise ter um excelente padrão de vida, não é isso...não passa por aí, mas passa por ela ter suas necessidades atendidas como ser humano (Sílvia).

A satisfação das necessidades humanas seria, assim, uma forma de se produzir qualidade de vida. Algumas dessas necessidades são citadas por Alex, que as denomina pressupostos. Para ele, algumas das necessidades são tão básicas que, em não sendo atendidas, impedem o indivíduo de viver. Segundo essa perspectiva, só se poderia caracterizar a vida humana quando um mínimo de necessidades houvessem de ser supridas. Ele considera básico o atendimento mínimo às necessidades de habitação, alimentação, trabalho, saúde e educação:

Existem alguns pressupostos: você precisa ter uma casa, comida, roupa e um trabalho que lhe possibilite viver direito. Sem isso não existe o que você falar em qualidade de vida, nem sequer falar em vida. Sem isso não se vive. Isso é o mínimo. Quando você não tem uma casa, saúde, comida, educação, você não vive, você está morto (Alex).

Vários foram os sujeitos que mostraram entender que *qualidade de vida* provém de **coisas simples do cotidiano**, particulares a cada pessoa. Beatriz fala a esse respeito:

Qualidade de vida, para uma determinada pessoa, é poder voltar para casa e ver a família contente, reunida, ter a comidinha para ele comer, a televisão para assistir...é uma boa qualidade de vida...depende da pessoa. Eu não posso dizer, determinar o que seja qualidade de vida. É claro, existem necessidades básicas que tem que ser atendidas para ter, no mínimo, uma quali-

dade de vida razoável. Que seja ter uma casa própria, água tratada...enfim essas necessidades básicas (Beatriz).

Paula, por sua vez, menciona que nos deixamos envolver pelo ritmo alucinante da vida moderna e deixamos de perceber como podemos ser felizes de forma simples e tranqüila:

E eu entrei até numa certa paranóia porque você percebe que corre sempre atrás da máquina...porque você é criado, pela sociedade, pelas condições que você tem, pelo acesso que você tem às coisas...você esquece de ser feliz, você esquece da sua qualidade de vida, você esquece de olhar para uma flor e achar bonita...você não aprendeu a olhar para uma flor e achar bonita, eu não aprendi (...), eu não aprendi a olhar a perfeição de uma rosa... (Paula).

Paula fala, também, que não aprendemos a sentir a beleza das coisas simples. Não somos ensinados a admirar as belezas naturais, não a percebemos como algo valioso para nós. Paula nos remete à questão do modelo econômico vigente, o qual, desde a infância, molda indivíduos como consumidores, e não como humanos “integrais”. Assim, a sociedade centrada no mercado incute valores que colocam a posse de bens materiais - como casas, carros, aparelhos eletrônicos e roupas - muito acima das necessidades individuais. Tal sociedade incute desejos que, em realidade, *não são do próprio indivíduo* - no sentido de que não se originam no seu interior - e que não correspondem às suas mais básicas e fundamentais necessidades.

Beatriz percebe a existência de uma evolução nas necessidades de um indivíduo. Para ela, a *qualidade de vida* estaria associada a um processo de crescimento do indivíduo em suas mais diversas dimensões. Crescimento que, na medida em que ocorra, vai transformando as necessidades ou exigências conforme as circunstâncias. Suas palavras mostram essa concepção:

...eu acho que, com o tempo, conforme a gente vai evoluindo, pessoalmente, profissionalmente, a gente vai exigindo mais. (...) Passada essa necessidade de ter uma casa, uma alimentação, educação dos filhos, a principal mesmo é ter lazer, ter tempo para se cuidar, tanto emocionalmente, porque acho que é fundamental ter essa estrutura, quanto financeiramente (Beatriz).

A fala de Beatriz é significativa pois, também aqui, ela percebe o **caráter processual da qualidade de vida**. Ela tem claro que, à medida que cada indivíduo se desenvolve, seja na família, em seus grupos pares, no trabalho, na comunidade, suas necessidades ou exigências vão se transformando e sua qualidade de vida passa a depender do atendimento de necessidades antes irrelevantes, ou mesmo inexistentes. Assim, o *viver bem* ao qual os sujeitos se referiram, não é estático. Ao contrário, a cada momento da vida de um indivíduo, novos elementos estão presentes exigindo diferentes esforços para um viver equilibrado, harmônico e saudável.

O que Beatriz nos apresenta, a partir de sua fala, remete-nos às necessidades humanas e à sua evolução. O ser humano é um ser de necessidades. Poderíamos até afirmar que, de certo modo e enquanto humanos, “somos” necessidades. O psicólogo Abraham Maslow tornou-se célebre pela criação da *teoria da hierarquia das necessidades*. Segundo esta concepção, cada indivíduo se comporta segundo necessidades de níveis progressivamente mais elevadas. Estando satisfeito em suas necessidades básicas, o indivíduo procuraria satisfazer necessidades de níveis superiores. As necessidades humanas, segundo Maslow, seguiriam a seguinte ordem hierárquica: necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, etc.); necessidades de segurança (abrigo, proteção, etc.); necessidades sociais (amizade, aceitação em grupos, etc.); necessidade de estima (status, reputação, reconhecimento, etc.) e, por fim, necessidades de auto-realização (utilização plena dos talentos e das capacidades potenciais). A teoria de Maslow afirma que as necessidades não satisfeitas são as motivadoras do indivíduo e, assim, a título de exemplo, um indivíduo satisfeito em suas necessidades alimentares não se motivaria por comida, e sim por necessidades mais elevadas na hierarquia. Ou seja, as necessidades mais elevadas passam a ter um predomínio sobre as mais baixas (CHIAVENATO, 1997).

Apesar da teoria de Maslow ter sua aplicabilidade em um sentido genérico, evidências, inclusive algumas que emergem deste estudo, têm demonstrado uma outra realidade: os indivíduos não obedecem, necessariamente, a uma hierarquia fixa em suas necessidades. Dependendo de seus valores, de suas crenças, de sua cultura e de outros fatores particulares, um indivíduo pode privilegiar mais ou menos uma *necessidade* em detrimento de outra. Cada um constrói a sua *própria* hierarquia de necessidades, sendo que esta tem um caráter dinâmico, processual, podendo ser ordenada em uma escala de prioridades definida pelo próprio indivíduo. Se em um momento da vida um determinado aspecto é importante - e se torna uma necessidade que o indivíduo busca satisfazer -, em outro momento, tal aspecto pode ser irrelevante e vir a ser negligenciado sem maiores problemas - não pelo fato de já ter sido atendido ou satisfeito, mas porque o indivíduo já não percebe aquele aspecto como relevante para o seu viver. Essa questão não nos impede de falar a respeito de algumas *necessidades básicas*, às quais todos, de certa forma, estamos submetidos em praticamente todos os momentos da vida e que acabam sendo fundamentais quando discutimos qualidade de vida.

Uma das mais importantes necessidades básicas identificadas a partir das falas dos sujeitos foi com relação ao trabalho. Ficou evidente que as exigências da sociedade contemporânea fazem do trabalho uma dimensão fundamental para a *qualidade de vida* de

praticamente todos os indivíduos. Entretanto, apesar de tal importância, os sujeitos mostraram perceber que esta dimensão não é a única e que ela se inter-relaciona com as demais. Para Márcia o trabalho tem mais do que um fim em si mesmo, devendo servir de suporte para a vida nas demais dimensões existenciais:

... uma boa qualidade de vida, para mim, é ter um trabalho que te satisfaça, de modo que você ganhe alguma coisa para viver e também tenha uma satisfação profissional, crescer...tem que dar condições de viver bem lá fora (Márcia).

Chico tece outras considerações, lembrando que as experiências vivenciadas no trabalho repercutem nas demais dimensões, especialmente na familiar. Assim, **o trabalho e, mais ainda, a qualidade de vida no trabalho são fundamentais para a qualidade de vida:**

Hoje, todos nós temos necessidade de trabalhar, acho que permite o nosso crescimento, não só técnico, mas o nosso crescimento de relacionamento pessoal, de como a gente conversa com nosso colega de mesa, com nosso subordinado...então, tudo isso permite um crescimento na parte do relacionamento pessoal. É também muito ligado aos nossos conceitos que nós trazemos da família. Então, muitas vezes, se nós não conseguimos nos relacionar com os membros da nossa família, ou usamos “máscaras” para nos relacionar com um ou com outro, essa mesma postura, provavelmente, irá se repetir no profissional... (Chico).

Outra necessidade básica identificada diz respeito à saúde em seu sentido mais amplo, não apenas restrito ao funcionamento biológico do indivíduo. Saúde passa pela qualidade das interações sociais, pelo bem estar consigo mesmo, pela questão afetiva. **Ser saudável, nesta concepção ampla, é central para a qualidade de vida:**

É um conjunto de várias coisas...vai desde o meu bem-estar social, envolve a saúde, meu relacionamento com as pessoas, meu relacionamento com a família, meu relacionamento com a sociedade. (...) É ter um relacionamento bom com uma pessoa que você goste...(...) É estar bem consigo mesmo...isso envolve saúde, cabeça, e estar bem com as outras pessoas...ter um bom relacionamento em todos os ambientes que você está... (Lucas).

Alex dá pistas sobre alguns outros fundamentos de *qualidade de vida* ao relacioná-la à **liberdade:**

A vida é usufruir as coisas boas do mundo...as coisas que o mundo tem. O trabalho é uma coisa boa...a educação é uma coisa boa...estudar é uma coisa boa...comer é bom, dançar é bom...tudo isso é bom. A partir do momento que isso me é privado minha qualidade de vida é péssima. Por quê ? Porque eu me fundo muito em liberdade. A partir do momento que não tenho liberdade de ir dançar, por exemplo, a minha qualidade de vida é horrível (Alex).

Neste sentido, Alex entende não apenas que *qualidade de vida* se constitui do atendimento de necessidades básicas, mas principalmente do direito de ser livre para buscar tal atendimento. Assim, por exemplo, importaria menos para a sua *qualidade de vida* se ele tem vontade de dançar e não o faz do que se o tem e não lhe é permitido. Essa concepção vai além do atendimento das necessidades básicas sem, entretanto, negar sua importância para a

qualidade de vida. Desta forma, **ser e sentir-se livre** passa a ser outro ponto fundamental para compreendermos *qualidade de vida*.

Allan faz uma síntese a respeito de sua compreensão acerca de *qualidade de vida*, a qual, segundo seu ponto de vista, passa sempre pelas dimensões da família, do trabalho e da sociedade. Para ele, a *qualidade de vida* se dá pela satisfação das necessidades existentes em cada uma dessas dimensões, incluindo uma **atuação comunitária e política** que venha a contribuir para a sociedade:

Qualidade de vida compreende a vida do indivíduo na família, no trabalho, na sociedade, 24 horas por dia. Até dormir bem, porque, quando tu dormes, tu podes ou não ter qualidade. Nesse sentido, uma vida com qualidade é aquela que proporciona um convívio em família, uma vida em família com suas necessidades mínimas de conforto, de lazer, satisfeitas. No trabalho, com trabalho digno, remuneração condizente, em um ambiente saudável (...). Na sociedade, ter convívio, não só a questão da vizinhança, mas também uma atuação política, contribuir de alguma forma (Allan).

A percepção de Allan vai além da qualidade de vida no contexto individual, pois a percebe claramente conectada à questão da qualidade de vida coletiva. Com frequência, mesmo sem serem diretamente questionados a esse respeito, vários sujeitos mostraram entender que a **qualidade de vida coletiva é fundamental para a sua própria vida**. Alex, por exemplo, traz, em uma de suas falas, o quanto a qualidade de vida do *outro* interfere na sua e o quanto este *outro* é significativo para ele:

Cada vez que eu vejo alguém sofrendo na rua, minha qualidade de vida cai. Por quê? Porque eu tenho valores internos que são feridos. E eu não fico bem. E a minha qualidade de vida é a minha existência. Então, por exemplo, eu saí daqui, tomei café, comi mamão, tomei suco de laranja, uma maravilha...daí eu desço e um cara me diz: “me dá um trocadinho?”. Minha qualidade de vida vai por água abaixo, porque minha qualidade de vida é minha existência. Não é aquele negócio de “esses pobres que estão aqui”... “esses pobres” sou eu. Eles interferem na minha vida. (...) E quando eu excluo, a possibilidade de vida é muito pequena. Agora, quando eu incluo, a possibilidade de vida é muito grande (Alex).

Para Alex, **qualidade de vida é existência**, e quando nossa existência nega o *outro*, o exclui, não estamos vivendo, ao contrário, estamos fechando possibilidades de viver. Ele se mostra muito sensível ao sofrimento do *outro*, no que nos remete a Confúcio. Para este sábio oriental, enquanto houvesse um só ser sofrendo no universo, tal sofrimento seria também por ele compartilhado. É a compaixão em seu sentido mais amplo. Compaixão não como um sentimento de piedade ou de tristeza pela condição do *outro*. Compaixão no sentido de paixão compartilhada, de sofrimento compartilhado, de sentimento compartilhado e de existência compartilhada. Nesse sentido, a existência de um indivíduo, sua vida e a qualidade de sua

vida dependem do *outro*, da existência do *outro*, da vida do *outro* e das qualidades da vida do *outro*. Alex nos presenteia com sua consciência a esse respeito:

Eu sou uma pessoa que me motiva pelo que a gente pode fazer coletivamente, para a melhoria da qualidade de vida: a minha, a sua, a nossa, a de todos nós. Não é só a minha. Não adianta melhorar a minha qualidade de vida e a sua estar uma droga. Isso não adianta...é Confúcio (Alex).

Rosária relata, na mesma linha, que fazer as outras pessoas felizes lhe traz paz interior, melhora a sua qualidade de vida. Para ela, **possibilitar melhorias na qualidade de vida dos seres que estão ao seu redor é fundamental para a qualidade de vida pessoal**, na medida em que entende ser este seu papel para colaborar com a transformação do mundo:

E eu só consigo estar em paz comigo mesma se eu penso que posso fazer as pessoas que estão ao meu redor um pouco mais felizes, por isso da escolha daquele bairro. (...) Eu não posso mudar o mundo mas eu posso mudar uma parte dele perto de mim (Rosária).

Rosária mostra que não se sente satisfeita com a realidade que a circunda. Para ela, a qualidade de vida pessoal depende de fazer os demais felizes, depende de proporcionar melhorias para a qualidade de vida coletiva. Sua fala mostra que ela faz uma escolha consciente na busca de prover felicidade para as outras pessoas. Assim como Alex, que mostrou comungar do sofrimento do *outro*, Rosária também traz um sentimento nas suas palavras. Ela não se sente bem em saber que pode melhorar a vida do *outro* e não o faz. Algo a incomoda e a impele à ação. Assim, suas escolhas, suas decisões parecem, aqui, basear-se em princípios ou valores profundamente arraigados no seu ser.

Lucas reitera o quanto a felicidade dos grupos em que está envolvido promove a sua própria qualidade de vida. Para ele, promover a integração nos mais diversos ambientes dos quais participa e possibilitar que os grupos estejam unidos e felizes são aspectos vitais para a sua satisfação pessoal:

No social, com os amigos e na família também, eu tento ao máximo promover a integração. Seja para tomar cerveja, para festas, para jogar futebol, para praia...tenho dentro de mim a vontade de que todo mundo esteja junto...(...) você vê seu pai, sua mãe, seu amigo, você vê que está todo mundo feliz...isso te dá uma satisfação (Lucas).

Sílvia afirma que a partir do momento em que um indivíduo atinge determinadas condições ele passa a ter a responsabilidade de colaborar com a coletividade. Assim, a partir de uma qualidade de vida individual com certas características, o indivíduo passaria, de certa forma, a ter a responsabilidade com a qualidade de vida coletiva. Ela também afirma que ao cumprir com essa responsabilidade, ao colaborar com o coletivo, o indivíduo se beneficia:

Acho que a partir de um momento quando você tem condições de possuir alguma coisa, você passa a ter uma responsabilidade pelo bem no meio que você vive. Acho que se você tem me-

lhores condições, se você tem capacidade de fazer alguma coisa, isso faz bem para você como pessoa. E passa a ser, até certo ponto, uma responsabilidade (Sílvia).

Chico, por sua vez, também entende que a qualidade de vida individual está associada à qualidade de vida coletiva. Ele traz a percepção de que o coletivo mais próximo do indivíduo é a família e que, portanto, a **qualidade de vida familiar é central** para a compreensão da qualidade de vida de um indivíduo:

Família para mim é essencial...para mim é a referência de tudo...o começo de tudo é a família. Então a qualidade de vida realmente começa por aí. Se tua família é, de certa forma, desestruturada, desorganizada, com muitos problemas, não sabe conversar, não sabe interagir entre seus membros, a qualidade de vida fica prejudicada (Chico).

Ele vai além nas suas considerações a respeito da família, observando a sua importância para a sociedade. Utilizando-se de uma metáfora orgânica, imaginando a sociedade como um corpo vivo, Chico mostra perceber inter-relações entre a qualidade de vida individual, familiar e coletiva:

Eu não vejo a sociedade sem a família...faço uma comparação...como se fosse um corpo, um corpo humano, onde as várias famílias seriam as células e a sociedade um órgão ou o próprio corpo. Então, se uma célula está doente, se uma família está doente, a sociedade estaria doente. Eu vejo que a qualidade de vida junto da sociedade, ou atrelada à sociedade, depende antes, ela está ligada antes, à qualidade de vida das famílias (Chico).

Alguns sujeitos desta pesquisa discorreram sobre formas de se promover a qualidade de vida coletiva. Para muitos deles, consoante com o que entendiam ser *qualidade de vida*, possibilitar a qualidade de vida coletiva não depende de bens materiais, não é proporcionar *padrão de vida*. Ao contrário, a qualidade de vida do *outro* depende, muitas vezes, apenas de um gesto, de um movimento de cuidado em relação ao seu ser, uma atitude de atenção para suas necessidades mais básicas:

Têm pessoas que precisam de um sorriso teu, de um olhar carinhoso, que tu ouça os problemas dela, as reclamações ou a felicidade, ou alguma coisa que ela construiu, que tu participe, conversando, jogando conversa fora, dando atenção, para ajudar a pessoa. Eu costumo muito fazer isso. (...) Eu não me vejo feliz se não tiver com quem conversar, com quem falar. (...) Eu gosto de saber que as pessoas que estão comigo estão bem. É importante que eu esteja fazendo alguma coisa. E eu participo disso...eu participo da felicidade das pessoas quando elas precisam, quando elas não estão bem pessoalmente (Beatriz).

Rosária discorre no mesmo sentido, afirmando que não é apenas carência de bens materiais que existe. Proporcionar uma conscientização a respeito das possibilidades de cada um, **estimulando uma saudável confiança interior e promovendo a auto-estima**, seria uma forma de se promover a qualidade de vida do *outro*.

É podendo fazer um pouquinho mais...é uma pessoa que precisa de uma palavra que você possa dar, um cumprimento, uma visita que se faça...sabe, uma ajuda que você possa dar...não é

só o lado material...e também é uma conscientização: “você pode, você deve...você vai para frente”. (...) E eu me percebo interferindo na qualidade de vida em todos os locais que a gente possa estar...porque, dentro das limitações da gente, a gente tenta deixar mais feliz a outra pessoa...nem sempre a gente consegue, mas a tentativa é válida (...)...a tentativa de fazer caminhar com as próprias pernas (Rosária).

Márcia diz sentir-se satisfeita em poder trazer alívio às demais pessoas, mesmo que seja através de uma simples mas atenciosa conversa:

...eu gostava muito quando eu atendia as pessoas aqui, porque elas tinham uma carência muito grande...muitas delas vinham se queixar (...), então você começa a escutar, você dá um tempo a mais, porque você percebe que tem uma série de coisas influenciando naquilo ali. (...) Saber que as pessoas saíram daqui e ficaram aliviadas, satisfeitas de terem conseguido colocar alguma coisa que em casa não conseguiriam falar...uma coisa que estava incomodando...isso é muito bom (Márcia).

Beatriz, Rosária e Márcia expressam, em suas falas, o sentido mais apropriado de *cuidar*: nutrir a vida, cultivar a vida (PATRÍCIO, 1996). Elas nos mostram como, de forma simples, **através de interações humanas cotidianas, o cuidado pode se estabelecer, vindo a proporcionar um viver mais saudável, uma melhor qualidade de vida, não apenas para quem recebe o cuidado, como também para quem o provê.**

Alex, por sua vez, percebe interferir na qualidade de vida do *outro* buscando sociabilizar, trazer para um mesmo “patamar” pessoas que, por estarem no papel de alunos, freqüentemente sentiam-se pertencentes a uma “casta inferior”. Ele afirma buscar essa **sociabilidade através da comunhão de coisas simples do cotidiano**, como um abraço, uma refeição e que, a partir disso, o “gelo é quebrado” e as pessoas se tornam mais próximas, desenvolvem laços afetivos, passam a ser mais verdadeiras, espantam parte de seus medos e expressam sua própria essência de forma mais pura:

Eu acho que eu interfiro nesse sentido. Quando tive pessoas que não sabiam dar um abraço e, hoje, quando me vêem, se atiram em cima de mim. (...) Estou resgatando o humano do humano. O humano do humano não é ler livros, nem ficar “viajando”...O humano do humano é se abraçar, é fazer uma comida, é compartilhar as coisas do cotidiano. (...) Com meus alunos eu vejo a diferença. Quando eles chegam, assim, me tratando por Senhor, como se eu fosse alguma “coisa séria”. E, depois, eles me abraçam...a gente toma do mesmo copo...você consegue construir um afeto (Alex).

Fica evidente, a partir destes relatos, que prover a qualidade de vida do *outro* é fundamental para a própria qualidade de vida. Também se torna claro que atitudes simples, gestos pequenos e fáceis de serem realizados, podem ser significativos para a qualidade de vida. A idéia do *efeito borboleta*, anteriormente mencionada, mostra ter aplicabilidade no âmbito das relações humanas.

Uma das formas de interferência na qualidade de vida dos demais foi levantada por Chico. Para ele, **a transmissão de conhecimentos e de valores possibilita maior diversidade de escolhas** aos outros, o que influencia diretamente a qualidade de vida destes, na medida em que, de posse de determinados valores ou conhecimentos que lhes foram transmitidos, eles poderão utilizá-los da forma que lhes parecer mais apropriado. Chico deixa transparecer, ainda, um cuidado ético que tem ao não tentar fazer da transmissão de conhecimentos uma imposição:

Qualidade de vida é muito ligada às expectativas das pessoas. Se eu puder transmitir os meus valores, transmitir os meus conhecimentos e estimular com que as pessoas pensem a respeito dos valores que estou tentando transmitir...e aí, se elas quiserem, por conta própria, seguir aqueles valores ou definir novos valores com base naqueles que eu transmiti, eu acredito que eu estaria contribuindo com a qualidade de vida daquelas pessoas. (...) Eu tento trazer o que está dentro da minha família para fora, mas respeitando, claro, as outras pessoas...são pessoas diferentes, eu não posso tentar impor nada. É só transmitir os valores e deixar que as pessoas julguem esses valores e, se julgarem necessários para a vida deles, ótimo...se não, pelo menos tentei... (Chico).

Alex passa pela mesma questão, afirmando que sua contribuição para a qualidade de vida dos demais se assenta, em grande parte, por sua capacidade em levantar questões que levem as pessoas à reflexão e, eventualmente, a mudanças em seus valores ou pontos de vista. Ao criticar determinadas questões, Alex diz fornecer perspectivas diferentes sobre um mesmo objeto de discussão, permitindo que os demais passem a olhar um mesmo problema a partir de novos ângulos:

Acho que eu interfiro bastante na qualidade de vida dos outros. Por quê ? Porque eu sou uma pessoa muito crítica. E eu acho que uma possibilidade de mudar ou deslocar essa qualidade de vida de apenas um, ou dois, ou três pessoas no mundo para as demais, a gente vai fazer através da criticidade.(...) Eu acho que eu interfiro muito porque eu levanto muitas questões. (...) E a partir disso cada um vai trabalhar isso. Então eu acho que melhora a qualidade de vida das pessoas (Alex).

As contribuições dos sujeitos desta pesquisa nos permitiram explorar a concepção de qualidade de vida, indo além do que havíamos apresentado anteriormente. Nossos sujeitos corroboraram o que já havia sido levantado nos Elementos Teóricos, mostrando a qualidade de vida como produto e como processo. Produto no sentido de depender do atendimento das necessidades humanas: sejam materiais ou espirituais, sejam físicas ou psicológicas, sejam de sobrevivência ou de transcendência. Quaisquer que sejam as denominações e quaisquer que sejam as classificações das necessidades humanas, uma coisa nos é clara: qualidade de vida é o produto de sua satisfação. Se, para um indivíduo, a qualidade de vida da coletividade - ou a qualidade de vida do *outro* - é uma necessidade, a sua satisfação, ou o seu atendimento,

promove a melhoria da qualidade de vida deste indivíduo. E isto é verdadeiro para qualquer necessidade de qualquer indivíduo. Mas, como apresentado, a concepção de *qualidade de vida* vai mais além. Ela é não apenas o produto do atendimento de determinadas necessidades, como também é o próprio processo de busca deste atendimento através de um viver equilibrado, harmônico e saudável: um *viver bem*.

Ser o que não se é, ter o que não se tem, fazer o que não se faz, torna-se o desejo de muitos de nós. Um desejo na busca contínua de uma felicidade que nem sempre está ao alcance e que, com freqüência, conforme indicam os relatos ora apresentados, não correspondem ao atendimento das mais básicas necessidades humanas. Assim, mesmo que este desejo não corresponda a uma necessidade, mas se assim o considerarmos, o seu não atendimento, acaba por repercutir séria e negativamente em nossa qualidade de vida. De forma geral, se nossas expectativas e nossos desejos se frustram, tornamo-nos infelizes e nossa qualidade de vida decai; ao contrário, se temos expectativas atendidas, se somos satisfeitos em nossos desejos, tendemos a nos sentir mais felizes, e nossa qualidade de vida acompanha este sentimento.

Somos seres de desejos e é comum que acreditemos serem eles, tais desejos, nossas necessidades. Parece-nos que todas as necessidades afloram em desejos, mas que nem todos os desejos se fundamentam em necessidades. É evidente que muitos desses desejos podem ser supérfluos ou ilusórios, mas o mundo da subjetividade de um indivíduo só a ele pertence. Ele constrói a própria “hierarquia” de suas necessidades e de seus desejos. Com freqüência somos levados a desejar algo, a querer ter, querer ser ou querer fazer alguma coisa impulsionados por “forças” externas. A sociedade moderna de consumo bombardeia repetidamente sedutoras e nem sempre sutis mensagens para que produtos e serviços das mais diversas indústrias sejam, por nós, possuídos ou consumidos. É uma força quase coercitiva, que surge por todos os lados e com a qual nos deparamos a todo momento. Uma força que tenta nos impelir a um consumo desenfreado. FROMM, de forma crítica, afirma serem duas as premissas psicológicas que sustentam tal modelo:

- (1) que o objetivo da vida é a felicidade, isto é, o prazer máximo, definido como a satisfação de todos os desejos ou necessidades subjetivas que alguém possa sentir (*hedonismo radical*);
- (2) que o culto do eu, o egoísmo e a voracidade, como o sistema precisa gerar a fim de funcionar, levam à harmonia e paz (1987, p.24-25).

A crítica de FROMM se dá sobre a noção economicamente aceita de que o consumo de bens materiais, voraz e egoisticamente, traria a felicidade a cada indivíduo e, por consequência, tal felicidade individual se refletiria em uma coletividade harmoniosa. Segundo

ele, essa seria a ilusão da “grande promessa” do mundo ocidental moderno. Os sujeitos entrevistados mostraram que a felicidade está sim associada à qualidade de vida, mas não parecem, em nenhum dos casos estudados, iludidos pela “grande promessa”. Eles foram unânimes em declarar que a qualidade de vida coletiva é uma das bases para a própria felicidade e para a própria qualidade de vida. Nossos sujeitos declararam ter ciência de que os prazeres advindos do consumo de bens materiais não são suficientes para lhes prover felicidade e qualidade de vida, o que os situa além do *homo economicus*, o qual age movido apenas pelo auto-interesse.

Fromm faz uma distinção entre o que chama de *alegria* e *prazer*. Para ele, a alegria pode se perenizar e se dar pela realização do indivíduo em torno de algo que ele produza:

Alegria é o concomitante da atividade produtiva. Não se trata de um estado de êxtase, que chega a um ponto e termina subitamente, mas se parece mais com um planalto, um sentimento que acompanha a manifestação produtiva das nossas próprias faculdades essenciais. Alegria não é o êxtase ardente de um instante. Alegria é a luz sem chama que acompanha o ser (1987, p.121-122).

Quanto ao prazer, FROMM sustenta que é fugaz, momentâneo e que, depois de experimentado, carrega o indivíduo à tristeza. Para ele, é como se sentir triunfante e, após um rápido instante, perceber-se tristemente o mesmo, porque nada ocorreu de transformador. Ele lembra, aqui, o pensamento do filósofo Epicuro, para o qual o “prazer como satisfação de um desejo não pode ser o objetivo da vida, porque tal prazer é necessariamente acompanhado de desprazer e assim mantém a humanidade afastada de seu verdadeiro ideal de ausência de sofrimento” (FROMM, 1987, p.25). Existiria, segundo Epicuro, uma classe de prazeres denominada *puros* que não corresponderiam à satisfação de desejos menores. O *prazer puro* ocorreria pela ausência de sofrimento (*aponia*) e pela tranqüilidade da alma (*ataraxia*). Cabe lembrar que alguns de nossos sujeitos relataram sentir-se mobilizados à ação pelo sofrimento que sentiam pelos outros ou em busca de uma paz interior - posições consoantes com a busca de algo similar ao conceito de *prazer puro*.

Cabe finalizar este aprofundamento sobre a qualidade de vida individual e coletiva sintetizando os principais elementos que pudemos colher, expressando, assim, uma concepção representativa do conjunto dos sujeitos pesquisados:

Qualidade de vida de um indivíduo está ligada à sua participação em todas as dimensões do viver cotidiano (o ser consigo próprio, a família, os grupos pares e de amigos, o trabalho, a comunidade vizinha, a sociedade, o meio ambiente e o cosmos). Qualidade de vida é o produto de viver bem em tais dimensões, harmônica e equilibradamente, o que surge

da utilização apropriada do tempo e dos recursos materiais, de forma a poder atender às mais diversas necessidades: alimentares, educacionais, profissionais, de saúde, de habitação, de lazer, culturais, espirituais, políticas, entre outras. Qualidade de vida de um indivíduo é, também, ser e sentir-se livre em todas as dimensões existenciais. É exercitar os seus direitos de atuação comunitária e política. É ter oportunidade de retribuir à sociedade o que entende ser necessário, e possibilitar a transformação da qualidade de vida dos outros indivíduos. Qualidade de vida é, por fim, um processo contínuo de transformações nas necessidades e exigências de um indivíduo conforme este vá evoluindo, aprendendo e buscando transcender o que é.

5.2. Percepções acerca da Cidadania Individual e da Cidadania Empresarial

Falar de cidadania é um desafio. Assim como o conceito de *qualidade de vida*, o de *cidadania* é amplo, difícil de ser confinado em alguns limites, e se conecta a tantos outros conceitos e temas de igual complexidade. Lidar com os significados de *cidadania* é, pois, uma missão que exige uma abordagem qualitativa. Trazemos, assim, a partir das falas dos sujeitos, noções de cidadania nos âmbitos individual e coletivo - onde se expressa também a cidadania empresarial.

Ao serem questionados sobre o que entendiam por cidadania e como se percebiam exercendo-a, os sujeitos nos trouxeram elementos que se mostraram bastante ricos. Desta forma e com freqüência, utilizamo-nos de suas falas, pois, a partir delas, temos maior clareza sobre esse conceito e como ele se expressa na prática.

Iniciamos com algumas “pontes” entre *cidadania* e *qualidade de vida* que, de forma espontânea, foram apresentadas por alguns sujeitos. Dentro da visão destes, os conceitos se ligam, se fundem e, de certa forma, se complementam. Alex diz:

Cidadão, para mim, não é aquele que pode votar ou não; cidadão é aquele que tem teto, educação, saúde; tem aqueles ingredientes para qualidade de vida. (...) Cidadão é aquele que possui esses elementos constitutivos da vida (Alex).

Ele nos remete à questão comumente aventada de que votar é uma prática de cidadania. Certamente o é. Entretanto, Alex tem a clareza de perceber que este é apenas um dos inúmeros aspectos da cidadania. É comum que a cidadania, na compreensão popular, se restrinja ao direito a voto (que no Brasil é, antes de tudo, uma obrigação em termos legais) e

ao direito de possuir determinados documentos (certidões de nascimento, carteiras de identidade e de trabalho). Essa concepção usual coloca a cidadania como uma relação de mão-dupla entre o indivíduo e as esferas organizadas do poder público: o indivíduo tem obrigações para com a estrutura pública, e em contrapartida, esta lhe garante determinados direitos. As duas vias são resguardadas por legislação, um contrato social entre indivíduos e governo, que estabelece o que pode e deve ser feito, e quais são os direitos de um cidadão. Estruturas similares operam em praticamente qualquer sociedade, mesmo as mais primitivas. A limitação dessa concepção é afastar a noção de que **a cidadania se dá principalmente na relação entre cidadãos e não apenas na relação destes com seus governantes**. Indo pelo viés usual, corremos o risco da autodeterminação e da auto-regulação entre cidadãos ser relegada a um plano inferior. Assim, a idéia de cidadania que privilegiamos e que, com gosto, foi corroborada pela totalidade dos sujeitos pesquisados, é aquela da participação e do envolvimento efetivos do cidadão na resolução dos problemas dos contextos nos quais está inserido.

Para Sílvia, o exercício da cidadania está atrelado ao atendimento de necessidades básicas e, portanto, à qualidade de vida, sejam tais necessidades relacionadas à educação, à moradia ou à manutenção da família:

Acho que (cidadania) tem a ver com a questão de qualidade de vida. Porque eu posso me sentir cidadã quando eu tenho as necessidades básicas atendidas, quando, de alguma forma, eu esteja inserida no ambiente que eu estou vivendo. Que de alguma forma eu faça parte ao viver neste mundo e não simplesmente estar viva. O que uma pessoa que vive mendigando vai pensar de cidadania? Que cidadania ela poderia exercer? Então acho que é a partir do momento em que ela passa a ter esses direitos básicos atendidos. É ele poder ter um teto, é poder ter filhos e poder educá-los, poder tratar, poder passar conceitos de valores da vida (Sílvia).

Na fala de Sílvia, assim como na fala anterior de Alex, emerge o quanto **a educação é um importante elemento constitutivo da cidadania**. Márcia sinaliza na mesma direção, alertando para a questão de que, sem educação, não há como um indivíduo poder compreender a realidade que o cerca e que, em assim sendo, ele acaba tolhido em sua humanidade, deixando de vislumbrar oportunidades de exercer o seu papel de cidadão:

Quando você não dá nem educação, que o cara não tem nem como discernir as coisas, você está tirando a cidadania dele. Eu acho que quando você educa você abre os horizontes e ele tem a oportunidade de exercer a cidadania dele (Márcia).

Já para Chico - de forma similar ao que fora mencionado por Sílvia - **a capacidade de fazer escolhas é um aspecto fundamental da cidadania:**

Cidadania é toda aquela estrutura, tudo aquilo que permite que uma pessoa se torne uma verdadeira cidadã. E o que seria uma pessoa cidadã? Acho que é uma pessoa que tem capacidade

de fazer escolhas, tem discernimento para fazer escolhas, o que passa por diversos âmbitos (Chico).

Para ele, o *cidadão* deve ser um indivíduo que não se sujeite a simples imposições e que tenha possibilidades de discernimento a fim de escolher o que julga ser melhor para si mesmo:

Quando estou contribuindo com uma pessoa, fornecendo meus valores, espero que ele julgue esses valores, eu estou esperando que ela seja uma cidadã, que ela tenha capacidade de discernir(...)...não que ela aceite de cabeça baixa o que eu estou falando, nem que ela se oponha direto...que, pelo menos, pense e esse pensar seria de uma pessoa que teria cidadania, seria um cidadão mesmo (Chico).

O indivíduo que possua a capacidade de discernir, conforme mencionaram Chico e Sílvia, passa a ter a possibilidade de escolher o que considera melhor para si. Mais uma vez, isso não se limita apenas ao exercício do voto. A escolha de que falamos aqui é aquela cotidiana, é o exercício da mais fundamental das liberdades: a liberdade de pensamento ou, em outras palavras, o livre-arbítrio. Sendo capaz de pensar, de discernir, uma vez que teve acesso a uma educação minimamente satisfatória, o indivíduo passa a ser capaz de orientar a sua própria existência, de guiar suas escolhas, de construir o seu caminho e de, em certo sentido, se autodeterminar.

Neste sentido, Alex diz que a educação não permite apenas discernimento. Vai além, permitindo que o indivíduo tenha acesso a outros valores e transforme o seu ser : “A educação nos possibilita que tenhamos amor às pessoas, aos animais, a tudo que me cerca. Cidadania é, por exemplo, saber porque eu preciso cuidar de uma árvore”. Alex, nas suas palavras, apresenta um dos tantos pontos de contato entre cidadania e ecologia.

Chico também lembra que a **cidadania se baseia em uma relação de mão-dupla, em uma relação de troca, fundamentada, por um lado, em deveres e, por outro, em direitos.** Portanto, o exercício da cidadania exige equilíbrio para que seja uma relação saudável:

Quando a pessoa tem essa capacidade de julgar, ela tem que ser capaz de entender o que ela tem que fazer, ou seja, quais são os deveres dela e o que ela tem que dar em troca...ou seja, nada é em mão única...é sempre uma relação biunívoca...como era antigamente na economia, só que, invés de mercadorias, nós vamos trocar favores, nós vamos trocar sentimentos, pensamentos...e isso tudo passa pela questão de direitos e deveres (Chico).

Allan também se baseia na idéia de direitos e deveres para explicitar sua compreensão acerca de cidadania. Para ele, a **cidadania está na procura do exercício pleno dos direitos e deveres, o que inclui a participação ativa na tentativa de resolução de problemas que envolvem a coletividade:**

Cidadania é a pessoa estar ciente dos seus direitos e deveres perante a sociedade e procurar exercê-los plenamente, não se omitindo diante de injustiças e procurando, de forma ética, modificar aquilo que ela acha que está errado (Allan).

Beatriz frisa a importância de lutar e de saber como buscar o atendimento dos seus direitos de cidadão:

[Cidadania é] não fechar os olhos para isso, que não se admita qualquer corrupção, qualquer ato que seja injusto para mim. Eu saber que tenho meus direitos e que eu posso lutar, que eu existo, saber que posso dizer: “Não ! Não estou feliz com isso !” Saber como reclamar ou para quem reclamar, ou como eu vou ter meus direitos atendidos (Beatriz).

Beatriz está, entre outras coisas, afirmando que **um dos fundamentos da cidadania é a justiça**. O direito de sentir-se prejudicado, de sentir-se violado, expressa-se no direito de acesso à justiça. Cidadania passa, assim, pela liberdade de um indivíduo ou organização “sentirem-se injustiçados” e poderem buscar meios de reparar tais injustiças.

Rosária salienta, dentre os direitos do cidadão, o direito de ser feliz, de fazer o que sente ser necessário para si e para a coletividade. Para ela, **cidadania tem a ver com liberdade, solidariedade, respeito e o direito de todos serem felizes**:

É exercer aquilo que eu quero, aquilo que eu posso, aquilo que me deixa mais feliz, o que eu preciso e os outros também precisam. (...) E tem a ver com a pessoa humana, com a jurídica, com tudo. (...) É o valor de cada pessoa, no lugar que ela está, no contexto que ela vive...solidariedade. É a pessoa poder exercer tudo o que tem direito...ser cidadão mesmo, como eu penso que tenho direito de viver a minha vida feliz, cumprindo os meus deveres, sem limitações, com liberdade, e deixar que os outros vivam também.(...) É respeitar a outra pessoa... (Rosária).

Márcia traz a idéia de que cidadania é ter possibilidades de exercer seus direitos e estar consciente disso. Para ela, tais direitos devem ser iguais para todos e, assim como expressou Alex, não é apenas o ato de votar que caracteriza um cidadão. Ela menciona questões como **trabalho, educação, saúde e liberdade de expressão como constitutivos da cidadania**:

Para mim, a idéia de cidadania é você ter acesso às coisas que estão aí para a população, que deveria ser igual para todo mundo. Até a chance de poder vislumbrar que existe trabalho, que existe educação, que existe saúde, que existe uma liberdade de expressão. Para mim cidadania é isso aí: ter oportunidade de ter acesso a tudo isso. Você não é cidadão se você só trabalha, ganha seu dinheirinho, chega em casa e mais nada importa. Não é votar e nada acontecer para você. Isso não é cidadania (Márcia).

Rosária pontua uma questão fundamental para a discussão a respeito de cidadania: os limites às liberdades individuais. Para ela, **a cidadania de um indivíduo inclui limites à sua liberdade, em respeito aos direitos dos outros**. Não se pode ir além dos direitos do outro, não se pode ultrapassar essa barreira quando se exerce a cidadania em sua plenitude. Ela

exemplifica essa questão com relação ao uso de um espaço público, aberto a todos os cidadãos:

Você pode ir até onde não prejudique o outro. É o direito de você dizer, por exemplo: “essa praia é minha!”. Ela é minha mas também é do outro, eu sou dono mas o outro também é dono...então eu posso me dizer dono disso enquanto o outro também possa ser e isso não prejudique ninguém... (Rosária).

Chico também nos remete à questão dos limites às liberdades individuais, enfatizando até que ponto um indivíduo pode expressar e tentar transmitir seus conhecimentos e valores ao outro. Para ele, **o exercício da cidadania passa por uma preocupação ética com o outro, com os sentimentos do outro e com as possibilidades de “invasão” do outro:**

...a pessoa tem que julgar até onde ela pode ir, até onde ela pode transmitir seus valores e pensamentos, e até onde ela deve parar para ouvir o sentimento dos outros...os valores dos outros. Nessa relação tem que saber até onde está invadindo o outro...saber onde parar, saber ouvir... (Chico).

A cidadania também se compõe de *deveres* para com a coletividade. Beatriz discorreu sobre a **necessidade de conhecer as obrigações como cidadã e assumi-las conscientemente**. Ela menciona que sua liberdade nas diversas esferas da sociedade é relativa, pois deve respeito às demais pessoas que compartilham com ela do mesmo conjunto de direitos e deveres:

Cidadania é saber quais são os meus deveres, assumir e atender isso. Assumir de forma consciente que eu não estou solta, avulsa aqui na sociedade, na comunidade, em casa, na escola. São os diversos momentos nossos em que a gente está presente, e cada um exige que a gente se comporte de uma forma, com respeito, consideração pelas pessoas. Isso é fundamental.(...) É saber qual é meu lugar e que eu sou igual a todo mundo, independente da minha classe social...eu, como ser humano, saber que eu tenho essas “regras” para seguir, que tenho meus deveres (Beatriz).

Alguns dos sujeitos mencionaram que não consideravam a palavra *dever* ou *obrigação* adequada para transmitir o que realmente entendiam por cidadania. Sílvia, por exemplo, preferiu falar de responsabilidades, lembrando que elas surgem a partir do momento em que você tem determinadas oportunidades ou conquista certas coisas. Ela mostra ter **consciência de suas responsabilidades sociais individuais**, e nos apresenta como esta questão se vincula à sua atuação enquanto cidadã. Frisa, ainda, que suas responsabilidades se constituem principalmente em transmitir conhecimentos a pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que ela:

Acho que a gente acaba tendo uma certa responsabilidade por aquilo que está ao seu lado. Não que seja de obrigação sua, de forma nenhuma (...) Acho que se você teve oportunidade, se você conseguiu conquistar, você tem uma certa responsabilidade em ajudar, ou em alavancar...não dando dinheiro, não é esse tipo de coisa, mas sim em poder passar informação, em

passar alguma coisa para as pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades que você teve (Sílvia).

Márcia, por sua vez, considera que o exercício da cidadania é, antes de tudo, uma questão de consciência individual. Para ela, cada um deveria ser consciente de seu papel dentro do contexto social, não sendo necessário haver leis e regulamentos prescrevendo o que é certo, o que é errado ou o que e como as coisas devem ser feitas. Para ela, **a consciência individual é o caminho para o exercício pleno da cidadania:**

Eu acho que, como cidadão, a gente tem coisas a cumprir. Se cada um quiser viver a seu jeito a sociedade não se move.(...) O mais importante é ter a consciência de que as coisas devem evoluir, acontecer, fazer o melhor para viver bem e, para eu viver bem, você tem que viver bem também...não vou atrapalhar a vida de ninguém (...) Não é obrigação, acho que é consciência mesmo. Acho que a cidadania está bem na questão da consciência mesmo. Fazer com consciência. Não precisaria nem do código escrito. E acho que hoje tem muita coisa escrita por isso, porque não se tem consciência (Márcia).

A mesma Márcia ilustra como a consciência cidadã pode se expressar de forma cotidiana, em qualquer ação corriqueira que façamos. Ela mostra que a **cidadania é uma questão de atitude que se tem no dia-a-dia, não existindo local ou momento especiais para exercê-la;** todo o momento e todo o local são propícios e possibilitam que tenhamos uma atitude cidadã:

Acho que desde a hora que você vai ao restaurante e se serve, em tudo, está na atitude. Você pode pagar o preço do almoço e pegar uma bandejinha ou um bandejão, mas você tem que ter consciência de que se você está desperdiçando alguém está pagando por isso. Eu acho que em cada coisa assim você tem que ter atitude e dar o exemplo. Eu, por exemplo, no caso da bandeja, a moça achou que eu era “morta de fome” porque eu e meu marido não deixávamos nenhum grãozinho e todo mundo deixa. E acho que se alguém plantou, alguém colheu, alguém cozinhou...por que eu vou jogar fora ? Por que ? (Márcia).

Márcia traz, ainda, a questão de que **uma atitude cidadã passa pela consciência ecológica,** na medida em que o indivíduo se percebe participando de uma teia de relacionamentos e reconhece seu papel nela.

Lucas, por sua vez, se mostra consciente de que **ser cidadão é poder retribuir à sociedade um pouco do que ela proporciona.** Para ele, cada indivíduo teria a obrigação individual em colaborar com a coletividade - uma responsabilidade em fazer para os outros aquilo que estivesse ao seu alcance:

Cidadania é você poder retribuir para a sociedade um pouco do que a sociedade te dá. Poder ser cidadão na sua comunidade, sua cidade, seu país, o mundo todo. (...) Acho que a pessoa deveria ter, ela mesma, a obrigação de retribuir à sociedade aquilo que ela tem condições...acho que é obrigação que sejamos cidadãos e fraternos com as outras pessoas. Não no sentido de lei, nem no sentido de alguém cobrar...para mim não vale nada alguém saber o que

eu faço, não é isso que me motivou...mas obrigação com as pessoas...acho que todo mundo tem uma obrigação individual de ajudar (Lucas).

No ponto de vista de outros sujeitos, o envolvimento e a participação em questões de interesse comum é dever de cidadania. Elis, por exemplo, ressalta a importância de se envolver de maneira mais direta nas questões de interesse comum aos indivíduos dos grupos em que se insere, como, por exemplo, com relação à sua classe trabalhista e à cidade onde mora. Para ela, **cidadania se faz com envolvimento e participação efetivos:**

Cidadania é saber, por exemplo, o que está acontecendo aqui na cidade, o que estão querendo fazer com o que envolve a nossa vida, é ir às reuniões de sindicato da sua classe, é se envolver, saber o que está acontecendo. É como tem lá em Porto Alegre a gestão participativa: é você ir lá, tirar um tempo seu, participar, opinar e depois conferir...acho que isso é cidadania (Elis).

Paula vai pelo mesmo caminho, mencionando que não basta cobrar dos governantes o respeito aos seus direitos de cidadão. Para ela, **o cidadão faz as coisas acontecerem, respeita a diversidade, tem consciência crítica e dialoga no sentido de obter soluções para os problemas da coletividade:**

É você ser cidadão...é o exercício desse papel...de que a gente tem que fazer as coisas acontecerem... e não ficar só reclamando. (...) É viver em uma sociedade em que as pessoas são todas diferentes e você tem que respeitar a opinião do outro (...). E, o ser cidadão, este estado de cidadania, é uma pessoa que está mais nessa sintonia de energia, mais situada neste contexto. Porque o cidadão que exerce é uma pessoa crítica, que não aceita essas coisas jogadas goela abaixo...são pessoas que discutem as coisas, são pessoas no sentido literal da palavra (Paula).

Também Elis frisa a importância em se ter uma participação ativa e efetiva, com disposição para cobrar e não apenas se tornar ciente dos problemas:

Acho que é mais mesmo a disposição da pessoa em participar para poder cobrar, se sentir no direito de cobrar...é envolvimento, é participar, porque não adianta estar a par de tudo mas estar vendo de longe o que pode melhorar (Elis).

Ao vincularem cidadania à participação e ao envolvimento com as questões dos grupos dos quais participam, nossos sujeitos já estão saindo da esfera da cidadania individual e migrando para cidadania coletiva. Pensar na cidadania de um grupo passa por entender tal grupo como um *sujeito*, como uma unidade complexa que atua em um ambiente igualmente complexo. Dentro desta abordagem, tudo o que acabamos de apresentar sobre cidadania, a partir das falas dos sujeitos de estudo, passa a ser válido para grupos e organizações - onde se inserem, também, as empresas.

Assim, para que entendamos a cidadania de uma empresa devemos compreendê-la como um *sujeito*, como um ente que interage com um universo complexo de indivíduos e

organizações e, também, com o meio ambiente. Esta concepção se aproxima da idéia de que uma empresa possa ser considerada um ser vivo e, de certa forma, consciente (GEUS, 1998).

A percepção da empresa como *sujeito* é evidente para alguns dos entrevistados, sendo que vários deles utilizaram atributos humanos para qualificar a empresa na qual trabalham. Falas sobre a *honestidade*, a *preocupação*, o *respeito*, o *conhecimento* e até mesmo o *prazer* da empresa surgiram, vindo reforçar a idéia de que o *conceito* de cidadania pode ser aplicado a uma organização, já que, *na prática*, a organização é percebida como um *sujeito*. Alex, espontaneamente, se referiu a esta questão, sendo explícito ao mencionar a empresa como um *sujeito*:

Ela tem que visar o lucro, senão ela não vai se manter. Mas tem que ter uma troca. Você só pode viver se você troca com o outro. (...) Então, acho que o mínimo que uma empresa pode fazer hoje é desenvolver ações que, de certa forma, façam com que ela seja um sujeito no mundo (Alex)

Retornaremos a esta questão quando abordarmos a questão da identidade de uma empresa. Cabe, a esta altura, sublinhar que, ao se referir à *empresa*, os trabalhadores entrevistados estavam, com frequência, fazendo menção aos seus dirigentes. Daí, por exemplo, ao falar na *preocupação da empresa* estavam, por vezes, falando da *preocupação dos indivíduos do alto escalão da empresa*. A fala de Rosária exemplifica essa visão:

Eu sentia que a empresa tinha prazer em fazer isso, a empresa...pessoas assim, de cargos maiores, sentiam-se bem em fazer...por exemplo, o nosso chefe lá, ele dava a impressão de que se sentia muito bem em fazer isso também (Rosária).

Entretanto, muitas vezes, quando eles falavam da *cidadania de uma empresa* esta não se limitava à *cidadania dos diretores* e demais integrantes do alto escalão. Paula, na seguinte fala, traz luz sobre esta questão:

Tem o lado humano de algumas pessoas que estão lá em cima e fazem esse trabalho continuar...tem eu como alfabetizadora, eu também era a empresa, a parte humana da empresa, a parte cidadã. (...) Eu era uma representante da empresa lá dentro, o nome da empresa era usado, porque é um programa da empresa...e eu era a parte cidadã da empresa, a parte social da empresa (Paula).

Assim, a cidadania de uma empresa se expressa através de cada indivíduo que lá trabalha. Uma empresa sem seus trabalhadores nada é; uma empresa sem trabalhadores cidadãos não pode ser considerada cidadã. A esta altura, é importante mencionar que, dada a complexidade do conceito de cidadania que ora exploramos, não nos parece apropriado classificar uma empresa como *cidadã* ou como *não cidadã*. São tantos os aspectos relevantes constitutivos da cidadania que simplesmente dizer que uma empresa é cidadã pouco ou nada

diz. Mais correto seria dizer que uma empresa *exerce* cidadania em determinado grau (em uma linguagem mais quantitativa) ou de determinados modos ou através de determinadas práticas (em uma linguagem mais qualitativa).

Os próprios sujeitos desta pesquisa colaboraram com aspectos específicos de uma *cidadania empresarial*, uma cidadania que transcende o indivíduo e privilegia os elementos inter-relacionais e coletivos da organização. Chico falou sobre a **abertura, a flexibilidade e o estímulo ao bom relacionamento entre os trabalhadores** da empresa em que trabalha, características de uma postura cidadã:

A empresa estimula muito a relação de cidadãos. No momento que ela deixa muito explícitas as leis que regem essa organização, ela deixa isso muito claro...e ela permite que a gente interfira nessas leis, que a gente possa estar usando nosso critério de julgamento. As leis estão aqui mas não são imutáveis, e essa mutação está ligada às nossas interferências, interferências externas. (...) E vai além das leis da empresa: o que a gente consegue sentir mais forte é essa relação com os companheiros...uma relação extremamente saudável...o ambiente de trabalho aqui é muito bom, permite que você converse. (...) O pessoal que é mais antigo ajuda muito quem é mais novo, dando opiniões, dando sugestões, orientando mesmo (Chico).

Para Chico, o fato da empresa na qual trabalha **permitir e estimular a troca e a colaboração livre e espontânea entre os trabalhadores é um elemento da cidadania empresarial**. A postura que a empresa expressa internamente é fundamental para constituir um ambiente de trabalho saudável, o que, nas suas palavras, passa até pela disposição física dos móveis:

Essa relação de dar e receber está muito bem estabelecida aqui na empresa...e aí são diversos fatores: não é só a cultura da empresa, mas, por exemplo, até quando se estabelece um layout dos móveis, quando se organiza isso tudo...ajuda para caramba a você manter essa relação (Chico).

Chico mostra, através de suas falas, que uma empresa que atue com vistas à integração de seu corpo de funcionários estará, ao menos por esta prática, exercendo cidadania e estará colaborando para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Allan colabora com uma outra perspectiva a respeito da cidadania empresarial. Para ele, a forma de condução dos negócios da empresa, sua atuação no mercado e, mesmo, a finalidade de seus produtos e serviços deve ser levada em conta quando se fala nos aspectos de cidadania de uma empresa. Seus questionamentos ilustram essa questão:

Vejo a empresa, na questão da cidadania, também no aspecto empresarial: é uma coisa mais abrangente, não é só a questão social. Como é sua atuação no mercado? Na sua atividade fim? Ela é ética? (...) Ela é transparente no relacionamento com o cliente? (Allan).

A cidadania de uma empresa se inicia dentro do seu escopo de ação mais direto, na relação com os seus trabalhadores e na sua atuação com o mercado, seja com relação aos

poderes públicos, consumidores, fornecedores ou concorrentes. **Atitudes éticas, com seus mais diversos públicos, no dia-a-dia das operações de uma empresa, constituem um dos fundamentos da cidadania empresarial.**

Chico falou sobre sua empresa, mencionando que ela contribui com a sociedade através da geração de empregos e pelos próprios produtos e serviços que oferece aos seus clientes. Para ele, **gerar empregos e produzir algo útil ou benéfico à sociedade faz parte da cidadania empresarial.**

Resta-nos, agora, sintetizar os elementos obtidos, apresentados e discutidos a respeito de cidadania, tanto no âmbito individual como no que se refere às empresas:

Cidadania se baseia em uma relação de mão-dupla, em uma relação de troca, fundamentada, por um lado, em direitos e, por outro, em deveres. Os direitos ao trabalho, à educação, à saúde, à justiça e à liberdade de expressão são elementos centrais da cidadania. Reconhecer os limites às liberdades, respeitar os direitos dos outros e assumir responsabilidades sociais de forma consciente são, também, aspectos fundamentais deste conceito.

Cidadania inclui a participação ativa na tentativa de resolução de problemas que envolvem a coletividade, o que está associado ao atendimento de necessidades básicas e, portanto, à qualidade de vida individual e coletiva.

O caminho para o exercício pleno da cidadania se dá através de uma consciência individual, crítica e ecológica, que se expressa no cotidiano, e que possibilita aceitar a diversidade e permite discernir, julgar e escolher de forma autônoma. A consciência cidadã impele o indivíduo ao envolvimento, à participação, à colaboração e à retribuição espontânea para a coletividade.

A cidadania de uma empresa passa pelo reconhecimento de que cada um dos seus trabalhadores é um cidadão. Além disso, uma empresa pode ser encarada como um sujeito, e, assim sendo, os princípios de cidadania aplicáveis a um indivíduo podem ser estendidos ao âmbito organizacional. A cidadania empresarial baliza a postura da organização nas suas trocas e interações com seus vários públicos.

5.3. Origens do Envolvimento dos Indivíduos com as Práticas de Cidadania

Discutiremos brevemente como as práticas de cidadania começaram a ser praticadas por alguns dos sujeitos de nosso estudo. Embora este trabalho não tenha a intenção explícita de compreender as origens do envolvimento de trabalhadores e empresas com questões

sociais e ambientais, em vários momentos os entrevistados trouxeram elementos interessantes a este respeito.

Não analisaremos, neste momento, os fatores motivadores que provêm da própria prática de cidadania, posto que estes serão oportuna e detalhadamente apresentados neste estudo. Analisaremos, sim, os aspectos externos bem como eventuais predisposições individuais que impulsionaram alguns de nossos sujeitos à ação cidadã.

Um dos maiores responsáveis pelo envolvimento dos indivíduos com as práticas de cidadania é a cultura familiar que ele carrega. Os ensinamentos recebidos dos pais - a educação que ocorre nos lares junto aos familiares - constituem um fator de forte influência sobre os indivíduos em todas as suas atividades. Tal educação provê não apenas conhecimentos em profusão, como também forja valores e crenças no caráter de cada membro da família.

O conjunto de valores e crenças familiares é, com freqüência, transmitido aos filhos de forma indireta, através de comportamentos que acabam sendo mimetizados geração após geração. Cada família se estrutura de uma determinada maneira. É uma organização social que, mesmo que pequena, enseja uma complexidade profunda. As formas de expressão, de comunicação, de educação, de atitude variam de caso a caso. Podemos, de forma geral, dizer que cada família possui crenças e valores relativamente bem definidos para seus integrantes, existindo, assim, uma ética própria a cada organização familiar.

Alguns sujeitos deste estudo relataram que a educação que receberam em casa - os ensinamentos que receberam dos pais e as experiências que vivenciaram com seus familiares - foi fundamental para fomentar o interesse em desenvolver atividades de cidadania. Em alguns casos as práticas de cidadania tinham origem em hábitos ou costumes familiares, como exemplifica Rosária através de seu relato:

A gente fazia outras coisas fora da empresa...eu já tinha participado de visitar doentes, de outros trabalhos, mas não tão envolvida neste processo. E quando veio que eu poderia fazer isso pela minha empresa, uma coisa em que eu atue...fui uma das primeiras a me candidatar. (...) Acho que essa vontade veio da mãe, do pai...acho que é daí. Lembro que quando era pequeninha eu saía com a minha mãe, visitava doentes, os pobrezinhos... (Rosária).

Rosária fala que seu envolvimento ocorreu desde pequena, quando acompanhava seus pais em atividades sociais de auxílio e conforto aos mais necessitados. Para ela, trabalhar em programas de cidadania estimulados pela empresa era uma grande oportunidade de conciliar um lado profissional com seus valores e desejos interiores. Ela já estava envolvida com práticas de cidadania antes de qualquer programa empresarial, mas a chance de desenvolver atividades com maior possibilidade de dedicação e com o respaldo da sua empresa, pareceu-

lhe extremamente atraente. Para ela, as práticas de cidadania empresarial eram uma ótima possibilidade de atuação em um universo rico em carências, com o qual já estava envolvida há muito tempo e em variadas atividades.

Rosária também afirmou que sua motivação, assim como a de seus familiares, fundamentava-se em valores da religião católica, os quais a impelia a auxiliar aos outros nas suas carências mais essenciais. Família e religião também apareceram intimamente relacionadas nos relatos de outros sujeitos. Chico, por exemplo, deixou claro que os valores de sua religião o estimulavam - e também a seus familiares - a praticar atividades de cidadania:

Surgiu da minha família...acho que dos valores que a gente plantou...meus pais, meus avós...meus pais contribuem também...meus irmãos. Acho que isso é de família...teria, também, no nosso caso, a ver com religião (Chico).

Esses relatos mostram como o núcleo familiar pode proporcionar uma educação voltada para a cidadania, através da transmissão de valores e do compartilhamento de experiências com atividades sociais. Hábitos, práticas e costumes apoiados por uma religião podem colaborar para assentar valores e crenças em uma base que seja compartilhada não apenas pela organização familiar mas também pelos demais participantes da mesma crença religiosa.

Allan também se referiu a uma religião de base cristã - a espírita - como fundamental para sua atuação em atividades de cidadania empresarial. Assim como Rosária relatou, a oportunidade em trabalhar com causas sociais, tendo o incentivo da empresa, trazia-lhe, um ponto de encontro entre de duas dimensões antes completamente distintas: o trabalho e a religião.

Outros sujeitos mencionaram terem sido influenciados por outras fontes, que não a família e a religião. Elis, por exemplo, afirmou que seu envolvimento se deu por que sempre tivera vontade de fazer algo e não sabia como. Ela admirava as pessoas que desenvolviam atividades desse gênero, mas não sabia como ajudar na localidade onde residia e nem mesmo tinha segurança de que seria capaz. Sua transferência para outra cidade oportunizou um convite para que iniciasse trabalhos sociais:

Começou por causa de um colega de trabalho...há muito tempo eu vinha pensando em fazer alguma coisa, mas na cidade onde eu comecei a trabalhar não tinha esse tipo de atividade. Não estar fazendo nada me incomodava. Acho que a consciência veio de ver os outros trabalhando, ver depoimentos, achava lindo e pensava: mas por que eu não posso fazer ? (Elis).

Lucas também delegou a um amigo a responsabilidade por ter iniciado suas atividades de cidadania. Entretanto, ele se lembrou de que sua formação como escoteiro pode ter

auxiliado na formação de seus valores e, por consequência, o estimulado para a prática de cidadania:

...eu fui convidado por um amigo para fazer uma atividade. Acho que o fato gerador foi esse...ele me incentivou...(...) Mas outra coisa: fui escoteiro...e, talvez, o escotismo tenha ajudado nessa vontade de querer ajudar. Pode ter sido aí que tenha despertado a responsabilidade social (Lucas).

Outros sujeitos disseram ter tomado contato com as práticas de cidadania através da própria empresa. Sílvia diz que despertou para o assunto através da própria experiência em uma atividade de cidadania.

Acho que a própria atividade vai te dando condições para você perceber esse tipo de coisa. E outra é que quando você, por alguma razão, ou por algum tipo de trabalho, você é envolvida uma primeira vez, você passa a pensar no assunto e achar que você tem uma parcela de responsabilidade (Sílvia).

Ela afirmou, também, que o recente interesse sobre a temática da cidadania empresarial, refletido em diversas publicações de revistas, em reportagens de telejornais e também na mobilização de inúmeras empresas e profissionais em torno dessas questões, colaboraram para que refletisse sobre suas responsabilidades sociais individuais.

Acho que vem muito do movimento que está havendo nos últimos anos, de perceber que as pessoas estão se mobilizando, da necessidade de se mobilizar diante da situação do país, do mundo, do que está se passando. Fala-se muito até que a gente vai resolver essas questões todas desta forma, com o trabalho voluntário, com a responsabilidade que cada um tem pelo outro. (...) São essas atitudes, esses movimentos, que acabam te despertando para esse tipo de coisa (Sílvia).

Beatriz, por sua vez, considera que sua formação como cidadã - os conhecimentos e valores que hoje possui e que a impulsionam em direção à atuação em prol das comunidades e do meio ambiente - foi obtida, em grande parte, dentro da própria empresa. Ela também afirma que, em parte, seus valores vieram da educação familiar e formal, mas ressalta que foi através do seu trabalho e da sua participação em atividades estimuladas pela empresa que passou a tomar contato com um conjunto novo de valores e conhecimentos, os quais ela hoje incorpora e se propõe a disseminar. Sua fala exemplifica essa questão:

Eu não posso negar que mais da metade do pensamento, das opiniões que eu tenho sobre isso partiu daqui da empresa. Claro que se eu fosse uma pessoa com a mente fechada para estas questões, para estas informações...acho que nem estaria fazendo este trabalho. Claro que vem dos seus princípios como cidadão, de educação, valores...mas não posso dizer que eu fazia reciclagem em casa antes de fazer esse trabalho, não fazia (Beatriz).

A incorporação de novos valores é, por vezes, um processo lento. O que Beatriz exemplifica é, na realidade, a tomada de consciência a respeito de questões que se baseiam em valores que ela própria, de alguma forma, já incorporava. A empresa deu o “empurrão” que

faltava para que ela despertasse e para que suas crenças interiores pudessem aflorar coerentemente com as práticas estimuladas pela organização.

Elis mencionou o quanto um indivíduo que trabalha em práticas de cidadania pode servir de exemplo para os demais trabalhadores de uma empresa. Ela se reporta à sua própria experiência e deixa claro o quanto sente ser uma incentivadora das práticas de cidadania, o quanto percebe estar disseminando uma cultura de trabalho voluntário dentro da sua própria organização. Seu relato nos mostra que a origem do envolvimento de um indivíduo com práticas de cidadania pode se dar a partir da experiência de outro e de seu exemplo:

Eu acho que isso mexe com as pessoas...eles olham para mim, quem convive comigo...a impressão que eu tenho é que eles devem pensar: "O que ela está fazendo não é uma coisa tão fora do alcance!". Então é o tipo de coisa que mexe...às vezes tem reunião na empresa e têm colegas novos que não sabiam e daí eles vêm conversar. Então acho que é um incentivo...pode ser que demore, mas aquilo vai ficar marcado (Elis)

Evidentemente que existem outros motivos para o envolvimento com as práticas de cidadania os quais não foram aqui expostos. Mas, conforme anteriormente mencionado, desvendar tais motivos foge ao escopo central deste estudo. cremos, contudo, que obtido até este ponto é suficiente para que prossigamos em nosso trabalho.

A partir daqui, começamos a adentrar nas questões mais fundamentais desta pesquisa: o que acontece com a qualidade de vida das pessoas que participam voluntariamente de atividades de cidadania promovidas pelas empresas para as quais trabalham? Como se dá a interferência dessas atividades nos mais diversos aspectos da vida dessas pessoas? Quais os aspectos positivos e negativos envolvidos com a participação nestas atividades? Tais questões são o alvo das discussões que se seguem, nas quais, partindo das mais representativas falas dos entrevistados, demarcamos e apresentamos os principais temas e categorias que surgiram na pesquisa.

5.4. O Sopro Divino na Teia da Vida: O Entusiasmo que se Propaga em Todas as Direções

A generosidade nos eleva em direção aos outros, poderíamos dizer, e em direção a nós mesmos enquanto libertos de nosso pequeno eu. Aquele que não fosse nem um pouco generoso, a língua nos adverte que seria baixo, covarde, mesquinho, vil, avaro, cupido, egoísta, sórdido... E todos nós o somos, no entanto nem sempre ou completamente: a generosidade é o que nos separa dessa baixez ou, às vezes, nos liberta dela (CONTE-SPONVILLE, 2000, p.10).

As práticas de cidadania se inserem em um contexto complexo de relacionamentos e emoções humanas. Discutir o que ocorre na qualidade de vida de um indivíduo praticante de ações voltadas ao bem coletivo exige que penetremos em seu universo particular e que, a partir de suas especificidades, identifiquemos elementos que possam ser situados de forma genérica. Assim, a partir das experiências e dos sentimentos particulares de um indivíduo, nos guiamos em busca do que possa ser generalizado, ou seja, investigamos aspectos da realidade de um indivíduo que podem, em maior ou menor grau, ocorrer com qualquer um que compartilhe da condição de ser humano.

A qualidade de vida de um indivíduo pode ser afetada de diversas formas quando da sua participação em atividades de cidadania empresarial. Cada sujeito percebe os impactos das atividades que realiza de uma maneira única. Uma mesma atividade pode trazer um impacto maior para um indivíduo e menor para outro; ou ainda um impacto positivo para um e negativo para outro. Este estudo evita cair em generalizações apressadas. O que levantamos e apresentamos a seguir não é regra, tampouco exceção. É parte de uma realidade possível: atividades de cidadania **podem** trazer determinados impactos sobre a qualidade de vida de um indivíduo. Afirmamos, sim, que **a qualidade de vida de um indivíduo é sempre afetada pela sua participação em atividades de cidadania**. Entretanto, **não podemos afirmar como a qualidade de vida de determinado indivíduo será afetada por tais atividades de cidadania**, posto que essa realidade é singular. Temos, com os relatos dos sujeitos, condições de discorrer sobre uma diversificada gama de repercussões sobre a qualidade de vida, todas elas pertinentes e de **ocorrência possível para qualquer indivíduo**. É exatamente neste ponto que este estudo contempla a característica genérica de um ser humano (CHANLAT, 1996; HELLER, 1992). Qualquer um que desfrute da condição humana poderia estar na pele dos sujeitos deste estudo. E é por isso que pouco importa, na realidade, quem eles são ou quais sejam as empresas em que trabalham. O importante é o conteúdo que trazem, o relevante é o conjunto dos elementos identificados a partir de seus relatos. A história de cada um dos sujeitos desse estudo poderia ser a história de qualquer um de nós, enquanto humanos.

O impacto de uma atividade de cidadania sobre a qualidade de vida é imprevisível. A complexidade existente no universo de interações entre os indivíduos e com meio ambiente não nos permite, em nenhuma situação, prever como ocorrerão tais impactos. Às vezes, em um *efeito borboleta* (GLEICK, 1990; LORENZ, 1993), um detalhe, por menor que seja, pode ser de grande relevância para um indivíduo, afetando sua qualidade de vida positiva ou negativamente.

Chico nos brindou com um comentário que sintetiza essa discussão:

Às vezes, uma palavra que um jovem fala ou que um colega fala ali, durante o programa, algum comentário, ele pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente...e isso, depende de como você esteja, de como isso influencia na sua vida, de como são seus valores, de como você interpreta a informação, aquele comentário...pode afetar mais ou menos (Chico).

Todos os sujeitos entrevistados souberam relatar aspectos em que sua qualidade de vida fosse afetada, seja positiva ou negativamente. Algumas impressões surgiram com relativa frequência, levando-nos a considerá-las como elementos mais “generalizáveis” sem, entretanto, deixar de dar atenção a aspectos mais específicos de um ou de outro sujeito.

Vários entrevistados relataram que seus envolvimento com questões sociais ou ambientais contribuem para que se sintam **úteis e participantes de um contexto mais amplo**, seja o de um grupo, o da empresa, ou mesmo o da sociedade. Tal sentimento é qualificado por eles como positivo, como que carreando o sujeito a um estado de felicidade ou de bem-estar.

As falas de Beatriz, Elis e Chico explicitam esse sentimento:

É bom demais...eu me sinto parte disso, principalmente porque é o nosso setor que promove...a gente que faz cartazes, a gente que ficou mobilizado: “Que slogan a gente vai dar, que chamada a gente vai dar para as pessoas ? Como é que a gente vai trazer tantas pessoas para participarem do passeio ciclístico ?” Meu Deus ! Tinha 500 pessoas e a gente via que era nosso trabalho que estava sendo realizado. O trabalho ali da escola que foi bom...me sinto parte (Beatriz).

Trabalhar para ajudar outras pessoas afetou diretamente a minha vida, porque, além de me envolver, com as pessoas, de ligar, de procurar saber se dava para outros ajudarem, quando é que eu iria imaginar que estaria fazendo isso...e, é claro, que a gente se sente mais útil, claro que só faz bem (Elis).

Acho que a participação nesses programas acaba influenciando esse meu lado psicológico...a parte física nem tanto, diretamente não me afeta desta forma...afeta mais meu bem-estar, no que eu estou me sentindo útil, no dar e receber informações...então afeta muito, nesse ponto, a qualidade de vida (Chico).

Sílvia afirmou sentir-se gratificada em participar de um movimento amplo que hoje se dá em torno das questões da cidadania empresarial:

Eu percebo que nesse momento você está tendo alguma atitude (...) de uma certa forma a gente se sente estimulada por essa coisa toda, por esse movimento todo que está tendo no país e de você poder fazer alguma coisa, de buscar, de alavancar, de melhorar a situação das pessoas, de educar essas pessoas (...) Então é um momento de atitude, e acho é importante a uma certa altura da sua vida você proporcionar isso (Sílvia).

Chico pontuou que sua participação em um programa social pela empresa lhe trazia o mesmo sentimento que tinha em atividades em uma instituição religiosa. Para ele, o mesmo bem-estar, o mesmo prazer de colaborar permeiam ambas as atividades:

...o fato de você se sentir útil trabalhando com jovens ali no programa e trabalhando com jovens por uma instituição religiosa...a sensação é a mesma, de você estar colaborando com o crescimento das outras pessoas...coisas que eu recebi quando era mais novo, valores que eu recebi e que espero poder passar esses valores, seja no programa, no âmbito profissional, seja na parte moral na instituição religiosa...o prazer é o mesmo... (Chico).

O tipo de prazer que Chico menciona é comungado pela grande maioria dos entrevistados. A felicidade, a satisfação e o entusiasmo em participar de atividades em prol de comunidades carentes ou em prol do meio ambiente é patente em grande número de falas dos sujeitos.

A felicidade e a satisfação em trabalhar de forma voluntária, de forma cidadã foi ressaltada por praticamente todos os entrevistados. De alguma maneira, todos se sentem gratificados em poder participar de melhorias na qualidade de vida de outras pessoas e na preservação ou recuperação do meio ambiente natural.

Sílvia percebe que sua participação social lhe traz uma satisfação que não depende de bens materiais e que extrapola o individualismo ainda tão comum na sociedade contemporânea:

A gente acaba achando que é positiva a participação, porque você sente, de uma certa forma, atuando na sociedade. E o que acontece? A gente é muito preocupada com as suas coisas, com o seu individualismo, com a sua casa, com a sua família e você acaba não indo muito além disso. Então acho que isso te traz uma certa satisfação, e a satisfação faz com que eu esteja de bem com a vida e isso se reflete na qualidade de vida que você leva. Porque qualidade de vida não é só ter o que você tem, mas como você se sente (Sílvia).

Também Alex percebe sua qualidade de vida melhorando pela sua participação em atividades de cidadania. Ele se refere à satisfação - ao que é bastante para um ser humano - ressaltando que esta não é obtida apenas com elementos materiais:

A minha qualidade de vida melhora com certeza. Por quê? Porque minha qualidade de vida não tem a ver só com coisas materiais. (...) O que é bastante para um, o que é bastante para o outro? Para mim, bastante é que todos os homens da Terra possam estar embasados nos pressupostos de qualidade de vida (Alex).

Paula percebe a sua contribuição de forma positiva, mostrando se sentir feliz com o que pôde realizar. Entretanto, para ela, ainda há muito a ser feito, o que não tira o mérito de seus trabalhos e nem a sua felicidade por haver contribuído:

Você vê aquela coisa, vê que floresceu uma coisa que você contribuiu...porque só aconteceu porque eles quiseram...então é muito estranho, mas grandioso demais...mas te traz um desconforto por você ver o quanto tem que ser feito e não é...(...) o que você fez naquele universo talvez não tenha sido o bastante para resolver todos os problemas...e, ao mesmo tempo, você sabe que você não consegue resolver tudo aquilo sozinha...então, nesse sentido, você fica meio desacreditado às vezes: "Mas será que valeu a pena?"...mas valeu...valeu porque têm pessoas

que vão ter uma vida melhor, pessoas que voltaram a enxergar, pessoas que se prostituíam, que roubavam, que conseguem trabalhar melhor...então valeu muita coisa... (Paula).

Rosária se reporta à alegria que sentiu ao perceber o desenvolvimento de seus alunos em aulas de alfabetização, mostrando, de forma singular, como sua qualidade de vida era positivamente afetada:

Essa vontade de inovar, de conseguir...no começo, quando eu ia aos bairros eu sentia deles: “Ah ! Mas eu não vou conseguir !”. E depois que eles viam que dava mesmo, que eles conseguiam aprender, precisava ver a alegria que eles me trouxeram quando cada um deles conseguiu ler: “Meu Deus ! Eu sei escrever o meu nome ! Olha aí !!!”, “Meu Deus ! Como eu fui burro !”, disse um numa explosão, “Como eu fui burro ! Pois está escrito Luís !!!”...sabe...essas emoções que a gente sente, essas alegrias que a gente sente... (Rosária).

Felicidade similar foi descrita por Allan, o qual disse sentir-se gratificado por ter a oportunidade de formar cidadãos:

Para mim é extremamente gratificante ir lá na comunidade. Levar conceitos baseados em educadores como Paulo Freire, metodologia construtivista de alfabetizar, que propõe não somente ensinar a ler e escrever, mas formar na pessoa uma capacidade de ler também a sua realidade (Allan).

Beatriz fala com felicidade e entusiasmo de sua participação em atividades de cidadania. Para ela, **as atividades, apesar de às vezes desgastantes, são recompensadoras e possibilitam crescimento pessoal e profissional:**

Nossa ! Dá muito trabalho. Organizar as tarefas...então é aquela coisa: a gente vai ter que mobilizar toda essa gente para estarem achando que isso vai ser demais. Depois que você vê pronto: “Nossa ! Conseguimos ! Que bom !!!” Então isso te dá uma realização pessoal e profissional enormes.

Na semana que antecede, a gente fica numa pressão, que a gente mesmo coloca...Tem que dar certo ! Mas é bom demais...ver que a gente está contribuindo para melhorar o lugar que a gente mora, que a gente trabalha (Beatriz).

O entusiasmo, que Beatriz deixa transparecer em suas falas, é um dos elementos básicos para que compreendamos o que ocorre na qualidade de vida desses indivíduos. Retomamos o sentido original do termo, originário do grego *enthousiasmós*, o qual significa *sopro divino* ou *estar repleto de divindade*. Parece ser essa a melhor definição para o que boa parte dos nossos sujeitos relatou ocorrer. Ao trabalharem em uma atividade de doação pessoal, há, por vezes, um envolvimento entusiasmado do praticante que acredita no valor e na dimensão do que está fazendo. E tal entusiasmo é, por ele, levado para muito além das práticas de cidadania: para o trabalho, para a família, para os amigos, etc. É como se um *sopro* os atingisse; é como se algo divino os tocasse e se expandisse para contextos diversos. O entusiasmo de tais indivíduos é capaz de “contaminar” várias outras pessoas e de modificar positivamente os ambientes pelos quais navega. É um *sopro divino* na teia da vida.

Para Beatriz, o entusiasmo em torno de determinadas atividades de cidadania contamina toda a empresa, gerando um clima de empolgação coletiva, o que facilita a conscientização dos participantes acerca de sua importância:

Eu pensava que a gente não ia conseguir tirar muita coisa de dentro do rio. Tiramos carrinho de mão, bicicleta, rádio...600 kg. Então é um trabalho que vai crescendo, crescendo com a empolgação...é aquela coisa da gente estar movimentando a fábrica no sentido de uma boa ação voluntária. Ninguém chegou – nem o gerente, nem o superintendente - e disse: “Você tem que fazer isso ! Vão lá limpar o rio !” Essa idéia tem a finalidade de continuar a conscientizar as pessoas...elas se empolgam muito. Não dá para ficar de fora, essa é que é a verdade ! (Beatriz).

No mesmo sentido, Rosária falou do entusiasmado desejo que os funcionários da empresa tinham de participar de atividades solidárias:

Era ótimo...era a melhor coisa que eu poderia estar fazendo pela empresa. E, como pessoa, em todos os sentidos, de repente, eu era o centro...porque todo mundo queria fazer alguma coisa. O funcionário da empresa parece que é um pouco duro e até não dá um sorriso, muitas vezes, porque ele está carregado de lidar com máquinas, números...mas ele sorria quando alcançava alguma coisa que ele podia servir. (...) Ele não tem tempo de exercer essa cidadania conforme teria que ser...mas ele tem uma gana. Quando tem um programa social em que ele possa participar, ele é o primeiro...então eu acho que eu convergia essa vontade...todo mundo saía satisfeito de ter achado alguma coisa. (...)

A gente sente um interior muito grande, uma vontade de fazer mais pelos outros. Eu senti isso...e é muito bom para eles e bom para mim...eu suponho que para eles, pela felicidade que eles tinham e pela adesão que eles tinham para qualquer coisa que a gente pedisse dentro da empresa...eles podiam fazer alguma coisa pelas outras pessoas, não só pela família deles (Rosária).

A fala de Rosária nos remete à questão do desejo de fazer algo significativo para a coletividade, de dedicar-se realmente a algo que *faça sentido* para a existência do indivíduo. Nesse momento, não cabe realizarmos um aprofundamento nesta questão, valendo frisar que oportunamente o faremos.

Márcia dá exemplos de ações realizadas dentro do escopo da empresa e que acabaram sendo disseminados do lado de fora:

Na semana passada demos uma palestra maravilhosa. Os funcionários falavam: “Ah ! Tenho uma prima nessa situação...vou falar para ela.” E levam isso para fora. Isso acontece com a Rede Feminina de Combate ao Câncer e com a parte ambiental também (Márcia).

O entusiasmo que contamina os participantes é levado para outros ambientes, outras dimensões do viver humano, propagando-se para os grupos de amigos, de familiares, para os vizinhos, enfim, para toda uma teia de relações. Todos os ambientes dos quais um indivíduo participa podem ser afetados pelas suas atividades de cidadania. As falas apresentadas a seguir sustentam este ponto:

Então eu me vejo não como uma pessoa que está ensinando a separar o lixo, porque não pára por aí. Na verdade é uma conscientização. E eu vejo que as pessoas agradecem as informações que elas recebem: “Poxa ! Eu não sabia ! O plástico leva 300 anos para se decompor ! Eu não sabia, vou começar a separar, porque isso é um absurdo !” As pessoas se empolgam com isso. (...) Para mim enriquece muito, muito. Além de aprender mais alguma coisa, porque não é só a limpeza do rio...é o trabalho em equipe...é o depois, o organizar tudo para uma exposição...é chegar em casa e falar: “Olha ! Fizemos um trabalho que foi 10 !”...é mostrar as fotos para os amigos (Beatriz).

Quando você, de repente, ouve um comentário: “Que legal isso estar acontecendo ! Que legal vocês estarem aqui !”. Coisas assim...você já traz aquela felicidade para dentro do seu trabalho, você já traz aquela felicidade para dentro da sua família...então você não fica isolado...aquela atividade não se restringe só àquele programa... (Chico).

Quando um fio da teia da vida é tocado, toda a teia vibra, toda a teia é afetada. Não apenas o entusiasmo, a felicidade, enfim, as emoções circulam na teia quando um indivíduo atua em atividades de cidadania. Elementos racionais também fluem por seus fios. Afinal, o *sopro divino* carrega razão e sensibilidade. O vento do entusiasmo leva sentimentos e conhecimentos, emoções e experiências, semeando novas possibilidades por onde se faz presente.

Cada atividade proporciona um aprendizado para o indivíduo que a realiza. **As informações, o conhecimento e a consciência que advêm das práticas de cidadania também se propagam para os mais diversos ambientes dos quais um indivíduo participa.** Por onde percorre, o indivíduo pode passar a ser um difusor de conhecimentos, um catalisador de mudanças, um ser que age em nome da cidadania. Chico e Beatriz se expressam a esse respeito:

Sinto que eu cresço muito porque as coisas que eu aprendo aqui eu levo para casa, levo para a faculdade, eu converso com as pessoas e indiretamente eu sou uma voluntária que conversa com as pessoas. (...) Eu acabo adquirindo essa consciência; daí, aonde eu vou: “Puxa ! Eles não separam o lixo ! Aonde eu vou colocar esse papel ?” Levo o papel para casa, se for o caso. Eu acabo adquirindo essa consciência. Não vou ter coragem, agora, de começar a fumar, por exemplo. Não vou deixar de ir numa palestra de conscientização de câncer, por exemplo...como é que eu vou deixar de ir ? Como é que eu vou permitir que uma pessoa esteja fazendo alguma coisa que atrapalhe a qualidade de vida dela, que prejudique a saúde dela. (...) Não estou exagerando...é impossível você sair daqui e deixar essa consciência de separação do lixo e não levar para casa, levar para a escola, levar para os amigos (...). Não dá para ser assim. É aquela coisa de ser parte e agora não dá mais, não dá para voltar atrás (Beatriz).

Sempre quando pinta alguma coisa interessante, eu converso com a minha esposa, ou seja, já se abre uma nova porta...eu ouço a opinião dela, eu conto o fato para ela, ela faz a sua interpretação, me dá um feedback...então não fica restrito à relação instrutor com os jovens. (...) Mesmo com o pessoal do trabalho: “Você viu o que aconteceu com aquele jovem ?”. Então já abre, já se expande, você com sua esposa, você com o pessoal do trabalho, você com outros jovens...(...) As informações dessas experiências não estariam se restringindo apenas ao laço do programa, mas estariam se expandindo para a família, para o trabalho e para a sociedade (Chico).

A qualidade de vida dos indivíduos é intrinsecamente dependente da qualidade das interações que desenvolvem com os demais seres que os cercam e com o ambiente. Vários relatos mostram que, **ao praticar tais atividades, um indivíduo passa a se sentir melhor e consegue interagir melhor, consegue exercer melhor suas outras funções, sejam estas circunscritas à família, à empresa, à comunidade ou a qualquer outro ambiente em que ele se insira.** Vários foram aqueles que relataram sentir prazer ao praticar as ações de cidadania. Um prazer que energiza, que não é efêmero e que leva a um estado de felicidade e entusiasmo duradouros; algo como o conceito de alegria de FROMM (1987), anteriormente apresentado. Nada como as falas de Sílvia, Lucas, Elis e Allan para dar sustentação a este ponto:

Como é uma coisa prazerosa, Isso faz que você esteja melhor, esteja bem em qualquer contexto e faça as coisas de forma mais prazerosa (Sílvia).

É saudável porque me deixa mais calmo, mais tranquilo...eu tenho problema de estômago e acabo ficando mais calmo (...) e estando mais calmo se beneficiam as pessoas que estão em volta de mim, família, trabalho, minha namorada...você acaba ficando mais tranquilo com eles. (...) Você sai de lá feliz, satisfeito...no dia seguinte você está feliz com aquilo que você fez. Então acho que é extremamente gratificante (Lucas).

Com esse trabalho a minha vida ficou mais rica...ficava às vezes 4, 5 horas, pegava trânsito, às vezes chuva, era lá em Barreiros...mas toda vez eu voltava bem de estar fazendo aquilo... (Elis).

Esse retorno imediato que é o bem querer dos outros nos fortalece, nos alimenta, nos satisfaz. Então você chega vibrando melhor em casa. Então você absorve melhor determinadas coisas que talvez você não suportasse se não estivesse nesse astral. Então, na medida em que a gente atua em benefício dos outros e recebe essa satisfação, você fica bem nutrido, você fica mais centrado e você pode ter mais paciência em uma situação familiar, por exemplo. (...) E não se limita à família, você vai para o trabalho mais disposto (Allan).

Podemos dizer, assim, que **o exercício de atividades de cidadania pode ter um efeito terapêutico, na medida em que possibilita levar um indivíduo a conseguir lidar com suas questões de forma mais equilibrada, mais harmônica e, portanto, mais saudável.**

Márcia relata como sua qualidade de vida, especialmente no trabalho, melhorou a partir do que pôde aprender com as atividades de cidadania que desenvolveu. A mensagem que ela levou para os outros serviu para que ela própria modificasse alguns valores e hábitos, passando a conduzir sua vida de uma maneira mais saudável, com uma melhor qualidade:

Acho que já consegui melhorar muito a minha qualidade de vida no trabalho aqui, porque eu vivia apressada, sobrecarregada, sem conseguir dar conta das coisas, acumulava uma série de funções (...) Não estava dando para mim porque ficava insatisfeita com isso...estressada; e para

a empresa porque as coisas não eram bem controladas, não dava os resultados que devia dar...então, melhorou bastante. Teve uma mudança de forma a trabalhar menos, mas ganhar menos para viver mais...e eu consegui fazer isso, o que não é fácil (Márcia).

Este aspecto terapêutico das atividades solidárias é analisado por GODBOUT (1999), quando discute a respeito de grupos de auto-ajuda, como os alcoólicos anônimos. Para este autor, na tentativa de auxiliar ao outro, podemos encontrar soluções para ajudarmos a nós mesmos:

Um dos princípios fundamentais dos grupos de ajuda mútua é, com efeito, o de que a ajuda é terapêutica, ou seja, que no próprio gesto de ajuda aos outros é possível encontrar uma solução para os nossos próprios problemas. Dar e receber se confundem (GODBOUT, p.84).

Parece-nos que, se não terapêutico, o exercício de tais atividades tende, no mínimo, a ter efeito “analgésico”, dado que vários indivíduos relataram sentir-se melhores, reenergizados, relaxados ou aliviados da pressão do dia-a-dia. O exercício de uma atividade de cidadania que traga prazer a seu praticante pode não sanar questões problemáticas na sua vida, entretanto, com maior frequência, as tensões que tais questões provocam podem ser aliviadas. A atividade de cidadania pode, portanto, ser como um prazeroso e poderoso bálsamo na vida do indivíduo.

Um relato de Allan é significativo para ilustrar esta questão:

Quando a gente está dentro da atividade parece que ela absorve a gente e os problemas ficam lá fora; como se você colocasse em *stand-by*. Claro e evidente que as coisas se interligam (...), venho para casa e trago essa energia para dentro de casa...ela está em mim, eu estou energizado, estou satisfeito. (...) Eu percebo que, às vezes, saio de casa, carregando um peso porque minha mulher me questionou sobre minha saída. (...) Mas é só chegar lá...tem um ônus nos primeiros 5, 10 minutos...mas daqui a pouco a “coisa” começa a fluir e você esquece o problema e a atividade te absorve. E se está sendo uma atividade que está dando resultado, você acaba se entusiasmando...e esquece realmente o problema. Eu percebo isso com muita frequência (Allan).

Assim, a atividade de cidadania pode ser uma forma de o indivíduo conseguir se equilibrar, harmonizar-se para melhor conduzir suas demais atividades, para melhor conduzir sua vida. Nesse sentido, **a prática de cidadania pode colaborar para significativas melhorias na saúde e na qualidade de vida do indivíduo que a exerce.**

Pelo relato de Allan e de outros sujeitos, vemos, também, que quando uma atividade está dando resultado, o entusiasmo tende a ser maior. O indivíduo tem uma sensação de felicidade e de realização ao ver como sua contribuição está dando os frutos esperados. Assim, **resultados positivos das atividades de cidadania colaboram para aumentar o entusiasmo dos envolvidos.**

Beatriz, através de sua fala, nos mostra ter consciência de que sua participação em atividades de cidadania é uma fuga do trabalho do dia-a-dia, uma fuga do estresse e da correria em direção a um viver mais saudável: “querendo ou não, é um tipo de fuga...uma palestra aqui, uma atividade ali...é uma fuga do trabalho do dia-a-dia”.

O indivíduo que busca uma atuação cidadã pode, mesmo que inconscientemente, estar à procura de um *respiradouro*, de uma atividade em que possa, de forma prazerosa, exercitar aspectos de sua essência humana (MAFFESOLI, 1984). Um *respiradouro* caracteriza-se por uma fuga da pressão do dia-a-dia, das imposições sociais. É uma forma de resistência passiva aos mais diversos limites que são cotidianamente infligidos sobre um indivíduo. Tais limites podem cerceá-lo no seu trabalho, na sua família, entre seus amigos. Fazer o que gosta, fazer o que lhe proporciona prazer, pode ser uma forma de respirar aliviado dentre todas as várias pressões que ele tenta suportar. Um jogo de futebol, uma cervejinha com os amigos, uma roda de samba e mesmo uma atividade de cidadania, na qual o indivíduo realize atividades que lhe tragam prazer, são exemplos de *respiradouros*. O *respiradouro* é, portanto, uma saudável estratégia de sobrevivência colocada em prática. As atividades de cidadania podem, assim, se configurar dentro de tal concepção, na medida em que são psicologicamente equilibrantes e tendem a trazer o indivíduo a um convívio mais harmonioso nos contextos dos quais participa.

Até aqui, percebemos que, com freqüência, há prazer quando um indivíduo participa de práticas. O entusiasmo que provém destas atividades - e de seus resultados - o motiva a continuar trabalhando, a envolver outras pessoas e a disseminar conhecimentos que tenha obtido entre elas. No capítulo que se segue, discutiremos, em maiores detalhes, a relação de troca entre os indivíduos nas atividades de cidadania. Discutiremos a relação entre prover elementos de qualidade vida através de gestos de cidadania e ter, pelo exercício de tais atividades, novos elementos incorporados à própria qualidade de vida. Refletiremos acerca dos movimentos de dar e de receber ou, em outros termos, a semeadura e a colheita.

5.5. O Círculo Virtuoso da Solidariedade: Semeando e Colhendo através das Práticas de Cidadania

A dádiva é a quarta dimensão do social, incompreensível racionalmente em um sistema mecanicista, mas na qual estamos imersos, tanto na nossa vida cotidiana, como nas grandes decisões que tomamos. No vínculo social circula outra coisa além daquilo que vemos circular. É o que o sábio maori chamava de *hau*, o espírito da dádiva, que o Ocidente não pode compreender no interior de seu paradigma dominante, mas que se mostra como evidência principal assim que

mas que se mostra como evidência principal assim que saímos desse paradigma (GODBOUT, 1999, p.223).

Os sujeitos desse estudo, com freqüência e convicção, afirmaram-nos que ao atuar em atividades de cidadania, ao, solidária e voluntariamente, se abrirem ao *outro*, ao se entregarem ao *outro*, estavam, antes de tudo, recebendo algo. Muitos se valeram da idéia de troca para expressar o que acontecia nas interações que realizavam.

Alex, por exemplo, relatou o quanto percebe estar se doando aos demais e o quanto pôde ser útil enquanto instrumento para que o outro alcance uma melhor qualidade de vida. Através de sua participação em atividades de cidadania, Alex se vê auxiliando outros indivíduos a se desenvolverem, enquanto cidadãos e enquanto seres humanos, em seus direitos mais básicos. Para ele, facilitar a inclusão de mais uma pessoa em um viver em sociedade, é como trazer alguém à vida; é um parto social do qual diz ter a felicidade de participar. Ele afirma que um movimento em sentido contrário também ocorre freqüentemente: **os outros, aqueles a quem se entrega em suas atividades, acabam por lhe retornar, lhe retribuir, lhe recompensar na forma de aprendizado ou mesmo através do estabelecimento de vínculos afetivos:**

Você só vive se tem casa, comida, educação. Se não tem isso o homem não está vivo ! Então, trazer alguém à vida: é lindo isso ! Sabe, você não é Deus, mas você consegue fazer aquilo, trazer a vida social. Claro que não sou eu que consigo, o outro é que se percebe. Mas dar esse estalo, conseguir ser o instrumento para este estalo, é ótimo, acho muito legal. Assim como também, às vezes, vem alguém e me dá um estalo. Entende ? Essas são as trocas. Então eu acho que isso eu estou recebendo. Por isso que eu digo: se não há troca, não há vida, não existe doação. (...) Acho que a relação só é possível pela troca. Então, quando eu dou um abraço eu sou abraçado. Quando eu alfabetizo alguém eu também me alfabetizo, me alfabetizo na relação com o outro (Alex).

O mesmo Alex reitera que **a relação com o outro só se faz possível na troca, só se faz inteira quando o movimento é recíproco.** Para ele, se não há troca não se vive, não há sentido na vida: “Se eu não trocar com o outro, se eu não fizer algo para melhorar o mundo, o que eu estou fazendo aqui? Esse é meu princípio: é, pelo menos, ter a intenção”.

Para Alex, ao trocar com o outro, é possível trazê-lo para um novo patamar de qualidade de vida, é possível incluir o indivíduo dentro de um novo meio social. Ao colaborar para a inclusão de um indivíduo na sociedade, ele afirma estar ganhando, afinal trará uma pessoa com melhores condições para interagir socialmente, com melhores oportunidades de trocar e, enfim, com maiores possibilidades de viver:

Imagina discutir qualidade de vida com uma pessoa analfabeta, que não sabe nem o que é qualidade, nem o que é vida. (...) E é esse o conceito que eu faço de inclusão: se eu te incluo eu também estou ganhando com isso. Eu posso conversar com você. Agora se eu estou sozinho

com quem eu vou conversar ? Então a gente só tem a ganhar em trazer as pessoas, digamos assim, para esse nível (Alex).

Chico também se percebe em um processo de troca na atividade que desenvolve. Para ele, a atividade é uma oportunidade de trocar conhecimentos, experiências e valores, uma oportunidade de muito aprendizado:

Eu me vejo como, talvez, um irmão mais velho daqueles jovens que estão participando do programa, alguém que já passou por algumas etapas que eles vão passar...então é uma oportunidade de falar assim: "Olha ! Fique preparado !". Dar um alerta de forma sutil. (...) Dá para sacar quais os valores deles (...), porque eles já têm os seus valores, os seus conceitos...alguns bastante limitados, outros mais amplos do que os nossos...então eles passam essa experiência para a gente também...(...) É um processo em que a gente tenta não deixar claro quem é o instrutor, quem é o professor...é todo mundo conversando, todo mundo interagindo...aprendendo um com o outro...(...) é um aprendizado constante (Chico).

As formas como essas trocas de estabelecem aparecem de modo diversificado. O retorno das atividades - a retribuição que emerge do exercício destas ou do contato com os outros e com o meio - pode ocorrer tanto em aspectos materiais como em aspectos mais sutis - psicológicos, emocionais ou, ainda, conforme alguns relatos, espirituais.

Sílvia, dentre tantos outros sujeitos, afirma que o retorno vem na forma de prazer e aprendizado. Através do exercício de uma atividade com jovens, ela afirma aprender a ficar mais tolerante e flexível:

O retorno que eu percebo é prazer. E você sempre tem um ganho. A gente não pode pensar: "Ah ! Eu vou para lá e só eu tenho a dar". De forma nenhuma. No meu caso, são 4 horas por semana, numa sala de aula com 20 jovens...e eles têm muito a te ensinar. Sabe você fica mais flexível, mais tolerante. (...) Então te ensina esse tipo de coisa: tolerância, flexibilidade, a gostar de coisas que não fazem parte do seu dia-a-dia, mas faz parte da "gurizada". Acho que é com esse tipo de coisa que você acaba aprendendo, você acaba também recebendo deles, com toda certeza (Sílvia).

O aprendizado e o prazer também foram os elementos ressaltados por Allan. Ele enfatiza que, ao proporcionar formas diferentes de pensar, estará auxiliando no processo de crescimento das pessoas. Da mesma forma, ele afirma que ao desenvolver atividades de cidadania encontra, com frequência, novas perspectivas, novas formas de ver o mundo e novos modos de pensar que lhe possibilitam um crescimento pessoal:

É gostoso, eu me sinto muito bem atuando como instrutor, como alfabetizador e como orientador de grupo de estudos de uma sociedade espírita. As coisas convergem: contribuir para que as pessoas pensem diferente e a gente pensar diferente, sempre representa crescer. Porque se eu penso só de uma forma eu estou estagnado aqui, nessa minha maneira de pensar. E eu trago uma forma diferente que pode não ser melhor (...), mas é diferente. Então, levar uma forma diferente de pensar a uma pessoa é enriquecer essa pessoa. Isso me gratifica, me gratifica também porque é um relacionamento de duas mãos, porque eu também aprendo com essas pessoas. (...) Então, essa atuação como educador, alfabetizador ou como orientador de grupos de

estudos é gratificante porque eu sinto que estou levando alguma coisa para as pessoas e percebo que elas recebem aquilo com interesse, mas também porque eu recebo (Allan).

De forma similar, Márcia relata que, através de suas atividades de cidadania, passou a repensar sua própria vida e hoje se encontra em processo de transformação. Ela reconheceu vários aspectos que pôde modificar e, no seu ponto de vista, esta tomada de consciência é, em si mesma, um retorno da atividade. Os desejos de mudança e de crescimento pessoal foram impulsionados pelo que aprendeu através da prática de cidadania e por necessidades que pôde reconhecer:

É um retorno da atividade. Esse papel de psicólogo, de conversar com as pessoas, de ouvir, faz a gente crescer muito, aprender muita coisa...mas tinha muito pouco de mudança de atitude. Eu pensava, pensava, mas na hora de agir...hoje eu já comecei a fazer alguma coisa, mas tive que mudar dentro de mim mesma...mas ainda falta muito, ainda tem muito a melhorar: cuidar da saúde pessoalmente, e hoje eu não cuido da minha alimentação, uma atividade física que eu preciso e não estou fazendo, desenvolver uma parte mais artística, mais espiritual, de viver mais junto com a minha família (Márcia).

Lucas se enxerga em um processo de *rejuvenescimento* advindo de sua atividade com pessoas mais jovens. O aprendizado que relata ter no contato com os indivíduos de uma geração mais nova lhe traz conhecimentos atualizados, que revigoram algumas de suas concepções:

Tem a parte do rejuvenescimento...por mais que seja pequena a diferença de idade, você fica a par do que está acontecendo, das piadinhas, e é bacana porque você vê uma grande diferença da nossa geração para a deles...então você acaba evoluindo nesse processo (Lucas).

Lucas percebe, também, um retorno para a sua atuação profissional. Ele afirma que a **prática de atividades de cidadania provê experiências úteis para o dia-a-dia no ambiente de trabalho:**

Aqui, no profissional, tem um aprendizado...até tecnicamente você aprende. E têm outras coisas que você acaba trazendo para cá e que agrega profissionalmente: a prática de oratória...(...) a questão da liderança... (Lucas).

Allan também percebe uma colaboração das atividades de cidadania em suas atividades profissionais. Para ele, a experiência que adquiriu com determinadas práticas possibilitou que algumas portas se abrissem no campo profissional, proporcionando, inclusive, retorno financeiro:

O fato de eu estar voltado para a educação, ser educador, ser coordenador de grupos de estudos, me abriram algumas portas. Por exemplo, tive oportunidade de dar aulas por dois anos em uma escola do segundo grau. Foi muito bom. Tive uma compensação financeira interessante, tive experiências muitas boas, enriquecedoras (Allan).

Allan, ainda traz outra questão, ao afirmar que **uma das formas de receber retorno do trabalho social é através da estima das pessoas**. Segundo ele, quando se faz algo de positivo para os outros, para a sociedade, sempre alguém vai ver, o que trará uma espécie de admiração e de estima:

Eu acho que a gente fazendo alguma coisa boa, sempre alguém vai ver. E você será reconhecido e valorizado por isso. Então isso é uma recompensa direta. Nem que seja na estima das pessoas: “O Allan se dispõe a sair de casa, estar lá com os analfabetos, com as pessoas idosas, às vezes ouvindo coisas que a maioria das pessoas não tem paciência de ouvir, dar um carinho, dar uma atenção”. Então isso se reverte em estima... (Allan).

Ele reconhece que muito da sua motivação vem de buscar ser estimado pelas outras pessoas. Para ele, ser bem quisto é um retorno direto e imediato da atividade, o que colabora para a melhoria da sua qualidade de vida em diversos contextos:

Eu percebo, então, que há um aspecto egóico na medida em que eu gosto de ver as pessoas me estimarem. E acho que é natural no estágio que nós estamos; o ego existe em todos nós. E quem não gosta de ser bem quisto? Se você faz alguma coisa e as pessoas passam a te querer bem por causa disto...como é bom! Isso é um benefício direto, não mensurável, mas que traz uma qualidade de vida: ser bem quisto, ou pela sociedade, pelo pequeno grupo de pessoas com quem você está trabalhando. Então é um benefício direto e imediato. Quer dizer, ser voluntário traz esse retorno que é uma coisa bem subjetiva e particular, de sentimento. Isso é direto e imediato. Eu percebo isso em mim e vejo que isso é motivador, muito dessa minha motivação vem de buscar esse bem querer.(...) Esse retorno imediato que é o bem querer dos outros nos fortalece, nos alimenta, nos satisfaz (Allan).

Elis, por sua vez, afirma que **o retorno é pessoal e está em saber que contribui para a coletividade**. Para ela, ao desenvolver uma atividade de cidadania ela está fazendo diferença para o futuro de algumas pessoas. Ressalta que os elogios dos outros, ou a estima que acaba recebendo, são acréscimos. O fundamental e o que a gratifica é ver a contribuição efetiva que é capaz de proporcionar aos *outros*, e não o quanto ela é bem quista ou estimada por desenvolver a atividade:

Acho que há um grande retorno pessoal, por estar sabendo que não vou passar em branco por esse mundo. Mas o maior retorno é para a coletividade, de ter mais pessoas conscientes, de acrescentar mais ao futuro...acho que esse é o maior retorno. Os elogios são um acréscimo, porque na verdade a gente não faz o trabalho para isso...acho até que ninguém deveria estar sabendo (Elis).

Elis nos remete a uma questão presente na filosofia cristã, a qual afirma que “a mão esquerda não deve saber o que a mão direita faz”. A idéia é que os atos de caridade e de solidariedade sejam feitos sem alarde, sem que seus protagonistas se enalteçam ou busquem reconhecimento pelos demais. Esta questão, além dos aspectos individuais, perpassa aspectos organizacionais, na medida em que boa parte das empresas tenta prover visibilidade às suas atividades de cidadania com vistas à promoção de sua imagem e de suas marcas. Oportuna-

mente estaremos retornando a este tema quando nos referirmos às questões a respeito da identidade da empresa e a respeito da divulgação das práticas de cidadania.

Para Beatriz, o retorno ou, como denominou, **a volta se dá através da gratidão das pessoas** que teve oportunidade de envolver e cativar pelo seu trabalho. Para ela, é estimulante ver que seu trabalho deu frutos e que as pessoas estão felizes com o que puderam receber e aprender.

Teve uma escola aqui nesse bairro mesmo, uma escola municipal, super carente...fizeram um trabalho lindo lá. Eu fui, dei palestras...eles implantaram a separação do lixo, tiveram uma atividade de limpeza do rio...o aluno, a diretora, até um colega que trabalha com a gente foi ali também. Eu fiquei super feliz...tem até uma cartinha que eu recebi de uma professora agradecendo, dizendo que ela se sente muito feliz e realizada com a contribuição nossa. (...) Eu vi o meu trabalho sendo executado, sendo seguido, não parou em uma palestra. Deu frutos. (...) De vez em quando liga alguma escola e solicita palestras...planta uma sementinha. É a volta. A carta que a gente recebeu da professora...ela está super feliz com o trabalho que foi feito, ela está realizada ! Esse tipo de retorno para gente...Nossa ! Vamos continuar !!! (Beatriz).

O que Beatriz transmite pelo seu relato mostra que o *sopro divino* - o entusiasmo -, que se traduz em motivação, é um dos principais retornos do seu trabalho. O *sopro divino* atinge toda a teia da vida e faz vibrar também o fio que deu origem ao movimento. A fala de Allan sintetiza essa idéia:

Eu tive muitas situações e satisfação em receber *feedbacks*, agradecimento, tal...então a gente percebe que mesmo fazendo pouco, as pessoas se sentem bem, agradecidas, não todos, mas muitos vêm e agradecem... e isso é estimulante. A gente vê que está fazendo o bem, por pouco que seja, e isso estimula a continuar a fazer mais (Allan).

O estímulo a fazer mais emerge como um dos pilares das práticas de cidadania. Os indivíduos que participam dessas atividades parecem não se sentir completamente recompensados. Parece-nos que atingir a paridade - ou a equidade - neste tipo de troca é muito difícil ou quase impossível. Parece-nos que nunca se atinge um equilíbrio estável entre o que se dá e o que se recebe. Parece que sempre falta algo a ser trocado, algo a ser dado.

Como vimos, alguns indivíduos se sentem impelidos à prática de atividades de cidadania motivados por um desejo de retribuição à sociedade. Ao buscar retribuir, entretanto, eles acabam recebendo, seja de forma subjetiva, emocional ou psicológica ou mesmo de forma objetiva, táctil ou material. Há, inegavelmente, retorno das atividades de cidadania. Entretanto, parece sempre haver um retorno maior do que a retribuição, ou, se não maior, de um valor subjetivo, intangível e, portanto, incomparável. Sem uma noção clara de que há um equilíbrio nas trocas, sem a evidente equidade entre o que se dá e o que se recebe, parece sempre haver um novo estímulo à retribuição. Uma espécie de “dívida” não contratual acaba

se instaurando sempre que o indivíduo sente receber um retorno de sua atividade. Uma dívida que o impele à dádiva.

Ao contrário das relações de mercado onde as trocas se fundamentam em valores exatos, por mais arbitrários que sejam, as relações sociais não podem ser valoradas em termos financeiros e nem sob qualquer forma matematicamente precisa. No mercado, as relações entre os agentes acabam quando uma transação é finalizada. Não há dívida, não há necessidade de retribuição. Há, sim, um mundo frio de exatidão numérica, um mundo de precisão e certeza, um mundo de contratos e de limites bem definidos, um mundo do qual a subjetividade humana é, em todos os momentos, banida. No mundo das relações sociais, contudo, há espaço para a expressão desta subjetividade. Mais do que permissão para existir, a intersubjetividade humana impera aqui. Um mundo onde o simbólico, o imaginário, o onírico, o emocional e o psicológico atuam com liberdade. Um mundo onde a mensuração e a valoração de seus elementos não podem ser feitas. Como valorar o retorno em felicidade que um indivíduo relata ter ao alfabetizar uma pessoa com mais de 80 anos de idade e que nunca antes na vida houvera lido uma palavra sequer? Como mensurar aspectos tão subjetivos? Impossível. Tais aspectos não pertencem ao reino da exatidão, ao reino da pretensa previsão e controle racionais. Mas como negar sua existência? O simples fato de não serem mensuráveis não significa que não existam, e nem que não possamos compreendê-los e trabalhar com eles.

Como exposto, as trocas, o dar e o receber, são a essência das práticas de cidadania. E tais trocas se situam preponderantemente no mundo das relações sociais. São trocas em um mundo de símbolos e de dimensões subjetivas, particulares a quem as realiza. É impossível precisar, neste mundo, quando uma troca se equilibra, quando o que se dá equivale ao que se recebe. Há sempre sobras, há sempre “troco”, seja de um lado ou de outro. Há sempre motivo para que se continue a dar, que se continue a estimular a relação de trocas sociais. E assim, há sempre movimento em ambos os sentidos; movimentos de dar e receber.

As relações de mercado podem, de certa forma, ser vistas como privadas de continuidade, na medida em que o importante é a efetivação da troca. Após sua realização, é finda a transação. É um sistema de soma zero. Nada mais se deve, nada mais impele um em direção ao outro. O processo se encerra e não há vínculo entre os lados da relação. O mercado libera os indivíduos de se vincularem a outros. Por determinado preço, pode-se contratar alguém para limpar um jardim. Após o serviço realizado e o pagamento feito, contratante e contratado nada mais deverão um ao outro. A *liberdade* de trocas do mercado acaba por desvincular um indivíduo do outro e, pior, a fazer com que tudo e todos se tornem objetos, e sejam percebidos

não por sua essência, mas pelo seu custo ou pelo seu preço. Ao contrário, as relações sociais solidárias são essencialmente processuais, sendo que a atividade em um lado estimula a atividade do outro. Os lados de uma relação social alimentam um vínculo social, na medida em que trocam de papéis a todo instante em um processo contínuo, em uma dança interminável: dar e receber se confundem, bem como os protagonistas de tais ações (GODBOUT, 1999).

Embora as trocas de mercado não necessitem de vínculos sociais para se estabelecerem, e que, com frequência, trabalhem em sentido contrário ao seu fortalecimento, mesmo as relações que ensejam podem estar a serviço de vínculos sociais. Nestes casos, a troca material, econômica e exata, viria a reforçar vínculos entre indivíduos e a solidificar relações externas à dimensão do mercado (GODBOUT, 1999). Em sentido similar há uma passagem de ALBERONI:

Mesmo os negócios não nascem apenas do cálculo e do interesse comum, mas do prazer de fazer as coisas junto, do gosto pelo empreendimento. O contrato vem depois, para formalizar as regras do relacionamento. Pois configuremos isso no amor ! Há gente que acredita que o amor seja fruto de um empenho, de um contrato. A ser lavrado detalhadamente, meticulosamente. Não. Primeiro há o amor, depois o contrato. E se existe o amor, o contrato poderá ser revisto e modificado, mas se existe o contrato, sem o amor, a relação está condenada e nada poderá salvá-la (2000, p.159).

Assim, um vínculo social se dá pela empatia entre os indivíduos. O mercado, em grande parte, mostra-se alheio a esta dimensão empática, na qual podem ocorrer trocas em prol do interesse comum - uma vez que estas não se guiam pelo racionalismo instrumental e utilitarista da lógica econômica. A dimensão empática é a dimensão do amor e da solidariedade; é a dimensão da entrega incondicional, do dar ao outro sem o interesse em receber algo em troca; é a dimensão onde encontramos a mais pura essência da dádiva.

GODBOUT (1999) utiliza a denominação de *sistema de dádiva* para explicar como operam as relações sociais não baseadas no interesse econômico. As suas palavras, referentes a princípios dos sistemas dinâmicos, particularmente os compreendidos pela teoria do caos (GLEICK, 1990; LORENZ, 1993), são úteis para melhor entendermos as diferenças entre as trocas no mercado e as trocas em um *sistema de dádiva*:

O mercado é um atrator² simples, com um ponto simples, como um pêndulo. Na circulação mercantil, as negociações flutuam em torno desse ponto até a transação, que constitui o ponto de equilíbrio. Ora, a dádiva é um atrator sem ponto fixo. Não atinge nunca o equilíbrio. Ou não se tem mais um sistema de dádiva. O ponto fixo marca a parada do sistema. O que é equilíbrio para o sistema mercantil - a equivalência - implica, para o sistema de dádiva, o fim do movimento, como para o pêndulo. O equilíbrio da dádiva está na tensão da dívida recíproca.

² Com mais frequência o termo é traduzido para *atrator*.

Tal é o motor do movimento da dádiva. A dádiva é o movimento social perpétuo (1999, p.245).

O *sistema de dádiva*, apresentado por GODBOUT, não é um sistema onde quem dá e quem recebe têm seus papéis predeterminados. Não é um sistema onde existe uma dívida que está a cada momento de um lado. Não é disso que se trata. É, ao contrário, um sistema em que, ambos os lados se sentem motivados a dar - ou a retribuir; como se cada lado estivesse permanentemente em dívida com o outro. E isto não exclui a possibilidade da dádiva se manifestar através da generosidade, da caridade ou da bondade de um em relação ao outro. GODBOUT esclarece que o gesto generoso é, na realidade, o movimento fundador do *sistema da dádiva*; é o início de um longo ciclo de trocas:

... os três momentos do ciclo - dar, receber, retribuir- muitas vezes se confundem (...) Mesmo na caridade, considerada muitas vezes como o tipo perfeito da dádiva “gratuita”, os caridosos estão retribuindo. Eles dão porque receberam muito. E não raro recebem 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 (1999, p.116).

A afirmação de GODBOUT de que, por vezes, aquele que dá se sente recebendo mais do que oferece foi corroborada por muitos dos sujeitos pesquisados. Este tipo de sentimento alimenta um ciclo pois tende a estimular o indivíduo a voltar a retribuir - talvez até mais intensamente. Forma-se um círculo de solidariedade, um círculo virtuoso de trocas generosas.

Com muita frequência, nossos sujeitos mostraram-se imbuídos de um espírito de fraternidade, solidariedade e generosidade. Nestes casos, a *dádiva* ocorreria na forma de uma doação pessoal, seja esta manifesta no tempo despendido, seja no emprego de capacidades, seja na atitude, seja através da mensagem, ou mesmo, através de contribuições materiais. Desvendar se sua motivação primeira é por um impulso de bondade, pelo desejo consciente de retribuição ou por qualquer outro motivo, se apresenta como um desafio complexo, digno de um estudo mais aprofundado nessas especificidades. Pelo que foi possível identificar em campo, as motivações são plurais. Não existe um único elemento motivador no indivíduo. O desejo consciente, a escolha racional e sentimentos de generosidade estão presentes.

Vale frisar que a dádiva não é, por si só, a manifestação de generosidade. Sabemos que ela se encontra, com frequência, a serviço de interesses pessoais nem sempre “bondosos”. As trocas de favores entre políticos, para nos restringirmos a um único e rotineiro exemplo, nos mostram como o gesto da “doação”, em determinados contextos, parece ocorrer em função do desejo de recebimento de uma contrapartida que só tem a beneficiar aquele que “doa”. A visão de COSTA (2000) colabora com esta questão:

A doação é a contrapartida psíquica da aquisição. Ao recebermos qualquer coisa do outro, contraímos uma dívida e uma culpa, das quais nos redimimos ao doar. A doação não é, de forma necessária, “bondosa”. Podemos doar por generosidade - em gratidão, amor ou reconhecimento ao que nos foi dado - como podemos doar por egoísmo - em casos de ostentação perdulária, na disputa por sucesso e poder sociais. Mas, se não pudermos doar, de alguma maneira, nos arriscamos, simplesmente, a perder o “interesse” por nossa vida e pela vida do outro (2000, p.12).

GODBOUT faz afirmações no mesmo sentido, mas ressalta que a *essência* da dádiva está em um gesto que não se fundamenta no interesse pessoal:

Existem, obviamente, perversões da dádiva, usos da dádiva para obter poder, para 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 (1999, p.117).

A essência da dívida está fundamentada em **liberdade, gratuidade e espontaneidade**. Liberdade, pois não existe obrigação para que a doação seja feita. Gratuidade, pois a dádiva decorre de um gesto pelo qual o receptor, por um lado, não necessita “pagar” e, por outro, não tem “direito” de cobrar o efetivo recebimento. Espontaneidade, pois a dádiva ocorre fora de normas legais, sociais ou de imposições autoritárias, sendo, antes de tudo, um “movimento da alma” (GODBOUT, 1999, p.118).

É nesse sentido que percebemos os sujeitos participantes deste estudo. Apesar de, unanimemente, relatarem ter consciência do tanto que recebem em troca de sua atuação em práticas de cidadania, eles deixam claro que a intenção de receber não existe. Eles não almejam receber nada em troca, mas, mesmo que não o desejem, recebem assim mesmo. O que recebem - e isto sempre ocorre - vem como um “complemento adicional” que os impulsiona a prosseguir os esforços nas práticas de cidadania.

O *sistema de dádiva* é dinâmico, nunca encontra o equilíbrio. No ciclo de *dar-receber-retribuir*, esses três momentos se confundem, se mesclam e se realimentam (GODBOUT, 1999). O que diferencia *dar* de *receber* é o sentido do gesto. Assim, *dar* e *receber* são movimentos similares que ocorrem em sentidos opostos. Movimentos que se complementam e que impulsionam um ao outro. Movimentos que, ao extremo, se configuram em duas polaridades: *dar ao outro* e *dar a si mesmo*. Dois pólos que se complementam dinamicamente em uma unidade integrada.

Dar e receber se alimentam: ao dar, estimula-se uma contrapartida, um movimento vindo do outro lado, com outra polaridade - estimula-se o recebimento; e, ao receber, estimula-se, de igual forma, uma contrapartida, um movimento no sentido de dar. O *sistema*

da dádiva mantém-se, assim, em um fluxo contínuo, em um processo dinâmico, em um círculo virtuoso de solidariedade.

Alguns relatos dos nossos sujeitos evidenciam tal sistema. Rosária, por exemplo, mostra que os movimentos de dar e de receber ocorrem simultaneamente. Um movimento alimenta o outro. Ela afirma que isto tem que ser estimulado, pois há a necessidade de se dar um impulso inicial no sistema:

Quando a gente está dando alguma coisa, na verdade está recebendo. E essa vontade que a gente tem de fazer alguma coisa boa...isso tem que ser alimentado, a gente tem que ter uma força de vontade, uma força espiritual, para dizer que você é capaz de fazer (Rosária).

Márcia, por sua vez, afirma que, de alguma forma, sua atuação retornou em benefícios para si mesma. Ela auxiliou pessoas e acabou recebendo auxílio em troca, o que a estimulou a prosseguir as atividades e a buscar equilíbrio nos mais diversos aspectos de sua vida. Há aqui, por um lado, um movimento que semeia qualidade de vida ao dar e, no outro sentido, um movimento de colheita de qualidade de vida no receber. Ao dar aos outros, Márcia permitiu-se dar a si, o que a trouxe para mais perto de um equilíbrio consciente e de uma harmonia interior. O círculo virtuoso da solidariedade começou a girar, modificou-a, presenteou-a com maior significado e premiou-a com maior qualidade de vida:

Sem dúvida as coisas que eu fiz me ajudaram a melhorar. Acho que é cíclico: vai, mas volta. O momento atual, para mim, está sendo muito bom. Há dois anos atrás, e eu não me dava conta, tudo ficava ruim...porque hoje a vida é assim: “todo mundo tem que trabalhar, todo mundo tem que correr”. E não é bem assim. Você tem que renunciar a algumas coisas e procurar desenvolver outras; isso é o que realmente me ajudou. Porque de tanto ouvir falar que tinha que se comportar assim, ter que fazer assim, (...) percebi que tinha que fazer mais por mim, ficar mais centrada, mais equilibrada (Márcia).

E não é apenas a realimentação, através da reciprocidade dos gestos de dar e receber, que impulsiona o sistema da dádiva a prosseguir continuamente. Existem elementos externos que atuam e reforçam estas trocas, colaborando para que o círculo virtuoso da solidariedade se mantenha em um contínuo fluxo. Como já apresentado, um gesto de solidariedade pode ser o fundador do sistema, entretanto, por vezes, novos gestos de generosidade se manifestam, os quais, pelo que pudemos verificar, advém, principalmente, do compromisso que um indivíduo assume em relação à coletividade e em relação ao meio em que habita.

5.6. O Compromisso Pessoal com a Coletividade e com o Meio: A Busca de Sentido na Vida

Cada espécie, cada geração, não se exaure em si mesma, mas no se superar, no preparar algo de melhor para além de si. Cada espécie biológica, cada geração humana, cada indivíduo, colabora, assim, com a tarefa da criação. Isso é o “sentido da evolução”, isso é o “sentido da vida”. Somos o produto de uma dedicação e estamos empenhados em uma dedicação. Por esse motivo, uma ação voltada apenas para nós mesmos, simplesmente utilitária, simplesmente egoística, é vazia e produz uma impressão de inutilidade. Uma vida que não é “dedicada” é privada de sentido (Alberoni, 2000, p.162).

Até que ponto uma atividade de cidadania é uma ação realmente orientada para o *outro*, dedicada e comprometida com este *outro* ? Até que ponto tal atividade visa satisfazer algum tipo de desejo ou interesse pessoal ? Esses questionamentos são centrais para melhor compreendermos algumas das motivações dos indivíduos à prática de atividades de cidadania.

É comum buscarmos classificar todas as ações deste gênero como motivadas por prazeres, interesses ou deveres. Na realidade, essas são justificativas, racionalizações que, com frequência, encobrem a generosidade genuína, amorosa, que faz com que indivíduos se entreguem com fervor e dedicação para o *outro* (ALBERONI, 2000).

Alguns autores sustentam que na virtude da generosidade está o vício do interesse pessoal. RIDLEY, por exemplo, escreve - sintetizando um pensamento de Kant - que somos egoístas ao sentirmos compaixão, pois nossas ações visariam primeiramente o alívio de nossos sofrimentos (RIDLEY, 2000, p.30). Esse mesmo autor sustenta que os indivíduos cooperam entre si na medida em que seus próprios interesses possam ser atendidos. Para ele, dar está vinculado ao receber. Se um indivíduo nada tem a ganhar ao dar, ele não teria porque o fazer. Defensor dos princípios do mercado e severo crítico de determinadas idéias de cunho ecológico, RIDLEY desfia suas conclusões sobre o comportamento humano principalmente a partir da observação do comportamento de outras espécies animais como abelhas, gorilas, morcegos, leões e golfinhos. Para ele, a essência do comportamento solidário do ser humano está em um instinto de sobrevivência da espécie, e não em algum valor moral ou sentimento genuíno em relação ao *outro*. Ao reduzir o ser humano à sua existência como espécie biológica, ele vê o fenômeno através de uma lente limitada e deixa de lado questões de extrema relevância. Apesar da limitação de sua perspectiva, algumas observações que faz nos parecem interessantes. Ele verifica que, com frequência, os indivíduos de uma espécie animal

são levados a colaborar solidariamente como meio de garantir a própria sobrevivência e que o sucesso da espécie humana surge de seu superevoluído conjunto de habilidades ou instintos sociais. Para ele, os instintos não são capacidades imutáveis; são sim - e especialmente na espécie humana - predisposições para aprender.

RIDLEY também faz observações interessantes sobre um jogo denominado *dilema do prisioneiro*, onde o interesse pessoal e o benefício coletivo são colocados à prova:

O dilema do prisioneiro nos mostra, com dureza, como se consegue cooperação entre egoístas - cooperação que não depende de tabu, de coação moral ou de imperativo ético. Como é possível que indivíduos guiados pelo interesse pessoal trabalhem para o bem comum? O jogo se chama dilema do prisioneiro porque uma conhecida anedota conta a história de dois prisioneiros. Cada um deles, se quiser, pode testemunhar contra o outro para reduzir a sua própria pena. O dilema surge porque, se nenhum denunciar o outro, a Justiça poderá condená-los por um crime menor, de modo que os dois saem ganhando se ficarem calados, mas cada um lucra mais se denunciar (2000, p.66).

Diversos exemplos de como a cooperação - em casos redutíveis a um esquema similar ao do *dilema do prisioneiro* - pode se estabelecer entre indivíduos auto-interessados são apresentados por RIDLEY. Estratégias cautelosamente racionais, baseadas na concepção de que o *outro* é egoísta, induz a um comportamento também egoísta. Assim, a escolha racional seria a de um comportamento não-cooperativo. Entretanto, simulações através de disputas por computador mostraram que a cooperação tende a ocorrer, e ela se dá à medida que os jogadores se conhecem melhor, deixando de considerar o *outro* como um ser perpetuamente egoísta (RIDLEY, 2000). Extrapolando para as relações de troca do mercado, e considerando seus agentes como jogadores, vemos que, ao não privilegiar os vínculos sociais, o mercado priva os jogadores de se conhecerem, minando suas possibilidades de cooperação e de conseqüentes “maiores ganhos” para ambos os lados.

SEN (1999) também discorre sobre o *dilema do prisioneiro*, ressaltando que ele encerra uma genuína ambigüidade quanto ao que a razão determina. Cabe extrair um de seus comentários:

...é possível que as pessoas compreendam claramente seus objetivos, desejem maximizá-los, mas ainda assim levem em consideração os objetivos de outras pessoas, porque reconhecem a natureza de interdependência mútua das realizações de diferentes pessoas nessas situações (1999, p.101).

Embora essa idéia seja estranha aos economistas clássicos, parece-nos evidente que, ao conhecer o *outro* e seus desejos, tem-se mais fundamentação para decisões racionais; tem-se, talvez, novas prioridades que não apenas o bem pessoal. Assim, torna-se mais claro que o estabelecimento de vínculos sociais, característicos dos sistemas de dádiva (GODBOUT,

1999), onde as trocas solidárias ocorrem, passa pela necessidade de que os participantes se conheçam. Essa idéia também é reforçada pelas observações de RIDLEY (2000), as quais sinalizam para um ser humano biologicamente predisposto ao relacionamento social, ao aprendizado, ao conhecimento do *outro*, como forma de sobreviver enquanto indivíduo e enquanto espécie.

Assim, para que os indivíduos possam cooperar, possam trocar, é fundamental que se conheçam. Ao fazê-lo, estão possibilitando integrar razão e sensibilidade: o conhecer está ligado ao emocionar, e, desta forma, só somos capazes de amar aquilo que conhecemos (FIALHO, 1998). Ao conhecermos o *outro*, abrimo-nos para o *seu* mundo e passamos, mesmo que não o desejemos, a interferir e, de alguma forma, a fazer parte dele: tornamo-nos responsáveis por algo nesse mundo. Podemos escolher assumir ou não o compromisso que a responsabilidade por tal interferência demanda. Podemos escolher se assumiremos o compromisso de forma integral; podemos escolher se nos dispomos a nos doar em parte ou por inteiro.

Alex demonstra que não se prende às cautelas egoísticas do *dilema do prisioneiro* e se doa integralmente para a sua atividade; ele se entrega para o *outro* de forma plena e consciente. Agindo assim, ele acredita que estará melhorando a sua própria qualidade de vida:

Se eu dou uma aula voluntariamente, não dou o resto que eu tenho. Dou o melhor do que eu tenho. Porque aí sim melhora a minha qualidade de vida. Porque eu sei para mim isso. Pode ser que eu não atinja o meu objetivo, mas eu sei que estou dando o melhor de mim para algo em que eu acredito. E isso, conseqüentemente, muda minha qualidade de vida (Alex).

Alex demonstra compromisso pessoal com atividade. Mais do que isso: demonstra compromisso com o *outro*. Afirma que não dará parte do que tem; que não dará as sobras do que possui. Ao contrário, ofertará tudo de melhor que tem. Para a sua própria qualidade de vida, doar-se ao *outro* deve ser feito plenamente, independente dos resultados que venham a ser alcançados. O compromisso com o *outro* surge com a empatia, com a amorosidade que *um* é capaz de desenvolver em relação ao *outro*. Assim, nos comprometemos com outro indivíduo quando, com ele, desenvolvemos laços afetivos; comprometemo-nos com o meio ambiente quando a natureza de todas as coisas é capaz de nos sensibilizar e de nos apaixonar; comprometemo-nos a dar generosamente a qualquer um que esteja ao alcance dos nossos sentimentos. FROMM assinala:

Manifesta-se a vontade de dar entre as pessoas que verdadeiramente amam. O falso amor, isto é, a satisfação do egoísmo mútuo, torna as pessoas ainda mais egoístas, e isso acontece ainda muito freqüentemente. O amor verdadeiro aumenta a capacidade de amar e de dar-se aos ou-

tros. Aquele que ama verdadeiramente ama todo o mundo em seu amor por determinada pessoa (1987, p.109-110).

Assumir compromisso com o *outro* é, antes de tudo, uma escolha pessoal pautada no coração e na consciência. Não é por prazer, por satisfação do próprio ego, que muitos dos nossos sujeitos se mostraram comprometidos. O comprometimento observado parece enraizado em muitos deles e é, racional e emocionalmente, orientado para o *outro*. Não apenas escolhas racionais contam aqui. Todo um universo de sentimentos existe como base do compromisso que os sujeitos mostraram assumir. Paula explicita esta questão, dizendo que só se compromete com o trabalho aquele que tem o coração sensibilizado, aquele que é tocado pela emoção:

Por ser um trabalho voluntário, têm colegas que não conseguem nem conceber que você possa estar fazendo isso de coração...porque é o termo que a gente usava muito, (...) porque você passa a viver aquilo ali...então é uma coisa de sentimento. E só entra nisso e fica quem tem isso internalizado, no sentimento mesmo. Porque dá muita vontade de desistir...é muito difícil, é inseguro, é violento às vezes...e você tem que ter paixão por aquilo ali...você não pode ter medo de errar. (...) Por ser um programa voluntário, onde você não ganha nada, nem mesmo da empresa você ganha, você é vista como puxa-saco, que está fazendo aquilo para fazer média, para se autopromover, essas coisas...(...) E têm muitas pessoas que conhecem e que abandonam (...)... são pessoas que não tiveram isso no coração...não despertou nelas esse compromisso de “eu tenho que fazer alguma coisa” (Paula).

Paula, em uma das passagens de seus relatos, traz a clara percepção de que ao ser sensível ao *outro*, ao sentir o *seu* problema, abre a porta para que se manifeste um genuíno interesse na *sua* pessoa.

E eu fiquei muito incomodada com tudo aquilo: “Puxa ! Meu Deus ! Eu nunca fiz nada até hoje ! As pessoas com as quais a gente convive, nunca ninguém fez nada !” Porque para uma pessoa chegar aos 80 anos e não saber escrever “Maria”, não saber escrever “José”, é porque nunca ninguém na vida delas se dispôs a fazer isso. E, quantas vezes, milhares de pessoas que ele conviveu nesses 80 anos, empregos, vizinhos, padres, pastores, nunca ninguém ensinou... (Paula).

Ela relata ter percebido que era uma das poucas pessoas a se preocupar com a alfabetização de um indivíduo que, na ocasião, já ultrapassava os 80 anos. Ninguém antes havia se mostrado *sensível* à situação dele. Os problemas dele não incomodavam a mais ninguém. Sua qualidade de vida não interessava a mais ninguém. Paula mostra um sentimento de indignação que, na ocasião, dirigia, entre outros, a si mesma. Ela estava sensibilizada; seu coração foi tocado. Abriu-se, assim, a porta para uma atuação comprometida, na qual razão e emoção convergem, se complementam, se mesclam, se fundem e, conjugadas, conduzem a uma ação consciente. Há, portanto, de um lado, um *sentir-se útil* - racional - e, por outro, um *sentir-se uno* - emocional.

Em vários casos relatados evidencia-se que a razão - ou uma decisão apoiada não apenas no emocional - impulsiona o indivíduo à atividade de cidadania. Sua **permanência na atividade, entretanto, tende a só ocorrer se houver empatia entre o praticante e a prática**, afinal é uma atividade onde o indivíduo tem a liberdade para interromper sua participação quando desejar. Em alguns casos, ainda, a empatia pode ceder lugar a um sentimento de obrigação ou dever moral em relação ao *outro* ou à sociedade.

Chico afirma ser, em parte, impelido por um desejo de retribuição à sociedade:

Estou retribuindo o que a própria sociedade me deu, porque tive a chance de estudar em colégio público...tive a chance de fazer universidade pública. Então, toda a minha formação a sociedade pagou de alguma forma... (Chico).

A esse respeito, GODBOUT faz uma observação relevante:

De longe a mais importante motivação apresentada para explicar o engajamento na ação voluntária é o fato de que recebemos muito e que desejamos retribuir um pouco daquilo que recebemos: de nossa família, de nosso meio, da “vida em geral”. Os voluntários se sentem obrigados para com as pessoas ajudadas. Mas ao mesmo tempo todos afirmam sua liberdade: são obrigações que eles próprios se atribuíram (1999, p.91).

Como disse GODBOUT, são obrigações atribuídas pelos próprios indivíduos ou, em outras palavras, um compromisso pessoal. Várias expressões dos sujeitos pesquisados evidenciam o compromisso que eles assumem perante si mesmos. Apesar de todos terem tido experiências em programas conduzidos ou, no mínimo, apoiados pelas empresas para as quais trabalham, **o compromisso pessoal com as práticas de cidadania é um de seus mais importantes sustentáculos.**

Vários são os relatos que mostram, com clareza, como o que poderia ser considerado da esfera organizacional acaba sendo abraçado pelo indivíduo e transcende a empresa (este ponto será oportunamente aprofundado quando abordarmos a questão do comprometimento empresarial com relação às práticas de cidadania). Cabe, aqui, trazer algumas falas que demonstram o que afirmamos:

...eu não iniciei isso por causa da empresa...é pessoal. Claro, eles doaram cadernos, lápis, material...a empresa foi o suporte...mas eu não pararia se a empresa interrompesse o programa (Elis).

Primeiro você tem o incentivo da empresa, mas a satisfação que isso te causa, o engajamento que isso te dá... Acho que é da mesma forma que se você não tivesse nenhuma ligação com a empresa. Se eu estivesse atuando neste programa de uma outra forma que não tivesse vindo pela empresa, acredito que a minha atuação seria a mesma. Estaria me preparando da mesma forma, iria com a mesma vontade que eu vou. Eu acho que aí ela transcende um pouco essa coisa de empresa e passa a ser uma coisa muito tua, embora tenha o incentivo da empresa ela passa a ser tua nesse momento (Sílvia).

O programa deixa de existir, ele se consome...ele internaliza nessa coisa toda...deixa de ser um ato voluntário...é minha obrigação fazer isso. (...) Depois que você bota o pé no chão e na lama lá, o programa não existe mais...é você como cidadão e com a obrigação de ser cidadão...e a gente foi até o fim...teve muitas dificuldades, muitos problemas, mas foi até o fim. (...) É uma coisa que fica no coração...você fica compromissado com isso, porque desperta em você essa coisa do papel do cidadão (Paula).

Para Paula, o compromisso que assume chega a ser uma obrigação de cidadania, um dever moral. Mas, como afirma, é um dever baseado em um sentimento, em algo que fica no coração, em algo empático. Uma vez que tenha assumido um compromisso, Paula diz ser levada a suplantar eventuais dificuldades que surgiram no caminho do cumprimento do que considera ser sua obrigação como cidadã. **O compromisso dá forças, estimula, empurra o indivíduo à concretização dos objetivos de suas atividades de cidadania e, portanto, reforça sua participação e impulsiona o ciclo de trocas solidárias.**

Não foram poucas as dificuldades que os sujeitos dessa pesquisa relataram existir na consecução de suas atividades de cidadania. Elis, por exemplo, relata seus temores em iniciar a atividade e em assumir, para si, um compromisso:

Antes eu via as pessoas trabalhando com isso e pensava que aquilo não era para mim, achava bonito, achava legal e tudo, mas “eu” fazer ? Porque o mais difícil é a gente começar, colocar 2 horas por semana para fazer isso, assumir um compromisso (Elis).

Ela também nos conta que o compromisso em ir até o fim, em terminar o que se propôs a fazer em prol de outras pessoas, foi fundamental para que persistisse. Ela sabia que dependia apenas de si mesma: era a chance de assumir a responsabilidade em ser solidária com o *outro*:

... ninguém da família iria ficar lá 2 horas como eu ficava, e aquilo me acompanhava e aí alguma coisa em mim dizia: “Eu não desisto ! Eu vou até o fim !”. Demora...mas sai. E o mais difícil é tomar a iniciativa, mas depois não largo a “coisa”...daí vou até o fim (Elis).

Elis fala, ainda, de quanto a atividade pode ser desgastante e vir a prejudicar alguns aspectos de sua qualidade de vida. Entretanto, ao assumir o compromisso, ela percebe estar colaborando com o *outro*, renovando *suas* esperanças, melhorando *sua* qualidade de vida e, assim, consegue se sentir melhor:

Às vezes tenho vontade de fugir...porque, de repente, você não sabe que proporção vai tomar. Porque daqui a pouco eu vou estar envolvida com um monte de coisas. E a minha vida ? Mas, é claro, que estou imaginando...porque se alguém está dependendo de mim para ter uma esperança aí eu já me sinto diferente. São momentos...mas, com certeza, eu vou continuar (Elis).

O que os relatos de Elis e de outros sujeitos nos mostram é o fato de que, **ao identificar-se com a prática de cidadania, ao envolver-se com atividades voluntárias de forma**

séria e comprometida, o indivíduo passa a ser consciente de suas responsabilidades individuais. Esta consciência, muitas vezes, não lhes deixa outra escolha, a não ser a de continuar trabalhando em prol da coletividade. Após o início do desenvolvimento de atividades de cidadania, dificilmente o indivíduo deixa de desejar fazer mais. É uma via de mão única, onde o indivíduo solidário é guiado pela própria consciência: ela o impele à frente e não permite que vire as costas para o *outro* que o espera. Neste sentido, e de forma praticamente unânime, os indivíduos entrevistados mostraram-se desejosos de fazer e de contribuir mais, de continuar seguindo o caminho que escolheram; um caminho sem volta. Exemplos são destacados nas falas a seguir:

Eu sinto que eu poderia fazer muito mais. Acho até que minha participação é pequena, poderia fazer mais. Mas o pouco que faço, tenho retorno gratificante, vendo que aquele pouco que a gente faz representa, para as pessoas que a gente auxilia, de uma forma ou de outra, um meio de melhorar (Allan).

Eu acho que ainda falta um pouco...fazer um pouco mais, ir a uma creche, alguma coisa assim...porque participar do programa é uma atividade que agrega, mas ainda acho que falta um pouco... (Lucas).

Essa coisa de dizer que a gente foi bem ou foi mal...se foi bem, ótimo, senão foi bem acho que isso serve para que a gente fique com mais força e...sei lá...sonho ainda com o dia que não tenha mais miséria no país...nem miséria material e nem espiritual...e eu quero fazer alguma coisa, não sei o quê...Deus, ou o Universo vai me dizer o que fazer...é um sonho (Rosária).

O compromisso também é visível quando percebemos que um indivíduo está comprometido com os resultados da atividade que desenvolve. Assim, sentimentos de satisfação ou de frustração em relação ao cumprimento ou não dos objetivos de determinado programa denotam que o indivíduo se percebe participante e responsável pelos resultados obtidos. O confronto entre as expectativas e os resultados demonstra que o indivíduo se reconhece, mesmo que parcialmente, comprometido com a prática de cidadania da qual participa. Alguns exemplos surgem nas falas dos entrevistados:

É chato falar e ninguém te perguntar, ninguém fazer nenhum comentário. Então tu sai arrasado. (...) Depende da reação de quem está escutando eu sair melhor ou pior... mas igual não (Beatriz).

Que bom que eu estou participando disso...que bom que eu estou contribuindo com isso... de repente eles se lembram lá na frente: "Eu participei de um programa que tinha tais e tais pessoas" - mesmo que não lembre da gente...mas pelo programa...- "E agora vou dar minha contribuição". Então, se isso acontecer, fantástico...a gente atingiu nossos objetivos (Chico).

A primeira experiência logo após o curso foi frustrante. (...) E a frustração aconteceu na medida em que começou a ocorrer evasão.(...) Aí ficou essa frustração, mas ficou uma experiência inicial. E eu, como não atuei diretamente, senti um pouco de peso na consciência. Se eu tivesse atuado diretamente talvez pudesse ter sido diferente (...) Agora estamos tendo uma nova

oportunidade de trabalhar com alfabetização. Com pessoas que começaram analfabetas e que agora estão praticamente alfabetizadas. Essa experiência é que realmente está me proporcionando a satisfação em ser alfabetizador (Allan).

Hoje eu levo livros para as pessoas que eu alfabetizei e elas dizem: “Você não têm mais livros?”. É uma diferença e tanto...elas estão querendo ler, querendo estudar...daí eu percebo que foi realmente uma interferência boa (Elis).

O compromisso demonstrado pelos indivíduos estudados indica, também, que reconhecer e assumir responsabilidades traz sentido à própria existência. A vida humana não se restringe apenas ao trabalhar e ao estar em família: “Não estou parado, não sou um robzinho que faz o trabalho e vai embora para casa. Estou fazendo algo diferente, contribuindo de uma forma diferente...” (Chico).

A vida humana também não se restringe apenas ao viver por viver, aos prazeres do dia-a-dia. Muito embora a liberdade seja uma dimensão importantíssima para a felicidade e para a qualidade de vida de um indivíduo (PATRÍCIO, 1996), a responsabilidade, por outro lado, dá sentido à existência, impõe limites à liberdade. Não afirmamos aqui que a responsabilidade se contrapõe à felicidade. Ao contrário, com base no que observamos e consoantes com HELLER (1992), afirmamos que a felicidade também vem do desejo de uma *vida útil* ou de uma *vida sensata*, a qual se completa com os momentos de felicidade e prazer do cotidiano. Os instantes de felicidade do dia-a-dia, segundo MAFESOLLI (1984), são finitos e profundamente marcados pela noção de limite. Assim, a felicidade está, sim, ligada à liberdade, e está, também, ligada aos prazeres efêmeros do cotidiano. Entretanto, está também ligada a um “desejo de realização”, ou a um “desejo de servir” - de encontrar uma utilidade ou um sentido último na própria existência.

Encontramos em FRANKL a perspectiva que emergiu a partir dos relatos de nossos sujeitos. Para FRANKL, o ser humano é capaz de se autodeterminar, orientar-se para o significado e buscar a autotranscendência (FRANKL, 1991; PETER, 1999). Segundo este autor, o ser humano “precisa dar sentido às suas opções, às suas experiências, à sua atividade, aos seus limites e às circunstâncias determinantes de sua vida” (PETER, 1999, p.24). Para FRANKL, a felicidade humana não deve ser perseguida. Ela viria como produto da busca permanente por sentido na existência (FABRY, 1984).

O mesmo autor sustenta que o ser humano é potencialmente livre de seus condicionamentos e livre para ter consciência a respeito de suas responsabilidades:

Toda liberdade tem um “de quê” e um “para quê”. Se perguntarmos “de quê” é livre o homem, a resposta é: de ser impulsionado, isto é, seu eu tem liberdade perante seu id; quanto a “para quê” o homem é livre, responderemos: para ser responsável. A liberdade da vontade humana

consiste, pois, em liberdade de ser impulsionado para ser responsável, para ter consciência (FRANKL apud PETER, 1999, p.79).

Portanto, mais do que o “ser livre de quê”, a FRANKL interessa o “ser livre para quê”. Ou seja, qual a orientação que o ser humano pode e deve dar à sua liberdade, ou à sua existência. Assim, temos o modelo de um ser humano que busca transcender a si mesmo através dos limites que, conscientemente, pode impor à sua própria liberdade, através da responsabilidade que reconhece ter perante si mesmo e perante todo o contexto que o envolve. Como advertem as seguintes palavras do Talmud: “não estás obrigado a terminar tua obra, mas tampouco tens liberdade para renunciar a ela” (FABRY, 1986, p.141).

Como já vimos, as atividades de cidadania podem, de certa forma, ser terapêuticas. Encontramos em FRANKL elementos que subsidiam essa questão. Na concepção desse autor, o sentido da existência humana passa, sobretudo, pelo perceber-se responsável por algo ou por alguém, ou seja, pelo *outro*; passa, assim, pela tomada de consciência dos limites das liberdades perante este *outro*. Estes são elementos centrais da abordagem terapêutica de FRANKL: a logoterapia (a terapia através do significado). Nestes termos, a busca pelo sentido da existência, de forma responsável e consciente, vem a proporcionar possibilidades de um viver saudável, mais equilibrado e com maior qualidade.

É importante ressaltar a diferença entre responsabilidade e ser responsável no sentido de Frankl. Para ele, a responsabilidade é sempre imposta por alguma autoridade, ao passo que o ser responsável é algo que cada indivíduo escolhe e assume pela própria vontade. A autoridade, neste sentido, existe no interior de cada um, reside em sua consciência.

Os relatos de nossos sujeitos evidenciam o quanto a sua participação nas atividades e a assunção de compromissos lhes pôde ser benéfica, trazendo-lhes felicidade, satisfação e muitos aprendizados. Aprendizados que vão desde pequenas lições para a vida rotineira até a transformação profunda de valores e hábitos arraigados. Aprendizados que começamos a discutir a partir daqui.

5.7. Aprendizado pela Cidadania: Lições de Humildade e Humanidade

Só existe generosidade na medida em que percebo o outro como outro e a diferença do outro em relação a mim. Então, sou capaz de entrar em relação com ele pela única via possível, a do amor, se quisermos usar uma expressão evangélica - porque, se tirar essa via, caio no colonialismo, vou querer ser como ele ou que ele seja como sou; a via do respeito, se quisermos usar uma expressão ética; a via do reconheci-

mento dos seus direitos, se quisermos usar uma expressão jurídica; a via do resgate do realce da sua dignidade como ser humano, se quisermos usar uma expressão moral. Ou seja, isso supõe a via mais curta da comunicação humana, que é o diálogo e a capacidade de entender o outro a partir da sua experiência de vida e da sua interioridade (BETTO, 2000, p.10).

De forma unânime e quase sempre convicta, os entrevistados afirmaram que ao desenvolverem suas práticas de cidadania passam por um processo de aprendizado. Todos os sujeitos entrevistados relataram receber algo de útil para suas vidas; todos eles afirmaram que não participaram de processos onde só tinham a dar. Ao contrário e como já apresentado, eles recebem muito de suas atividades: lições, aprendizados, novos elementos que podem incorporar às suas próprias vidas, modificando-as em pequenos aspectos, em detalhes, ou até, reestruturando-as profunda e significativamente.

Um dos primeiros aprendizados que os indivíduos praticantes de atividades de cidadania relatam ter é o da aproximação com o outro. Como nos aproximar de quem não conhecemos? Como nos doar para quem talvez não se sinta confortável com a nossa presença? Como nos portar diante do *outro*? Estes e outros questionamentos estão presentes no indivíduo que busca ser solidário mas que nem sempre sabe o caminho para concretizar seu desejo. Um aprendizado surge daí: da necessidade e do desejo de se aproximar do outro, de se tornar presente e disponível, de se fazer aceito e querido.

Beatriz nos mostra como o desejo de auxiliar e, no seu caso específico, de passar uma mensagem, levantam questionamentos interiores:

Eu pensei comigo: “Meu Deus! Como é que eu vou dizer para essa gente da importância da separação do lixo?”. Porque, na verdade, a visão deles é: “Eu estou catando lixo porque eu preciso de dinheiro para dar sustento a minha família.” Não o fato de estar protegendo o meio ambiente ficar num primeiro lugar, nesse caso. Então eu pensei: “Meu Deus! Como é que eu vou falar?” (Beatriz).

Beatriz relatou que tinha um problema, tomou consciência de uma dificuldade: não bastaria falar sobre questões ambientais, como ela poderia fazer com outros públicos; o público com o qual ela estava lidando, naquele momento, demandava uma abordagem diferenciada, um outro método, uma outra estratégia para que a mensagem que desejava transmitir os pudesse alcançar:

Eu vou valorizar o trabalho deles...vou dizer: “Olha, é importante o trabalho de vocês, a gente sabe que é para a sobrevivência de vocês, sim, mas vocês estão tendo uma ação benéfica em relação ao meio ambiente. Ou seja, vocês estão trabalhando, é um trabalho digno, é um trabalho honesto, e vocês também estão ajudando para a limpeza do meio ambiente, que é nossa casa, na verdade”. Então eu busquei valorizar essas pessoas (Beatriz).

Assim, Beatriz criou uma estratégia, construiu um método de abordagem e, portanto, aprendeu. Aprendeu porque as circunstâncias tornavam necessário que desenvolvesse outras formas de fazer o que se propunha. Aprendeu com as dificuldades. Aprendeu para que, em futuras atividades, pudesse aplicar seus conhecimentos e transmitir suas idéias de forma mais apropriada.

Beatriz também nos mostrou que se pautou em ética; uma ética construída no contato com o *outro*, no relacionamento com indivíduos de diferentes grupos; uma ética que se guia pelo cuidado e pelo respeito com o *outro*. **O aprendizado prático da ética no contato com o *outro* é uma das grandes lições que as atividades de cidadania podem oferecer.**

O cuidado ético no contato com o *outro* é fundamental. Conhecer o *outro* e sua realidade é essencial para que a atividade possa ser desenvolvida satisfatoriamente para ambos os lados. Paula, através do relato de sua primeira experiência com uma atividade de cidadania em uma comunidade carente, mostra como esse cuidado se faz importante:

Eu me senti horrível, porque eu fui arrumada, eu fui perfumada, eu fui de sapatinho, com a blusinha combinando...e fui ingenuamente daquele jeito...eu não me preparei...porque, nesse processo todo, não são eles que vêm para você, é você que vai para eles...e eu me senti a maior das peruas, eu não estava exagerada, mas me senti ofendendo. Eu procurei até segurar os meus gestos, porque dava a impressão de que qualquer coisa que eu fizesse eu estaria ofendendo...era uma diferença enorme...e isso mexe contigo. (...)

Eu fui toda arrumada, como a gente trabalhava...e fiquei chocada com os bancos de madeira, as mesas de madeira, o quadro na parede improvisado (...). Era um Centro Comunitário e me chocou tudo aquilo: a rudeza das coisas, das pessoas...não tem essa coisa de chegar e dar a mão, dar um beijo...existe uma distância que a gente coloca e que eles colocam...(...). E eu me choquei e fui para casa mal com tudo aquilo...não me caiu bem aquilo (Paula).

A diferença a que Paula se refere pode existir real e marcantemente. Diferentes realidades sociais são colocadas frente a frente, e seus contrastes saltam aos olhos. A interação entre indivíduos provenientes de realidades tão distintas, com qualidades de vida tão díspares, exige cuidado. Às vezes, um aspecto trivial para determinada “condição” de qualidade de vida de um indivíduo tem uma conotação totalmente diferente para outro, pertencente a uma realidade distinta. Paula, mais uma vez, traz uma fala em que essa questão transparece:

No início eu não conseguia nem acreditar...e é uma coisa tão gritante que não sei nem te definir...porque a comida, para a gente, não é uma conquista...e eu acho que sofri bem mais que eles nesse início, porque tive que aprender a duras penas, porque você tem que medir até as palavras que você usa...porque em um determinado momento você pode falar, por exemplo: “Não estou legal do estômago porque comi demais no almoço”...e eles nunca comem demais, porque eles nunca têm demais. Tem que cuidar do que você fala, é um abismo muito grande (Paula).

O cuidado com o *outro* - a ética na relação com o outro - passa por tentar harmonizar os contrastes, passa por construir um caminho pelo qual as pessoas provenientes de diferentes realidades possam comungar experiências, trocar conhecimentos e afeto (PATRÍCIO, 1996). É um caminho de aprendizado mútuo, em que o *estar junto* é fundamental para a concretização dos objetivos. Esse *estar junto* só se dá na proximidade, no contato verdadeiro e sem inibições, no contato humano entre humanos. Pode se dar através de atividades simples, rotineiras, mas prazerosas: a conversa sem finalidade, um almoço informal, um jogo de cartas, etc. Atividades simples em que todos os humanos se mostram como iguais, onde as diferenças deixam de existir, onde uma solidariedade orgânica tem seu habitat (MAFFESOLI, 1987). É natural que comungar de tais atividades exige uma intimidade que pode levar tempo para ser construída. O relato de Rosária nos exemplifica esta questão:

...tinha que conhecer as pessoas, chegar devagarzinho, até tomar mate com eles. Precisava de muito jeito para fazer essa abordagem. Levamos um ano e meio até ter o conhecimento, essa entrada no bairro... (Rosária).

Ela nos mostra como o seu método de contato era delicado, como era cuidadoso. Uma abordagem menos cautelosa, mais abrupta, drástica ou impositiva teria poucas chances de funcionar. Rosária mostra que precisava aprender a se doar para aquelas pessoas e que, ao mesmo tempo, tais pessoas necessitavam aprender a receber o que estava ali sendo oferecido. Era necessário aprender com o *outro*, doar-se ao *outro*, abrir-se ao *outro*, estender-se ao *outro*, fazer-se ao alcance do *outro*, deixar-se ao dispor do *outro*, tornar-se confiável e querido ao *outro*. Enfim, fazia-se necessário *estar junto* ao *outro*.

Alguns sujeitos relataram que, dependendo da atividade, era necessário tanto cuidado na “entrada” quanto na “saída”. Ao mesmo tempo em que havia a necessidade da construção de uma relação afetuosa e de confiança mútua para que as atividades pudessem melhor transcorrer e assim atingir os objetivos a que se propunham, havia, também, a necessidade de impor limites a essa relação. Limites que evitassem que a relação viesse a se tornar uma relação de dependência. Eles nos lembraram que é muito estreito o limite entre o “tornar-se amado” e o “tornar-se necessário” e que, nas suas atividades em campo, essa era uma das mais difíceis tarefas a se realizar, pois não dependia apenas deles, dependia do *outro* e de como ele percebia a relação. “Tornar-se amado” era desejado, facilitava a atividade. “Tornar-se necessário”, ao contrário, criava uma relação de dependência que ia contra os seus objetivos: “era uma tentativa de fazer caminhar com as próprias pernas, ‘eu vou até uma altura...mas depois você vai’ ” (Rosária).

Assim, as interações necessárias para o desenvolvimento de determinadas atividades de cidadania levam o indivíduo praticante a tomar contato com realidades diferentes daquelas a que está habituado. **Um aprendizado fundamental pode se dar quando um universo diferente, com realidades humanas diferentes, é visitado: a tomada de consciência a respeito do que é ser cidadão.** Paula nos fala a esse respeito.

Eu digo que aprendi muito mais do que eles, porque eu aprendi a enxergar o mundo, que, por não fazer parte do meu trajeto diário, eu não conhecia...e não fazia questão nenhuma de conhecer...pelo contrário, era muito mais conveniente eu fingir que não existia o Morro, a fome, a miséria, crianças passando necessidades, molestadas sexualmente, mulheres apanhando...nada disso...É uma coisa que mexe contigo. É uma educação muito mais para ti...é uma tomada de consciência do que é exercer cidadania. Não é por esse motivo que o programa foi criado, mas é um trabalho que desenvolve isso na gente (Paula).

O conhecimento de diferentes realidades sociais traz ensinamentos profundos, através dos quais o indivíduo pode vir a reformular suas visões de mundo, seus valores e seu modo de viver. Nesse sentido, a prática de atividades de cidadania pode trazer conseqüências significativas para a sua qualidade de vida atual e futura.

Márcia fala de como, em determinadas ocasiões, algo que se ouça, algo que se veja, algo que se perceba ou algo que se aprenda durante uma atividade, por menor que aparente ser, possa vir a ser relevante para a qualidade de vida:

Às vezes, uma coisinha que o outro falou você pega e passa a usar e, uma coisinha tão pequenininha, faz uma diferença imensa...e é muito bom (...)

Tem a questão de aprender com as pessoas, com o que elas vivenciam...e você se sentir, só no ouvir, o bem que você causa para alguém. E, de outra forma também: ouvir a experiência de alguém e pensar: “Puxa ! Como eu sou pequena !”...então isso é muito freqüente para mim (Márcia).

Para Márcia, o contato com o *outro*, o diálogo com o *outro*, é uma oportunidade de se reconhecer “pequena”, uma forma de aprender uma lição de humildade. Ao tomar conhecimento da realidade do outro, Márcia traz novos elementos para refletir acerca de sua própria condição.

Com freqüência, o *outro* pode nos levar a refletir, a repensar nossa visão das questões da vida, a rever conceitos, a reformular opiniões, a colocar crenças e valores em suspenso. Além disso, podemos sentir empatia pelo outro, comungando, talvez, de problemas e questões similares, e descobrindo suas soluções no contato com este mesmo *outro*. Como já explorado, a atividade de cidadania pode ser terapêutica. Mas, além disso, quando a terapia provém do contato com o *outro*, quando o que precisamos vem do *outro*, quando recebemos sem termos pedido, quando nos percebemos presenteados, podemos aprender uma fundamental lição de humildade. Uma lição que alguns dos sujeitos entrevistados mostraram ter apreendido em sua

essência mais profunda, que nos ensina sobre a interdependência de todas as coisas, de todos os seres. Ensina-nos sobre humildade e sobre humanidade; ensina que só crescemos quando trocamos. É, em síntese, uma lição sobre alteridade.

A alteridade é o reconhecimento da importância do *outro*: a importância de concebermos sua plenitude existencial como sujeito e não como objeto. *Outro*, como temos nos referido, não vale apenas para seres humanos. Vale para organizações. Vale para os seres da natureza: animais e vegetais. Vale, também, para as montanhas, os mares, os céus e as estrelas. Na medida em que podemos estabelecer relações com cada um destes *outros*, podemos trocar com eles, mesmo que em um nível simbólico. E aqui, nesta compreensão de alteridade, estamos próximos de princípios profundamente ecológicos. Valem os exemplos e o alerta de Frei BETTO:

A questão da alteridade é séria. Não temos mais alteridade com a natureza. Essa é uma perda irreversível da nossa civilização. Não sei se um dia será resgatada, duvido muito. A nossa relação com a natureza é de sujeito para objeto. Só temos relação de sujeito a sujeito, como o índio tem, até os cinco anos de idade. Qualquer criança até essa idade tem. Veja o exemplo de uma criança lidando com um cachorro bravo. Ela monta no cachorro como se fosse cavalo, enfia a mão na boca do animal, sem risco, porque o cachorro percebe que a relação é de alteridade. É de sujeito para sujeito. A partir dos cinco anos, perdemos a alteridade frente ao animal e ele percebe. A relação passa a ser de sujeito para objeto. O índio não. Ele mantém com a árvore, o rio, a mata, uma relação de sujeito para sujeito. Daí a dificuldade de os teólogos cristãos entenderem. “Ah, isso é animismo, isso é superstição”. Não, isso é relação de alteridade. Ou seja, o outro é tão sagrado e dotado de dignidade e direitos quanto eu (2000, p.9).

Paula relata mais um pouco de sua experiência, mostrando como uma realidade diferente da que estava habituada, lhe trouxe novas perspectivas. A partir de suas experiências em campo, na prática das atividades de cidadania, seus preconceitos começaram a se desfazer e ela pôde reconhecer o valor e a dignidade do *outro*:

Lá dentro do bairro você vê que eles não têm o que comer, que são miseráveis, que vivem como “bichos”...eles vêm fedendo na aula e eu pensava: “Meu Deus ! Mas que relaxada !” Mas ela não tem nenhum sabonete na casa dela, não tem nem água na casa dela. Mas, mesmo assim, em determinados momentos, eles são felizes. Apesar de todo esse sofrimento, eles têm estados de felicidade...um carinho que você faz, uma pipoca que você leva, um remédio para febre, uma conversa que você dá... (...) Então são choques muito grandes de realidades, de valores...eles não têm valores de saúde, de saneamento...mas eles têm valores que a gente não tem...de se dar completamente para o outro, dividir o único pão com o vizinho... (Paula).

Neste mesmo sentido, Elis nos fala sobre seu aprendizado, sobre as positivas perdas de alguns preconceitos:

Tive muitos aprendizados...aprendi a esquecer um pouco meus preconceitos de pobreza, cor de pele...porque a casa que eu ia era em uma vila...então fui “perdendo” muitas coisas, muitas “frescuras”...e foi legal, porque, depois, quando eu me dava conta, eu via que estava me saindo melhor do que eu pensava (Elis).

O aprendizado da humildade passa por deixar de se considerar superior ou melhor do que os demais. Reconhecer o valor do *outro*, suas capacidades, sua força, é uma lição importante que muitos sujeitos relataram ter aprendido. Paula explicita esta questão, quando, em certos aspectos, relega a si um patamar de inferioridade em relação às pessoas com quem interagiu em suas atividades. Para ela, a força que essas pessoas demonstraram é muito maior do que a das pessoas que possuem melhores condições financeiras:

A gente chega lá bem menor do que eles e sai um pouco menor...não sai com a força que eles têm, porque você não resistiria a ficar 3 dias sem comer...então a gente julga aquilo tudo como uma fraqueza, fraqueza do cara que vai beber, da mulher que vai com as unhas sujas de terra e você acha que ela não tomou banho porque ela é uma relaxada...não é ! Ela é tão forte que ela foi à aula, sabendo que está fedendo, para aprender... (Paula).

A humildade é, assim, um dos principais aprendizados que os sujeitos relataram adquirir. Ao darem cabo de algumas de suas crenças, de seus valores e, principalmente, de alguns de seus preconceitos, puderam reconhecer-se mais próximos aos outros, mais iguais aos outros e mais humanos. **As lições de humildade foram também lições de humanidade.**

A partir do contato com o *outro*, através de interações em atividades de cidadania, um indivíduo pode incorporar novos valores à sua vida, o que se reflete em novos hábitos, em novas preferências e em uma nova qualidade de vida. Outro relato de Paula, traz essa perspectiva:

A gente aprende a ser um pouco mais humano, no sentido de enxergar mais os problemas dos colegas do lado, as fraquezas de todo mundo...nesse sentido tem essa coisa que ficou em você. (...) Melhorei muitas coisas para mim, de me curtir, de curtir as pessoas, de ficar mais amiga dos amigos, de me abrir mais com as pessoas. (...) Então estou tentando ser mais humana, tem muito a ver com qualidade de vida. A gente deixa de querer ser só máquina, ser mais uma, nessa correria, nessa engrenagem...e eu estou querendo ser eu, no sentido bem de pele (Paula).

Diante destes aprendizados, destas lições, o mundo pode passar a ser visto segundo perspectivas diferentes. O que antes era aceito comodamente, pode começar a incomodar. Uma reforma em valores interiores, em concepções pessoais, e até uma abertura a uma sensibilidade, até então inexplorada, podem emergir:

Caem por terra muitos valores e você bate de cara com realidades que sempre aconteceram e que você não via por comodidade, por hipocrisia, por acomodação...então você começa a ver as pessoas de forma diferente, é uma coisa de sentimento, de intuição...você se torna humano. Caem essas máscaras, a carapaça que você tem desses valores medíocres, isso cai... (Paula).

Conhecendo uma realidade diferente, a realidade original se transforma. As pessoas ao redor podem passar a ser vistas com outros olhos, com outros valores, com outros pesos e com outras medidas. Não apenas os olhos não são os mesmos. A própria essência do

indivíduo pode se transformar: ele olha para si mesmo e não se reconhece, olha para si mesmo e decide se reconstruir.

5.8. Reflexibilidade e Autotranscendência: A Reconstrução da Própria História de Vida

Fiquei algumas semanas privado da possibilidade de ver o meu rosto num espelho. É uma experiência terrível: não se ver no espelho. E cheguei a uma conclusão que me pareceu absurda (...). Nenhum de nós, por mais que se olhe no espelho ao longo da vida, guarda a memória das suas feições. Sei como você é porque estou olhando-o agora, mas você não sabe como são as suas feições, a não ser quando se olha no espelho. É como se a natureza quisesse nos dizer que fomos feitos para olhar o outro, e não a si próprio (BETTO, 2000, p.10).

Quando o homem decide sua atitude diante das dificuldades que vive e experimenta; quando, diante do próprio destino insuperável, decide se orientar para o melhor aspecto de si mesmo, se revela este aspecto da liberdade da vontade: livre das pulsões instintivas para decidir de si mesmo. É assim que o homem se torna sujeito e não objeto de seus condicionamentos (PETER, 1999, p.79).

O relato de alguns dos sujeitos desta pesquisa nos mostrou que as atividades de cidadania podem revelar aspectos insuspeitos da realidade a um indivíduo. Ele pode vir a tomar contato com um universo novo, habitado por pessoas portadoras de valores até então desconhecidos, com regras próprias e com aspectos distintos de tudo o que conhece. Essa nova realidade pode levar o indivíduo a se debater com suas questões particulares, pode fazer com que ele se defronte com seus próprios valores e crenças, por mais enraizados que estejam em seu ser. Abrem-se possibilidades para transformações pessoais, para reconstruções internas, as quais nem sempre ocorrem sem dor e sem sofrimento.

Ao buscar soluções para o problema do *outro*, com frequência, o indivíduo se vê diante de soluções ou, no mínimo, de possibilidades, para questões de sua própria vida. Ao tentar melhorar a vida do *outro*, melhorar as várias qualidades da vida do *outro*, o indivíduo pode se ver como em um espelho, ver a si refletido no *outro*. A receita prescrita para o *outro* pode ser aplicada para si mesmo. Márcia exemplifica como este processo de reflexão pode ocorrer:

Comecei a trabalhar com todos esses programas e pensei: “Puxa vida ! E a minha qualidade de vida ? Como é que fica ...? Só estou falando, não estou fazendo.” E nesses dois anos que estou trabalhando nessa área, não é tudo, ainda falta muito, mas já deu para ajudar bastante (Márcia).

Márcia traz a questão de que ao levar um conhecimento para outro indivíduo, ao tentar plantar nele uma semente de transformação em determinados aspectos de sua vida, ela acaba sendo levada a refletir e a modificar aspectos similares em sua própria vida:

...quando a gente passa alguma coisa para os outros, a gente começa a pensar em como é que “eu” ajo. (...) Cada vez que a gente passa isso para alguém, ali você já vai estar mudando, ali algumas coisas são alteradas...a gente também leva para casa (Márcia).

No mesmo sentido, Elis nos conta como o contato com indivíduos carentes a fez refletir e modificar aspectos de sua vida. Ela passou a sair de sua rotina habitual e, com isso, transformou a si mesma, cresceu e amadureceu:

Eu vi o outro lado e saí daquela mesmice e nesse ponto eu tinha a crescer. Saí do meu normal, do meu cotidiano...me sinto mais madura. E eu era muito egoísta, preocupada com a minha “programação”: as minhas coisas, o meu dinheiro, o meu tempo...e nisso eu mudei (Elis).

A **reflexibilidade** que estes sujeitos nos mostraram é um dos aspectos transformadores existentes nas práticas de cidadania. Reflexibilidade no sentido de ver-se no *outro* e de, a partir de tal vislumbre, poder refletir acerca da própria condição. Ao visualizar os outros, ao entrar em contato com eles, ao dialogar, ao trocar palavras, sentimentos, ao compartilhar atividades, refeições e risadas, os indivíduos se sentem unos, pertencentes a uma mesma comunidade, a um *ethos*.

Deixar de olhar apenas para si, saindo da esfera do ego, e passar a enxergar o *outro* de modo mais amplo, permite que se abra caminho para transformações no nível pessoal. Márcia ressalta que esta transformação pessoal pode ser demorada. A persistência e, talvez, a insistência sejam os melhores meios para desconstruir e reformular aspectos arraigados da própria vida:

Pessoalmente, sentir que você consegue jogar aquela sementinha ali e fazer alguém pensar em alguma coisa e, de repente, conseguir até mudar uma atitude...e eu vejo por mim o quanto a gente precisa ouvir, ver, uma, duas, cinco, dez vezes até que você comece a mudar... (Márcia).

Ela nos lembra o quanto falar é mais fácil do que fazer. O discurso nem sempre é coerente com a ação e, no seu caso particular, este conflito a incomodou, levando-a à reflexão e à busca de modificações em alguns hábitos seus e de seus familiares:

Incomoda muito o lado de estar trabalhando a questão do fumo e eu tenho um marido que fuma muito...e isso me incomoda bastante. Porque eu penso que se nem em casa eu consigo, será que o quê a gente está passando para os outros está resultando em alguma coisa? (Márcia).

Em outros casos, a reconstrução da própria vida vem de uma tomada de consciência de que os próprios hábitos possam estar, de alguma forma, interferindo negativamente na

qualidade de vida dos demais. Tomar contato com uma realidade diferente e perceber-se, de alguma forma, reforçando os aspectos negativos dessa realidade ou, no mínimo, perceber-se alheio, alienado de tais aspectos, também pode levar o indivíduo a um processo de introspecção e reconstrução da vida.

O processo pelo qual Paula passou é, neste momento, particularmente interessante. Mais do que qualquer outro sujeito deste estudo, Paula percorreu um processo de reconstrução interna proporcionado pelas atividades de cidadania com as quais se envolveu intensamente. Detentora de um nível social elevado, seu contato com comunidades carentes a levou a uma profunda revisão de conceitos. Paula nos conta como seus hábitos pareciam entrar em conflito com a realidade nova que começava a ver descortinada à sua frente:

Eu tinha empregada doméstica, que era pobre, que era carente, que daí tu paga um pouquinho mais, que daí tu ajuda com um salário melhor, uma roupinha usada, dá aquele sapatinho que você não usa mais...Mas, eu te confesso, eu nunca tinha entrado em um bairro, para tu ver aquilo na tua cara (...), toda aquela miséria, toda aquela pobreza. (...) Eu vivia assim: dava um dinheirinho na rua para alguém, ajudava a minha empregada, a empregada da minha mãe...essa coisa toda de “Vou cumprir o meu papel. Vou dar um dinheirinho. Não quero enxergar nada, não quero ver ! Ajudei ! Resolvi o problema dela ! Deixa assim...” (Paula).

Paula se deu conta de que sua colaboração para atenuar problemas sociais era pequena. Mais do que isso, ela se apercebeu que seus hábitos em relação a tais questões não iriam, jamais, colaborar para resolver o problema em definitivo. Ela diz que, anteriormente, parecia escolher o caminho da alienação, de não querer ver realidades tão dramáticas e de necessidades tão gritantes. Seus antigos hábitos eram coerentes com as crenças e valores que, até então, conhecia e reforçava. Ela percebeu, então, que o papel de cidadã que pensava exercer, na verdade, excluía o *outro*. Exclusão que ocorria na medida em que ela se mantinha em um tipo de “redoma social”, na qual não se permitia interagir com o *outro* e com o *seu* mundo. E, enquanto dentro da redoma, ela não vislumbrava como poderia colaborar com o mundo exterior.

Ela nos mostra como sua percepção de uma diferente realidade social se aguçou e como ela foi levada à reflexão sobre a própria condição de cidadã:

É muito fácil dizer: “O cara é um vagabundo ! Está lá bebendo !” Não é ! Por que ele está bebendo ? Então a coisa é muito mais...É muito cômodo para eu dizer: “Eu não vou te ajudar porque você está bêbado !” Mas por que ele está bêbado ? O quanto eu, como cidadão, contribuí para que ele fosse um bêbado ? Quantas oportunidades esse monte de “cidadãos” tirou dessa pessoa, ou deixou de oferecer...tendo oportunidades, tendo condições, para deixá-lo desse jeito. Então eles não nasceram assim porque resolveram que vão ser miseráveis, pobres, analfabetos, promiscuos, relaxados...não é assim ! Eles são fruto da nossa sociedade, estão ali porque o “cidadão” que está aqui não faz esse papel de cidadão, porque se estivesse exercendo plenamente isso, essas coisas não aconteceriam (Paula).

Aos poucos, ao desenvolver suas atividades de cidadania, Paula passou a adquirir novos aprendizados. Conheceu uma realidade social bastante diferente daquela que vivia em seu dia-a-dia, no seu trabalho, com seus amigos e parentes. Novos valores começaram a se infiltrar na sua vida e novas formas de enxergar a realidade afloraram:

Cada dia você saía de lá com uma coisa nova. E hoje eu digo que, com certeza, aprendi muito mais do que eles...é impressionante, é emocionante...porque é diferente...são coisas assim que na hora você tem que lidar. E eu aprendi muito, por essa soberba que a gente tem, por esse desconhecimento das pessoas que estão ali do lado da gente. (...) Aprendi a ter outros valores...falta muita coisa...reconheço que ainda estou muito longe disso. Mas eu aprendi a enxergar muitas coisas de uma maneira bem diferente (...) E isso melhorou a minha qualidade de vida, porque nós com essa soberba (...), com o conforto, o dinheiro, nós somos “bichos”, a gente vive numa sociedade que se engole, que as pessoas se traem, se matam (...) então, para a minha qualidade de vida, eu aprendi a ter respeito por essas pessoas, a tentar entender isso tudo (Paula).

Paula passou a ver a realidade e a sociedade em que vivia sob novas luzes. Sua vida já não parecia ter o mesmo sentido. Ela se transformou, deixando, em parte, de ser quem era. Tal transformação afetou significativamente sua relação afetiva:

Meu marido, na época, foi totalmente contra...achou que não era o lugar que eu deveria estar...não eram pessoas que tinham o privilégio de conviver comigo...e era uma coisa que não apareceria para mim...era uma perda de tempo...era um trabalho vulgar, desnecessário. Muitas vezes ele disse isso, que eu não estava ganhando nada com isso. Só que hoje eu sei que eu ganhei muito mais do que se eu tivesse recebido um salário para isso...e foi por conta disso que um dia que eu cheguei em casa depois de uma aula e ele estava de malas prontas, dizendo que estava indo embora, que tinha resolvido que iria se separar de mim...e eu disse: “Então vá!” (Paula).

E não apenas seu casamento se modificou. As relações com as pessoas com as quais convivia, nos mais variados ambientes que freqüentava, também se modificaram. Paula incorporou novos valores à sua vida, sua visão de mundo se modificou e seus hábitos passaram a ser outros. Ela se reconstruiu e passou a negar certos aspectos do que era:

Você começa a sentir asco do seu colega pela posição que ele tem...pelos conceitos que ele tem...(...) e aí você começa a ver um colega que fala exatamente como você falava e que teve uma oportunidade igual a você. (...) Você se enxerga nessa pessoa. Eu vejo pessoas fazendo comentários absurdos e que eram, em outras palavras, em outros tempos, exatamente iguais aos que eu fazia...e isso decepciona porque a empresa deu essa oportunidade de fazer esse trabalho para todo mundo...mas por ser voluntário não interessou a muita gente (Paula).

Paula superou a si mesma, foi além do que era, transformou-se. Ela transcendeu a si mesma. Esta **autotranscendência** não lhe foi imposta, veio de uma tomada de consciência, do uso de sua liberdade de escolha. FRANKL afirma que a “existência humana não é autêntica se não for vivida em termos de autotranscendência” (FRANKL apud PETER, 1999, p.25). Para esse autor, a transcendência humana ocorre em dois níveis. O primeiro desses níveis, que

pode ser denominado de *transcendência horizontal*, é aquele que se dá por uma abertura para o mundo externo, onde o indivíduo encontra novos significados para a sua existência e supera a própria condição. O segundo nível, denominado de *transcendência vertical*, seria atingido em função de uma abertura radical e total rumo ao significado último e absoluto (PETER, 1999, p.24-25). Não temos elementos para caracterizar a transcendência alcançada por Paula mas, certamente, no sentido apresentado, seu caso atinge o primeiro nível de transcendência na concepção de FRANKL.

A transcendência humana é, antes de tudo, uma necessidade. O ser humano não se basta. Sua vida é um contínuo processo de auto-superação, de demolição e de reconstrução interior. D'AMBRÓSIO entende que o humano vive sempre duas categorias de necessidades: as de *sobrevivência* e as de *transcendência*. Nas suas palavras:

Encontramos na integração da busca incessante de sobrevivência e transcendência aquilo a que chamamos de vida. *Sobreviver* e dar prosseguimento à espécie, como todos os seres vivos e *transcender* a própria existência, o que nos distingue das demais espécies e nos dá sentido de tempo, de passado e de futuro, são complementares à essência do ser (1993, p.97).

As necessidades de transcendência são, assim, aquelas que impelem o ser humano a uma evolução progressiva e incessante. São necessidades de crescer na vida, não no sentido material, mas no sentido humano. **As atividades de cidadania, segundo as experiências relatadas por nossos sujeitos, abrem possibilidades para os indivíduos que as praticam irem além de si mesmos em vários aspectos de suas vidas, vindo, assim, a satisfazer parte de suas necessidades de transcendência.**

Frankl também destaca a capacidade do homem em se autodeterminar, em construir sua própria história a partir da liberdade de escolhas que tem. Neste sentido, FRANKL se aproxima da concepção do ser humano proposta por GRAMSCI (1991), o qual entende o ser humano como protagonista de um processo histórico do qual é parte ativa. Assim, nossos sujeitos mostraram que, pelo menos em parte, são os construtores de sua própria história e, mais que isso, mostraram participar ativa e positivamente na construção das histórias de várias outras vidas humanas.

A história de reconstrução de Rosária é, também, extraordinária. Em uma de suas atividades de cidadania, uma atividade de alfabetização de adultos em comunidades carentes, ela se deparou com um aluno de mais de 80 anos de idade, com uma vontade de aprender e um entusiasmo que a contagiaram intensamente. Suas palavras são, aqui, necessárias:

Tinha uma pessoa de 82 anos que disse que queria aprender nem que fosse para ler lá no céu...então essa persistência, essa vontade de crescer, me fez ter vontade de crescer mais...por

isso que, depois que eu saí da empresa, eu tive tempo de vir para a universidade...me formei, acabei a graduação e já passei para o mestrado...essa vontade de vencer dessas pessoas, dos alunos, que tem um conhecimento enorme da vida e tem uma lição a dar para a gente... (Rosária).

Rosária reconstruiu sua história, reconstruiu a si mesma. Mais do que isso, ela, assim como Paula o fez, nos mostra que se libertou de algumas de suas crenças e de alguns de seus limites, indo para além do que era. Ela olhou para o outro e viu a si. A partir daí, reorientou sua vida e transformou sua qualidade de vida. Transcendeu o que era, deixando para trás uma outra Rosária. **Reflexibilidade e autotranscendência:** as palavras que resumem a reconstrução de uma pessoa que, humildemente, aceitou o *sopro divino* que o destino lhe reservara e incorporou um aprendizado em seu ser. Muito mais do que alfabetizar, ela mesma foi, em certo sentido, “alfabetizada”. A lição que ela recebeu de uma pessoa que aos 82 anos desejava aprender, “nem que fosse para ler lá no céu”, lhe proporcionou o estímulo que precisava para perceber que nunca é tarde para crescer. Rosária foi alfabetizada na língua da vida, onde *nunca* é uma palavra que não existe.

5.9. Condições e Limites Individuais para a Prática de Cidadania

Somos transformados não pelo cuidado com nossa própria alma isoladamente, mas pelo diálogo com algo fora de nós. Pode ser, às vezes, um trabalho com que nos importamos, alguém com quem nos importamos ou algo que sentimos precisar de atenção. Seja o que for, precisamos encontrá-lo na fronteira e conhecê-lo como algo vivo, animado por seus próprios poderes - uma centelha de alma que nos aborda (BRISKIN, 1997, p.262).

Assumir o compromisso com uma questão social exige envolvimento e dedicação. Exige, antes de tudo, disponibilidade do indivíduo que se propõe a trabalhar em prol de uma atividade de cidadania, o que, quase sempre, implica em abrir mão de alguns elementos da própria qualidade de vida. Com frequência, ao desenvolver uma atividade de cidadania, o indivíduo deixa de dispor do tempo que desejaria para estar na companhia de seu parceiro afetivo, ou de seus filhos, demais parentes, amigos e colegas. Este é um fato relatado por vários sujeitos entrevistados. Sem dúvida, a dimensão mais diretamente afetada é a familiar. Muitas vezes, as horas empregadas por um indivíduo em uma atividade de cidadania fazem falta a seus familiares, principalmente porque em boa parte das organizações tais atividades só podem ocorrer fora do expediente normal de trabalho. As queixas são recorrentes e, não raro, acabam por trazer cobranças e atritos mais sérios. As dificuldades em se conciliar as

atividades de cidadania com as demandas de uma família podem, desta forma, provocar interferências negativas na qualidade de vida.

Allan, um pai de família, nos conta como se sente cobrado dentro de sua casa e como tal cobrança vem a afetar a sua qualidade de vida:

No aspecto familiar também há um ônus. Para você sair de casa às 8 horas da noite, terças e quintas feiras, para dar aula como alfabetizador, acaba gerando atrito, comprometendo minha qualidade de vida dentro de casa. Já ouvi perguntas da minha esposa do tipo: “Pô ! Você vai dar aula lá para os analfabetos e teus filhos estão em casa precisando estudar, precisando de nota em química ou física. Por que você não senta para estudar com eles ?”.

Há um ônus, você sempre tem que pagar um preço. (...) Eu gostaria de atuar mais, mas não atuo porque sempre há uma cobrança: é a família...e isso é um fato (Allan).

Ele nos mostra que tem que conciliar uma situação difícil: escolher entre sua presença em casa e sua presença em uma atividade social. Allan nos relatou que seu desejo seria trabalhar, se envolver e participar mais em atividades de cidadania. Diz que só não o faz em função das exigências de sua família. Ele afirma que não pode abrir mão de sua função de marido e de pai. Ambas as dimensões, família e atividade de cidadania, são importantes para ele, o que, em determinados momentos, o coloca em uma situação de duplo limite. Se de um lado ele não pode exercer as atividades de cidadania na profundidade que gostaria, estando limitado pelas exigências de sua família, por outro, ele não está presente com sua família na intensidade que esta lhe impõe. Ele é duplamente cobrado: de um lado, por sua consciência cidadã; de outro, por suas responsabilidades como pai e como marido.

Processos de limitação, como ao que Allan relata estar submetido, podem vir a minar alguns aspectos da qualidade de vida de um indivíduo, na medida em que ele se sinta insatisfeito e privado de exercer as atividades que deseja. De uma certa maneira, ele tem uma de suas dimensões de liberdade tolhida ou limitada, prejudicando sua qualidade de vida (PATRÍCIO, 1996). O equilíbrio no atendimento a tais exigências é sempre recomendável como um dos caminhos teoricamente mais saudáveis para o indivíduo. Atingir tal equilíbrio demanda esforços no sentido de um diálogo permanente entre as forças que se contrapõem. Assim, a **qualidade de vida e a saúde de um indivíduo estão mais associadas ao equilíbrio entre as exigências do que ao seu pleno atendimento.**

Nem sempre é possível conciliar a todas as exigências. Em alguns casos é necessário optar por um ou por outro caminho, pelo bem do próprio indivíduo. Sendo as exigências antagônicas, irreconciliáveis, o esforço do indivíduo em manter-se como provedor de seu atendimento pode levá-lo a uma “desintegração”. Ele ficará dividido e deixará, na acepção do

termo, de ser um indivíduo (indivisível). Paula nos conta como, diante de exigências que se opunham, foi levada a uma escolha:

Fui conhecer o trabalho trabalhando dentro dele...e eu comecei com essa turma e duas semanas depois meu marido estava com as malas prontas para ir embora. Ele foi contra essa minha decisão de alfabetizar...porque socialmente não era muito conveniente para mim...aquele lado “burguês” da coisa: “Ah ! Minha mulher vai se enfiar numa favela para alfabetizar marmanjo, delinqüente...” (...) ele foi embora e eu fiquei (Paula).

O envolvimento em uma atividade de cidadania de Paula se opunha aos valores daquele que, naquela ocasião, era seu marido. Para ele, Paula não teria nada a “ganhar” com o contato com indivíduos de uma comunidade carente. Ao contrário, Paula acreditava que estava encontrando algo muito importante e valioso para si e, por conseqüência, o atrito que esta questão veio a provocar culminou com o término do relacionamento entre os dois.

O caminho que Paula escolheu mostra que, naquele momento, optou pela sua saúde, pela sua qualidade de vida. Permanecer no relacionamento implicaria em estar convivendo com duas exigências antagônicas, opostas. De um lado, seu desejo de engajamento e participação cidadã. De outro, o desejo do marido, totalmente contrário ao envolvimento social da esposa. A situação de limite em seu caso era mais restritiva à sua liberdade: manter-se no relacionamento implicaria, entre outras questões, em submeter-se ao desejo do seu parceiro e manter-se alijada de sua própria vontade. O diálogo entre as forças que a oprimiam fez emergir uma decisão em prol de sua saúde e de sua qualidade de vida. Para que não fosse além em um processo de “desintegração” pessoal, onde sua qualidade de vida certamente estaria comprometida, Paula se sobrepôs ao limite que lhe era imposto e optou pelo fim da relação.

As cobranças não se restringem apenas ao núcleo familiar. Em muitos casos, a própria empresa que, por um lado, diz estimular o indivíduo a se envolver em práticas de cidadania, por outro, restringe sua participação ou o coloca em situações de ter que optar entre a atividade profissional e atividade cidadã. Allan nos fala a esse respeito:

Hoje a atuação como voluntário é exclusivamente da minha parte. A empresa não tem nada a ver com isso. Nada a ver mesmo ! Se ela precisar de mim às quintas feiras às 8 horas quando começa o curso, eu vou ter que estar lá, para trabalhar. Então, por um lado, a empresa te estimula e, por outro, ela te puxa para o trabalho. É como se dentro da própria empresa tivessem duas correntes: uma te estimulando a atuar como voluntário e outra te negando essa possibilidade por te exigir no trabalho, com alguns administradores sendo até bastante explícitos nisso...é quase um veto (Allan).

Além dessa cobrança, Allan alerta para o fato de que a participação em atividades de cidadania pode criar um rótulo de que o funcionário não se interessa ou não se dispõe a atender as exigências profissionais:

Acaba criando um rótulo...as pessoas podem pensar: “Talvez não dê para contar muito com o Allan, porque ele está mais interessado em dar aulas do que em trabalhar aqui” (...) Eu vejo a minha qualidade de vida dentro da empresa comprometida na medida em que eu quero dar um curso e não posso: “Você não vai dar o curso porque temos trabalho para fazer.” Então, atuar como voluntário, como instrutor do programa, acaba gerando uma aresta, um flanco que se abre para atrito (Allan).

A cobrança dentro do próprio ambiente de trabalho traduz-se em mais uma exigência a ser conciliada pelo indivíduo. Não apenas as exigências familiares podem ser intensas; também no trabalho podem existir cobranças sérias. Cabe ao indivíduo saber conduzir suas atividades, conciliar seu tempo, de forma a melhor atender às exigências de sua família, de seu trabalho e de sua consciência. Limites sempre existirão à sua liberdade, a seu desejo e à sua consciência. O equilíbrio entre tantas atividades não é simples, como nos relataram os entrevistados deste estudo, mas é um caminho a se buscar no sentido de uma melhor qualidade de vida.

Mas como conseguir atender a estas exigências sem ter a qualidade de vida deteriorada ? Quais as **condições** necessárias para que as atividades possam ser equilibradamente bem desempenhadas e para que os limites possam ser harmonicamente conciliados ? Alguns dos sujeitos sustentaram que existem **condições** para o desenvolvimento das atividades de cidadania. Segundo eles, o indivíduo que se propõe a realizar uma atividade de cidadania necessita de alguns pré-requisitos. Lucas, por exemplo, ressalta a importância do indivíduo ter uma vida relativamente equilibrada e ser saudável, além de possuir determinados conhecimentos:

Você tem que ter condições para fazer a prática da cidadania: ser um cara saudável, ter um conjunto de conhecimentos. Sem isso não poderia fazer uma atividade dessas. E, uma vez que você tenha tudo equilibrado na sua vida, você tenha um bem-estar na sua vida, isso te deixa tranquilo para você ir lá fazer uma outra atividade. De outra maneira, se você estivesse com algum problema com a namorada, ou com uma úlcera no estômago, isso tudo não deixaria você ter uma boa atividade (Lucas).

Ele alerta para a necessidade do indivíduo dispor de tempo e lembra que as habilidades e capacidades utilizadas no dia-a-dia podem ser emprestadas às atividades de cidadania:

Você pode praticar cidadania fazendo o que você faz no seu dia-a-dia, como o que você trabalha, conversando com os colegas de trabalho, com a sua família...mas fazer um pouco mais, não só o padrão, você precisa de um pouco mais de tempo...tem gente que realmente não tem... (Lucas).

Alex, por sua vez, pontua que a qualidade de vida que possui, principalmente no que tange ao aspecto cultural, lhe permite trazer questões de maneiras diferenciadas para os outros. Assim, sua contribuição em atividades de cidadania estaria, em grande parte, vinculada à sua qualidade de vida:

A qualidade de vida que eu tenho no trabalho, no lazer, na educação, nisso e naquilo, me possibilita, a partir do meu olhar, perceber como é que as pessoas se encontram. E, aí, eu querer que as pessoas vivam a mesma vida que eu vivo: isso é impossível. (...) Eu não quero “pasteurizar” ninguém a meu modo, mas me possibilita que eu leve também alguns exemplos, alguns modos de vida, alguns vieses de entender suas coisas (Alex).

Assim, possuir um determinado nível cultural ou um determinado conjunto de conhecimentos poderia enriquecer as trocas nas atividades de cidadania. Lucas e Alex afirmaram que determinados aspectos da qualidade de vida que possuem são importantes para que possam melhor atuar nas práticas de cidadania. No mesmo sentido, Chico lembra que a sua qualidade de vida influencia diretamente o exercício de suas atividades. Para ele, é importante que suas expectativas estejam, até certo ponto, satisfeitas, para que possa interagir e se doar de forma mais intensa:

Não tem como separar o exercício da minha cidadania da minha qualidade de vida...as duas estão muito ligadas: eu preciso de uma qualidade de vida adequada para as minhas expectativas - porque “qualidade de vida” é muito subjetivo - ...se as minhas expectativas, as minhas exigências estiverem satisfeitas, as minhas chances de transmitir os meus valores, de fazer o meu julgamento, de interagir com as outras pessoas, vão ser muito maiores e, talvez, de maior qualidade (Chico).

O relato de Chico demonstra que, **para uma melhor qualidade das interações que se realizam nas atividades de cidadania, é necessário que o indivíduo esteja bem, é necessário que esteja “inteiro” e com algumas expectativas individuais atendidas.** A existência dessa condição - estar bem para poder praticar a atividade de cidadania - também se evidencia no relato de outros sujeitos. Eles mencionam que ao não estarem “inteiros”, não estarem dispostos devido a algum problema pessoal, mesmo que apenas por um curto período de tempo, a sua participação nas atividades poderia comprometer-se:

Se eu não estou vivendo um momento legal, eu também não tenho condições de estar passando isso para algumas pessoas, de estar exercendo uma cidadania, de estar passando noções de cidadania a outras pessoas. Então a qualidade de vida que você exerce acaba interferindo no contexto que você tem com as outras pessoas. Porque, se você não está com a sua situação resolvida, se você não tem as suas necessidades atendidas, acho que fica difícil, senão impossível, você estar passando isso para o outro lado (Sílvia).

Houve um tempo em que as coisas não estavam muito bem, um período difícil...então, realmente, não consegui desenvolver as coisas como deveria. (...) Era tanta coisa que não conseguia desenvolver nada, acho que a qualidade de vida era muito ruim...e daí tudo ficava ruim,

eu trabalhava demais, tinha pouco tempo para pensar, para descansar, pouco tempo para ser feliz...então eu era muito infeliz e, sendo infeliz, as coisas não aconteciam bem (Márcia).

Imagino que, algumas vezes, eu possa ter chegado para aquela atividade que eu queria fazer e aquele problema que ficou lá atrás tenha me absorvido a tal ponto que eu não tenha conseguido me libertar dele na atividade...e ela não foi legal...eu estava com uma preocupação lá atrás (Allan).

É bem difícil ter um problema em casa, por exemplo, e vir para cá rindo, brincando com as pessoas (...). Fica difícil para criar, fica difícil para dar sugestão...eu, quando não estou legal, fico imprestável. (...) Não posso dizer que produzo a mesma coisa do que quando estou bem (Beatriz).

Alguns sujeitos afirmaram que quando são eles que estão necessitando de atenção e de afeto, torna-se difícil iniciar um gesto de doação pessoal. Há momentos em que os indivíduos estão prontos e aptos a se doar; entretanto, em outras ocasiões, o gesto de cuidado precisa tomar a direção do próprio indivíduo, antes deste poder atuar no sentido de auxiliar o *outro*.

Não apenas o fato de estar com algum problema pessoal pode afetar a prática de cidadania. Allan menciona casos em que se deixou dispersar por estar envolvido com questões importantes e positivas que não se relacionavam diretamente com a atividade de cidadania:

O normal é que algo bom esteja acontecendo e que eu vá para a minha atividade voluntária e isso me proporcione uma atuação muito mais tranqüila. Mas me lembro de que algumas vezes já aconteceu de estar disperso porque havia alguma coisa muito legal me esperando em casa ou que aconteceu no trabalho (Allan).

Desta forma, o “estado de espírito” de um indivíduo, seja para melhor ou para pior, pode vir a interferir na qualidade das interações na prática de cidadania. Vemos, assim, relações em ambos os sentidos: **por um lado, as atividades de cidadania afetam a qualidade de vida de diversas maneiras, como já apresentado nos capítulos anteriores; por outro, o estado psicológico do indivíduo - que é um dos elementos constitutivos de sua qualidade de vida - também interfere na prática destas atividades.**

Além das condições individuais, existem, também, fatores externos que afetam o desenvolvimento das práticas de cidadania. São diversas as responsabilidades que se referem às empresas promotoras e incentivadoras de tais práticas. Estas e outras questões começam a ser discutidas a partir daqui, quando, embora ainda embasados nos depoimentos dos sujeitos, tomamos o viés da perspectiva organizacional.

5.10. A Reconstrução da Empresa e de Sua Identidade

As impressões dos próprios trabalhadores a respeito de sua empresa são fundamentais para que melhor compreendamos como sua qualidade de vida - não apenas sua qualidade de vida no trabalho - se relaciona com as práticas de cidadania empresarial. As percepções que os sujeitos entrevistados trouxeram nos permitem abrir um debate útil para todas as organizações que estejam ou planejem estar envolvidas ativamente em programas de cidadania.

Uma primeira questão que nos cabe levantar é a respeito da forma como se percebe uma empresa. Entender o que a empresa representa para seus trabalhadores é interessante para que possamos melhor entender como ocorrem e como são percebidas as interações entre ambos. Não raro, os sujeitos mostraram perceber suas empresas de uma forma bastante aguçada. Chico, por exemplo, nos brindou com uma “visão humana” da sua empresa:

As pessoas físicas é que fazem a empresa...não é o prédio, não são as máquinas, os equipamentos...são as pessoas. Então, se você não contribui para a sociedade, você está deixando de contribuir no próprio ambiente que você vive...porque você não mora dentro da empresa, você mora lá fora...tem a sua casa, tem os seus vizinhos...então se, de repente, se a empresa contribui com o seu vizinho, na verdade você está contribuindo com seu vizinho. Então não é “a empresa”...são as pessoas que compõem essa empresa (Chico).

Assim, percebendo a empresa como uma organização essencialmente humana, temos condições de entendê-la como *sujeito* e não como *objeto*. Não apenas *sujeito* no sentido de sua *pessoa jurídica*, mas principalmente no que diz respeito às suas atividades, às suas diversas interações nos diferentes contextos de que participa, nas suas relações com os demais *sujeitos*: funcionários, acionistas, clientes, parceiros, comunidade e meio ambiente.

A concepção da empresa como um locus onde o humano seja o fundamento e não o acessório tem se expandido, o que denota uma migração de um modelo *mecanicista* para um modelo que privilegie aspectos mais *orgânicos*. Os tradicionais departamentos de “recursos humanos” das empresas, onde, pelos próprios termos empregados, evidenciava-se que os sujeitos trabalhadores eram “objetificados” enquanto recursos, têm sido, paulatinamente, substituídos por departamentos de “gestão de pessoas” ou assemelhados, o que denota, ao menos nos termos, uma postura mais ética e orgânica. Mas as transformações das organizações, em muitos casos, não se restringem à simples substituição dos termos empregados (muito embora também não sejam poucos os casos onde se percebe que a mudança dos nomes dos departamentos e dos cargos seja a única e real transformação). O viés orgânico se reflete

na forma como se entende *o que é uma empresa e qual é o seu papel* perante os mais diversos sujeitos com os quais se relaciona.

Deste modo, a empresa, outrora concebida como um objeto - ou como um conjunto deles -, passa a adquirir contornos humanos, contornos de um sujeito. Não apenas tem se ressaltado os sujeitos *na* organização mas também a organização *enquanto* sujeito. Isso é visível pelos termos que usualmente temos visto na literatura como referência às qualidades de uma empresa: “empresa que aprende”, “empresa feliz”, “empresa que sonha”, “empresa que pensa”, “empresa inteligente”, “empresa viva”, “alma da empresa”, etc. A concepção de “empresa cidadã” é, também, um exemplo nesse sentido.

Cabe aqui, voltarmos a GEUS (1998) que, resgatando teorias psicológicas de William Stern, traz o conceito de *persona*:

Para Stern, cada ser vivo tem um todo único, com um caráter próprio, que denominou *persona*. Um ser vivo só poderá ser entendido se aquela *persona* se tornar evidente. A *persona* é de fato a essência do ser vivo. Ela é parte do mundo maior, embora dele separada por sua “membrana”- e tornada distinta como um minimundo em si, dotada de valores e experiências próprias. A *persona* representa a combinação de corpo e alma. Ela possui várias características principais:

-A **persona** é orientada a objetivos, disse Stern. Ela quer viver o máximo de tempo que puder e realizar o desenvolvimento de seu potencial a partir de seus talentos e aptidões.

-Ela é consciente de si mesma. Uma *persona* pode se perceber como “eu”, embora seja composta de partes e elementos, os quais são, em si mesmos, *personae*. Por sua vez, ela pode fazer parte de uma entidade maior (...). Stern condensou esse conceito em uma expressão latina: “Uma *persona* é uma *Unitas Multiplex*, uma estrutura de estruturas”

-Ela está aberta para o mundo externo. (...) os seres humanos e suas idéias adentram constantemente as *personae* de ordens mais elevadas, como uma empresa. Ao mesmo tempo, uma *persona* está em constante relacionamento com o mundo exterior, no sentido de que cada experiência representa mais um intercâmbio em um diálogo vitalício com as forças do mundo que a rodeia.

-Ela é viva, mas seu tempo de vida é finito. Um dia ela nasce e um dia ela morrerá (1998, p.73-74).

A idéia de *persona* aplicada a uma empresa, nos permite reconhecer nela atributos como, por exemplo, vontade e liberdade de escolha, e capacidades como, por exemplo, a de aprendizagem. Assim, podemos afirmar que a empresa *personifica* um sujeito: é possuidora de uma *persona* que lhe dá identidade. Ela não é a simples soma mecânica de suas partes, e sim a integração orgânica das várias *personae* dos vários sujeitos que a constituem e que faz emergir uma *persona* representativa da empresa como um todo.

Voltemos à cidadania. Um cidadão é, antes de tudo, um sujeito; assim, uma empresa compreendida como cidadã está sendo percebida como sujeito e não como objeto. Está, também, sendo percebida como uma *persona* que pode ser qualificada como cidadã, como

comprometida com - ou, pelo menos, aderente a - preceitos de cidadania. Os sujeitos deste estudo nos falaram sobre como vêm as empresas para quais trabalham frente às questões de cidadania. Não raro, parece que falam de “alguém” e não de “algo”, o que nos mostra que os próprios trabalhadores reconhecem na organização um sujeito com uma *persona* apreensível. Cada um deles trouxe elementos para qualificar a *persona* representativa de sua empresa no tocante à questão da cidadania.

Sílvia, por exemplo, ressaltou que sua empresa sempre teve uma postura de respeito pelos funcionários e que sempre incentivou e se preocupou com sua educação e qualificação profissional:

Acho que a empresa sempre foi de ter um grande respeito pelos seus funcionários, pelos fornecedores. Então sempre houve a preocupação da gente estar formando, estar incentivando, incentivo para voltar a estudar. É bom para a empresa? Claro que é bom para a empresa, ela precisa que seus funcionários se mantenham atualizados, que voltem a estudar, mas melhor ainda para o funcionário que for estudar porque ele estará mudando de conceitos, estará ampliando horizontes, abrindo oportunidades para uma hora em que ele não esteja mais na empresa.(...) Já tivemos casos de pessoas que chegaram a terminar o segundo grau e estão se preparando para um vestibular. Então isso é exercer cidadania, porque a empresa está estimulando que a pessoa exerça sua própria cidadania. Ela tem esse direito de ir buscar, de melhorar. E a empresa sabe muito bem que ela está preparando o profissional para amanhã ou depois ele estar aí fora no mercado. Claro, não é para ficar preso aqui dentro. Então isso é muito mais importante para o funcionário do que para a empresa (Sílvia).

Beatriz nos falou a respeito da preocupação de sua empresa com a **segurança, saúde, educação e qualidade de vida** de seus trabalhadores

A cidadania empresarial entra nos eventos que a gente promove. (...) A empresa fornece equipamentos de proteção individual (EPI), treina ele para usar aquilo ali, mostra para ele que é importante de usar (...). Ela dá treinamento constante...ela busca ele lá do trabalho, bota numa sala de aula e dá palestras.

A empresa está vendo, está pensando também na qualidade de vida, na saúde das pessoas, dos funcionários (Beatriz).

Márcia, por sua vez, nos falou sobre alguns aspectos que considera centrais em relação à cidadania de sua empresa. Para ela, **ao promover atividades de cidadania a empresa está colaborando para a conscientização e para a mudança de atitude de seus trabalhadores.** É como se a *persona* da empresa colaborasse para a formação e aprimoramento da consciência social e ambiental das *personae* que a constituem. Márcia também destaca a **liberdade no ambiente de trabalho, o acesso facilitado às informações e os benefícios sociais** como aspectos de cidadania empresarial:

Acho que tem muita coisa que é feita no dia-a-dia dentro desse conceito de cidadania. As pessoas têm liberdade de fazer, têm acesso à informação, têm acesso à seguridade, têm benefícios, e têm essa mudança de consciência para uma série de atitudes que as pessoas têm tanto quanto a elas quanto ao meio ambiente (Márcia).

Uma empresa que promove atividades de cidadania poderá, através destas, estar levando seus trabalhadores a refletir a respeito de questões com as quais não se preocupavam anteriormente. Ela pode levá-los a um processo de *introcepção*, no qual uma consciência mais ampliada e esclarecida pode emergir. O conceito de *introcepção* foi desenvolvido por Stern e denota um processo de questionamento de valores, princípios e crenças que pode, por exemplo, ocorrer quando um indivíduo se depara com situações em que seus pontos de vista se chocam ou se conflitam com os de sua empresa (GEUS, 1998). Um trabalhador que é levado a este processo de revisão de conceitos e de reconstrução interior, a partir de um estímulo da empresa, estará reformulando sua *persona* e, por consequência, colaborando para transformar ou reforçar a *persona* da própria empresa.

Beatriz dá um exemplo de como alguns conceitos foram revistos pelos trabalhadores de sua empresa:

Existe uma “exigência” de que todos estudem. A princípio a gente pode pensar: “Se é exigido eles estão obrigando a gente a estudar”. Mas, hoje, se for conversar com quem esteja participando do programa, eles não querem mais sair. Estão se formando aí, primeiro grau, segundo grau...tem vários exemplos. Eu fico até arrepiada (Beatriz).

Este exemplo mostra que uma determinada atividade oferecida pela empresa era vista, a princípio, como uma exigência imposta de cima para baixo. Conforme a atividade tornou-se conhecida, os trabalhadores puderam rever os seus conceitos e reconstruir um determinado aspecto de sua *persona*. Poderíamos dizer que atravessaram um processo de *introcepção* e dele saíram transformados em determinados aspectos. **A empresa pode, assim, ter participação significativa em processos individuais de reconstrução, através dos quais um indivíduo pode reformular e transformar seus conceitos, seus valores, sua visão de mundo e, por consequência, transformar o seu modo de viver.**

Uma postura coerente da empresa é fundamental para que os valores que prega possam ser compartilhados pelos seus trabalhadores. Quando o discurso da empresa não é seguido pela ação, as contradições tendem a aparecer, a tornar-se evidentes, e, com frequência, levam os trabalhadores a um processo de questionamento dos valores e crenças *reais* da empresa.

Lucas nos fala que sua empresa adota uma postura coerente com o que prega. Segundo ele, a empresa atua com uma mesma postura tanto com relação aos seus negócios quanto em suas “atividades extras”, nas quais se incluem práticas externas de cidadania. O relato de Lucas mostra que um conjunto claro de valores pode ser identificado na sua empresa. Sua *persona* está bem caracterizada e não existem contradições aparentes:

Acho que a empresa incentiva bastante, e, não só incentiva, como pratica. A empresa, hoje, tem um lado social muito forte. E isso com relação às atividades que ela faz, dentro do negócio dela, tanto quanto atividades extras. Porque quando ela faz a atividade dela ela cuida do ambiente...o ambiente que eu digo é fauna, flora e as pessoas...tudo aquilo que está ao redor do empreendimento (Lucas).

Outros relatos, porém, dão conta de realidades diferentes. Para Alex, sua empresa cumpre apenas uma pequena porção do que poderia e deveria como cidadã. Para ele, a empresa não está fazendo mais do que sua obrigação:

Acho que a empresa não desenvolve a Cidadania. Ela tenta desenvolver um dos pressupostos que um cidadão precisa ter. (...) É o mínimo que uma empresa pode fazer. É o mínimo. Se a empresa não tem valor social, se eu fosse o Estado, por exemplo, fecharia no mesmo dia (Alex).

As contradições são visíveis para Alex. Segundo ele, a empresa prega determinados valores e princípios, mas a ação não é de todo coerente. A defasagem entre o discurso e a ação leva Alex a um sentimento de indignação e de revolta em relação à sua empresa.

Muitas vezes as dificuldades práticas em programas de cidadania vão além do que a empresa antevê. Nem sempre ela se mostra preparada para dar o suporte necessário às demandas que o trabalho em campo, com todas as suas incertezas e peculiaridades, traz à tona. Apesar de belo o discurso e de boas as intenções, as ações práticas podem ficar comprometidas em função de problemas que venham a surgir. Vários sujeitos relataram passar por situações difíceis nas atividades em função de falta de suporte de suas próprias empresas. Paula nos exemplifica uma destas situações:

Então, o trabalho que eu conheci foi fazendo...até porque o curso de preparação, com as várias oficinas que acontecem, a metodologia de como alfabetizar, na realidade te serve pouco...você não sabe nunca o que vai encontrar. E eu que não conhecia essa realidade, só via pela TV de vez em quando...era bem longe de mim...é muito complicado você chegar com a barriga cheia e você programar trabalhar com matemática, com a parte de raciocínio lógico e ter uma pessoa lá que você vai saber que não tinha comido o dia inteiro (...)

A empresa sempre deixou claro que era uma atividade voluntária. Mas o “voluntário” é: eu me dispor a fazer “isso”...só que para eu fazer “isso”, eu tinha que levar pipoca, eu tinha que levar bolo, eu tinha que me locomover até lá, eu tinha que ter subsídios. (...) Você vai para fazer o que você pode e você quer fazer muito mais do que você pode...e não são eles que vêm até você, é você que entra no mundo deles, é você que fica naquele universo de crime, de violência...é você que tem que saber como tratar (Paula).

O relato de Paula nos mostra que, para que pudesse desempenhar sua atividade, eram necessários vários outros elementos - material de suporte, segurança, alimentação, transporte, etc. Na medida em que tal suporte não era adequadamente provido pela sua empresa, Paula acabava assumindo boa parte dele, pessoal e voluntariamente. O exercício de uma atividade de cidadania, nessas condições, exige muito mais do que boa vontade e disposição: como

Paula demonstrou, exige compromisso efetivo com atividade e, antes de tudo, com as pessoas que dela participam.

Casos como o de Paula nos mostram que as empresas, não raramente, têm dificuldades para entender as reais necessidades das atividades em campo. A ausência de um suporte empresarial mais efetivo, que seria esperado para casos como esse, podem, por outro lado, denotar uma falta de genuíno interesse da empresa em relação à questão social que está sendo trabalhada. Pode haver uma séria contradição entre o discurso e a ação, entre o que se prega e o que se faz. Pode ser que as atividades de cidadania façam parte de um programa com intenções mais mercadológicas do que sociais. Pode ser que o objetivo principal, que se esconda por trás de algumas práticas, não seja efetivamente orientado para alguma causa social ou ambiental e, sim, orientado a finalidades políticas ou de marketing. Pode ser que a *persona* da empresa, a sua real identidade, esteja disfarçada por uma máscara.

A competição acirrada entre empresas, tanto no nível regional como mundial, a que temos assistido nos diversos setores do mercado, é um dos mais evidentes sinais de obediência a uma lógica neoliberal, característica do processo de globalização. Neste processo, a que todas as empresas estão submetidas em maior ou menor grau, sobressai a necessidade de buscar diferenciais competitivos como meio para se estabelecerem (PORTER, 1992). Com frequência, o envolvimento da empresa com causas sociais ou ambientais é um meio utilizado pela empresa com a finalidade de instaurar uma imagem politicamente correta. Tal benefício em imagem poderia se reverter em uma vantagem em relação aos concorrentes, resultando em melhor aceitação de seus produtos e serviços pelos clientes e, conseqüentemente, em mais vendas. Nesses casos, as práticas de cidadania promovidas pela empresa - seus programas sociais e ambientais -, podem ser meros instrumentos para que ela atinja seus objetivos de mercado. As questões de cidadania estariam, nesses casos, a serviço da lógica de mercado e, assim, relegadas a um plano inferior. É normal, dentro da lógica de mercado, que as empresas tentem alcançar o desempenho de suas concorrentes, tentem igualá-las e superá-las em seus mais diversos aspectos. É assim que vemos surgir uma espécie de “modismo” em relação à cidadania empresarial, processo que nem sempre nos permite distinguir os reais valores existentes nas *personae* das organizações.

Alguns destes aspectos foram comentados pelos sujeitos deste estudo. Elis, por exemplo, expôs sua perspectiva sobre sua empresa frente ao “modismo” que observa existir em relação à participação de empresas em projetos de cidadania:

Eu acho que a empresa já vem caminhando com programas sociais há muitos anos, mesmo que tenha uma questão de moda, isso é uma preocupação que é uma preocupação com o país, me parece, de tentar mudar alguma coisa. E agora está na moda, mas a empresa divulga até pouco, e está crescendo seu envolvimento (Elis).

Elis sustenta que sua empresa trabalha com práticas de cidadania há muito tempo, sem demonstrar ter uma preocupação explícita com a divulgação. Ela dá a entender que sua empresa já vem incorporando valores que fogem à simples lógica de mercado.

Outros sujeitos falaram a respeito do interesse de suas empresas em promover e divulgar as práticas de cidadania, principalmente quando estas eram bem sucedidas em seus objetivos. Paula ressaltou os benefícios de que sua empresa desfruta ao se envolver com programas sociais. Para ela, há benefícios políticos, benefícios para a sua imagem e benefícios provenientes de isenções de impostos.

Logicamente que a empresa tem o lado político disso tudo. (...) Mas, trazendo isso para a mídia, para a imprensa em geral, é uma parte mais política da empresa...é seu lado social, politicamente correto, convenientemente correto. A empresa vê que esse benefício social também se reverte em benefícios para ela enquanto pessoa jurídica...com isenção fiscal em um monte de coisas (Paula).

Quando um programa social coordenado por uma empresa é bem sucedido, é freqüente que haja interesse da mídia em divulgar. De certa forma, ainda é notícia o fato de uma empresa promover um programa social, na medida em que, até pouco tempo atrás, tais iniciativas eram praticamente inexistentes. Rosária nos falou de como os resultados de um determinado programa social repercutiram em vários níveis da mídia, ganhando projeção nacional:

Daí publicamos no jornal e foi bom para a empresa...o pessoal começou a olhar a empresa...aí veio a TV, a RBS, filmou...aí foi escolhido para passar a nível nacional...aí começou a sair em vários outros lugares...e a empresa não pagou nada por isso (Rosária).

Elis nos relata situação semelhante: “Daí, na hora da entrega do diploma, tem aquela publicidade, aquele negócio de aparecer...teve até filmagem, SBT, Globo”.

A divulgação das práticas de cidadania empresarial contraria uma máxima cristã de que “a mão direita não deve saber o que a mão esquerda faz”. A idéia é que os atos de caridade e de solidariedade sejam realizados sem alarde, de modo que o seu autor os faça de modo desprendido, abnegado e sem o interesse em ser reconhecido como um benfeitor ou algo que o valha. A boa ação empresarial, segundo este princípio, deveria, assim, ser mantida às escondidas, longe dos holofotes da mídia. Entretanto, os interesses de mercado contrariam tal princípio, incitando empresas à divulgação de suas atividades de cidadania, principalmente quando estas produzam resultados positivos.

No universo empresarial podem ser observadas toda sorte de posturas com relação à divulgação das práticas de cidadania, o que, inclusive, pôde ser verificado através dos relatos dos sujeitos entrevistados. Algumas empresas parecem seguir os princípios da ideologia cristã, não se preocupando absolutamente em divulgar e, em determinados casos, até se empenham esforços no sentido de que suas ações sociais não venham a público. Por outro lado, existem aquelas empresas que buscam autopromoção a partir de suas atividades de cidadania, fazendo investimentos em propaganda e marketing de tal forma que sua participação seja conhecida, reconhecida e possa vir a colaborar com o seu desempenho no mercado. Em um meio termo, existem outras que preferem contar com a divulgação natural de suas práticas, através de programas que se tornem notícia por sua própria essência e resultados.

Com o crescimento do envolvimento de empresas com questões sociais e ambientais, cabe questionar até quando a mídia terá interesse em divulgar tais práticas, ou seja, cabe questionar até quando uma empresa atuando em prol da coletividade será notícia. As empresas de comunicação - ou “a mídia” - têm, em grande parte, interesses orientados segundo a lógica de mercado. E a idéia de notícia está muito associada a de novidade: se algo não é mais novidade, também deixa de ser notícia. Quando o envolvimento de empresas com questões sociais e ambientais deixar de ser visto como “moda”, perdendo o aspecto de novidade e tornando-se algo corriqueiro ou mais freqüente, tais práticas tenderão a deixar de ser notícia no sentido tradicional. Assim, as empresas que tencionam reforçar sua marca por conta da publicidade³ que poderia se fazer em função de suas práticas de cidadania, podem estar enviesando por um caminho não muito seguro.

Aí entra a questão da empresa buscar promover a divulgação de suas práticas sociais, buscar instrumentos para tornar suas práticas, seus princípios e valores conhecidos pela coletividade. Esse é um dos objetivos do que hoje se denomina *marketing social*:

De forma simples, marketing social é o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade como um todo (...). As principais características que distinguem o marketing social do marketing comercial são o seu propósito, ou seja, seus benefícios visam em primeira instância o indivíduo ou a sociedade (SINA & SOUZA, 1999, p.27-28).

³ Por publicidade entendemos aquela divulgação da empresa e de suas atividades que ocorre pelo fato de suas práticas repercutirem publicamente, sem que haja investimento direto para tanto. Quando há tal investimento em divulgação estaríamos falando de propaganda.

Em um sentido próximo Terry MANDEL (In RAY e RINZLER, 1996) fala do *marketing do novo paradigma*, o qual seria baseado na divulgação de valores da empresa e não se pautaria em astúcia e manipulação. Esta autora advoga que tal marketing permitiria a promoção de idéias, intenções e valores de forma íntegra, coerente com as crenças e estilos individuais e corporativos.

O marketing é um instrumento - ou, ao menos, um conjunto deles - e, assim como uma faca ou um martelo, pode ser utilizado para fins nem sempre benéficos ao indivíduo ou à sociedade. Há sempre o perigo de que seja utilizado para, de certa forma, transformar as práticas sociais da empresa em mais um “produto” a ser “comercializado”. Uma empresa moveleira, por exemplo, não venderia apenas cadeiras, passaria a “vender” a alfabetização de crianças de sua comunidade, ou ainda, “vender” a recuperação de áreas de vegetação nativa. Nesse sentido, corre-se o risco de se perder o compromisso com a atividade de cidadania. Deixar de colaborar com a comunidade e deixar de fabricar determinado tipo de cadeiras se tornam decisões comparáveis e regidas pela mesma lógica. Empacotar as práticas de cidadania em “produtos” é reduzir suas dimensões ao mercado e submetê-las aos seus princípios e à sua lógica, a qual, como sabemos, não se orienta ao interesse da coletividade.

O marketing, entendido como um instrumento, pode ser utilizado para reforçar aspectos da *persona* da empresa, sejam estes positivos ou não, sejam estes reais ou não. Ele pode ser utilizado para criar máscaras sobre a real *persona* da empresa. Neste sentido, WOOD (2001) desenvolve sua teoria sobre *organizações espetaculares*. Para este autor, nos dias de hoje, *parecer* conta mais do que *ter* ou *ser*. Sua teoria baseia-se em metáforas cinematográficas e teatrais, onde, dentre outros tantos aspectos, afirma que as organizações têm buscado o gerenciamento da imagem - o que denomina de *gerenciamento de impressão* - com o objetivo de levar propositalmente seus respectivos públicos a determinadas conclusões. WOOD sustenta que tal comportamento decorre das exigências que as organizações tentam suprir nas relações com seus mais diversos públicos. Assim, o jogo de cena, a simulação, a teatralidade existem na forma de estratégias de defesa às mais diferentes pressões que possam atuar sobre a organização.

Entretanto, como os sujeitos deste estudo mostraram, no íntimo das organizações, as contradições podem vir à luz, por melhores que sejam as máscaras, ou por melhor que sejam as interpretações dos mais diversos atores. Torna-se evidente a existência de um descompasso entre o discurso e a ação, entre a máscara e a *persona*, entre o espetáculo e a realidade.

Essa discussão passa, também, pela valoração das práticas de cidadania e de seus resultados em termos financeiros. É evidente que existem aspectos quantificáveis em programas sociais e ambientais. Entretanto, a questão torna-se delicada quando as empresas consideram o envolvimento com questões sociais e ambientais sob um viés exclusivamente mercadológico. Infelizmente, temos assistido ao surgimento de programas empresariais de “investimento social e ambiental” cujo interesse principal não está na parte “social e ambiental” do termo, e sim no “investimento” e, principalmente em seu retorno financeiro. A teatralidade, aqui, está em se buscar parecer orientado a valores sociais e ambientais, quando, em realidade, a orientação é fundamentada em princípios auto-interessados e de acumulação desmedida da ideologia capitalista. Para que possamos compreender as reais intenções de uma empresa, para que possamos ver o que se esconde por detrás das máscaras, torna-se fundamental que sua contabilidade seja transparente e mostre se os recursos destinados às atividades sociais e ambientais saem de seus lucros, ou se são considerados como custos, investimentos ou, ainda, como deduções de impostos.

Entretanto, a prática da cidadania, como revelado pelos sujeitos deste estudo, guarda o poder de transformar indivíduo, o que pode se refletir no coletivo da organização. Assim, embora uma determinada empresa possa estar imersa na teatralidade e na simulação, escondida à sombra de suas máscaras, o processo de envolvimento com práticas de cidadania pode vir a desencadear uma real transformação organizacional. Mesmo que uma organização tenha uma intenção puramente orientada à lógica de mercado quando do início de seu envolvimento com causas sociais e ambientais, à medida que seus funcionários participem das atividades de cidadania e à medida que a própria empresa passe a se sentir mais responsável em relação a estas atividades, um processo de reconstrução da identidade empresarial e de seus valores pode tomar corpo. Como vimos, a prática de cidadania pode favorecer transformações individuais - pode favorecer a modificação de valores das *personae* que compõe a empresa - e tais transformações podem vir a se refletir na identidade da própria empresa - podem vir a modificar a própria *persona* da empresa.

Assim, o desenvolvimento de atividades de cidadania, mesmo que, em um primeiro momento orientado a um objetivo de mercado, pode vir a reconstruir a *persona* da empresa, assentá-la sobre novos valores e crenças, sobre uma visão de mundo menos mecânica e mais orgânica, onde, talvez, não seja tão necessária a adoção de máscaras, e onde discurso e ação podem se tornar coerentes. O que poderia haver se iniciado a partir de um “modismo”, ou orientado a objetivos de retorno financeiro, pode se incorporar nas entranhas organizacionais

e contaminar sua filosofia. Transformando seus valores, modifica-se sua essência e reconstrói-se a empresa.

5.11. A Promoção do Afeto e da Transcendência: Novas Responsabilidades Empresariais

Somos o único animal que não pode deixar de sonhar. O único animal incompleto. Uma vaca está na sua plenitude bovina, feliz; o cachorro na sua plenitude canina, precisa só de uma comidinha, um carinho e fala consigo ao nos fitar: “Coitado, ele ainda tem que fazer reunião, discutir política, ler jornal, enfrentar problemas familiares”. A samambaia precisa de muito pouco para ser feliz, um pouquinho de sol e água.

Nós não. Somos seres marcados pela incompletude e, por isso, a nossa completude só se realiza no sonho. Temos que sonhar. O sonho pode ser um projeto político, uma fé religiosa, um ideal profissional ou uma vocação artística. Somos seres vocacionados à transcendência. Não nos bastamos (Frei BETTO, 2000, p.6).

Embora tenhamos usado o termo “modismo” para caracterizar alguns aspectos das práticas de cidadania empresarial - como, por exemplo, no tocante ao intenso interesse da mídia no assunto -, outros elementos que permeiam este tema sinalizam que, longe de ser algo passageiro, tais práticas - ou, ao menos, alguns dos princípios que as norteiam - vieram para ficar.

É evidente que nas últimas décadas houve uma acentuada evolução - para não dizermos revolução - nas relações de trabalho. Os modelos organizacionais mecânicos, altamente hierarquizados e burocráticos, aos poucos têm cedido espaço a modelos que privilegiam a concepção do ser humano em seus aspectos de complexidade e diversidade. Paulatinamente as empresas têm se rendido ao fato de que a produtividade é fruto de ambientes de trabalho saudáveis sob todos os pontos de vista: físico-biológico, psicológico e social. Em um dos seus relatos, Beatriz nos falou sobre a visão de produtividade de sua empresa:

É dever da empresa que os funcionários façam “produtividade” com “qualidade”. Mas ela está vendo que se ele estiver doente, não vai ter produtividade, muito menos qualidade. Então vou conscientizar ele de que se ele continuar fumando pode ficar doente, mesmo que pare, ou piore depois. Estar dando essas informações para ele...é dever de cidadania da empresa permitir que o funcionário tenha essa abertura para a educação, para a conscientização, para a saúde dele (Beatriz).

A fala de Beatriz mostra algo que até não muito tempo atrás seria considerado novidade e hoje se configura quase como regra no meio empresarial: a preocupação com a saúde do

trabalhador, com o seu bem-estar e com a sua qualidade de vida. E, onde reside a mudança, isto se deve não apenas a exigências legais ou por pressão sindical e, sim, pela empresa associar a saúde do trabalhador à sua produtividade. Embora esta perspectiva seja, sob certos aspectos, óbvia, o histórico dos modelos de gestão empresarial demonstra que a produtividade era - e, em muitos casos, ainda é - regularmente buscada através de meios coercitivos.

Hoje nos defrontamos com uma profusão de modalidades de relações entre trabalhadores e empresas: horários flexíveis, teletrabalho, terceirização, etc. Além disso, aos poucos, vêm sendo abertos espaços para a manifestação da diversidade cultural, para a subjetividade e para a intuição dentro do ambiente de trabalho. Reconhece-se, de forma crescente, que a individualidade de cada um precisa ser respeitada para que aflore o que há de melhor em cada ser humano. Percebe-se, também, que o ser humano não se basta, que está, de certa forma, sempre buscando crescer, procurando saciar um desejo ainda insatisfeito. Como disse Frei BETTO: “somos seres vocacionados à transcendência” (2000, p.6).

Assim, uma das principais responsabilidades sociais de uma empresa se configura em oportunizar caminhos para que seus trabalhadores se desenvolvam enquanto seres humanos. A empresa seria, desta forma, também uma provedora de meios para a transcendência humana. Mas cabe questionar em que bases tais meios poderiam ser constituídos e se, de alguma forma, não haveria aí um choque com os interesses de mercado da própria empresa. Questões desse porte são centrais para um debate a respeito das práticas de cidadania empresarial.

Lucas percebe que o desempenho profissional e competitivo pode ser conciliado a uma atuação social:

Acho compatível que as pessoas sejam competitivas, profissionais, e, mesmo assim, atuem no social. É difícil botar na cabeça de muita gente...dos dois lados: do cara que é muito “social”, quanto do cara que é extremamente capitalista. Os dois não conseguem ver que “aquilo” pode conversar. Então acho que tem um caminho a ser traçado entre essas duas frentes. Mas eu tenho visto que as coisas estão mudando, que as empresas estão se preocupando um pouco mais e as pessoas mais enfocadas no lado social...estão interagindo bastante, de maneira que isto vá fluindo cada vez mais, e vá ficando mais forte. Principalmente no Brasil, em que a gente tem muita carência, uma dicotomia social muito forte...então isso fica mais importante para que você consiga desenvolver o país, dar condições para todo mundo ter uma vida saudável, com qualidade de vida, mais digna (Lucas).

Allan, por sua vez, vê outros aspectos desta questão:

Hoje, a empresa, pela realidade em que ela está inserida, para que ela sobreviva dentro dessa realidade, ela tem que ser eficiente na produtividade, no lucro...ela tem que dar lucro. (...) Havia muito mais espaço para o funcionário da empresa atuar no voluntariado. (...) Alguns departamentos cediam algumas horas para o funcionário para que ele atuasse como instrutor do programa. (...) Hoje isso é impraticável. Então, internamente, como a empresa precisa ser efi-

ciente, ela precisa que os funcionários estejam presentes dentro da sua carga horária produzindo o máximo (Allan).

Através de seu relato, Allan mostra que, em algumas empresas, o estímulo às práticas de cidadania pode estar perdendo espaço frente às exigências de mercado. Cada vez mais as jornadas de trabalho têm se prolongado para além das horas normais previstas em lei. As pressões por maior produtividade lançam os trabalhadores em expedientes que, não raro, chegam a atingir a 15 horas diárias. Liberar um indivíduo para uma atividade voluntária, ainda parece, para muitos empresários, perda de um precioso tempo que poderia ser dedicado à produção.

Estamos diante de um aparente paradoxo: por um lado, as empresas se sentem impelidas a atuar como cidadãs, por outro, a necessidade de competitividade crescente as leva a exigir o máximo de seus funcionários. Atuar socialmente pode significar perda de desempenho competitivo aos olhos de alguns empresários. Entretanto, a realidade nos mostra casos em que o indivíduo que participa de atividades de cidadania é levado a um intenso estado de satisfação e de realização. Sua qualidade de vida tende a se modificar em um sentido positivo e, assim sendo, reflexos positivos são também esperados em sua saúde, seja física ou psicológica. Os próprios sujeitos afirmaram que retornam das atividades de cidadania “reenergizados” para lidar com as questões do dia-a-dia, incluindo as pertencentes à esfera de atuação profissional. De modo geral, eles sustentam que, em função de tais atividades, se tornam mais produtivos e passam a colaborar para o estabelecimento de um melhor ambiente de trabalho, do qual, de certa forma, todos da empresa se beneficiam. Assim, as atividades de cidadania desenvolvidas por um trabalhador tendem a repercutir positivamente na produtividade, tanto direta como indiretamente e tanto individual como coletivamente.

Conforme visto, as práticas de cidadania podem ser terapêuticas e podem configurar-se em um *respiradouro* - um refúgio das pressões do dia-a-dia. Pode haver, através de tais práticas, a canalização de necessidades expressão afetiva, de necessidades de contato humano ou de convívio social. Necessidades que, com frequência, não são supridas no exercício cotidiano das atividades profissionais.

Na atualidade, existem muitas profissões e atividades em que o contato entre humanos pouco existe. Em muitas profissões, o trabalhador interage praticamente apenas com máquinas - sejam computadores, máquinas de controle ou de produção, etc - não sendo necessárias interações humanas para que o produto do trabalho seja desenvolvido. Mais do que máquinas, são elementos artificiais, que não apenas distanciam o indivíduo do convívio

humano como também o desintegram do meio ambiente natural. Assim, sem a proximidade com os demais e com o meio, as oportunidades de estabelecimento de relações de afeto com o *outro* se tornam mínimas.

E mesmo em atividades em que a interação humana está presente, não raro, a dimensão da afetividade fica abafada, como que tacitamente banida do mundo das relações profissionais. CODO, SAMPAIO e HITOMI sintetizam essa questão:

...com o advento do capitalismo o mundo enfrenta pela primeira vez a ruptura entre a produção da existência e a reprodução da vida. O mundo do trabalho e o mundo do afeto passam a se desenvolver em dois universos distintos, a fábrica e o lar. Quando o modo de produção separa o produtor do seu produto, transforma os trabalhos diferentes, portanto portadores de subjetividades diferentes em iguais, mercadoria como qualquer outra a ser vendida no mercado (...), impedindo a subjetivação do indivíduo no trabalho e empurrando o ser subjetivo do homem para fora da fábrica, restrito ao lar (1994, p.193).

Muitas das “novidades” que vêm sendo introduzidas na gestão interna das empresas e na remodelação dos ambientes de trabalho afloram em função do reconhecimento da importância da afetividade e da subjetividade humanas. PINCHOT (1998), por exemplo, defende a construção de comunidades no ambiente de trabalho, onde as relações seriam baseadas nas trocas solidárias, sem que se esperasse nada em troca. Trocas que só poderiam ocorrer na medida em que laços de afetividade fossem estabelecidos entre os indivíduos. Nas suas palavras: “o espírito de comunidade é uma manifestação de afeto. O indivíduo ama a comunidade; em troca, a comunidade cuida e, em essência, ama o indivíduo” (1998, p.140).

Indo além, não apenas dimensões de convívio humano são minimizadas em algumas atividades profissionais, mas também existe um distanciamento entre o trabalhador e o seu produto de trabalho. Isso é particularmente visível com o generalizado uso de equipamentos de telecomunicações, de informática e de produção automatizada. O produto do trabalho passa a habitar um universo simbólico, não-material, virtual, imaginário. Ao contrário de um marceneiro que vê e toca no produto de seu trabalho, certos trabalhadores de hoje têm dificuldade de perceber qual o produto real de suas atividades laborais. Nesses casos, também o desenvolvimento de afeto entre o trabalhador e o produto de seu trabalho torna-se mais difícil (CODO, SAMPAIO & HITOMI, 1994).

Fromm fala de *produtividade* em um sentido em que o trabalhador e o resultado de sua atividade estejam emocional ou afetivamente ligados. Para este autor, o distanciamento entre o trabalhador e o produto de seu trabalho é, também, a separação entre sujeito e objeto, e se configura em uma forma de alienação:

Na atividade alienada, não me sinto como sujeito atuante de minha atividade; experimento, isto sim, o *resultado* da minha atividade – e como que algo “pairando”, distinto de mim, acima de mim e contra mim. Na atividade alienada eu de fato não ajo; sou atuado por forças externas ou internas. Tornei-me distinto do resultado de minha atividade. (...)

Na atividade não-alienada, sinto-me como o sujeito de minha atividade. Atividade não-alienada é um processo de dar à luz alguma coisa, de produzir alguma coisa e permanecer relacionado com ela. Isso também implica que minha atividade seja uma expressão de meus poderes, que eu, minha atividade e o resultado de minha atividade sejam uma coisa só. Chamo essa atividade não-alienada de atividade *produtiva*.

“Produtiva”, como empregada neste contexto, não se refere à capacidade de criar algo novo ou original, como um artista ou um cientista podem ser criativos. Nem se refere ao produto de minha atividade, mas à sua *qualidade* (1987, p.99).

Assim, empregar um caráter afetivo ao trabalho ou poder estabelecer um vínculo emocional com algum aspecto profissional é, dentro dessa visão, valer-se dessa concepção de produtividade.

Em determinadas categorias profissionais, são poucas as alternativas para que o trabalhador manifeste a subjetividade e a afetividade no ambiente de - e na relação com - seu trabalho. Sem um convívio humano adequado e distanciado do produto do seu trabalho, o indivíduo pode percorrer caminhos nem sempre saudáveis para extravasar suas necessidades de afeto. Aqui são importantes as seguintes palavras de CODO, SAMPAIO e HITOMI:

Quanto mais o trabalho se afasta de seu espaço genérico, do metabolismo entre homem e natureza, quanto menos o trabalhador tem acesso psicológico ao produto do seu trabalho, mais de desenvolvem vias “deslocadas”, canais imediatos para a expressão afetiva da tensão cotidiana, a tensão permanece e o afeto explode... (1994, p.195).

Embora muitas empresas pareçam estar em busca da saúde e da qualidade de vida de seus funcionários, poucas são aquelas que reconhecem na afetividade e na subjetividade humanas necessidades básicas de qualquer indivíduo. As vias “deslocadas” - citadas por CODO, SAMPAIO e HITOMI - podem se concretizar em patologias ou em comportamentos indesejáveis dentro ou fora do ambiente de trabalho.

Neste sentido, as práticas de cidadania podem representar uma forma de satisfazer parte de tais necessidades de expressão afetiva, na medida em que privilegiam o contato entre humanos e destes com o meio ambiente. Através de tais práticas, os indivíduos podem se libertar das amarras da artificialidade e da virtualidade, mesmo que por poucas horas durante uma semana, adentrando em um mundo mais propício à manifestação e à construção de afetos.

E aqui, **além de terapêutica, a prática de cidadania se mostra em um sentido ergonômico.** Ao participar de programas sociais ou ambientais promovidos pela empresa, o indivíduo terá possibilidades de manifestar sua dimensão afetiva em atividades que, de certa

forma, estarão vinculadas a seu trabalho. Não necessariamente as atividades de cidadania terão algo de similar às tarefas que um indivíduo desempenha em seu trabalho no dia-a-dia. Entretanto, o fato da participação em tais atividades ser promovida ou estimulada pela empresa poderá trazer novos significados para a relação entre o indivíduo e a empresa e, também, para aquela entre o indivíduo e o seu trabalho. Sintetizando, **a relação de um indivíduo com o seu trabalho pode se modificar em virtude de sua participação em atividades de cidadania promovidas pela empresa na qual trabalha.**

Vários dos sujeitos entrevistados relataram que, a partir de seu envolvimento com práticas de cidadania, seus relacionamentos com os colegas de trabalho se modificaram. Também houve relatos de que a empresa e o próprio trabalho passam a ter significados diferenciados em função de haver estímulos à participação em atividades de cidadania. Assim, ao prover uma “saída” para afetividade do trabalhador, a prática de cidadania pode interferir não apenas no seu desempenho em termos de produtividade e de satisfação, mas também no próprio conteúdo do trabalho, o qual pode passar a ter um significado diferenciado e, inclusive, poderá vir a ser “reconstruído”. E isso pode ocorrer mesmo quando a prática de cidadania é encarada mais como uma questão de cunho pessoal do que associada à empresa.

Como já explorado, além da possibilidade de manifestação da subjetividade e da afetividade, as práticas de cidadania abrem portas para que o indivíduo tome contato com diferentes realidades e para que possa reconstruir o seu ser, chegando até a ir além de seus limites. Assim, tais práticas podem vir a preencher necessidades de transcendência (D’AMBRÓSIO, 1993). Em parte, tais necessidades parecem estimular o crescente interesse individual em programas de voluntariado e na participação de atividades de cidadania empresarial. Uma fala de Rosária sinaliza neste sentido:

Eu sentia que as pessoas quase que necessitavam ajudar, de se fazer presentes. (...) E essas coisas me emocionam...o bem que as pessoas querem fazer mas, muitas vezes, trancados dentro de uma instituição trabalhando, elas não têm como fazer...ficam 10, 12 horas dentro de uma instituição trabalhando com números, com a cabeça cheia...o máximo que podem fazer é ir para a casa, tomar banho e ver o jornal (Rosária).

Os desejos de participação em atividades de cidadania demonstram que o ser humano está sempre em busca de algo que o complete, em uma eterna procura de satisfação e de crescimento. Através de atividades de cidadania parte das necessidades de transcendência pode ser suprida.

A transcendência não se limita a nenhuma dimensão do viver humano. Assim, quando falamos que o indivíduo sempre procura ir além do que é, estamos também afirmando que ele

busca ir além do que é no seu trabalho ou na sua relação com ele. Aqui, mais uma vez, as práticas de cidadania podem colaborar com aspectos ergonômicos, uma vez que o trabalho - ou o seu significado - pode se tornar, em certo sentido, mais adaptado à condição do indivíduo.

Nos dias de hoje, além de uma atuação competitiva no mercado, flexibilizar a atuação cidadã de seus trabalhadores passa a ser mais uma responsabilidade para as empresas. Um trabalhador é, antes de tudo, um ser humano; e ele não abdica dessa condição quando presta seus serviços à empresa na qual trabalha. A qualquer momento e em qualquer ambiente, o trabalhador é um ser com direito à liberdade mais fundamental: a de ser humano em sua plenitude. Isso significa ser livre para se desenvolver enquanto indivíduo, ter possibilidades para crescer e para transcender os próprios limites. Reduzir um indivíduo a uma função organizacional - a uma “caixa” de um organograma - é deixar de entendê-lo e respeitá-lo em sua essência humana. Em tempos de exigências crescentes para as empresas, mais uma se impõe: a de que todo trabalhador possa desenvolver-se em sua humanidade, tendo liberdade e oportunidade para expressar-se integral, subjetiva e afetivamente, e, assim, poder ir além do que é.

5.12. A Mão Única nas Práticas de Cidadania pelas Empresas

A liberdade essencial do indivíduo sempre foi a força motriz de uma democracia, liberdade essa combinada com o compromisso. Se você quiser colher as flores, é necessário ajudar a cuidar do jardim. Em outras palavras, a cidadania é a oportunidade de fazer a diferença no lugar ao qual você pertence. É essa força que as organizações devem encontrar, à medida em que os indivíduos passem a esperar de suas comunidades de trabalho os mesmos direitos, liberdades e responsabilidades encontrados em sua comunidade mais ampla (HANDY, 2000, p.4).

O envolvimento de uma empresa em programas sociais e ambientais é frequentemente percebido como um movimento em um sentido de “fazer algo mais” além da atividade-fim. “Fazer algo a mais” significa que a empresa estaria, voluntariamente, se prestando a colaborar com alguma causa social ou ambiental que, em certo sentido, não teria relação direta com suas operações no mercado.

Entretanto, “fazer algo a mais” também traz a conotação de que não existiria nenhum vínculo ou compromisso entre a empresa e suas atividades de cidadania. “Algo mais” seria

algo “fora” da empresa e de suas responsabilidades. “Algo” com o qual ela escolheu se envolver e do qual poderia se desfazer ou abandonar sem maiores apegos ou prejuízos. Mas quando se envolve com uma atividade desse cunho, uma empresa está, sim - mesmo que efetivamente não lhe interesse - assumindo determinadas responsabilidades. DRUCKER (1981) há mais de duas décadas já alertava para o fato de que quem assume responsabilidade sobre algo está, também, assumindo ou, ao menos, invocando autoridade a seu respeito. Desfazer-se de um envolvimento social deixa de ser simples, uma vez que responsabilidade e autoridade já terão sido assumidas, mesmo que apenas de modo tácito. O que antes poderia ser encarado como “algo a mais” estará, de certa forma, incorporado à empresa.

Os relatos apresentados pelos sujeitos deste estudo corroboram a visão de DRUCKER. Quando questionamos os sujeitos a respeito de uma eventual e hipotética interrupção nos programas dos quais participavam, pudemos perceber a verdadeira representatividade das atividades de cidadania para cada um dos indivíduos entrevistados. Muitos deles demonstraram o desejo de prosseguir nas atividades mesmo diante de um eventual término do apoio, ou até de um veto imposto por sua empresa.

Sílvia, por exemplo, mostrou-se desejosa e disposta a prosseguir em atividades similares em outra instituição:

E espero sempre poder fazer alguma coisa...porque, se daqui a pouco não estiver mais nesse programa...então, talvez, eu procurasse alguma outra instituição ou fosse fazer um trabalho voluntário da mesma forma. Se não com esse programa com outra instituição...acho que tem tantas formas e de tantas maneiras você pode colaborar (Sílvia).

Ela mostra que, antes de tudo, tem um compromisso consigo mesma - com sua consciência -, na medida em se propõe a colaborar com outras atividades. Chico, de forma similar, sustenta seu desejo de colaborar. Entretanto, demonstra um maior compromisso com a atividade que desenvolve:

Eu continuaria...na medida do possível...negociava um outro horário...tentaria negociar: “Vamos continuar !”. Acho que, também, não dá para ficar vinculado: “Ah ! Minha empresa não está fazendo então não vou fazer !”. Cada um tem suas vontades... (Chico).

Ambos, Sílvia e Chico, bem como outros sujeitos, reafirmaram seus compromissos pessoais com atividades de cidadania. Independentemente de suas empresas, sua participação está, antes, vinculada ao exercício de sua cidadania individual.

Entretanto, mesmo vislumbrando possibilidades de prosseguir suas atividades de cidadania em outros locais ou em outras oportunidades, os sujeitos não deixaram de expressar que

se sentiriam insatisfeitos em relação às suas empresas no caso de uma eventual interrupção dos programas que apóia.

Vários sujeitos mostraram-se dispostos a tentar retomar os programas, a reverter a situação em favor de suas crenças e desejos pessoais. Eles, como parte que são da empresa, demonstram que, em certa forma, uma vez que a prática da cidadania chega a uma empresa, ela contamina sua cultura. Como mostram nossos sujeitos, **uma eventual tentativa de frear programas na área social ou ambiental pode enfrentar sérias resistências internas.**

Márcia ilustra como reagiria em uma situação dessas:

A primeira coisa seria tentar: “Vamos ver se a gente consegue retomar”, para mostrar porque é interessante, para mostrar porque sem isso a coisa fica tão ruim. Se conseguisse mostrar então vamos lá; se não desse, iria procurar alguma coisa e, logo que eu conseguisse, iria sair (Márcia).

Ela se mostra convicta de que as atividades de cidadania são positivas e interessantes tanto no nível individual quanto para a empresa como um todo. Afirma que tentaria convencer seus superiores a reavaliar a decisão e, caso não obtivesse sucesso, procuraria outro local para trabalhar. Para ela já não seria possível trabalhar em uma empresa em que tais atividades fossem relegadas a um plano inferior:

Seria muito ruim parar de fazer isso...não sei se continuaria a trabalhar aqui...acho que eu continuaria um tempo para ver se conseguia retomar. Porque se fosse uma coisa definitiva: “Não vai ter mais nada disso”, eu acho que iria procurar algum lugar onde tivesse alguma coisa a mais(...)

Procuraria outro emprego, mesmo que fosse para ganhar menos, mas um emprego que me satisfizesse mais. Porque isso é muito importante: já deixei uma empresa em que trabalhava porque o trabalho não me satisfazia mais (Márcia).

Lucas, por sua vez, afirma que, diante de uma situação dessas, seria tomado por um sentimento de revolta. Nas suas palavras:

Isso me causaria uma revolta enorme, não pelo fato de ser uma atividade social que eles não querem mais, mas pelo fato deles estarem tentando me podar em uma coisa que eu estou querendo fazer. Talvez uma revolta tão grande que eu viesse a sair da empresa...não pelo social, mas pela postura da empresa. (...) A primeira reação seria buscar o por quê das coisas. Se eles precisassem de mim, acho que meu maior compromisso é com a empresa...eu tenho um contrato. (...) Eu tentaria, ao máximo, manter a atividade fora... (Lucas).

Ele se mostra comprometido com a empresa, mas, assim como Márcia, diz que procuraria retomar as atividades e descobrir os motivos de tal decisão. Seu sentimento é de revolta por se perceber tolhido em seus desejos e em suas liberdades.

Após experimentar um determinado grau de liberdade, é natural que um indivíduo sinta o doloroso sofrimento de ter alguns de seus aspectos tolhidos. Exercer a cidadania

através de práticas solidárias se configura em uma espécie de gozo de liberdade. Assim como votar é exercer um determinado aspecto da liberdade de ser cidadão, o mesmo se dá com a atuação solidária e voluntária. Proporcionar a experiência da atuação cidadã é, em certo sentido, dar espaço à um maior grau de liberdade humana. O movimento contrário, portanto, acaba sendo sentido como um doloroso e desumanizante aprisionamento.

Evidentemente, uma situação como essa, interfere negativamente na qualidade de vida de um indivíduo. Allan, que relatou ter passado por experiências reais de veto à prática de cidadania, fala de como sua qualidade de vida foi afetada:

De certa forma isso já aconteceu. (...) Sei de casos de pessoas que se frustraram muito e eu me frustrava muito. (...) Se eu tivesse que parar porque a minha empresa, ontem, me permitia atuar e, hoje, não me permite mais, eu ficaria frustrado. (...) É frustrante de um lado, mas de outro a gente reconhece que se é a empresa na qual eu trabalho e da qual depende o meu ganha-pão, eu tenho que ser leal a ela, eu tenho que cumprir com a minha cota de trabalho. (...) Mas, evidente que, se você tem o espírito de atuação voluntária, o desejo, e isso lhe é tolhido, sua qualidade de vida no trabalho diminui. Há uma relação. Você fica frustrado. Eu já me vi, em algumas situações que me foram vetadas, frustrado mesmo...trabalhando e sentindo um peso, uma angústia por não poder fazer o que gostaria. Então a qualidade de vida cai, vai lá embaixo... (Allan).

Assim como Lucas, Márcia e Allan, vários outros sujeitos relataram que se sentiriam frustrados, revoltados, indignados e até traídos. Qualquer que seja o sentimento, uma coisa emerge como certa: **a imagem da empresa perante seus trabalhadores sofre um sério abalo quando da interrupção de programas de cidadania.**

Este é apenas um dos pontos em que tais interrupções podem vir a representar reais prejuízos para empresa, os quais se vinculam diretamente à questão da motivação e da satisfação do trabalhador. Nesse sentido, cabe trazer o relato de Beatriz:

Eu me decepcionaria. Já estou a algum tempo sem dar palestras e estou sentindo muita vontade, estou me sentido até meio inútil. E o meu ânimo pro trabalho é completamente diferente quando tem uma atividade assim. Se, de repente, eles dissessem: "A gente não vai mais fazer palestras, não vai mais fazer o passeio ciclístico". (...) Eu me decepcionaria muito, porque eu veria assim: "E agora ? Que motivação essa gente toda vai ter, com salário baixo, com tanto trabalho para se fazer, e não ter mais esse tipo de coisa ?" (Beatriz).

Segundo ela, algumas atividades que envolvem vários funcionários servem como válvula de escape para as pressões do dia-a-dia, verdadeiros *respiradouros* (MAFESOLLI, 1984). Sem possibilidades de participar de atividades que tenham esse caráter equilibrante, a satisfação em relação ao trabalho e a própria saúde do indivíduo tendem a ser afetadas negativamente e, aí, certamente, sua qualidade de vida não será a mesma. Márcia sintetiza a questão:

Eu me sentiria muito mal em estar “gastando” algumas horas do meu dia fazendo algo que não me satisfizesse. Eu me sentiria muito mal (...). Aquilo iria me desgastar, iria fazer mal para a minha saúde, me deixaria de mau humor, impaciente, desmotivada. (...) Acho que fica muito ruim, a qualidade de vida decresce muito (Márcia).

Também aí a empresa tem a perder. Sem a mesma motivação para o desempenho de suas atividades profissionais, insatisfeitos e desanimados, os trabalhadores, evidentemente, tendem a ser menos produtivos. As já mencionadas necessidades de expressão de afetividade e de transcendência deixam de ter espaço para que sejam, pelo menos em parte, supridas. Os aspectos equilibrantes e terapêuticos que as atividades de cidadania provêm saem de cena e, assim, sem um de seus *respiradouros*, os indivíduos podem deixar de percorrer caminhos que os levem a um viver mais saudável e produtivo.

Conforme anteriormente apresentado, vários sujeitos reportaram que, em função de uma interrupção das atividades de cidadania imposta por sua empresa, poderiam sair em busca de outras oportunidades de trabalho. A empresa cai no conceito do trabalhador e sua insatisfação pode levá-lo a abandonar a empresa. Nesses casos a perda para a empresa é mais do que evidente.

Ao determinar o fim do apoio ou da promoção de determinados programas sociais ou ambientais, uma empresa pode estar minando sua próprias bases, uma vez que alguns de seus trabalhadores podem vir a abandoná-la. Sem mais se identificar com a empresa, com seus valores e princípios, os trabalhadores podem sair em busca de locais onde tenham oportunidades de exercer sua cidadania de forma mais plena e de modo condizente com seus desejos. Sair da empresa é, nesses casos, não se deixar aprisionar, é buscar a liberdade para expressar sua humanidade. As empresas que eles deixam perdem muito mais do que meros trabalhadores, perdem muito mais do que produtividade. Elas perdem seres humanos ricos em valores e convictos de suas escolhas. Perdem verdadeiros cidadãos que, sobretudo, são os mais preparados para as exigências dos novos tempos.

Além de tais perdas, a empresa corre, também, sérios riscos quanto à sua imagem perante os públicos externos: clientes, fornecedores, concorrentes, governantes e mídia. Ela passa a ser vista com outros olhos, sob outro crivo. O seu público consumidor - sem contar seus concorrentes - pode ser seu mais severo crítico. Mais do que isso, ele pode expressar sua insatisfação boicotando os produtos e serviços daquela empresa que, um dia, promoveu a cidadania e, em outro, se mostrou alheia a tais questões.

Assim, se promover cidadania é um passo importante para a empresa - um passo no sentido de oportunizar um maior grau na expressão da humanidade de seus trabalhadores -,

voltar atrás parece por demais arriscado e incoerente. As palavras de Chico deixam claro como a percepção de “deixar de fazer” é decepcionante:

Se a empresa não fizesse nada ou nunca tivesse feito, talvez a gente não sentisse tanto. Agora, quando ela começa a fazer alguma coisa e, de repente, pára, acho que é um choque maior...acho que eu ficaria decepcionado, pelo porte da empresa, pela capacidade que a empresa tem, pelas pessoas que compõem essa empresa...ficaria um pouco decepcionado porque ela não estaria contribuindo para o desenvolvimento da própria sociedade.(...) Então, as pessoas que tomaram essa decisão estariam cometendo, no meu ponto de vista, um grande erro (Chico).

Assim, para a empresa é como descer um degrau em sua caminhada. É dar um passo para trás. Se, anteriormente, afirmamos que cidadania empresarial não é um “modismo” é porque - e agora o podemos justificar - não se trata de algo que se possa ir contra. Uma vez adotadas pela empresa, as práticas de cidadania tendem a ser incorporadas pelos trabalhadores e pela sociedade, não se esperando dela outras atitudes senão aquelas condizentes com os preceitos de cidadania que ela um dia promoveu.

Técnicas e modelos de gestão empresarial - como planejamento estratégico, círculos de controle de qualidade, *downsizing*, *rightsizing*, terceirização, *just-in-time*, reengenharia e sistemas integrados - parecem ir e vir, trazendo sempre a promessa de ser a forma definitiva de se conduzir e operar uma empresa. Como afirma WOOD (2001), é preocupante que tais idéias sejam adotadas sem muito critério, na medida em que são comercializadas como “poções mágicas”. A sobrevivência de muitas dessas verdadeiras “panacéias” organizacionais é curta. A participação cidadã das empresas, ao contrário, não parece ter essa fugacidade, embora, não possamos negar, que hoje exista um “modismo” e algo de “mágico” sendo “vendido” a seu respeito

A cidadania empresarial revela ser, sobretudo, uma evolução mais do que um “modismo”. Não há como voltarmos à escravidão, não há como voltarmos ao *fordismo*, não há como voltarmos às burocráticas, mecânicas e hiper-hierarquizadas organizações. Isso faz parte do passado e a mão-única da história reserva um lugar para modelos mais orgânicos e solidários, onde empresas efetivamente comprometidas com a cidadania encontram seu tempo.

6. O TAO DA CIDADANIA: UM CAMINHO PARA A RECONSTRUÇÃO DO INDIVÍDUO, DA ORGANIZAÇÃO E DA SOCIEDADE

...Mestre, fazei que eu procure mais
consolar que ser consolado;
compreender que ser compreendido,
amar, que ser amado.
Pois é dando que se recebe
é perdoando que se é perdoado
e é morrendo que se vive para a vida eterna...
(Trecho da oração de São Francisco de Assis)

Em vários momentos desta pesquisa, deparamo-nos com aspectos aparentemente contraditórios da realidade. À nossa frente, surgiram aspectos insuspeitos e que, com um olhar menos atencioso, diríamos apenas ser antagônicos ou contrários. Aos poucos percebemos que tais aspectos eram, antes de tudo, complementares e que a existência de um reforçava a permanência do outro. Estávamos diante de polaridades.

Um dos aspectos onde a questão das polaridades se tornou mais explícita foi com relação às trocas que os sujeitos desta pesquisa relataram experimentar quando de suas atividades de cidadania. Unanimemente, eles sustentaram que ao promover um movimento generoso - de doação de si mesmos - acabavam por receber mais do que ofereciam. Havia sempre retorno da atividade, seja na forma de aprendizado, de reconhecimento, de um sentimento de prazer ou de entusiasmo. Esta situação é bastante clara para todos os sujeitos pesquisados, o que nos leva a crer que não se trata de simples "impressão" subjetiva e particular. Há algo de muito concreto e abrangente aí.

Com muito gosto, a fala de um dos sujeitos evidenciou a existência de duas polaridades correspondentes ao dar e ao receber em uma prática de cidadania:

Se eu esperar que só você me dê, você vai se esgotar e eu, talvez, fique com tudo e, ao mesmo tempo, fico com nada, porque não vou contar com a sua parceria...e se eu te der tudo, vale o mesmo: você fica com tudo e, ao mesmo tempo, com nada, porque não vai mais ter a minha participação e eu vou ficar esgotado (Chico).

Lucidamente, Chico trouxe, ainda que de forma hipotética, uma representação de duas polaridades. Uma polaridade é só receber, é dar somente a si mesmo, é ficar com tudo, é ser plenamente egoísta. É, ao mesmo tempo, deixar nada para outro, esgotá-lo, e perder sua parceria, seu vínculo. A outra polaridade é só dar, é dar somente ao outro, é não ficar com nada, é ser plenamente altruísta. É, simultaneamente, deixar tudo para o outro, tornar-se vazio e não poder mais contribuir com a parceria, com o vínculo. Estamos diante de duas

polaridades complementares, uma necessária à sobrevivência da outra. Estamos diante de polaridades *yin* e *yang*.



Figura 6.1 - Símbolo *T'aichi Tú*: as polaridades *yin* e *yang* (CAPRA, 1988a, p.87)

A representação do antigo símbolo chinês denominado *T'achi T'u* (Figura 6.1) mostra uma polaridade em preto (*yin*) e outra em branco (*yang*). Característico do taoísmo, o símbolo traz em si a idéia de complementaridade, de interatividade e de dinamismo. Com sua simetria rotacional, o símbolo induz a uma perspectiva de contínuo movimento cíclico, de interações dinâmicas e incessantes (CAPRA, 1988a). No auge de uma polaridade abre-se caminho para a outra. O símbolo nos diz isso através da pequena semente *yin* dentro da parte *yang* do símbolo e vice-versa. Quando uma polaridade está exacerbada, existe a fecundação, a fertilização e o crescimento da outra, o que tende sempre a produzir movimentos compensatórios no sentido de um equilíbrio do sistema. Esta é, segundo a filosofia chinesa, a essência primeira da realidade, a qual é denominada de *tao*. Cabe trazer um trecho de CAPRA a respeito do significado do *tao* e das polaridades *yin* e *yang*:

Os filósofos chineses viam a realidade, a cuja essência primária chamaram *tao*, como um processo de contínuo fluxo e mudança. Na concepção deles, todos os fenômenos que observamos participam desse processo cósmico e são, pois, intrinsecamente dinâmicos. A principal característica do *tao* é a natureza cíclica de seu movimento incessante; a natureza, em todos os seus aspectos - tanto os do mundo físico quanto os dos domínios psicológico e social - exhibe padrões cíclicos. Os chineses atribuem a essa idéia de padrões cíclicos uma estrutura definida, mediante a introdução dos opostos *yin* e *yang*, os dois pólos que fixam os limites para os ciclos de mudança: "Tendo o *yang* atingido seu clímax, retira-se em favor do *yin*; tendo o *yin* atingido seu clímax, retira-se em favor do *yang*" (1988b, p.32-33).

Comumente, as polaridades *yin* e *yang* são associadas a determinadas características antagônicas da realidade. Assim, *yin* corresponde, dentre outras características, ao feminino, ao intuitivo, à ação ecológica, à cooperação e ao altruísmo. *Yang*, ao contrário, corresponde ao masculino, ao racional, à ação antropocêntrica, à competição e ao egoísmo (CAPRA, 1988a; 1988b). As polaridades não existem na forma pura, são, sim, representações arquetípicas de características extremadas da realidade:

Todas as manifestações do *tao* são geradas pela interação dinâmica desses dois pólos arquetípicos, os quais estão associados a numerosas imagens de opostos colhidas na natureza e na vida social. É importante, e muito difícil para nós, ocidentais, entender que esses opostos não pertencem a diferentes categorias, mas são pólos extremos de um único todo. Nada é apenas

yin ou apenas *yang*. Todos os fenômenos naturais são manifestações de uma contínua oscilação entre os dois pólos; todas as transições ocorrem gradualmente e numa progressão ininterrupta. A ordem natural é de equilíbrio dinâmico entre *yin* e *yang* (CAPRA, 1988b, p.33).

O caminho de busca do equilíbrio entre as polaridades de dar e receber se configura em um *tao*. Dar é um movimento de cooperação, de altruísmo, característico da polaridade *yin*; receber, ao contrário, é um movimento centrado no eu e, portanto, *yang*. O equilíbrio entre estas polaridades é o caminho para construção de um processo cíclico e perene.

As práticas de cidadania empresarial são carregadas de trocas, onde dar e receber ocorrem simultaneamente para ambos os lados. Aquele que busca auxiliar acaba sendo auxiliado; e aquele que é auxiliado, mesmo que inconscientemente, auxilia. Aqui, o taoísmo encontra ressonância nas palavras na oração atribuída a São Francisco de Assis: “é dando que se recebe”. Isso é evidente para aqueles que participam de atividades de cidadania, mas nem sempre parece facilmente identificável pelo lado de fora. O *receber*, na maioria das vezes, se configura em algo não paupável, imaterial e incomensurável.

O taoísmo nos ensina que a realidade é toda fundamentada em elementos polares. O *tao* - ou o caminho - seria balizado pela eterna “busca” de um equilíbrio harmônico entre as polaridades *yin* e *yang*, reconhecendo-se que ambas fazem parte da realidade de todas as coisas. Não se pode dizer que uma polaridade seja “melhor” ou “pior” do que outra. Ambos os extremos das polaridades denotam desequilíbrio. O “melhor” está na convivência harmônica e dinâmica entre os opostos.

Assim, uma prática de cidadania seria tão melhor quanto mais equilibrada fosse estabelecida a relação de trocas entre os diversos sujeitos envolvidos⁴. Conforme pudemos explicitar no capítulo anterior, os sujeitos desta pesquisa mostraram-se dispostos, comprometidos e em condições de atuarem em movimentos direcionados a dar ao *outro*. Eles evidenciaram que, ao se abrirem comprometida e generosamente ao *outro*, permitiram-se abrir a si mesmos e, assim, permitiram-se receber. E de inúmeras formas reconheceram ter recebido: ao se sentirem prazerosamente gratificados e entusiasmados; ao poder expandir e repartir sua alegria em todas as dimensões das quais participam; ao encontrar um sentido mais profundo em suas próprias vidas; ao aprender lições renovadoras sobre humanidade e humildade; ao terem oportunidades de superar seus próprios limites e de reconstruir suas

⁴ Incluimos, aqui, o meio ambiente e todos os seus elementos como sujeitos de relação pois, como já discutido, a interação do ser humano com os elementos naturais passa, sim, pela questão da alteridade. Um pássaro, um cão, uma pedra, uma onda de mar, uma concha ou uma nuvem, por exemplo, podem ser o *outro* em uma relação. Podem, em um sentido mais amplo, dar e receber; podem trocar.

histórias de vida. Todos esses aspectos afloram na percepção de um grande caminho a ser trilhado individual e coletivamente: o *tao* da cidadania.

O *tao* da cidadania é um caminho permeado por escolhas para indivíduos e organizações. Escolhas que se dão no cotidiano, nas coisas mais simples, mas que podem repercutir de forma intensa em diversos âmbitos. A cidadania se faz no dia-a-dia, e não apenas em momentos especiais - como em dias de eleição. E isso vale tanto individual quanto coletivamente: indivíduos, organizações e sociedade têm seus caminhos, cada qual com seus desafios e possibilidades de transformação. Os sujeitos deste estudo puderam confirmar tais aspectos, no que denotam sua condição de seres simultaneamente particulares e genéricos (CHANLAT, 1996; HELLER, 1992).

As veredas do *tao* da cidadania vão muito além das práticas de cidadania empresarial sem, entretanto, deixar de considerar sua efetiva contribuição. As condições e limites para as práticas da cidadania surgem como elementos que buscam resgatar o equilíbrio nos mais diversos aspectos, tanto individual quanto coletivamente.

Do ponto de vista individual, exigências familiares ou profissionais tendem a diminuir as possibilidades de participação de determinada pessoa em atividades de cidadania empresarial. Mas em um contexto mais amplo, essa negociação faz parte de um processo dinâmico que incessantemente busca o atendimento satisfatório das mais diversas exigências. Como já dito, a virtude está no equilíbrio. A qualidade de vida de um indivíduo estaria mais ligada ao atendimento equilibrado do que à plena satisfação das exigências a que está submetido. A sua saúde estaria vinculada à qualidade das interações que ele faz no sentido de atender a tais exigências (PATRÍCIO, 1996); estaria diretamente relacionada com o equilíbrio entre as polaridades *yin* e *yang*.

De um ponto de vista macro, vemos as empresas submetidas a diversas exigências aparentemente contraditórias. Por um lado, elas são exigidas a ter um desempenho competitivo no mercado. Por outro, são pressionadas a ter uma postura ética e responsável, condizente com preceitos ecológicos e de direitos humanos. Conciliar tais exigências, que freqüentemente parecem tão díspares, é o desafio que se agiganta para as empresas deste tempo.

As estruturas organizacionais tradicionais denotam uma orientação no sentido de uma única polaridade. A atuação auto-interessada, as estratégias competitivas, a rigidez hierárquica e o sistema patriarcal são alguns elementos característicos da polaridade *yang*. No mesmo sentido, se enquadra a corrida armamentista que chegou ao auge no final dos anos 60 e início

dos anos 70 do século XX. Toda uma série de desequilíbrios sociais e ambientais originou-se dessa exacerbação da polaridade *yang*, como mostram vários autores (CAPRA 1988b; HENDERSON, 1978; MACNEILL, WINSEMIUS & YAKUSHIJI, 1992; SILVA, C. E. L. et al., 1978). Entretanto, essa mesma exacerbação fez germinar e deu forças à sua polaridade complementar. Características *yin* começaram a se infiltrar a partir dos grupos de protesto formados, em grande parte, por jovens. Hoje vemos tais características chegarem às organizações, as quais têm se rendido a modelos mais flexíveis, abertos e comunicativos; aspectos eminentemente relacionados à polaridade *yin*. Neste sentido, as empresas começam, pouco a pouco, a se permitir uma abertura a características da polaridade *yin*. As práticas de cidadania empresarial denotam uma destas características e sugerem estarmos diante de um real e abrangente *ponto de mutação* (CAPRA, 1988b).

Os relatos dos sujeitos deste estudo permitiram que vislumbrássemos um pouco do interior de algumas empresas, aonde muitas modificações já vêm ocorrendo. Tais relatos confirmam a “revolução silenciosa” de FERGUSON (1980) em direção a paradigmas emergentes (CAPRA, 1988b; MORIN, 1991, 1999; KUHN, 2000). Também os homens parentéticos, aos quais RAMOS (1984) se referiu, realmente surgiram encarnados nos sujeitos desta pesquisa. Cidadãos de um mundo em transformação no qual se percebem como partes integrantes e fundamentais. Entretanto, não são partes mecânicas. São, antes, indivíduos que compõem uma rede de solidariedade orgânica (MAFFESOLI, 2000), caminhando no sentido de uma vida orientada ao *ser* e não apenas ao *ter* (FROMM, 1987).

Entretanto, muitas vezes, o percurso a ser trilhado por indivíduos e organizações ainda não é claro. A busca de um equilíbrio entre exigências que se opõem - particulares a polaridades complementares - é árdua. O *tao* da cidadania, visualizado a partir deste estudo, é um caminho que pode levar indivíduos, organizações e sociedade à reconstrução no sentido de um viver mais harmônico.

De um ponto de vista abrangente, quando falamos genericamente sobre cidadania, estamos pleiteando não apenas as atividades solidárias estimuladas pelas empresas. Assim, a cidadania do indivíduo se expressa em todas as dimensões em que interage, seja, por exemplo, na família, no trabalho ou nas atividades de lazer. O *tao* da cidadania não se restringe às práticas de cidadania empresarial. Ao contrário, ele enseja todas as relações de trocas e de busca de um saudável equilíbrio entre o “dar” e o “receber” e, também, entre direitos e deveres.

Em um certo sentido, o “receber” - ou o “dar a si” - tem uma dimensão no direito e o “dar” - ou “dar ao outro” - tem uma dimensão no dever, e, assim, vai ao encontro de um dos aspectos centrais de cidadania. Não podemos nos furtar ao fato de que o “dar ao outro” tenha, muitas vezes, um componente solidário e generoso e não de obrigação ou de dever; assim como, com frequência, o “receber” ocorra sem que haja cobrança. Neste sentido, o conceito de cidadania se expande e vai muito além do “legalismo”, das trocas obrigatórias e regulamentadas em escritos de direitos e deveres, ou mesmo de prescrições de conduta.

Aqui entram as questões da ética e do cuidado com o *outro*. Até que ponto temos o “dever de dar” ? E até que ponto temos o “direito de receber” ? Existem, indubitavelmente, limites éticos que um convívio harmônico exige que sejam respeitados. Entretanto, nem sempre é simples ou mesmo possível determinar os contornos dessas fronteiras. Seres de desejos que somos, os choques de interesses e de interpretações são inevitáveis.

Assim, o *tao* da cidadania é um caminho de incertezas e indeterminações, tal qual a essência da própria matéria (BETTO, 1992; CAPRA, 1988a; HEISENBERG, 1987; WEBER, 1988). É uma trilha de contornos indefinidos, que vai se construindo à medida que enveredamos por suas curvas e “dialogamos” com aqueles com quem cruzamos. “Dialogar” é, antes de tudo, abrir-nos à transformação, na medida em que permitimo-nos receber informações, conceitos e valores provenientes do *outro*. Em um sentido mais amplo, o diálogo pode se dar entre quaisquer elementos do universo. Qualquer troca pode, em um nível mais elevado, se configurar como um “diálogo”, pois ele estabelece um canal através do qual dois ou mais “seres” interagem, trocam informações e se conectam.

Neste sentido, cidadania passa, fundamentalmente, pela possibilidade de estabelecermos diálogos transformadores com o universo que nos rodeia. Ao dialogarmos com o *outro* podemos passar a entendê-lo, a conhecê-lo, a respeitá-lo e a amá-lo. Assim, as trocas se intensificam e os vínculos se fortalecem (GODBOUT, 1999). O *outro* deixa de ser apenas “mais um” e passa a ser “uno conosco”. A teia da vida vê seus fios transformarem-se em nós, tamanha a interdependência que adquirem. Chegamos, aqui, a uma visão mais abrangente acerca de cidadania, na qual a perspectiva da *ecologia profunda* é contemplada (CAPRA, 1988b; PATRÍCIO, CASAGRANDE & ARAÚJO, 1999; PELIZOLLI 1999).

A qualidade de vida individual e coletiva está intimamente ligada à cidadania. A todo momento somos convidados a optar por um ou por outro caminho. Individualmente podemos optar pelas trilhas do auto-interesse e da alienação ou, contrariamente, pelos atalhos do coração que podem nos levar ao verdadeiro encontro do *outro*. A qualidade das trocas que

temos oportunidade de realizar a partir de tais escolhas é a própria qualidade da vida. Assim, a qualidade de vida é o produto e também o processo de tais trocas (PATRÍCIO, CASAGRANDE & ARAÚJO, 1999). Ao escolhermos os caminhos da cidadania, temos mais oportunidades de trocar e, portanto, mais possibilidades de transformar as qualidades de nossa vida e, também, das vidas que nos cercam.

E qualidade de vida é caminhar buscando o equilíbrio entre as diversas exigências e polaridades. Os extremos, quaisquer que sejam, indicam desequilíbrios e manifestam-se de forma negativa na qualidade de vida de um indivíduo ou de uma organização. Coisas simples do dia-a-dia - prazeres frugais - são essenciais para a qualidade de vida de um indivíduo (MAFFESOLI, 2000). Mas o encontro de um sentido maior na própria existência também o é (FRANKL, 1991). Deste modo, a qualidade de vida de um ser humano depende, sobretudo, do convívio dinamicamente harmônico entre tais polaridades: o *viver livre* e o *viver comprometido*. É o que PATRÍCIO, CASAGRANDE e ARAÚJO (1999) identificam como um grande paradoxo: “queremos ser livres mas, ao mesmo tempo, interdependentes dos outros” (1999, p.354). Indo além, podemos ainda entender o *viver livre* como uma possibilidade e o *viver comprometido* como uma limitação, o que nos conduz de volta às palavras de PATRÍCIO (1999, p.54): “a qualidade de vida do ser humano expressa a **qualidade de sua saúde, suas possibilidades e limitações** individuais e coletivas”.

Assim como os caminhos da cidadania possibilitam que indivíduos se transformem e encontrem sentido em suas vidas, podem, também, proporcionar com que organizações percebam novos significados em sua existência. Existir para fins de mercado é buscar uma sobrevivência sem um sentido maior (COLLINS & PORRAS, 1995). Reconhecer o papel da organização em todos os contextos dos quais participa, reconhecer suas responsabilidades em relação aos seus trabalhadores, às comunidades e aos ecossistemas afetados por suas atividades (MCINTOSH et al., 1998; MELO NETO & FROES, 1999), são os primeiros passos no caminho - ou *tao* - da cidadania empresarial. Passos que podem levar a empresa a um novo estado, a uma nova estrutura e a uma nova identidade (GEUS, 1998).

Trilhar o caminho da cidadania é dar passos em direção a um futuro de renovadas esperanças e possibilidades. Individual e coletivamente, muito há de se caminhar. O percurso, desde o seu início, nos dá sinais das dificuldades que temos pela frente. Conciliar opostos, aceitar diferenças, equilibrar polaridades são mais do que tarefas hercúleas; são tarefas sem fim. A vida é o trilhar deste caminho. A qualidade de vida depende do sentido que tomamos. O momento presente, mais do que nunca, nos convida a levantar, olhar para frente e partir

com passos determinados em direção a realização da cidadania plena. Caminharemos, a um só tempo, ao encontro do *outro* e de nós mesmos.

7. SÍNTESE FINAL E RECOMENDAÇÕES

A Humanidade deixou de constituir uma noção apenas biológica e deve ser, ao mesmo tempo, plenamente reconhecida em sua inclusão indissociável na biosfera; a Humanidade deixou de constituir uma noção sem raízes: está enraizada em uma “Pátria”, a Terra, e a Terra é uma Pátria em perigo. A Humanidade deixou de constituir uma noção abstrata: é realidade vital, pois está, doravante, pela primeira vez, ameaçada de morte; a Humanidade deixou de constituir uma noção somente ideal, tornou-se uma comunidade de destino, e somente a consciência desta comunidade pode conduzi-la a uma comunidade de vida; a Humanidade é, daqui em diante, sobretudo, uma noção ética: é o que deve ser realizado por todos e em cada um (MORIN, 2000, p.114).

Estimular seus colaboradores à prática de cidadania parece ter muitos pontos positivos para as empresas. Em todas as dimensões, em suas relações com os mais diversos públicos, elas têm muito a ganhar. Ganhos que podem se concretizar na via material, através de lucros e através da sobrevivência da empresa em ambientes cada vez mais competitivos. A nova economia que se descortina a nossa frente dá sinais inequívocos de que práticas antiecológicas e antiéticas já se configuraram em um sentido antieconômico.

“Entrar” no mundo da cidadania empresarial, contudo, não é algo simples para as organizações. Não é algo de que se possa desfazer quando “a onda” passar. Longe de ser um “modismo”, as práticas de cidadania empresarial vieram para ficar. Longe de se caracterizarem por um simples “fazer algo a mais” além dos negócios, tais práticas envolvem a assunção de compromissos e de responsabilidades, as quais penetram nas entranhas organizacionais, contaminam sua base, sua cultura e seus valores.

Assim, enviar pelos caminhos da cidadania exige o compromisso sério dos dirigentes da empresa, daí a importância de haver correlações entre as atividades fim da organização e as práticas de cidadania que promove. Vincular tais práticas à estratégia da empresa é, por um lado, antevê-las como parte de seu futuro, como parte integrante de suas atividades a longo prazo. Isso não significa, contudo, que as atividades de cidadania estarão submetidas à lógica de mercado. Ao contrário, cada qual pertence a uma dimensão, onde “lógicas” distintas operam. As práticas de cidadania e as atividades fim da empresa estarão, sim, relacionadas umas às outras e se influenciarão mutuamente.

É muito difícil qualificar uma empresa como cidadã, na medida em que os princípios que regem os mercados ainda não privilegiam os valores que tal qualificação requereria. No momento histórico atual, em que empresas começam a despertar em direção a uma atuação

social e ambientalmente comprometida, o “novo” e o “velho” convivem de forma nem sempre harmônica. Mais adequado é falarmos que uma empresa desenvolve, apóia, promove ou estimula práticas de cidadania. Em nossa concepção, para que uma empresa pudesse vir a ser considerada cidadã - no sentido pleno do termo -, seria necessário que a lógica de mercado fosse subvertida quase que por completo. Não nos cabe avaliar como isto seria possível. Cabe, contudo, ressaltar para as possibilidades que as práticas de cidadania abrem individual e coletivamente.

Percebemos que as práticas de cidadania podem se configurar em um processo na direção de um *viver*, de um *ser* e de um *estar* mais saudável. Vemos que as atividades de cidadania podem ser significativas e positivas para a qualidade de vida de um indivíduo. Ao adentrar na dimensão do viver orgânico, do viver solidário, o indivíduo encontra-se diante de possibilidades de restaurar seu equilíbrio interior e de fazer-se mais pleno nos diversos ambientes dos quais participa. A teia da vida é afetada em sua totalidade pela atuação cidadã de um indivíduo. Seu entusiasmo e satisfação se propagam e tendem a contaminar positivamente a vários outros indivíduos nas mais diversas esferas da existência humana: trabalho, família, grupos pares, comunidade, etc. Essa é uma das portas pela qual a coletividade pode encontrar possibilidades de transformação.

Da mesma forma não apenas as empresas promotoras das práticas de cidadania sentem os efeitos de tais atividades: seus clientes, seus parceiros na cadeia produtiva e seus concorrentes podem passar a perceber uma qualidade diferenciada associada aos negócios. Como já dito, tais práticas podem constituir um diferencial competitivo para uma empresa. Podem trazer realce à sua imagem e às suas marcas. Elas podem fazer de seus funcionários indivíduos mais satisfeitos, mais produtivos e, por conseqüência, mais competitivos. Podem, ainda, transformar sua comunidade em sua parceira e cliente fiel. Enfim, as práticas de cidadania empresarial podem ser um excelente negócio em termos de mercado. Entretanto, jamais serão *apenas* isto e, certamente, não são estes seus aspectos mais relevantes.

Uma vez envolvida diretamente em atividades de cidadania, uma empresa se abre às possibilidades de encarar profundos aprendizados. Muito se fala, na atualidade, de aprendizagem organizacional, mas quais seriam as lições fundamentais que balizariam este processo no caso específico da cidadania empresarial? Uma delas, certamente, surge do contato direto com *outro*, do cuidado em sua direção. O exercício da cidadania empresarial propicia um aprendizado na medida em que privilegia a alteridade, e, a partir daí, permite compreender e aceitar o *outro* como ele é. Mais do que um simples aprendizado, essa questão

enseja quase que uma revolução em relação a algumas práticas das empresas, acostumadas que estão a métodos que se pautam na dominação e no controle.

Nesse sentido e a título de exemplo, a disciplina do marketing pode sair das amarras dos métodos de manipulação e migrar em direção à divulgação de valores e princípios. O cliente não seria mais “conquistado” ou “seduzido”. O poder mudaria de mãos e seria ele, cliente, que optaria pelos produtos ou serviços de determinada empresa, em virtude de se identificar com seus valores e princípios, em virtude de perceber na empresa qualidades coerentes com sua ética da convicção. E, assim, optar por determinada empresa passa a ser uma questão de coerência com valores pessoais e não mais de redenção a certos apelos sedutores e, não raro, enganosos.

Praticar cidadania é, também, lidar com a complexidade e adentrar em um universo de diversidades e incertezas. O contato com esse mundo pode, metaforicamente falando, alterar o “código genético” da empresa. Pode reconstruir sua base de valores, sua cultura e sua identidade. A reformulação destes aspectos é, por si só, um profundo processo de aprendizagem, através do qual a organização se renova, se reestrutura, se reconstrói e se orienta para novas possibilidades. Aos poucos, uma empresa pode migrar em direção a uma perspectiva profundamente ecológica e, conseqüentemente, profundamente cidadã.

Através das práticas de cidadania, a empresa pode vir a tornar-se um locus de transcendência humana. Seus trabalhadores, assim como a empresa como um todo, aprendem e se transformam. Eles podem incorporar novas concepções, valores e visões de mundo. Podem, pelo contato com o *outro*, encontrar-se com o melhor que existe dentro de si mesmos. Por meio dessas práticas, pode se estabelecer um canal para que extravasem suas necessidades mais profundas de afetividade e de expressão subjetiva. A empresa, estimulando-os às atividades de cidadania, poderá oportunizar muito mais do que um *respiradouro* para as pressões e preocupações do dia-a-dia; poderá lhes abrir possibilidades para que transcendam suas próprias existências. Este é um novo papel e uma nova responsabilidade organizacional, os quais se configuram como uma tendência irreversível na mão-única da história.

Cabe aqui, levantar uma questão relativa à profissionalização das atividades de cidadania empresarial. À guisa de maior organização e eficiência, diversas empresas têm optado por criar núcleos, departamentos ou mesmo fundações para trabalhar especificamente com as questões de cidadania. Tais empresas, embora atuando efetivamente em atividades de cidadania, podem estar deixando de abrir portas aos seus próprios funcionários, distanciando-os dos resultados, da satisfação, do prazer, do aprendizado, da afetividade e das possibilidades

de transcendência que emergem do contato com o *outro*. Estes funcionários, certamente, estarão privados de participar do “melhor da festa”. Não terão chances de trilhar o caminho da cidadania a partir de sua empresa. Por conseqüência, empresas e trabalhadores perdem, pois deixam de aproveitar oportunidades de crescer e de se transformar através das práticas de cidadania.

O contato com o *outro* propicia que um indivíduo reconheça a si mesmo. Olhar para o outro é olhar para si. Cuidar do outro é cuidar de si. Surgem daí maravilhosas lições de humildade que restabelecem a dimensão humana perante o todo. As práticas de cidadania empresarial dão passagem para que um trabalhador reconheça-se como sujeito no mundo, como ser de desejos e de escolhas, com ser de direitos e de deveres, como ser responsável pelo próprio destino e pelo destino daqueles que o rodeiam. Este processo pode se configurar em um encontro com um significado ou com um sentido maior na própria vida.

Os gestos de solidariedade gratuita - do dar sem esperar receber -, que caracterizam as práticas de cidadania, se mostram como aspectos da mais pura essência humana. O compartilhar se dá entre iguais, entre membros de uma mesma “tribo”, de uma mesma “casta” ou de um mesmo *ethos*. As trocas que ocorrem nas práticas de cidadania - sejam trocas de conhecimentos, experiências, valores, afetos, emoções, etc. - se prestam a resgatar um sentido de humanidade muitas vezes encoberto pela hipocrisia míope da sociedade de consumo. Com freqüência, em atividades de cidadania se descobre que, independente de qualquer classificação - pobre ou rico, preto ou branco, letrado ou analfabeto -, somos todos visceralmente iguais. O caminho da cidadania passa pela construção de uma comunidade de iguais, uma comunidade de afeto.

Embora sem desejar obter nada em troca, indubitavelmente, o participante de práticas de cidadania sempre recebe muito, seja sob a forma de aprendizados - novos valores que se agregam a seu viver, novas visões de mundo que reorientam suas escolhas ou o autoconhecimento que adquire - ou seja através de suas propriedades terapêuticas. Abrem-se as portas para que ele reconstrua sua história de vida, transcenda o que é e vá além em sua existência humana.

Mesmo possibilitando preencher algumas das necessidades de transcendência de um indivíduo, freqüentemente permanece o desejo contundente de fazer mais, de participar como cidadão em níveis mais elevados e de forma mais efetiva. O ser humano nunca se satisfaz. Sempre há um sentimento de “incompletude” que o acompanha, que o persegue e que o motiva a transformar a si e ao mundo em que habita. Assumir um compromisso com uma

questão social ou ambiental - seja, por exemplo, na alfabetização de uma comunidade carente ou em esforços para a despoluição de um rio - move o ser humano a um engajamento transformador, onde, a cada passo que dá, supera um pouco do que era, transcende e transforma sua realidade.¹

Entendemos que há, ainda, muito a ser dito e escrito sobre as práticas de cidadania. Mas, também, há muito que não se conseguirá jamais dizer. Não por falta de desejo ou por falta de liberdade para tanto. Tal impossibilidade reside, antes, nos aspectos mais sutis, mais sentimentais e mais espirituais que envolvem a questão. A pesquisa qualitativa se presta a capturar parte desta realidade sutil sem, entretanto, ter a virtude mágica de poder reconstruir experiências únicas vivenciadas por um indivíduo.

O contato com o *outro*, com um *sujeito* fora de nós, seja ele um indivíduo, uma organização, uma árvore, um animal, uma pedra, uma onda do mar ou uma nuvem que passe pela vida e nos traga significado, e que, de algum modo, troque conosco, é sempre uma experiência que vai muito além do que as palavras alcançam e do que os métodos de pesquisa permitem descrever. Além disso, algumas qualidades que tais interações ensinam possam ser percebidas, sentidas ou, até mesmo, intuídas, transformá-las em palavras é, não raro, tarefa sobre-humana, quando não completamente infactível. Assim, foge das possibilidades dessa pesquisa adentrar nesse mundo de sutilezas subjetivas e dele retornar com verdades absolutas. Pudemos, entretanto, capturar algumas impressões, emoções e intuições que, se não verdades científicas, são verdades humanas.

Como visto, as práticas de cidadania podem, de certa forma, propiciar encontros do indivíduo com as suas dimensões interiores, onde ele pode se perceber conectado a algo maior, a algo divino. “Sentir-se parte” parece ser um dos principais ingredientes para o êxtase transbordante a que pudemos assistir e sentir durante nossos contatos com alguns dos sujeitos desta pesquisa. Em uma perspectiva holística, “sentir-se parte” é mais do que se sentir ligado a outras partes. É sentir-se *integrando e sendo* o todo. É sentir-se cidadão em um sentido ecológico e planetário. É sentir-se profundamente relacionado e pertencente ao Cosmos e ao Divino.

A realização deste trabalho foi extremamente gratificante. Foi como se nos sentíssemos, também, como parte de algo muito além de nossa compreensão. Foi tal como um fio que se depara com a imensidão e com a beleza da teia à qual pertence. Sentir-se integrante desse todo é recompensador e gratificante. Diríamos até que este estudo permitiu sentirmo-

nos triplamente agraciados: enquanto pesquisadores, enquanto cidadãos e enquanto integrantes do Cosmos.

Outros trabalhos quiçá venham a responder a questões que apenas pudemos perpassar sem nos determos na profundidade que seria desejada. Quais as origens mais íntimas das práticas de cidadania, tanto nos aspectos individuais como organizacionais ? De onde vêm os desejos de ação solidária e generosa e como eles repercutem específica e diretamente no âmbito organizacional ? Como pode haver convergência e coerência entre a atuação de mercado e atuação cidadã de uma empresa (quais as formas de equilibrar polaridades opostas) ? Temas como estes, que foram apenas levemente explorados no presente estudo, são de grande complexidade e exigem esforços interdisciplinares para uma compreensão minimamente satisfatória. Neste sentido, cabe reverenciar aos métodos qualitativos de pesquisa pela sua aderência ao tema estudado e também ao Referencial Holístico-Ecológico (PATRÍCIO, 1996) pelo suporte abrangente e coerente com nossa visão. Certamente, outros meios que não os qualitativos privar-nos-iam de revelar grande parte da beleza e da riqueza que se assenta por detrás das práticas de cidadania. Sua abertura e flexibilidade possibilitaram que categorias anteriormente insuspeitas aflorassem e emergissem, dando o tom deste estudo. Recomendamos, portanto, seu uso para a pesquisa de temas relacionados alertando para os cuidados éticos necessários à sua aplicação.

Frisamos, ainda, que este estudo foi um exercício interdisciplinar e, como tal, não dá conta de esgotar nenhum dos temas que explorou. Consideramos importante que trabalhos futuros nesta temática se abasteçam de insumos advindos da Filosofia e da Psicologia de forma mais profunda do que tivemos oportunidade de fazer. Cabe lembrar que, dada a complexidade do tema, é muito difícil avaliar o quão satisfatoriamente os elementos colhidos foram discutidos. Inúmeros outros autores além daqueles utilizados poderiam ter sido requisitados a emprestar suas observações a este trabalho, muito embora, vale ressaltar, ainda seja bastante limitada a literatura específica a respeito de temas correlatos ao desta pesquisa.

Outra condição relevante e que nos cabe relatar diz respeito ao método utilizado. Utilizamos-nos de entrevistas semi-estruturadas por meio das quais pudemos colher elementos que, em virtude dos objetivos desta pesquisa, julgamos satisfatórios. Recomendamos que pesquisas que objetivem um maior aprofundamento no tema deste estudo se valham de técnicas de observação participante. Esta seria uma tentativa de correlacionar diretamente - e não apenas através de relatos - parte dos efeitos da prática de cidadania na qualidade de vida do trabalhador.

Alguns aspectos que os sujeitos desta pesquisa trouxeram não puderam ser qualificados como categorias por terem-se mostrado muito particulares a um determinado caso estudado e, em assim sendo, não foram aqui apresentados. Entretanto, o que pudemos identificar e qualificar como sendo relativamente genérico nos foi suficientemente satisfatório para que alcançássemos os objetivos predeterminados. Deste modo, o objetivo principal desta pesquisa - compreender como a qualidade de vida de trabalhadores se relaciona com sua participação direta em práticas externas de cidadania promovidas, estimuladas ou apoiadas pelas empresas nas quais trabalham -, assim como os objetivos específicos que dele se originam, parecem ter sido atingidos de maneira bastante satisfatória.

Pelos resultados obtidos por este trabalho, julgamos que ele representa mais um instrumento para que os conceitos de *qualidade de vida*, *cidadania* e *cidadania empresarial* possam ser debatidos e melhor compreendidos. Acreditamos que o obtido e apresentado nesta pesquisa possa ser útil à comunidade acadêmica, ao empresariado, às organizações da sociedade civil e a qualquer indivíduo desejoso de exercer sua cidadania mais efetivamente. Esperamos, assim, que o conteúdo desta peça acadêmica possa servir para a promoção do espírito de cidadania e para o crescimento da consciência da importância da participação de trabalhadores em atividades de cunho social ou ambiental.

Resta-nos, por fim, aplaudir as empresas e os sujeitos participantes desta pesquisa. As empresas, por apoiarem e desenvolverem práticas de cidadania de forma responsável e comprometida, abrindo possibilidades para seus trabalhadores crescerem através do exercício de sua humanidade. E aplaudimos os sujeitos, não apenas por voluntariamente prestarem-se a ser examinados pelo olhar científico, mas, principalmente, por desenvolverem trabalhos solidários tão belos de forma tão dedicada. Muitos dos momentos que eles emprestaram às entrevistas ficarão gravados em nossa memória. Foi um prazer tomarmos contato com seus pontos de vista, suas impressões, suas histórias e seus sentimentos. Foi um prazer conhecer um pouco do que são e um pouco do que fazem. Eles nos trouxeram significativas lições de humildade e humanidade, as quais fazemos votos que se tornem úteis a todos aqueles que, pelas vias do coração, se esforçam por um mundo mais justo, digno e belo, e que, sobretudo, não temem experimentar a liberdade de ser humano.

Receamos, e portanto, evitamos, dar um passo ao desconhecido, ao incerto; porque, na verdade, embora o passo possa não parecer arriscado depois de dado, antes dele tudo parece perigoso, e daí temerário empreendê-lo. Somente o velho, o experimentado, o seguro, ou o que assim pareça. Todo passo novo traz em si o risco de fracasso, e esta é uma das razões pelas quais tanto se teme a liberdade (FROMM, 1987, p.114).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ALBERONI, Francesco. **Valores: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida.** Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ALMEIDA, Maria C. Complexidade, do casulo à borboleta. In: CASTRO, Gustavo; CARVALHO, Edgard A.; ALMEIDA, Maria C. (Orgs.). **Ensaio de complexidade.** Porto Alegre: Sulina, 1997. p.25-45.

ANSHEM, Ruth N. Perspectivas mundiais: o que significa esta série. In: FROMM, Erich. **Ter ou ser ?** 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BETTO, Frei. Pós-modernidade e Novos Paradigmas. **Ethos Reflexão.** São Paulo: Instituto Ethos, n.3, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 fev. 2001. p.5-14.

_____. **Teilhard de Chardin: sinfonia universal.** São Paulo: Letras & Letras, 1992.

BIROU, Alain. **Dicionário das ciências sociais.** Lisboa: Dom Quixote, 1982.

BNDES (Banco nacional de desenvolvimento econômico e social). **Balço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa.** Relatório Setorial n.2, AS/GESET, mar. 2000b. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/social.htm>>. Acesso em: 25 set. 2000.

_____. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória.** Relatório Setorial n.1, AS/GESET, mar. 2000a. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/social.htm>>. Acesso em: 25 set. 2000.

BRISKIN, Alan. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem-estar.** São Paulo: Futura, 1997.

BUARQUE, Cristovam. **A desordem do progresso: o fim da era dos economistas e a construção do futuro.** 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).** 7. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** 6. ed. São Paulo: Cultrix, 1988 (b).

_____. **O tao da física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental.** 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1988 (a).

_____. **Sabedoria incomum.** 6. ed. São Paulo: Cultrix, 1995.

_____. Uma abordagem de sistemas ao paradigma nascente. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.208-214.

_____. **A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos**. 3. ed. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1998.

CASTRO, Gustavo; CARVALHO, Edgard A.; ALMEIDA, Maria C. (Orgs.). **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

CECCA (Centro de estudos cultura e cidadania). **Qualidade de vida e cidadania: a construção de indicadores socioambientais da qualidade de vida em Florianópolis**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARDIN, Teilhard. **O fenômeno humano**. São Paulo: Cultrix, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODO, Wanderley. SAMPAIO, José J. C.; HITOMI, Alberto H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 7. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

COMTE-SPONVILLE, André. Generosidade. **Ethos Reflexão**. São Paulo: Instituto Ethos, n.1, mar. 2000. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 12 fev. 2001. p.6-10.

COSTA, Jurandir Freire. A capacidade de doar. **Ethos Reflexão**. São Paulo: Instituto Ethos, n.1, mar. 2000. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 12 fev. 2001. p.11-12.

COULON, Alain. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CREMA, Roberto. Além das disciplinas: reflexões sobre transdisciplinaridade geral. In: WEIL, Pierre.; D'ÁMBRÓSIO, Ubiratan; CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade**. São Paulo: Summus, 1993. p.125-173.

D'ÁMBRÓSIO, Ubiratan. A transdisciplinaridade como acesso a uma história holística. In: WEIL, Pierre.; D'ÁMBRÓSIO, Ubiratan; CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade**. São Paulo: Summus, 1993. p.75-124.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DE MASI, Domênico. **Ócio criativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000a.

_____. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000b.

DINIZ, Maria H. **Dicionário jurídico.** v.4. São Paulo: Saraiva, 1998.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 1981.

EXAME. **As 100 melhores empresas para você trabalhar.** São Paulo: Abril, n.721, ago. 2000a. Suplemento.

EXAME. **Guia da boa cidadania corporativa.** São Paulo: Abril, n.728, nov. 2000b. Suplemento.

EXPRESSÃO. **Balanco Social.** Florianópolis: Expressão. n.105, 2000.

FABRY, Joseph B. **A busca do significado: Viktor Frankl - logoterapia e vida.** São Paulo: ECE, 1984.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana.** Rio de Janeiro: Record, 1980.

FERNANDES, Francisco. **Dicionário brasileiro contemporâneo.** 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1965.

FERREIRA, Francisco de Paula. **Dicionário de bem-estar social.** São Paulo: Cortez, 1982.

FIALHO, Francisco A.P. **Introdução ao estudo da consciência.** Curitiba: Genesis, 1998.

FIEMG. Conselho de Cidadania Empresarial da FIEMG. **Empresas e responsabilidade social: um estudo sobre as ações sociais realizadas pelo setor privado em Minas Gerais.** nov. 2000.

FRANKL, Victor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** 2. ed. rev. São Leopoldo (RS): Sinodal, 1991.

FROMM, Erich. **Ter ou ser ?** 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

GAUNTLETT, Suzanne. A mudança de paradigma na administração ambiental. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios.** São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.194-200.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GLEICK, James. **Caos: a criação de uma nova ciência.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GODBOUT, Jaques T. **O espírito da dádiva.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. 5. ed. Campinas: Papirus, 1995.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da História**. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

HANDY, Charles. Um prefácio pessoal. **Ethos Reflexão**. São Paulo: Instituto Ethos, n.2, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 fev. 2001. p.4-12.

HEISENBERG, Werner. **Física e filosofia**. 2.ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1987.

HELLER, Ágnes. **O cotidiano e a história**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. **Sociologia de la vida cotidiana**. Barcelona: Península, 1994.

HENDERSON, Hazel. **Creating alternative futures: the end of economics**. New York: Perigee Books, 1978.

_____. A idade da luz. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.239-245.

HUXLEY, Aldous. **A situação humana**. São Paulo: Círculo do Livro, 1988.

KANITZ, Stephen. **Filantropia Estratégica ou Doações ao Acaso ?** Disponível em <<http://www.filantropia.org.br/Filantropiaestrategica.htm>>. Acesso em: 11 maio 2001.

KELLY, Marjorie. O capitalismo aperfeiçoado. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.175-177.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica: estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa**. São Paulo: Makron, 1997.

KUHN, Thomas. **Estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LAGO, Paulo F. **A consciência ecológica: a luta pelo futuro**. 2. ed. rev. e ampl. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

LOBOS, Júlio. **Qualidade!: através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991

LORENZ, Edward N. **The essence of chaos**. Seattle: University of Washington, 1993.

LOVELOCK, James. **As eras de Gaia: a biografia de nossa terra viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1986.

LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade**. São Paulo: Nobel, 1993.

- MACNEILL, Jim; WINSEMIUS, Pieter; YAKUSHIJI, Taizo. **Para além da interdependência: a relação entre a economia mundial e a ecologia da terra.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- MAFFESOLI, Michel. **A conquista do presente.** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- _____. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2000.
- MANDEL, Terry. Divulgação de valores: o marketing no novo paradigma. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios.** São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.157-169.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional.** 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MARTIN-BARÓ, I. **Accion y ideologia: psicologia social desde Centroamerica.** 2. ed. El Salvador: U.C.A., 1985.
- MCINTOSH, Malcolm et al. **Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies.** London: Financial Times/Pitman, 1998.
- MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- MITROFF, Ian I.; MASON, Richard; PEARSON, Christine M. **Framebreak: the radical redesign of american business.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgard. **Ciência com consciência.** 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- _____. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, Gustavo; CARVALHO, Edgard A.; ALMEIDA, Maria C. (Orgs.). **Ensaio de complexidade.** Porto Alegre: Sulina, 1997. p.15-24.
- _____. **O método 4: as idéias, habitat, vida, costumes, organização.** Mem Martins: Europa-America, 1991.
- _____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- PATRÍCIO, Zuleica M. **Ser saudável na felicidade-prazer: uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico.** Florianópolis: PPG em Enfermagem/UFSC, 1996.

- _____. **Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas:** possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. **Qualidade de vida do trabalhador:** uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: PCA, 1999. p.19-88.
- PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. **Qualidade de vida do trabalhador:** uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: PCA, 1999.
- PELIZOLLI, M.L. **A emergência do paradigma ecológico:** reflexões ético-filosóficas para o século XXI. Petrópolis: Vozes, 1999.
- PETER, Ricardo. **Vickor Frankl:** a antropologia como terapia. São Paulo: Paulus, 1999.
- PINCHOT, Gifford. Desenvolvendo a comunidade no local de trabalho. In: HESSELBEIN, Frances et al. (Orgs.). **A comunidade do futuro:** idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998. p.131-143.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 18, n.2, p.3-12, abr./jun. 1984.
- RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios.** São Paulo: Cultrix/Amana, 1996.
- RICHARDS, Howard. **Ética y economía.** Cartago (Costa Rica): Tecnológica de Costa Rica, 1987.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SÁDABA, Javier. **Saber vivir.** 9. ed. Madri: Libertarias, Prodhufi, 1992.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state.** New York: Norton, 1973.
- SCHUMACHER, E.F. **O negócio é ser pequeno:** um estudo de economia que leva em conta as pessoas. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- SEN, Amartya. **Sobre ética e economia.** São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** a arte e prática da organização que aprende. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Benedicto; NETTO, Antônio G. M (Coords.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SILVA, Carlos E. L. (Coord.) et al. **Ecologia e sociedade: uma introdução às implicações da crise ambiental**. São Paulo: Loyola, 1978.

SILVA, Juremir M. Em busca da complexidade esquecida. In: CASTRO, Gustavo; CARVALHO, Edgard A.; ALMEIDA, Maria C. (Orgs.). **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997. p.103-113.

SINA, Amália; SOUZA, Paulo de. **Marketing Social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor**. São Paulo: Crescente, 1999.

SROUR, Robert H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. São Paulo: Rio de Janeiro, 2000.

STARKE, Linda. As cinco etapas da evolução moral da empresa. In: RAY, Michael; RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix/Amana, 1996. p.186-187.

TOMÁS, Vicente C. et al. **Enciclopedia internacional de las ciencias sociales**. v.9. Bilbao: Aguilar S.C., 1976.

WEBER, René. **Diálogos com cientistas e sábios: a busca da unidade**. São Paulo: Círculo do Livro, 1988.

WEIL, Pierre; D'AMBRÓSIO, Ubiratan; CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo: Summus, 1993.

WILBER, Ken. **O paradigma holográfico e outros paradoxos: explorando o flanco dianteiro da ciência**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1994.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WOOD JR., Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo desordenado**. São Paulo: Cultrix, 1992.

APÉNDICES

APÊNDICE 1 - Formulário da Pesquisa

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

TÍTULO DO ESTUDO: QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE CIDADANIA EMPRESARIAL

PESQUISADOR: Carlos Alberto De Faria Gaspar

ORIENTADORA: Zuleica Maria Patrício, Dra

1. O que é, no seu entendimento, **Qualidade de Vida** ?
2. Como você percebe sua participação no processo de **Qualidade de Vida** dos demais seres do mundo ?
3. O que é, no seu entendimento, **Cidadania** ?
4. Como você percebe a **Cidadania** quando exercida pela organização para a qual você trabalha ?
5. Como você se percebe praticando a **Cidadania externamente** à a organização para a qual você trabalha ?
6. Como você percebe sua **Qualidade de Vida** sendo afetada pela sua participação em atividades externas de **Cidadania** promovidas pela organização para a qual trabalha?
7. E o contrário: como você percebe a participação em atividades externas de **Cidadania** sendo afetada pela sua **Qualidade de Vida** ?
8. Como a sua **Qualidade de Vida** seria afetada por uma interrupção na promoção ou no estímulo da empresa às práticas externas de **Cidadania** ?

APÊNDICE 2 - Instrumento de Coleta, Registro e Análise de Dados das Entrevistas

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

TÍTULO DO ESTUDO: QUALIDADE DE VIDA DE TRABALHADORES QUE PARTICIPAM DE PRÁTICAS EXTERNAS DE CIDADANIA EMPRESARIAL

PESQUISADOR: Carlos Alberto de Faria Gaspar

ORIENTADORA: Zuleica Maria Patrício, Dra

CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA

Sexo: _____ Estado Civil: _____ Idade: _____

Procedência: _____ Instrução: _____

Profissão: _____ Tempo na Organização: _____

Outras Informações: _____

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Tipo de Serviços / Produtos: _____

Tempo de Existência: _____ Número de Funcionários: _____

Tempo de Envolvimento com Práticas Externas de Cidadania Empresarial: _____

Outras Informações: _____

CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA ENTREVISTA

Local: _____

Horário de Início: _____ Horário de Término: _____

Condições do Ambiente (Iluminação, Temperatura, Ventilação, Ruídos, etc.):

| REGISTRO DOS DADOS | ANÁLISE DOS DADOS |
|---------------------------|--------------------------|
| | |

APÊNDICE 3 - Procedimentos de Entrevista

1. Enviar ou, preferencialmente, apresentar carta-convite do TRANSCRIAR-UFSC para formalizar a entrevista.
2. Negociar o melhor local e momento para a entrevista com o sujeito.
3. Apresentar os objetivos da entrevista em vista dos objetivos da pesquisa.
4. Solicitar para que seja realizada gravação da entrevista em fita cassete.
5. Alertar para o fato de que os nomes do entrevistado e da organização para a qual trabalhe não serão divulgados no artigo, bem como nomes de outros indivíduos ou instituições mencionadas.
6. Alertar sobre a possível 'invasão' da entrevista em assuntos de caráter pessoal do entrevistado, deixando-o à vontade para responder apenas o que considerar necessário.
7. Realizar a entrevista, procurando obter todas as respostas para o Formulário de Pesquisa (apêndice 1) proposto, dentro do tempo limite de 2 horas.
8. Deixar o entrevistado livre para comentar e refletir sobre a entrevista (*feedback*).
9. Finalizar deixando espaço para um possível retorno para nova coleta de dados e deixando claro que, uma vez o artigo estando redigido, haverá novo encontro para apreciação e validação pelo entrevistado.

APÊNDICE 4 - Modelo de Carta de Apresentação para Empresas

Florianópolis, __ de ____ de 200__

Nome da empresa / Departamento

Prezado Sr. _____,



Temos notado a crescente importância acerca da cidadania empresarial, a qual surge como um significativo alento às adversidades de nossa sociedade contemporânea. Estamos cientes das preocupações da **NOME DA EMPRESA** em relação a este tema e à sua relevância.

Nós, integrantes do TRANSCRIAR – *Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável* - vimos, por meio desta, convidá-los a colaborar com o estudo intitulado *Qualidade de Vida de Trabalhadores que Participam de Práticas Externas de Cidadania Empresarial*. Estamos desenvolvendo esta pesquisa em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo o principal objetivo compreender como as práticas de cidadania empresarial interferem na qualidade de vida dos trabalhadores nos mais diferentes contextos. Para tanto, solicitamos a realização de entrevistas, em datas e horários a serem definidos, com alguns profissionais (sujeitos da pesquisa) que tenham envolvimento com práticas de cidadania estimuladas ou coordenadas pela empresa.

Ressaltamos que esta pesquisa não pretende interferir, absolutamente, no processo de trabalho desta empresa, além de seguir os seguintes princípios:

- Os sujeitos devem aderir de forma voluntária ao estudo;
- Os sujeitos e a empresa não serão expostos, sendo mantido o sigilo do conteúdo das informações coletadas que possam prejudicá-los;
- As identidades dos sujeitos e da empresa serão resguardadas (pode ser da escolha dos sujeitos entrevistados, utilizar um nome fictício para representá-los);
- Não haverá registro de qualquer informação sem a aprovação do sujeito que a forneceu;
- Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções e serão apresentados à empresa e aos sujeitos antes de serem publicados.

Esperamos contar com sua colaboração.

Carlos Alberto de Faria Gaspar
Mestrando PPGE - UFSC / Integrante do Núcleo TRANSCRIAR

Zuleica Maria Patrício, Dra.
Prof. Orient. PPGE - UFSC / Coordenadora do Núcleo TRANSCRIAR

APÊNDICE 5 - Modelo de Carta De Apresentação para Sujeitos da Pesquisa

Florianópolis, ___ de _____ de 200_

Prezado(a) Senhor(a):



Nós, integrantes do TRANSCRIAR – *Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável* - vimos, por meio desta, convidá-lo a colaborar com o estudo intitulado *Qualidade de Vida de Trabalhadores que Participam de Práticas Externas de Cidadania Empresarial*. Estamos desenvolvendo esta pesquisa em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Nosso principal objetivo é compreender como as práticas de cidadania empresarial interferem na qualidade de vida dos trabalhadores nos mais diferentes contextos. Para tanto, prevemos a realização de entrevistas com alguns profissionais (sujeitos da pesquisa) que tenham envolvimento (ou já tenham se envolvido) em práticas de cidadania empresarial estimuladas ou coordenadas pela empresa. Para concretizar este estudo, será de fundamental importância entrevistar alguns trabalhadores que concordem em participar do mesmo.

Desta forma, solicitamos sua participação como sujeito desta pesquisa, ressaltando a intenção de que estes momentos emprestados ao estudo interfiram o mínimo possível no desenvolvimento dos seus trabalhos, desejando ainda seguir os preceitos éticos assim relacionados:

- Os sujeitos devem aderir de forma voluntária ao estudo;
- Os sujeitos e a empresa não serão expostos, sendo mantido o sigilo do conteúdo das informações coletadas que possam prejudicá-los;
- As identidades dos sujeitos e da empresa serão resguardadas;
- Não haverá registro de qualquer informação sem a aprovação do sujeito que a forneceu;
- Os resultados serão baseados nos dados, sem distorções e serão apresentados à empresa e aos sujeitos antes de serem publicados.

Esperamos contar com sua colaboração e agradecemos desde já,

Carlos Alberto de Faria Gaspar
Mestrando PPGE - UFSC / Integrante do Núcleo TRANSCRIAR

Zuleica Maria Patrício, Dra.
Profa. Orient. PPGE - UFSC / Coordenadora do Núcleo TRANSCRIAR

APÊNDICE 6 - Modelo de Carta de Autorização para a Pesquisa

Florianópolis, ____ de _____ de 200__

Estando ciente dos objetivos e métodos da pesquisa intitulada *Qualidade de Vida de Trabalhadores que Participam de Práticas Externas de Cidadania Empresarial*, sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, autorizo o Sr. Carlos Alberto de Faria Gaspar a realizar seus estudos nesta empresa, permitindo-lhe acesso aos trabalhadores que concordarem em participar da pesquisa.

Nome do Responsável
Cargo Ocupado
Nome da Empresa
Data

APÊNDICE 7 - Modelo de Carta de Aceite dos Sujeitos da Pesquisa

Florianópolis, ____ de _____ de 200__

Estando ciente dos objetivos e métodos da pesquisa intitulada *Qualidade de Vida de Trabalhadores que Participam de Práticas Externas de Cidadania Empresarial*, sendo desenvolvida em nível de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, conduzida pelo Sr. Carlos Alberto de Faria Gaspar, concordo em participar da mesma.

Trabalhador(a) da Nome da Empresa
Data