

## A dádiva como potencialidade nas organizações<sup>1</sup>

*A gift as potential in organizations*

*Un don como potencial en las organizaciones*

Heloiza MATOS<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo problematiza a predominância do paradigma neoliberal nos debates sobre a motivação das decisões humanas, frente às teorias ligadas ao holismo. As limitações das duas correntes são apresentadas e contrapostas à perspectiva da dádiva como alternativa às interações sociais no âmbito das organizações e dos esforços para promover a humanização em suas atividades. A abordagem do capital social é referendada, por fim, como potencialidade para a renovação da gestão e da comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Teorias neoliberais; Holismo; Teoria da dádiva; Capital social; Humanização nas organizações.

### ABSTRACT

This paper discusses the prevalence of neoliberal paradigm on the debates about motivation in human decision making against the holistic theories. The limitations of both currents are laid to contrast the perspective of gift as an alternative to social interaction within the organizations and for the efforts to promote humanization in corporate activities. The social capital perspective is put forward, finally, as a potentiality to renew management and communication within organizations.

**Keywords:** Neoliberal theories; Holism; Gift theory; Social capital; Humanization within organizations.

### RESUMEN

Este artículo discute el predominio del paradigma neoliberal en los debates sobre la motivación en las decisiones humanas frente a las teorías vinculadas al holismo. Se presentan las limitaciones de las dos corrientes, contrapuestas a la perspectiva del don como alternativa a las interacciones sociales en el ámbito organizacional y de los esfuerzos para la promoción de la humanización en sus actividades. La aproximación del capital social se presenta, finalmente, como potencialidad para la renovación de la gestión y de la comunicación organizacional.

**Palabras clave:** Teorías neoliberales; Holismo; Teoría del don; Capital social; Humanización en las organizaciones.

---

1 Trabalho apresentado à sexta edição da Revista Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura, publicação ligada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Universidade Federal do Paraná

2 Doutora, Docente do PPGCOM-ECA da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil. E-mail: [heloizamatos@gmail.com](mailto:heloizamatos@gmail.com)

## **Introdução**

Os estudos sobre capital social e reconhecimento têm ocupado lugar central nas áreas das ciências sociais e da filosofia política, trazendo assim contribuições essenciais para o campo da comunicação pública e da comunicação organizacional. As demandas mais recentes a favor da humanização nas diferentes instituições, bem como os apelos por políticas públicas de inclusão dos cidadãos recorrem a essas abordagens teóricas. De forma geral, a valorização dos aspectos humanos e das interações solidárias é notada nas pesquisas acadêmicas e nas novas práticas defendidas pelo mercado seja nas organizações de caráter econômico, político ou social.

Os debates em torno das motivações para novas e mais humanas atitudes especialmente nas organizações econômicas colocam em evidência os conflitos entre os dois paradigmas teóricos preponderantes nas ciências sociais: o da teoria da escolha racional e o holismo. Ao longo deste texto, pretendo abordar uma terceira possibilidade de interpretação e de ação nas organizações na tentativa de superar as limitações dos modelos hegemônicos e de reforçar o movimento da humanização. Esta alternativa é a da teoria da dádiva. Para tanto, retomarei as premissas dessas linhas teóricas e buscarei contextualizá-las diante das ações organizacionais.

## **Utilitarismo**

Do ponto de vista das organizações econômicas, o paradigma dominante é aquele que defende o interesse como motivação para as atitudes humanas. Sua versão hegemônica é a do neoliberalismo, que reforça a autonomia da decisão dos indivíduos motivados por suas próprias preferências. As escolhas, portanto, são definidas racionalmente em função de um cálculo de custos e benefícios ao qual cada ser humano se dedica, seguindo uma relação utilitarista entre meios e fins. A customização dos esforços em busca dos melhores resultados, baseados nas preferências individuais, é o motor que rege esse modelo de ação. Assim, o núcleo comum às teorias neoliberais é que a circulação de produtos, serviços e imagens das organizações se pauta pelo interesse (não necessariamente público) e pela racionalidade instrumental (KUTTNER, 1998). Dessa forma, a sociedade moderna se afasta do ambiente comunitário e se volta para uma grande quantidade de instâncias – instituições, pessoas, serviços, produtos, “dispositivos”, que ditam para os indivíduos seus valores e preferências. E, como consequência, essas relações sociais são limitadas por laços fracos, causando exploração, injustiça, exclusão.

No paradigma utilitarista ou da escolha racional, resta pouco ou quase nenhum espaço para o debate sobre a validade dos fins a serem alcançados. Os questionamentos morais acerca desses resultados deixam de ter significado fundamental à medida que os interesses são tratados como naturais na essência humana. Segundo essa concepção, a satisfação dos interesses de todos os indivíduos somados resultaria, inevitavelmente, no bem coletivo. Para tanto, basta que a liberdade de ação e de empreendimento seja respeitada a todo custo.

As consequências desse modelo levado ao extremo na direção das políticas econômicas em vários países do mundo – entre eles, os Estados Unidos –, estão vivas nos aprendizados mais recentes deixados pela crise global de 2008. Desregulamentação da economia, ausência do Estado e o livre interesse de determinados segmentos e organizações deixam dúvidas sobre a possibilidade de o utilitarismo, por si só, permitir o entendimento e a satisfação das necessidades humanas mais abrangentes.

Mas as teorias neoliberais ainda dominam a pauta das organizações. A lógica da teoria da escolha racional mantém-se como linha-mestra para a tomada de decisões estratégicas. Nesse cenário, a comunicação organizacional é tratada como parte da estratégia dos negócios e dos relacionamentos. Há cerca de meio século assistimos às controvérsias sobre a preponderância dos interesses principais (dos acionistas) das empresas frente à satisfação das necessidades dos diferentes públicos. Nessa “batalha de ideias”, a corrente da chamada teoria de equilíbrio dos *stakeholders* ganha a simpatia da opinião pública e sobre ela se constroem os chamados programas de responsabilidade social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; SILVEIRA, 2010; FRANÇA, 2007). Mas a incorporação de determinadas ações comunitárias pelas corporações, como se interessadas inicialmente em responder aos anseios mais amplos da sociedade, é também permanentemente criticada. Do ponto de vista da explicação sociológica, a atenção aos diferentes públicos da organização se pauta igualmente pela abordagem do interesse, em que se pesam os diferentes custos – inclusive, para a imagem das organizações diante da ausência das chamadas práticas sociais. O que ocorre é que, com o passar dos anos, o atendimento às preferências dos *stakeholders* passou a ser regulado por um conjunto de normas e princípios normais, muitos deles de alcance global (como diretrizes das Organizações das Nações Unidas em diferentes temas). Diante disso, sintetizo a seguir o paradigma concorrente ao utilitarismo.

### **Holismo**

O paradigma que busca substituir a visão economicista é proposto pelo holismo, termo que designa todas as teorias que abordam a sociedade, e não o indivíduo, como visão prioritária. Amitai Etzioni adotou esse movimento em sua crítica à economia neoclássica e ao utilitarismo, lançando a proposta da socioeconomia. Nessa vertente, ele busca eliminar o isolamento do indivíduo e situá-lo no contexto das relações sociais, lançando assim o “paradigma do eu e nós”, segundo o qual “somos membros uns dos outros” (ETZIONI, 1988, p. 5). Com isso, Etzioni propõe uma dimensão moral, admitindo que os indivíduos não agem apenas em função de seus interesses, mas também baseados em normas e valores. Orientados assim a agir de forma compromissada com o bem coletivo, os cidadãos abrem mão de seus interesses e da instantaneidade dos benefícios próprios que buscam a partir da lógica utilitarista.

O “contrato” que todos os indivíduos devem responder a favor da coletividade impõe

deveres, e estes, por sua vez, ocupam o lugar do prazer almejado na escolha racional. Há uma imposição externa sobre a atitude individual e social, o que acrescenta obrigações sobre a ação humana e afasta qualquer dimensão de prazer. “Então, o mais rapidamente possível, temos vontade de nos libertarmos delas e nos voltarmos para o paradigma dominante; esse é o problema, clássico em sociologia, da interiorização das normas” (GODBOUT, 2000, p. 72).

Temos, então, o seguinte dilema: “ou o comportamento é livre, mas obedece ao modelo da racionalidade instrumental, ou o comportamento é mais ou menos limitado por normas, pela obediência a regras” (GODBOUT, 1998). Entre as propostas formuladas para a promoção da igualdade, respeitando o primado absoluto da liberdade individual, a teoria da justiça de John Rawls tenta apontar as diretrizes para as decisões humanas a partir de uma suposta posição em que, ignorando diferenças entre si, todos os indivíduos agiriam razoavelmente segundo princípios morais. E o critério da razoabilidade baseia-se em princípios elementares de justiça social, que “são um modo de atribuir direitos e deveres nas instituições básicas da sociedade e definem a distribuição apropriada dos benefícios e dos encargos de cooperação social” (RAWLS, 2008, p. 5). A primazia rawlsiana da liberdade individual, no entanto, concentra-se sobremaneira sobre a racionalidade humana e sobre uma estrutura de instituições para reger a vida social.

Um conjunto de normas se impõe sobre o funcionamento das organizações como forma de garantia e sanção a comportamentos corporativos, por assim dizer, menos orientados à perspectiva comunitária. Em sua defesa, argumenta-se a necessidade de impor novos interesses globais, como a governança climática e a inclusão de minorias no mercado de trabalho e nos centros de ensino. Entre o constrangimento normativo e a orientação limitada ao mercado, no entanto, as relações humanas ainda possuem a potência das atitudes espontâneas do bem. Na próxima seção, trato dessa alternativa teórica e pragmática para as relações mais humanizadas no interior das organizações e no ambiente geral das interações sociais.

### **Dádiva**

A teoria da dádiva (dom) proposta por Mauss (1974) tem sido estudada por um grupo de pesquisa francês dirigido por Alain Caillé e que usa uma sigla com o mesmo sobrenome do autor da teoria (MAUSS: *Mouvement Anti-Utilitariste des Sciences Sociales*). Mesmo não considerada como um “paradigma”, a teoria da dádiva permite desafiar os dois paradigmas apresentados anteriormente.

A dádiva, segundo Mauss, “é tudo que circula na sociedade e não está ligado nem ao mercado, nem ao Estado e nem à violência física” (GODBOUT, 1998). Em outras palavras, a dádiva permeia e favorece o laço social. Ela está presente nas relações entre amigos, parentes, vizinhos, colegas de trabalho, sob a forma de presentes, serviços e atos de gentileza

e hospitalidade. Entre desconhecidos, a dádiva circula nas ações humanitárias, nas doações de sangue e órgãos, na assinatura de petições e nos trabalhos voluntários, por exemplo. A hipótese de Godbout (1992, p. 9-12), no entanto, é a de que o dom não reside apenas nas atitudes periódicas ou isoladas, mas está em toda parte (na própria vida, na conversação, no amor, no prazer do trabalho bem feito) e constitui-se no próprio sistema social. A dádiva, nesse sentido, não apenas se localiza em algo, mas é a relação intersubjetiva que não se reduz à troca econômica nem é mediada pelo poder, pelas leis e ameaças de penalidade. É a prestação de bens ou serviços realizada sem garantia de retribuição, e motivada exclusivamente para alimentar laços entre as pessoas (GODBOUT, 1992, p.30). Apesar da incerteza do retorno, a dádiva se efetua no ciclo formado pelo dar, pelo receber e pelo retribuir.

As características da dádiva (ou do dom) a situam em contraposição direta aos elementos que marcam as relações humanas segundo o utilitarismo e o holismo. Em primeiro lugar, como mencionei acima, o ato da dádiva não é motivado pelo interesse de receber algo em troca ou em retribuição, como ocorre no mercado regulado pelo liberalismo. Portanto, o dom não se sustenta sobre uma relação entre meios e fins. Em segundo lugar, os indivíduos que doam sem esperar algo em troca, ainda assim podem receber algo de volta em virtude do desejo do outro em alimentar o laço social, realizando a retribuição. Nesse sentido, há uma dívida em questão, embora devamos entendê-la longe de uma ideia de obrigação ou como resultado de uma pressão para que o débito seja honrado. O espírito essencial da dádiva é que, inclusive, a dívida nunca seja “paga” – como no caso das doações de órgãos, segundo lembra Godbout (2000, p.74). Na relação mercantil, ao contrário, busca-se quitar a dívida imediatamente ou sequer permitir sua persistência, à medida que a troca de produtos e serviços deve ser liquidada o quanto antes, mediante um cálculo de equivalência.

A dádiva se contrapõe ao paradigma holístico a partir de três características: 1) ela implica uma relação de prazer nas atitudes de dar e receber – o que se contrapõe à moral de Etzioni e ao sentimento provocado a partir da imposição de um conjunto de obrigações que impõem o controle social; 2) o verdadeiro dom não é regulado por normas, mas se efetiva a partir da espontaneidade e de regras implícitas (GODBOUT, 1998; GODBOUT, 2000, p. 75), porque, afinal, a expressão de vínculo com a pessoa é superior à convenção social; 3) na dádiva, não existe a obrigação da retribuição, como vimos, e geralmente o doador evidencia que o bem ou o serviço nada lhe custou – e, tendo pouco valor, sua retribuição é incerta. Nas esferas de circulação das coisas compreendidas pelo mercado e pelo Estado, a redução das incertezas (com seus planejamentos estratégicos e cálculos políticos) a busca de segurança nas transações e do poder são preocupações constantes. “Reduzir a zona de incerteza significa reduzir a liberdade do outro para aumentar a sua própria” (FRIEDBERG, 1993, p. 210). Essa expectativa difere essencialmente do que ocorre na terceira esfera, denominada por Polanyi

(1983) de reciprocidade e que, também segundo Hirschman (1970), está ligada às relações interpessoais. Nessa dimensão, a liberdade é, ao contrário, ampliada na medida em que confere reconhecimento do gesto da outra pessoa e retira dela qualquer sentimento de obrigação.

Deve-se reconhecer, portanto, a dificuldade de aplicação da dádiva entre os paradigmas utilitarista e holístico. Em síntese, a não equivalência, a dívida e a incerteza buscadas no seio da relação se opõem à teoria da escolha racional e ao contrato. Mas o prazer do gesto, a liberdade e a espontaneidade são contrários às normas interiorizadas e à moral do dever presentes no holismo. Além disso, os questionamentos sobre a autenticidade e a genuinidade da dádiva são frequentes diante de exemplos de ações humanitárias ou de doações. Não raras vezes os casos de dádivas em que as organizações econômicas ou políticas estão envolvidas são tratados com ceticismo. Vejamos um debate sobre doação e comércio de órgãos.

O jornal Folha de São Paulo, em artigo do jornalista Samy Adghirni (ADGHIRNI, 2013) noticiou que um dos efeitos da crise econômico no Irã é o aumento do comércio ilegal de rins vendidos por doadores vivos. Apesar de governo iraniano possuir e controlar um serviço de intermediação da transação de pacientes que necessitam de um transplante renal e pessoas dispostas a doar um de seus rins, as transações fora do âmbito regulado cresceram recentemente. Doadores seguem em busca de valores superiores aos praticados pelo serviço público, embora corram o risco de serem flagrados em ilegalidade em clínicas clandestinas que realizam as cirurgias de transplante. Por outro lado, portadoras de doenças crônicas e familiares se desesperam com a espera nas filas de transplantes, que se mantêm longas apesar da legalidade da venda de rins pelos iranianos.

A respeito do caso iraniano, o articulista Helio Schwartzman defendeu o comércio de órgãos em texto intitulado “Vende-se rim” (SCHWARTSMAN, 2013, A2) e publicado no mesmo jornal, em 20 de novembro daquele ano. Seu argumento é o de que todos ganham com a medida: o doador recebe o benefício econômico; o receptor sobrevive; o Estado poupa recursos que seriam gastos em longos tratamentos de diálise; e o paciente que não pode comprar um rim se beneficia com a redução das filas. A questão de fundo do artigo é se a doação de órgãos no modelo iraniano se situa como resultado de uma dádiva ou como simples comércio. A poderosa pressão econômica está no centro do problema, mas coloca tanto o doador do rim como a prostituta e o trabalhador assalariado diante da mesma relação utilitária. Questionar um ou outro significaria, no extremo, rever as noções do comércio e do próprio capitalismo. Schwartzman indaga, ao final qual seria a lógica de exigir que um rim fosse doado como um ato altruísta, quando as relações na medicina e no mundo são majoritariamente definidas pelo dinheiro.

O exemplo evidencia as contradições entre a escolha racional e a dádiva. A primeira é mediada pelas relações entre meios e fins, mas a segunda busca apenas preencher um espaço

de significação do sujeito como experiência social – onde é possível vivenciar os fundamentos da sociedade e o que nos liga a ela para além das regras cristalizadas como normas da justiça. A experiência da dádiva em nós cria um estado psíquico especial, o que Mauss chamou de fato social total, ou seja, uma experiência que concretiza a tensão entre indivíduo e sociedade, entre liberdade e obrigação.

### **A dádiva e o mercado**

Quando a doação de rins deixa de se fundar sobre o ato voluntário e gratuito da dádiva, começa a se aproximar da lógica econômica e deixa de se restringir à intenção de proporcionar a continuidade da vida a outra pessoa – para o que não haveria preço ou retribuição à altura de uma atitude tão transformadora para o próprio doador. Essa transição, que marca o próprio surgimento do mercado, inverte o sentido das trocas baseadas em laços de confiança nas sociedades ditas arcaicas. Instaure-se, em seu lugar, o princípio de neutralidade nas transações, com a presença de intermediadores (a figura do mercador) e a possibilidade de ganhos (com excedentes) que ultrapassam a utilidade e o cultivo do vínculo. As relações de produção deixam a posição de meio para tornarem-se um fim em si mesmas, afastando o envolvimento de criação do bem a ser trocado (desumanizando o ato produtor) e tornando o destinatário do produto (o utilizador) apenas a ponta final para o escoamento da produção. A possibilidade de laço social nessa troca desaparece na lógica mercantil e é delegada às outras dimensões da vida, como as relações primárias entre familiares e onde o sentido de laço comunitário ainda persiste (GODBOUT, 1992, p. 213-237).

A totalidade do sistema parece deixar pouco espaço para a existência da dádiva além dos círculos mais restritos e íntimos da vida social. Afinal, o mercado teria atuado para transformar o sentido de “polivalência” (em que a dádiva possui valores diversos que ultrapassam a monetarização) e resumi-lo ao de “equivalência” (para um sentido utilitário da troca, que exclui de imediato a dívida contraída de quem doa algo). A tentativa de se restabelecer a possibilidade da dádiva como um sistema possível na sociedade inclui, assim, a criação do “valor de laço” (GODBOUT, 1992, 244-247), que não se quantifica nem possui equivalência qualquer. Resume-se no valor do gesto, do bem, do serviço para o reforço do vínculo social. Nesse sentido, o dom se insere num circuito em que os laços se fortalecem; e à medida que crescem, continuam a estimular novas atitudes de dádiva. O “consumo” da dádiva, que é o ato de receber, não exaure o laço – ao contrário, possibilita seu crescimento. Essa é uma inversão essencial em relação ao mercado.

Mas como repensar a possibilidade do dom ou da dádiva nas organizações econômicas, orientadas pelo interesse que, ainda assim, não se pretende negar sua existência e importância na sociedade moderna?

### A dádiva nas organizações

Há que se perguntar o sentido de determinados atos genuínos que ligam os indivíduos nas ou a partir das organizações. O que dizer, por exemplo, das atitudes em que trabalhadores mais experientes se engajam no auxílio dos recém-chegados às organizações e que ainda tentam tatear o novo ambiente de trabalho, em busca de apoio e vínculos nos quais confiar? A doação de experiência nessas relações de aprendizagem não possui um valor de troca, mas um valor de laço que segue implícito; suas eventuais regras de reciprocidade residem na possibilidade de ajuda mútua no futuro, mas sem garantias. Supõe-se que aquele que recebe a ajuda técnica guardará, em relação a seu doador, um sentimento de gratidão, o que o vincula espontaneamente ao outro (ALTER, 2009, p.12).

Essas relações baseadas em lealdade, gratuidade, espontaneidade e liberdade diferem-se de iniciativas institucionalizadas de promoção da cooperação quando estas se orientam para a solução de problemas de produtividade e eficiência. Este é o caso dos chamados círculos de controle da qualidade, que se popularizaram no Japão e marcaram entendimentos também no Brasil a favor do aprimoramento da gestão, buscando soluções de otimização de recursos no chamado “chão de fábrica”. A “utilidade” desses movimentos se mantém ligada ao valor de troca e aos fins mercantis.

Mas nem por isso se invalidam os programas de estímulo à chamada competência coletiva, em que os conhecimentos tácitos dos trabalhadores são valorizados, diferenciando o que ALTER (2009, p. 16) determina como trabalho prescrito e trabalho real. O primeiro indica o conteúdo normativo das tarefas esperadas daqueles que ocupam a função indicada. Já o segundo aponta a efetiva realização do trabalho, com o acréscimo dos conhecimentos empíricos adquiridos ao longo do tempo e testados no cotidiano. Em várias empresas, os departamentos de recursos humanos preocupam-se em identificar as boas experiências adquiridas além das normas oficiais, reconhecendo a importância das soluções práticas encontradas pelos trabalhadores. No trabalho real, a cooperação e a atuação em rede, com ensinamentos compartilhados entre colegas, atua na formação de laços. Nesse entremeio entre o objetivo organizacional para promover eficácia operacional e os vínculos humanos que se estabelecem entre os indivíduos para muito além dos interesses institucionais, persiste a possibilidade do dom. Um genuíno processo de humanização nas organizações, dessa forma, é aquele que se dirige para o valor do laço em si, reconhecendo-o como seu objetivo, e não como uma atividade-meio para se alcançar resultados orientados ao mercado.

Neste sentido, o papel da comunicação organizacional deve se diferir fundamentalmente da tarefa de agenciamento dos públicos para alcançar determinados objetivos mercadológicos ou de convencimento político, no caso das organizações estatais. As relações públicas se inserem numa dimensão voltada à promoção de relacionamentos, entendimentos mútuos, construção de



laços e nos aspectos mais vinculados ao respeito e ao afeto. Altera-se, sobretudo, o conceito de efetividade do trabalho de comunicação. Qualquer outro objetivo relacionado à produtividade, à retenção dos quadros profissionais (com vistas à redução da rotatividade) ou à defesa da organização pelos próprios trabalhadores passa a ser uma possível consequência do trabalho de humanização e de comunicação, mas não seu objetivo estratégico. Isso significa atentar-se para o âmbito do mundo vivido e dissociar a comunicação nesse espaço daquela que se orienta para o mundo sistêmico, para utilizar a terminologia proposta por Habermas, no entendimento de Barros (2007, p. 126-127).

Além dos movimentos de cooperação localizados no interior das organizações, as ações de doação e envolvimento das empresas com o entorno social podem ser problematizadas à luz da teoria da dádiva. As chamadas iniciativas de responsabilidade social são quase sempre criticadas dentro de um movimento de ataque aos interesses conhecidos como *greenwashing*, na área ambiental, ou como *whitewashing*, em que empresas adotam determinados programas para camuflar práticas antiecológicas ou contrárias aos preceitos da diversidade humana. No entanto, determinados projetos de doação e vinculação de organizações com comunidades escolhidas muitas vezes demonstram a ausência de uma equivalência entre o bem ou serviço doado e a expectativa de reciprocidade. Muitas vezes, tais iniciativas possuem regras implícitas de lealdade e não restringem a liberdade dos beneficiários em sua decisão sobre retribuir. A incerteza do retorno de tais projetos é outra característica que se assemelha aos princípios da dádiva.

Tais aproximações, no entanto, não significam ignorar a existência estrutural de um regime orientado para fins de mercado. Trata-se, antes disso, de apontar possibilidades em que o dom emerge mesmo no interior das organizações que sintetizam o espírito do capital. Nestas brechas, a comunicação social pode se orientar para incentivar o engajamento dos chamados *stakeholders* para que se vinculem uns aos outros, na construção de laços de confiança, e não para que se prendam à própria organização – o que seria pressupor o fim do princípio fundamental da liberdade, prezado nas relações de dádiva.

### **O capital social nas organizações**

Os efeitos de relações baseadas em sentimentos de confiança e reciprocidade sobre os resultados econômicos estão na base dos questionamentos acerca das potencialidades do capital social (CAILLÉ, 2011, p. 23). Podemos aplicar a pergunta ao contexto do presente artigo da seguinte forma: por que, afinal de contas, uma organização econômica deveria interpor seus recursos materiais humanos para a promoção de laços sem qualquer possibilidade de retorno para suas atividades?

Alain Caillé concorda que a noção de capital social tem, contra si, um problema

essencial: seu prenome “capital”. Ele remete inevitavelmente a uma ideia utilitarista, como se toda possibilidade de vínculo social viesse precedida de um interesse econômico, ou seja, de um retorno das experiências e das relações afetivas que preexistem à expectativa de qualquer vantagem.

No entanto, a prioridade dos relacionamentos e dos vínculos, na perspectiva da dádiva, responde antes à possibilidade de qualquer compensação a uma organização econômica (para mantermos atenção ao tema aqui proposto). De modo geral, avalia Caillé ao interpretar o *bestseller* de Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, “o único meio de fazer amigos é amá-los” e “a condição para desenvolver relações sociais suscetíveis de se revelar úteis é, antes de tudo, valorizá-las em si mesmas” (CAILLÉ, 2007, p. 24). Essas pressuposições somente se fazem críveis quando consideramos que tais relacionamentos são baseados em confiança. E é dela que qualquer relação utilitária pode resultar como subproduto e não como fim primeiro (CAILLÉ, 2011, p. 25).

Desde suas primeiras formulações por Pierre Bourdieu, o capital social pressupõe a existência de laços e a um atributo do indivíduo, segundo sua definição como “o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo (BOURDIEU, 1980, p.2). Já para Pontieux (2006, p.46), o capital social tem uma dimensão essencialmente coletiva a partir da troca de sentimentos de reconhecimento e respeito, por exemplo, que remetem para compromissos compartilhados entre os integrantes de um grupo. Outros autores como Pippa Norris (1996) Alejandro Portes (2000) incrementam a noção de capital social ao apontar para a possibilidade de as redes de interação e de confiança social favorecerem o engajamento cívico e a cooperação em busca de objetivos compartilhados.

Para discutir a dádiva e o capital social nas organizações, gostaria de ressaltar dois aspectos presentes nos conceitos teóricos e que apontam uma problemática para o laço entre os indivíduos. São eles a estabilidade das relações e o compartilhamento de valores humanos e éticos.

Muito se tem escrito sobre a importância de promoção e identificação de valores comuns entre a organização e seus integrantes. Tanto os profissionais de comunicação como os de recursos humanos são envolvidos nessa tarefa, com o objetivo de produzir uma “comunidade de sentido”, de maneira que todos – ente líderes e demais trabalhadores – estejam igualmente engajados nos desafios da organização. Os valores identificados para entrarem em “circulação” ou serem “disseminados” entre os grupos organizacionais são, na maior parte das vezes, vinculados a metas e resultados financeiros, mas não raras vezes também dirigem determinados grupos para ações sociais mais amplas (promovendo iniciativas voluntárias de apoio comunitário, que se aproximam do sentido da dádiva). O genuíno compartilhamento de

valores humanos na organização compõe, assim, o núcleo de iniciativas motivadas pela dádiva e que tenha a capacidade de gerar capital social.

O outro aspecto ressaltado na própria noção de capital social é a durabilidade das relações contemporâneas em torno das quais os indivíduos se vinculam, formando redes de confiança, reciprocidade e apoio mútuos. É neste ponto que as pressões sistêmicas dificultam a possibilidade de existência de um sistema amparado na dádiva, como Godbout (1992) propõe. Para Honneth (2009, p. 396-397), a revolução neoliberal criou a partir dos anos 80 novas estruturas de organização, interrompendo um ciclo de avanços normativos que a socialdemocracia havia obtido. A própria discussão sobre a fraca vida associativa provoca as discussões teóricas sobre a origem e os efeitos do declínio do capital social (MATOS, 2008).

O chamado capitalismo desorganizado, com sua flexibilização das relações de trabalho e orientado muitas vezes por projetos e não pela durabilidade dos vínculos, provoca uma espécie de liquefação das sólidas relações nos ambientes de trabalho (BAUMAN, 2001). Conduz ainda ao que Sennet (2003) denominou como a corrosão do caráter ou do valor ético de ligação entre as pessoas envolvidas em torno dos mesmos objetivos compartilhados. O processo de “dessolidarização social” (HONNETH, 2009, p. 404-407) pressiona o trabalhador para tomar conta da própria vida, numa trajetória individual e autônoma, em que as relações sociais amistosas são construídas a partir de interesses instrumentais. Uma das consequências desse processo é a dissolução da própria estabilidade emocional do indivíduo, impossibilitando a continuidade de relações afetivas e o compartilhamento de valores.

As iniciativas de humanização e solidarização, com a promoção de sentimentos de dádiva, encontram-se, assim, diante da encruzilhada de promover o valor do laço em meio a um contexto de ruptura estrutural das relações nas organizações. O desafio está em encontrar alternativas capazes de promover novas formas de vínculo e afeto além dos espaços organizacionais – uma vez que estes estão talvez irremediavelmente limitados. A comunicação, que em sua essência inclui o compartilhamento da palavra e o entendimento entre as pessoas diante de encontros reais ou virtuais, apresenta-se como a esfera de esperança do valor do laço.

## Referências

ADGHIRNI, Samy. **Irã permite e controla comércio de rins, mas fila de espera cria mercado negro**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2013/11/1372581-ira-permite-e-controla-comercio-de-rins-mas-fila-de-espera-cria-mercado-negro.shtml>>.

ALTER, Norbert. **Donner etprendre**. La coopération em entreprise. Découvert Ed. /MAUSS, Paris, 2009.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social**

- empresarial e empresa sustentável.** Da teoria à prática. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARROS, Antonio Teixeira. “A relação entre o sistêmico e o vivido na comunicação institucional”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (orgs.). **Relações públicas comunitárias.** A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. Le capital social. Notes provisoires. In: **Actes de La Recherche en Sciences Sociales**, 31, n.31, 2-3, 1980.
- CAILLÉ, Alain. Capital social, reconhecimento e dádiva. In: MARQUES, Ângela;
- MATOS, Heloiza (orgs.). **Comunicação e política.** Capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus, 2011.
- ETZIONI, Amitai. Pour une Science sociale déontologique. **Revue du MAUSS**, n. 9, 1990. 14-32.  
\_\_\_\_\_ **The moral dimension: toward a new economics.** N.York, The Free Press, 1990.
- FRANÇA, Marco Aurélio. **Além do lucro.** O desafio da competição responsável. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FRIEDBERG, Erhard. **Le pouvoir et la règle.** Paris: Seuil. 1993.
- GOUBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva.** Lisboa: Instituto Piaget, 1992.
- GODBOUT, J.T. Introdução à dádiva. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 13, n. 38, Oct. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091998000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 Jan. 2014.
- GODBOUT, Jacques T. **Le don, la dette et l'identité.** Homo donator versus homo economicus. Éditions du Boréal, 2000.
- HIRSCHMAN, Albert O. **Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States.** Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- HONNETH, Axel. **Crítica del agravio moral: patologías de la sociedad contemporánea.** Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar. **Relações Públicas Comunitárias.** Summus Editorial, 2007.
- KUTTNER, Robert. **Tudo à venda: as virtudes e os limites do mercado.** Companhia das Letras, 1998.
- MATOS, Heloiza. “Capital social, Internet e TV: controvérsias.” In: Revista Brasileira de

Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 5, n.8, 2008.

\_\_\_\_\_. **Capital social e comunicação.** Interfaces e articulações. São Paulo, Summus Ed. 2009

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a Dádiva**, Introdução, Claude Lévi-Strauss. Lisboa, ed. 70, 1974.

NORRIS, Pippa. **Does television erode social capital?** A reply to Putnam. PS: Political Science and Politics, v. 29, n.3, set.1996, p 474-480.

POLANYI, Karl. **The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Times.** Boston: Beacon Press, 1983.

PONTIEUX, Sophie. **Le capital social.** Paris: La Découverte, 2006.

PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. Sociologia, Problemas e Práticas. n.33, 2000. P. 133-158

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça.** 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter.** Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SCHWARTSMAN, Helio. **Vende-se rim.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2013/11/1372581-ira-permite-e-controla-comercio-de-rins-mas-fila-de-espera-cria-mercado-negro.shtml>>.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.** Teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.