

**REYNALDO JOSUÉ DE PAULA**

**A ÉTICA DO DISCURSO: UMA EXPERIÊNCIA NA  
APAEB - POSSIBILIDADES E LIMITES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de DOUTOR em Administração.

Orientadora: **Prof. Dra. Maria Schuler**

Porto Alegre, 2005

## TERMO DE APROVAÇÃO

REYNALDO JOSUÉ DE PAULA

### **A ÉTICA DO DISCURSO: UMA EXPERIÊNCIA NA APAEB - POSSIBILIDADES E LIMITES**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração,  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela seguinte banca examinadora:

Prof<sup>ª</sup> Dra. Maria Schüller  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Pedrinho Guareschi  
PUC/RS

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Nadja Hermanna  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Rosinha Carrion  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Wellington Newton Félix Martins  
Universidade Federal de Alagoas

Porto Alegre, 04 novembro de 2005

A Neliton, a Ismael, a Misael, a Iracema, a Edésio, a Júnior e a todos da APAEB, que, na grandeza de suas simplicidades repletas de dignidade e humanismo, mostraram-me um “MUNDO DA VIDA”, no qual todos são iguais, com direito a tudo de bom que o planeta Terra oferece. Isto fez florescer em mim um ser humano, até então desconhecido.

Quando alguém quer saber como conviver com a seca, eu digo: Não é um bicho de sete cabeças. É só pegar um avião para Salvador, descer no aeroporto, pegar a estrada para Feira de Santana, seguir até Serrinha, virar a esquerda na direção de Conceição do Coité, e chegar em Valente e conhecer a APAEB.

Peter Spink, 2002

Este trabalho foi um experimento que eu não sabia aonde ia chegar: só tinha a certeza de aquele caminho tinha de ser percorrido, e nesta trajetória as trilhas tinham de ser inventadas a cada caminhada que fosse dada. Uma coisa é certa, a emoção estava aflorada e isto era o suficiente para que eu continuasse. Porém, como viajar e traduzir este universo que ignorava e desafiava toda a minha lógica sem perder a coerência, pois eu estava fora e dentro dele, interferindo e sendo interferido por ele? Como transpor, emoção, realidade, desigualdade, dignidade, ingenuidade, exclusão, convicção para um simples trabalho acadêmico, que, por suas exigências, torna-se pequeno para registrar tudo isto? Como atender a essas exigências que podem bloquear e não dão conta de um vivido tão rico e singular, sem dissolver esta realidade.

Reynaldo de Paula, 2005

## AGRADECIMENTOS

E carinho, aos meus colegas, aos professores e demais componentes do PPGGA da UFGRS com os quais interagi, processo no qual constatei a complexidade e a diversidade de interações sociais, através das quais compartilhamos novas formas (para mim) de respeito, de tolerância, de indiferença, de solidariedade, de inclusão, de exclusão, de preconceito, de afetividade, do impossível possível, do possível impossível, do saber e do não-saber. Enfim, uma plêiade de sentimentos que possibilitaram uma constante desconstrução e reconstrução do meu mundo **vivido** tornando-o intenso, sofrido, incerto, desafiante, desestabilizador, mas proporcionador de um profundo enriquecimento da minha humanidade, e, espero, que a de todos que fizeram parte desta rede de relações.

Ao Dr. Luís, pela sua sensível e sutil sensibilidade na compreensão da emoção humana, e por tratar a todos que o procuram, como igual e jamais como paciente.

Ao Prof. Becker, que, na sabedoria da sua estatística kantiana, não permitiu que eu me sentisse um meio, mas sim um *ser* na busca da potencialização da minha humanidade.

À minha orientadora, ao mostrar-me que a liberdade compulsória é o verdadeiro caminho para a aprendizagem de uma liberdade verdadeiramente livre.

À minha amada Mãe, com grande admiração, pela sua espiritualidade e confiança inabalável na Bondade e Misericórdia Divina.

A todos os meus outros entes queridos e amados, aos quais, em virtude da infinita saudade, sinto-me impossibilitado de mencionar, e aos que estão neste plano comigo, pelo infinito amor e esperança que depositam em mim, ensinando-me o amor na plenitude da sua dimensão

Ao meu Mestre Yogananda, a quem nos momentos mais difíceis, eu sempre dizia: o problema é seu, trate de resolver.

A Carla que, na sua determinação e impetuosidade, na busca de seus objetivos fez-me regressar a minha juventude.

À querida Geo, desejando que sempre possamos viver no infinito de nossas potencialidades sensoriais e afetivas.

Aos meus saudosos e presentes amigos, Elenaldo, Marcilio e Ananias, pelo carinho, amor e confiança ilimitada que sempre depositaram em mim.

Ao meu querido cão King, que com seu amor incondicional e temperamento explosivo e imprevisível, foi o único a me acompanhar em todas as minhas noitadas e ressacas presumivelmente acadêmicas.

Aos meus amigos Jerry, Ismênia, Carminha, Maria Elia, Iolanda, que pacientemente ouviam os meus maçantes arroubos intelectualóides.

A todas as críticas, ironias, impaciências, insensibilidade humana, arrogância estéril, sugestões e opiniões desprovidas de sentido, o que contribuiu para que me tornasse um ser humano capaz de acolher a todos, na beleza e riqueza das suas diversidades.

Aos professores Sonia Godim e Câmara, que, na grandiosidade de seus humanismos, sempre encontraram um espaço de tempo para ajudar-me nas minhas constantes e intermináveis dúvidas.

E admiração a todos aqueles que ousaram ousadamente, por serem fascinantemente ousados, senão não teriam ousado ousarem, pois me ajudaram a tomar as decisões mais difíceis e perigosas permitindo sentir-me no pleno exercício de minha cidadania.

A Haydeé Brito, que na sua grandiosidade espiritual e afetiva representa para mim um Orixá vivo, pois acaricia, conforta e enche de esperanças a todos aqueles a quem Deus permite desfrutar do seu convívio nesta rápida passagem por este plano

A todos aqueles da Escola de Administração da UFBA que, através de uma amizade cordial e sincera, deram-me a felicidade de privar de suas convivências, e, muito particularmente, à “Irmã” Regina.

## RESUMO

Esta tese tem a ver com a ética do discurso contida na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas. Ela é o resultado de um estudo empreendido na Associação de Pequenos Agricultores do Semi-árido do Estado da Bahia (APAEB). Pretendeu-se mostrar como os membros da comunidade e da instituição pesquisada entendem e fazem uso da ética do discurso em suas relações comunicativas diárias dentro e fora da Associação. Também se teve a intenção de eliciar como a comunidade internaliza e aprende os conceitos da teoria habermasiana do discurso ético. A metodologia utilizada foi uma combinação de pesquisa ação e grupo focal, a partir de um mecanismo de análise grupal do que se chamou de dilemas éticos e teve a duração cerca de seis meses. A amostra levou em conta três grupos distintos de pessoas ligadas a Associação: seis membros da Diretoria, dez associados produtores e 10 funcionários da APAEB. As dinâmicas de grupo mostraram que havia um genuíno e grande interesse em aprender e praticar os valores éticos de solidariedade e justiça entre eles. O estudo também revelou que é necessário um período mais longo para uma melhor assimilação e desenvolvimento de uma competência discursiva como um meio de ação comunicativa entre os participantes.



## **ABSTRACT**

This thesis has to do with discuss ethics as worked out in the habermasian Theory of Communicative Action. This is a research study of an Agricultural Community Association of Small Family Field Producers (APAEB) in Bahia, Brazil. It pretended show how people in that community understand and make use of ethics in their day by day relations in and out of their work. It also intended to elicit how that community internalize and learn that concepts. The methodology used was action research combined with focal groups, and the study lasted about six months. The sample took into account tree groups of people: six members of the Directory, ten of associated producers and ten of employees. The groups dynamics showed that there was a highly and genuine interest to learning and practice the ethical values of solidarity and justice among them . The study also revealed that is needed a longer period of time to have a better assimilation and competence development of the ethical discuss as a mean of communicative action among them.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Demandas e pressões a organização pela essencialidade da ética .....	21
<b>Figura 2</b> - Proferimento do falante e a pretensão de validade .....	40
<b>Figura 3</b> - Visão dual de sociedade proposto por Habermas .....	42
<b>Figura 4</b> - A colonização do mundo da vida.....	45
<b>Figura 5</b> - Os princípios filosóficos da Ética do Discurso .....	51
<b>Figura 6</b> – A função e a importância do espaço público na prática discursiva .....	53
<b>Figura 7</b> – As fases da pesquisa .....	58

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os processos de reprodução e manutenção dos componentes estruturais do mundo da vida .....	44
<b>Quadro 2</b> - Diferenças entre a Ética Kantiana e a Ética do Discurso .....	49
<b>Quadro 3</b> – Categorias analisadas nos Dilemas Éticos.....	61
<b>Quadro 4</b> – Conceituação das dimensões e indicadores das categorias.....	69
<b>Quadro 5</b> – Sínteses das falas mapeadas (valores ético-morais) no 1º dilema.....	75
<b>Quadro 6</b> – Síntese das Falas legitimadas no 1º Dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	87
<b>Quadro 7</b> – Falas legitimadas na vivencia da Ética do Discurso do 1º dilema .....	90
<b>Quadro 8</b> – Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 2º dilema.....	92
<b>Quadro 9</b> – Síntese das falas mapeadas no 3º dilema.....	94
<b>Quadro 10</b> – Síntese das falas mapeadas no 4º dilema .....	96
<b>Quadro 11</b> – Síntese das Falas legitimadas no 2º Dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	118
<b>Quadro 12</b> – Síntese das Falas legitimadas no 3º Dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	119
<b>Quadro 13</b> – Falas legitimadas no 4º Dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	120
<b>Quadro 14</b> – Falas legitimadas na vivencia da Ética do Discurso do 2º, 3º e 4 dilemas ....	123
<b>Quadro 15</b> – Síntese das falas mapeadas no 5º dilema.....	127
<b>Quadro 16</b> – Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 6º dilema.....	129
<b>Quadro 17</b> – Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 7º dilema.....	131
<b>Quadro 18</b> – Síntese das falas legitimadas no 5º dilema e utilizadas na vivência da ética do discurso .....	145

<b>Quadro 19</b> – Síntese das Falas legitimadas no 6º dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	146
<b>Quadro 20</b> – Síntese das Falas legitimadas no 7º dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	147
<b>Quadro 21</b> – Síntese das Falas legitimadas na vivência da Ética do discurso do 5º, 6º e 7º dilemas .....	150
<b>Quadro 22</b> – Sínteses das falas mapeadas no 8º dilema .....	153
<b>Quadro 23</b> – Falas legitimadas no 8º Dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso .....	158
<b>Quadro 24</b> – Falas legitimadas na vivência da Ética do Discuto no 8º Dilema .....	160
<b>Quadro 25</b> – Sínteses das falas mapeadas no 9º dilema .....	162
<b>Quadro 26</b> – Falas legitimadas no 9º dilema e utilizadas na vivência da ética do discurso .....	168
<b>Quadro 27</b> – Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso .....	170
<b>Quadro 28</b> – Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 10º dilema .....	172
<b>Quadro 29</b> – Falas legitimadas do 10º Dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso .....	178
<b>Quadro 30</b> – Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso .....	179

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2 PROBLEMATIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>26</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>28</b>
<b>4.OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
4.1. OBJETIVO GERAL.....	34
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	34
<b>5 REFERENCIAL TEORICO</b> .....	<b>35</b>
5.1 A RACIONALIDADE ÉTICO-COMUNICATIVA.....	35
5.2 O MUNDO DA VIDA E O SISTEMA.....	41
<b>5.2.1 O Mundo da Vida</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2.2 O Sistema</b> .....	<b>44</b>
<b>5.2.3 A colonização do Mundo da Vida</b> .....	<b>45</b>
5.3. A ÉTICA DO DISCURSO.....	47
<b>6 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>55</b>
6.1 TIPO DE PESQUISA .....	55
6.2 FASES DA PESQUISA .....	58
<b>6.2.1. 1ª Fase -Mapeamento da Eticidade</b> .....	<b>64</b>
<b>6.2.2. 2ª Fase – Legitimação das Falas</b> .....	<b>65</b>
<b>6.2.3. 3ª Fase – Vivencia da Ética do Discurso</b> .....	<b>65</b>
6.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	69
6.4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	73
<b>6.4.1. Mapeamento, legitimação e vivencia da Ética do Discurso do 1º dilema</b> .....	<b>74</b>
<b>6.4.2. Análise das Falas (valores ético-morais) do 1º dilema</b> .....	<b>76</b>
6.4.2.1. Funcionários.....	76
6.4.2.2. Associado .....	79
6.4.2.3. Diretores .....	81
<b>6.4.3. Análise da Legitimação das Falas do 1º dilema</b> .....	<b>83</b>
6.4.3.1. Funcionários.....	84
6.4.3.2. Associados.....	85
6.4.3.3. Diretores.....	86
<b>6.4.4. Vivencia da Ética do Discurso do 1º Dilema</b> .....	<b>88</b>
<b>6.4.5. Considerações Finais</b> .....	<b>90</b>
<b>6.4.6. Mapeamento, Legitimação, Vivencia da Ética do Discurso Do 2º, 3º e 4º dilema</b> .....	<b>91</b>
<b>6.4.7 Análise das Falas (valores ético-morais) do 2º, 3º e 4º dilemas</b> .....	<b>97</b>
6.4.7.1 Funcionários.....	97
6.4.7.2 Associados .....	101
6.4.7.3 Diretores.....	103

<b>6.4.8. Análise da Legitimação das Falas do 2º, 3º e 4º dilema .....</b>	<b>106</b>
6.4.8.1. Funcionários.....	106
6.4.8.2. Associados.....	109
6.4.8.3. Diretores.....	113
<b>6.4.9. Vivencia da Ética do Discurso do 2º, 3º e 4º dilema .....</b>	<b>121</b>
<b>6.4.10. Considerações Finais .....</b>	<b>124</b>
<b>6.4.11. Mapeamento, Legitimação das Falas e Vivencia da Ética do Discurso do 5º, 6º e 7º dilema .....</b>	<b>126</b>
<b>6.4.12. Análise das Falas Mapeadas no 5º, 6º e 7º dilema .....</b>	<b>132</b>
6.4.12.1. Funcionários.....	132
6.4.12.2. Associados.....	135
6.4.12.3. Diretores .....	138
<b>6.4.13. Análise da Legitimação das Falas do 5º, 6º E 7º dilema .....</b>	<b>141</b>
6.4.13.1. Funcionários.....	141
6.4.13.2. Associados.....	142
6.4.13.3. Diretores.....	143
<b>6.4.14. Vivencia da Ética do Discurso do 5º, 6º E 7º dilema .....</b>	<b>148</b>
<b>6.4.15. Considerações Finais .....</b>	<b>151</b>
<b>6.4.16 Mapeamento, Legitimação e Vivencia da Ética do Discurso do 8º dilema .....</b>	<b>152</b>
6.4.16.1 Síntese das falas mapeadas no 8º dilema.....	149
<b>6.4.17 Análise das Falas Mapeadas no 8º dilema .....</b>	<b>151</b>
6.4.17.1 Funcionários.....	154
6.4.17.2 Associados .....	155
6.4.17.3 Diretores .....	155
<b>6.4.18 Análise da Legitimação das Falas do 8º dilema .....</b>	<b>156</b>
6.4.18.1 Funcionários.....	156
6.4.18.2 Associados.....	157
6.4.18.3 Diretores .....	157
<b>6.4.19 Vivencia da Ética do Discurso do 8º dilema.....</b>	<b>159</b>
<b>6.4.20 Considerações Finais .....</b>	<b>160</b>
<b>6.4.21 Mapeamento, Legitimação das Falas e Vivencia da Ética do Discurso do 9º dilema .....</b>	<b>161</b>
<b>6.4.22. Análise das Falas Mapeadas no 9º Dilema .....</b>	<b>163</b>
6.4.22.1 Funcionários.....	163
6.4.22.2 Associados.....	164
6.4.22.3 Diretores.....	165
<b>6.4.23. Análise da Legitimação das Falas do 9º Dilema .....</b>	<b>166</b>
6.4.23.1 Funcionários.....	166
6.4.23.2 Associados.....	166
6.4.23.3 Diretores .....	167
<b>6.4.24 Vivencia da Ética do Discurso do 9º DileMA .....</b>	<b>169</b>
<b>6.4.25. Considerações Finais .....</b>	<b>170</b>
<b>6.4.26 Mapeamento, Legitimação das Falas e Vivencia da Ética do Discurso do 10º dilema .....</b>	<b>171</b>
<b>6.4.27 Análise Das Falas Mapeadas No 10º Dilema .....</b>	<b>173</b>
6.4.27.1. Funcionários .....	173

6.4.27.2 Associados .....	174
6.4.27.3 Diretores .....	175
<b>6.4.28 Análise da Legitimação das Falas do 10º Dilema .....</b>	<b>176</b>
6.4.28.1 Funcionários .....	176
6.4.28.2.Associados .....	177
6.4.28.3.Diretores.....	177
<b>6.4.29 Vivencia Da Ética Do Discurso do 10º dilema .....</b>	<b>178</b>
<b>6.4.30 Considerações Finais.....</b>	<b>179</b>
<b>7. CONCLUSÕES GERAIS .....</b>	<b>181</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>230</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este projeto é consequência de indagações e reflexões de professores dos cursos de Graduação e Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e de consultores organizacionais de instituições públicas, privadas, associações e cooperativas do Estado da Bahia, no tocante à questão da eticidade no cotidiano destas entidades, ou seja, na efetivação dos valores ético-morais em suas práxis<sup>1</sup>.

Nesse âmbito, perceberam-se os debates constantes, as polêmicas e as dúvidas que a ética<sup>2</sup> suscita, evidenciando que esse tema carece de maior reflexão e aprofundamento teórico. Os empresários de Pequenas e Médias Empresas do setor comercial, industrial, de serviços, e dirigentes de Associações e Cooperativas têm demonstrado receptividade em relação ao assunto, sinalizando interesse pelo seu conteúdo teórico e pela criação de mecanismos que possibilitem inseri-lo em suas atividades do dia-a-dia, propiciando assim um aumento da densidade ética nas relações intra e interorganizacionais. É possível dizer que há sinais da busca de uma nova eticidade organizacional.

No primeiro semestre do ano de 2000, registrou-se um fato significativo que evidenciou essa tendência. A coordenação do colegiado da Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) promoveu um encontro com alguns membros da comunidade empresarial, associações e cooperativas, com o objetivo de obter informações para a renovação da grade curricular de seus cursos. Uma das demandas de destaque, por parte destes grupos, foi a de que a Escola contribuísse para a formação de ‘gestores éticos’<sup>3</sup>. Este fato pontua a preocupação desses atores com as questões morais.

---

<sup>1</sup> *Práxis* são as ações praticadas pelos atores sociais integrantes destas entidades.

<sup>2</sup> No contexto, reporta-se à reflexão sobre os padrões morais que pontuam o dia-a-dia organizacional e/ou associativista. A questão ética será discutida posteriormente.

<sup>3</sup> A denominação de ‘gestores éticos’ foi enunciada pelos participantes, no sentido de que os atores sociais possuam uma conduta compatível com valores éticos legitimados pela sociedade.



Contextualizando essa demanda, percebe-se que ela encontra ressonância em pensadores como Dupas (2000), Dussel (2000), Boaventura (2001), entre outros, os quais proclamam que, nas últimas décadas, é visível o emergir da valorização do ser humano. Isto resulta na transvalorização dos valores éticos que permeiam todas as ações humanas. Em outras palavras, à ética retorna à cena no cotidiano das preocupações dos atores sociais<sup>4</sup>. Nestas circunstâncias, as organizações nas suas diversas modalidades, como um subsistema da sociedade, também sentem os reflexos deste novo momento.

Outrossim, é possível tecer reflexões na esfera ético-filosófica e econômica sobre essa demanda. Com relação à esfera ético-filosófica, pode-se usar como referência a análise de Habermas (1989c) sobre o uso da razão prática, que tem como suporte postulações kantianas<sup>5</sup>. Em Habermas, razão prática é aquela voltada para o agir dos atores sociais, agregando o adequado e o bom, no sentido de moral, à consecução dos fins. Ele divide o uso da razão prática em três tipos: o uso pragmático da razão prática; o uso ético da razão prática; e o uso moral da razão prática.

No uso pragmático da razão prática, o sujeito tem como princípio a eficácia, não questionando o conteúdo ético da sua ação, cuja motivação é apenas obter determinado resultado. A atitude de quem age dessa forma é egocêntrica e pautada no utilitarismo: enxerga apenas o seu interesse, o seu próprio *eu*. Neste caso, a ação humana é direcionada exclusivamente para o alcance dos fins desejados, independente de qualquer preocupação ética.

Por sua vez, o uso ético da razão prática é aquele no qual o sujeito reflexivamente busca o que é bom para si e para os outros. Entretanto, no dizer de Habermas (1989c), o uso ético da razão prática apresenta um viés egocêntrico, em virtude de o sujeito adotar valores, padrões ou modelos socialmente legitimados, sem questionar ou refletir sobre a licitude destes. Portanto, é uma reflexão do uso ético da razão para adequar sua individualidade ao modelo social vigente e não pelo questionamento ou preocupação com a transformação desse modelo no intento de alcançar um contexto social mais justo. Enfim, é o que Habermas

---

<sup>4</sup> Teixeira (2000), na sua obra *Sociedade civil e participação cidadã no poder local*, mostra, com bastante expressividade e contundência que, a partir da resistência ao golpe de 1964, surge no Brasil uma sociedade civil engajada politicamente na busca de mudanças nas diversas esferas, inclusive na ética.

<sup>5</sup> Kant (1986), em sua obra *Crítica da Razão Prática*, apresenta a manifestação da razão em duas modalidades: a razão prática e a razão teórica. A razão prática é a razão humana, direcionada por um sentido teleológico. Enquanto a razão teórica é a razão humana, voltada para atividades intelectuais puras, ou seja, independentes da experiência.

enquadra em um discurso ético-existencial que converge apenas para uma orientação correta na vida.

Já o uso moral da razão prática reporta-se diretamente à questão da justiça, pois comporta o julgamento moral das ações. Aqui, o indivíduo, ao interagir com seus pares, começa a perguntar-se sobre o grau de justeza de suas ações, mesmo que estas sejam socialmente legítimas; em outras palavras, no uso da razão prática ocorre o questionamento do padrão normativo que permeia as relações sociais, na busca de predominância de ações justas. Este ato reflexivo transcende o aspecto individual, pois a razão prática, do ponto de vista moral, volta-se predominantemente para o coletivo sem, contudo, esquecer os aspectos individuais.

Assim, os usos pragmático, ético e moral da razão<sup>6</sup> convergem respectivamente, para as estratégias de ações, para os processos de inserção social e individuação, e para a formação de juízos morais. Dessa maneira, ao transpor esse raciocínio para a demanda dos representantes das diversas entidades, emergem as seguintes questões: em quais desses usos pode-se enquadrar essa demanda?

Na esfera econômica, tomou-se como foco um dos fenômenos de maior relevância na atualidade, a globalização da economia. De acordo com Muçouçah (1998), a globalização é normalmente associada a processos econômicos, como a circulação de capitais, a ampliação dos mercados ou a integração produtiva em escala mundial. Mas este fenômeno circunscreve-se também nas mudanças na esfera social, como a criação e expansão de instituições supranacionais, a universalização de padrões culturais e éticos. Portanto, esta globalização se reporta à crescente transnacionalização das relações econômicas, sociais, políticas e culturais, que ocorreram no mundo, sobretudo nas últimas décadas.

Castells (2000, p. 111), em sua obra *Sociedade em Redes*, aponta a economia global como “[... ] uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária”. O autor complementa seu pensamento, observando que a economia assumiu a configuração global no final do século XX, baseada em um novo cenário, ancorado nas tecnologias da informação e da comunicação. A esta nova economia,

---

<sup>6</sup> Na sua tipologia do uso prático da razão, Habermas estabelece uma diferença sutil entre ética e moral. A primeira reporta-se ao entendimento ou aos ideais de vida, enquanto a segunda tem como cerne a justeza nas relações entre os indivíduos. Esta distinção é assaz importante para entender-se a vinculação entre a questão moral e a justiça nas interações sociais.

denominou de informacional e global. Informacional, em virtude de a tecnologia da informação tornar-se o insumo do processo produtivo; e global, decorrente da rede de conexões entre os agentes econômicos. Para ele, nesse novo paradigma, o da tecnologia da informação, a principal fonte de produtividade é a geração de conhecimento, o processamento das informações e a comunicação de símbolos.

Na lógica dessa nova economia, as descontinuidades tecnológicas são bastante freqüentes, alterando constantemente a base de conhecimento do processo produtivo que, por sua vez, exige capacidades intelectuais até então não requeridas. As relações produtivas não estão mais calcadas na destreza física dos indivíduos para operar mecanicamente máquinas e equipamentos, mas sim na sua polivalência cognitiva, a qual compreende a capacidade de pensar, de abstrair e de usar a intuição criativa, para responder às demandas da nova economia, assim, “[...] a nova organização do trabalho solicita sempre mais a subjetividade operária [...]” sua capacidade independente de intervenção, sua imaginação, sua criatividade, bem como sua flexibilidade” (COCCO, 2000, p.100).

Segundo Dietrich (1999), esta busca de otimização laboral traz embutida a noção de “competências individuais”, que englobam não somente aspectos técnicos, mas também psicossociais. Na tentativa de adequar-se a este novo cenário e contribuir para o aprimoramento da Gerência, a Ciência Administrativa tem adotado uma postura transdisciplinar na busca de conhecimentos, que permitam o alcance da excelência empresarial em conjunto com a adoção de valores que têm, como base, princípios de igualdade, fraternidade e justiça social. Em outras palavras, é a busca da obtenção do êxito econômico e da valoração do ser humano.

Contudo, Tenório (2000) mostra que as teorias e/ou as técnicas gerenciais até hoje não elaboraram uma resposta satisfatória à inserção destes princípios no contexto das organizações econômicas. O que se verifica é que seus conhecimentos e suas orientações dominantes têm-se aperfeiçoado no ocultamento da realidade organizacional, no embate entre a razão substantiva e a razão instrumental<sup>7</sup>, o que tem sido, até agora, vencido pela instrumental. Nesta, o homem é considerado apenas como força de trabalho, como recurso material, negando a sua humanidade.

---

<sup>7</sup> Preliminarmente, pode-se dizer que a racionalidade substantiva contempla as reflexões éticas, enquanto a racionalidade instrumental volta-se para os resultados, independente do seu conteúdo ético-moral.

Segundo Dupas (2000), esse fato pode ser considerado como a supremacia do econômico sobre o humano, característica de uma abordagem econômica sem limites, que tem levado os agentes econômicos a uma regra comum: um comportamento predatório, cujo potencial destrutivo pode gerar não somente a falência moral, mas também econômico-financeira do sistema. Isto tem provocado iniquidades sociais, como o aprofundamento da exclusão social, o aumento de desemprego, a redução das garantias sociais, a precariedade dos contratos de trabalho e o empobrecimento da população<sup>8</sup>, principalmente dos países periféricos. Esta situação tem compelido muitos segmentos da sociedade<sup>9</sup> a reivindicarem, de maneira reiterada, aos agentes promotores de atividades econômica e/ou social, não somente a produção de bens e serviços, mas também a sua responsabilidade social e a efetivação de uma ética dos negócios que contemple as dimensões social e humana.

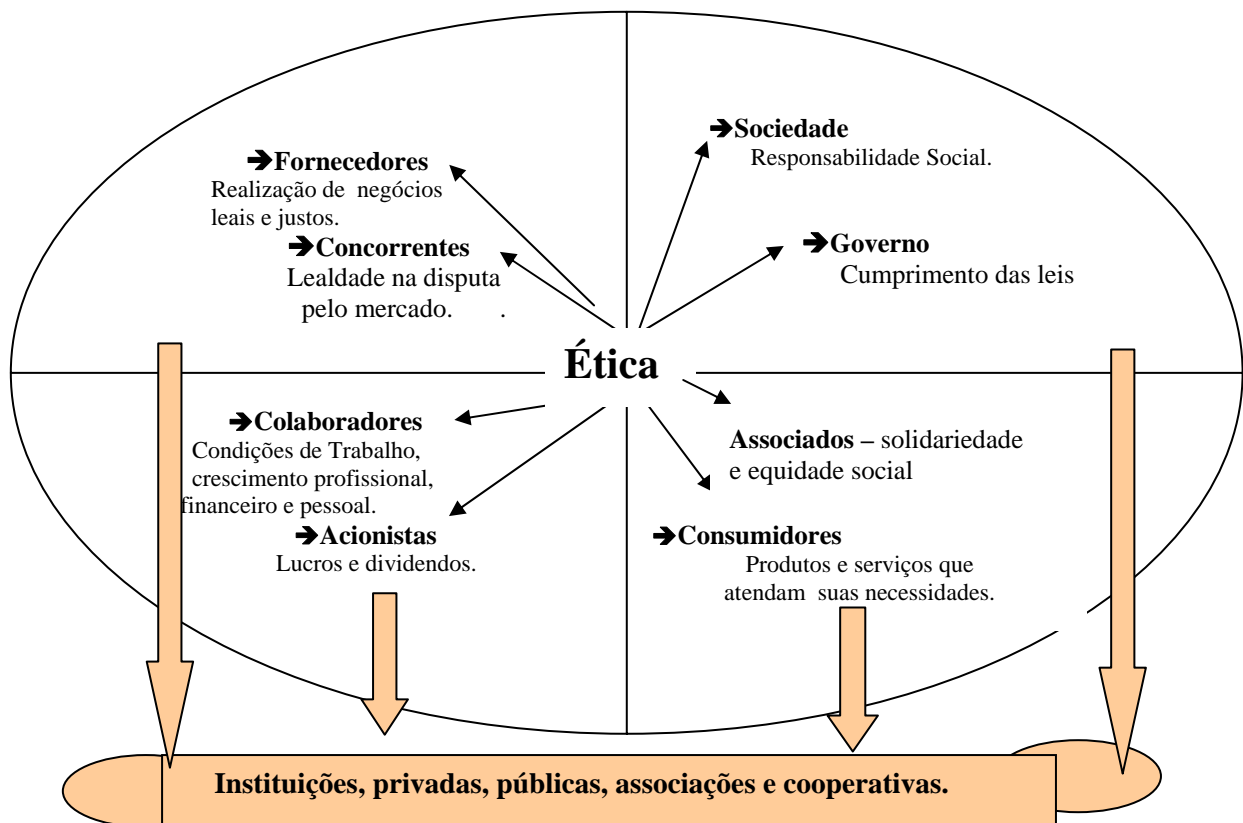
Esse novo contexto requer das empresas atenção às demandas (Figura 1) das suas contrapartes<sup>10</sup> (SROUR, 2000).

---

<sup>8</sup> De acordo com os dados do PNUD de 1991, os níveis de pobreza atingem 62% da população africana, 25% da população asiática e 35% da população latino-americana, com relação aos países do hemisfério norte, o índice é de 16,5%.

<sup>9</sup> Refere-se à própria sociedade civil, aos movimentos populares, às associações, entidades de classes e ONGs.

<sup>10</sup> São todos aqueles que têm vínculos com a empresa, como fornecedores, consumidores, colaboradores, associados, comunidade etc.



**Figura 1-** Demandas e pressões a organização pela essencialidade da ética

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, supõe-se que, para sua inserção e permanência no mercado, as organizações, principalmente aquelas pautadas em princípios sociais, tais como solidariedade e equidade social<sup>11</sup>, considerem prioritariamente a dimensão ético-moral, cultural, política e social, para obtenção de sua sustentabilidade econômica, num cenário marcadamente competitivo e utilitarista, isto é, a integração da dimensão ética como a dimensão econômica.

Essas reflexões são justificadas para que não ocorra, por um lado, alusão a uma forma de altruísmo romântico dos agentes econômico-sociais e, de outro, a mera perspectiva “utilitarista”, em que se tem a heroicização do sucesso econômico como objetivo central da vida humana. Ao contrário, alude-se à busca de organizações públicas, privadas, associações e cooperativas, que, no desenvolvimento de suas atividades sociais e econômicas, englobem a

<sup>11</sup> Como é o caso da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente – APAEB, que é o foco deste estudo, a qual tem a vertente social e econômica bastante proeminentes, porém sem a característica verdadeiramente empresarial no sentido da acumulação do capital, mas sim de ganhos monetários, que seja reinvestido no social, viabilizando a sua proposta de uma sociedade mais justa e equânime.

dimensão econômica e humana através de valores morais voltados para a emancipação<sup>12</sup> dos indivíduos. Desta maneira, o foco deste trabalho é a ética na esfera da justiça e equidade nas interações sociais e econômicas.

A ética é comumente confundida com a moral, tendo sua origem no grego *ethos*, que significa “morada”, onde vivemos. Em seguida, passou a significar, o “modo de ser” que uma pessoa ou grupo adquire ao longo da sua existência. A moral deriva do latim *mores*, que se traduz por “costume” e, posteriormente, “caráter”, “modo de ser”. Assim, ética e moral têm a mesma origem etimológica. E, desse modo, volta-se à reflexão sobre os princípios que dirigem as ações humanas, no sentido de estabelecer o bem, aquilo que é tido como correto, e o mal, o que é tido como incorreto. Apesar disso, diversos autores, entre estes Vasquez (1995), Dupas (2000), Srour (2000), classificam ética e moral como distintas.

Vasquez (1995) afirma que a ética como ciência ocupa-se em estudar, esclarecer, refletir, investigar e analisar o comportamento moral do homem. Assim, ela busca explicar a finalidade da moral, sua origem e evolução histórica, através do tempo e das diversas culturas, considerando suas totalidades e diversidades. Neste sentido, a ética é uma reflexão crítica sobre a moral, sendo que esta é o conjunto de normas, princípios e regras, que regulam as relações mútuas entre os indivíduos e, entre estes e a comunidade. Isto é, a moral é a regulação dos valores e comportamentos considerados legítimos por uma determinada sociedade.

Já no enfoque de Dupas (2000, p.74), a ética é uma metamoral, ou seja, a análise reflexiva das regras de conduta que formam a moral, enquanto a moral é “[...]o conjunto de ações pelas quais o homem prudente, impregnado de razão, dá forma a sua razão”. Por sua vez, Srour (2000) diz que a ética é o estudo reflexivo dos costumes de uma sociedade e de sua respectiva moral, sendo a moral o conjunto de normas as quais norteiam o comportamento dos indivíduos em sociedade. Segundo o autor, a ética, tanto quanto a moral, não é um conjunto de verdades fixas, imutáveis. Elas detêm uma dinamicidade histórica e, dessa maneira, movem-se, ampliam-se e adensam-se.

Para Zajdsznajder (1994,p.72), a distinção entre ética e moral não é enriquecedora quanto ao desvelamento dos seus conteúdos e finalidades. As duas expressões buscam captar

---

<sup>12</sup> Emancipação aqui será tomada na perspectiva habermasiana, na qual significa o processo no qual os atores sociais livres e isentos de qualquer tipo de coação conseguem através de acordos mediados linguisticamente atender aos seus interesses e desejos, sem preterir os interesses e desejos coletivos. Assim, é uma emancipação descentrada em “competência discursiva” ancorada sincronicamente com a emancipação de outros atores.

algo que é complexo e multifacetado. Portanto, emprega na sua obra esses termos como equivalentes.

Numa abordagem voltada para o mundo dos negócios, Nash (1994, p.6) define ética como:

[...] o estudo da forma pela quais normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

A autora tende a sintonizar a conduta ética nos negócios com os valores morais pessoais do Decisor, apesar de não lhes negar a influência do contexto social em que está inserido. Entretanto, pode-se fazer uma recepção crítica dessa posição, no sentido de evidenciar que se trata da formulação de padrões éticos estabelecidos monologicamente, os quais podem assumir um caráter impositivo e autoritário. Portanto, distante dos pressupostos da Ética do Discurso<sup>13</sup>.

Numa outra perspectiva, Foucault (1994), pautado num processo de desconstrução da ética tradicional, propõe uma estética da existência. Esta pressupõe que a sensibilidade é o fator norteador dos indivíduos, no tocante às escolhas que farão ao longo da sua existência. Nesta linha de raciocínio Foucault define a ética, como a capacidade de o indivíduo livre refletir e decidir sobre os destinos da sua própria vida, enquanto a moral é o conjunto de regras e preceitos, estabelecidos pelas instituições que compõem a sociedade. Este enfoque aparentemente resgata o sujeito, como protagonista da sua história e como o juiz moral de suas próprias ações, mas convém lembrar que, para Foucault, há sempre uma relação entre si e o outro, sendo portanto uma estética da existência, que, apesar de ser voltada para o domínio de si mesmo, deve encontrar ressonância no outro. Desta maneira, torna-se uma construção social, na qual se busca na vida, uma arte de viver, num contexto de reciprocidade. Esta nada mais é do que o sentimento da inclusão e do compartilhamento social de uma existência, conseqüentemente afinado com Instituições que buscam um acolher da humanidade do outro.

Num enfoque filosófico, Vaz (2000a, p.74) entende a ética como a ciência do *ethos*, cujo objeto “[...]é uma reflexão explícita e sistemática do sujeito ético sobre sua própria *práxis*, na esfera do *ethos*”. O autor, em outra obra, *Escritos de Filosofia II – Ética e Cultura*,

---

<sup>13</sup> A ser descrita posteriormente, mas, em breve definição, é uma corrente ética contemporânea que defende a legitimação das normas através da prática discursiva, entre os interessados, num contexto isento de qualquer coação interna ou externa.

diz que “[...]o reino da necessidade é rompido pela abertura do espaço humano do *ethos*, no qual irão inscrever-se os costumes, os hábitos, as normas e os interditos, os valores e as ações” (VAZ,1993, p.13), dando a entender a complementaridade entre ética e moral, ambas voltadas para os costumes e a normatização do viver social. No seu pensar, a moral tem sua gênese na realidade de um fenômeno histórico-social, viabilizando a convivência dos seres humanos, sendo uma das experiências fundamentais e constitutivas da vida.

Enfim, visando ter-se diferentes patamares de reflexão sobre o tema, é pertinente abordar a diferenciação feita por Weber (1977) sobre as teorias éticas. Ele apresenta a ética da convicção *versus* a ética da responsabilidade. A primeira é compreendida como deontológica, ou seja, a ética dos deveres, na qual os princípios justificam a ação. A segunda é compreendida como teleológica, isto é, aquela ética da finalidade, na qual o agente é responsável pela ação que pratica. O autor escreve:

[...] toda atividade orientada pela ética pode subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irredutivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade (*verantwortungsethisch*) ou pela ética da convicção (*gesinnungsethisch*). Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência da convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção – em linguagem religiosa, diremos: “O cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus” – e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade que diz: “Devemos responder pelas conseqüências previsíveis de nossos atos” (WEBER,1977, p.172).

Com base no que acima se disse, pode-se concluir que, pela sua amplitude e complexidade, delimitar à fronteira teórica-prática da ética requer um tratamento multidisciplinar. E, para isso, procurou-se por subsídios na Filosofia, na Sociologia e na Antropologia, pois a Ciência Administrativa, na sua especificidade, não daria conta do estudo da ética organizacional, que tem por componentes elementos que circundam as diversas esferas da sociedade. Para tanto, a dinâmica deste trabalho terá a estrutura descrita seguir.

No primeiro momento, é voltada para a problematização do objeto de estudo, na qual é explicitada a gênese da questão a ser estudada, no caso a inserção da Racionalidade Ético-comunicativa junto a três grupos representantes dos funcionários, dos associados e dos diretores da APAEB, no intuito de propiciar uma vivência de Ética do Discurso. No segundo momento, é apresentada a justificativa da pesquisa, ou seja, a importância e a contribuição deste trabalho de verificar a possibilidade do aperfeiçoamento ético-moral no contexto desta Associação, através da abertura e consolidação dos Espaços Públicos nela existentes, com



vistas à efetivação da Ética Discursiva no desenvolvimento de suas atividades. No terceiro momento, são delimitados os objetivos do trabalho, isto é, viabilizar a realização de uma vivência da Ética do Discurso, dos seus limites e possibilidades, e da plausibilidade da irradiação deste mecanismo democratizante aos demais membros da Entidade. No quarto momento, apresenta-se o referencial teórico, que versa sobre a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, com ênfase na Racionalidade Ético-Comunicativa e na Ética do Discurso, ressaltando os seus princípios básicos de justiça nas relações sociais e da solidariedade social, portanto em sincronicidade com os princípios esposados pela APAEB. No quinto momento, é esboçado o delineamento metodológico da pesquisa, calcado numa variância da Pesquisa-Ação, complementando-a com as técnicas de Grupos Focais e Dilemas Éticos. No sexto momento, são apresentados os resultados da pesquisa, tendo como referência analítica os pressupostos da Teoria da Ação Comunicativa associados a fenomenologia social de Schutz, com o intuito de acolher compreensivamente os fenômenos, que surgiram na trajetória deste trabalho. No sétimo momento, são tecidas as conclusões finais da pesquisa no tocante aos limites de possibilidades da Ética do Discurso na APAEB, buscando respeitar, na íntegra, o Mundo Vivido desta realidade, e, ao mesmo tempo, a possibilidade de sua disseminação aos demais setores da Instituição.

## 2. PROBLEMATIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Como falarmos em ética, sem convivermos com ela?

Reynaldo Paula, 2005

Como foi dito anteriormente, o avanço tecnológico, a transnacionalização do mercado, a crise econômico-financeira, as desigualdades sociais e a relativização dos valores ético-morais têm compelido muitos segmentos da sociedade a reivindicarem, de maneira reiterada, aos agentes econômicos e sociais uma práxis organizacional pautada no equilíbrio entre a dimensão, ética, social, cultural, política, econômica e humana.

Assim, buscando compreender essa demanda, tomou-se como insumo para reflexão a realização de pesquisa bibliográfica e leituras referentes à ética organizacional, o auscultar de dirigentes, colaboradores de diversas instituições e, também, os diálogos mantidos no encontro promovido na Escola de Administração da UFBA, entre professores, consultores e demais participantes no primeiro semestre do ano de 2000. No caso dos representantes das várias instituições, percebeu-se que, na sua compreensão sobre ética, subjaz uma noção de uso da racionalidade, manifesta na práxis de suas atividades do dia-a-dia. Desse modo, chegou-se à suposição de que o insumo seminal da ética nas organizações provém da *racionalidade* que permeia o seu contexto, sendo possível inferir que a melhoria das relações éticas<sup>14</sup> pressupõe nestas, que predomine na sua práxis uma racionalidade que contenha, no seu bojo a dimensão ética. Contudo um problema vem a tona: Qual racionalidade pode integrar a dimensão ética à práxis organizacional? Essa questão remete a

---

<sup>14</sup> Conforme Srour (2000, p. 3) “[...] não há agrupamento humano, que não obedeça a normas gerais”, ou melhor, que não tenha os seus valores éticos.

uma investigação teórica, delimitadora de uma possibilidade conceitual e a uma investigação empírica. Esta possibilidade foi encontrada na Racionalidade Ético-Comunicativa<sup>15</sup>, de Jürgen Habermas, ancorada na Ética do Discurso. , concretizada através de uma experiência prática junto a representantes da Diretoria, Associados e Funcionários da APAEB - Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente, organização que tem como princípios básicos a solidariedade e a justiça social.

---

<sup>15</sup> É uma prática discursiva na qual os atores sociais buscam o consenso sobre as normas ou regras que pontuam as suas ações no sentido de que essas sejam pautadas no senso de justiça. Este item será discutido posteriormente.

### 3. JUSTIFICATIVA

O futuro é um passo dado no presente.  
Associado da APAEB, 2005

Um marco teórico da Ciência Administrativa no estudo da racionalidade econômica e administrativa é proveniente do trabalho de Herbert Simon (1965), ao defender a tese da Racionalidade Limitada do Agente Econômico, contrapondo-se aos pressupostos da Teoria Econômica Neoclássica. Esta presumia a existência de agentes dotados de racionalidade ilimitada, com capacidade de prever e controlar todas as possíveis circularidades do mercado através de seus planejamentos e estratégias.

Para Simon (1965, p.86), a racionalidade nas decisões dos agentes econômicos não é uma questão de conteúdo qualitativo intrínseco, porém uma questão de alcance ou não dos objetivos ou fins. Segundo o autor, o agente racional não se preocupa com a natureza ética dos fins em si mesmos, ele é um ser que calcula, buscando apenas conseguir os meios adequados para atingir suas metas, indiferente ao seu conteúdo de valor. De acordo com Simon, “[...] as atividades empresariais, apesar de possuírem um componente ético, não têm como objetivo final a ética”. O valor inerente ao fim desejado é transferido para os meios, ou melhor, o valor está conectado a finalidades. Nesse caso, o ator, como maximizador de utilidade, tem como preocupação exclusiva a eficácia econômica, independente de sua legitimação ética, fazendo uma distinção nítida entre negócios econômicos e ética.

A contribuição da obra de Simon para a melhoria dos padrões gerenciais é reconhecida por todos os estudiosos da Ciência Administrativa. Entretanto, ele não pressupõe em absoluto um comportamento moral por parte do ator econômico, ignorando que este, em

virtude do jogo de interesses conflitantes, inerentes ao agir gerencial, defronta-se com problemas de natureza ética. Estes precisam ser tratados sob essa perspectiva, para que ocorra uma adequação entre as questões moral e econômica, evitando, assim, abusos éticos no mundo dos negócios. A racionalização para Simon dá-se pela otimização do econômico, subordinando a este as esferas humanas e sociais.

É comum no mundo organizacional (principalmente nas empresas que visam o acúmulo de riquezas) fazer-se distinção entre ética e negócios, considerando-os excludentes (SROUR, 2000). Este fato evidencia um ceticismo ético, que encontra respaldo em autores como Williams (1993, p.152), ao afirmar: “[...]nós devemos rejeitar o ponto de vista objetivista da vida ética como, dessa maneira, a busca de uma verdade ética”. Todavia, a atividade econômica, inclusive a tomada de decisões pelos atores organizacionais, é um ato racional, que inclui reflexões, ponderações, análises críticas, que requerem não somente uma vontade, mas também toda uma bagagem de conhecimento.

Essa gama de saberes engloba o conhecimento técnico-científico, o conhecimento cultural, entre outros, para que o agente possa decidir com base em uma rede de relações sociais, pautadas em valores éticos, presumidamente, legitimados pela comunidade. Pois, como mostra Nash (1994,xvi), “Separar economia de moralidade, e ambas do bom senso no trato com as pessoas, é construir uma análise artificial que deixaria de fornecer os instrumentos necessários para lidar com a realidade”, comportamento que pode comprometer sensivelmente a práxis organizacional, com relação a uma ação social permeada por valores éticos.

Por sua vez, os valores éticos podem ser vistos como algo que não decorre da vontade, da necessidade objetiva ou não objetiva dos indivíduos, mas sim de uma reflexão e exigência coletiva em virtude da necessidade de confiança e segurança que são importantes nas relações sociais, sejam elas de natureza econômica, cultural ou política. Em contextos competitivos como o atual, as organizações precisam mais de cooperação e confiança de suas contrapartes. Nash (1994, xvi) comenta, “Sem uma estrutura de valores morais básicos, tais como dizer a verdade, justiça e responsabilidade pessoal, a confiança poderá desviar-se até do grupo gerencial mais idealista”.

Numa visão, mais analítica, o sociólogo Guerreiro Ramos (1983), em seus estudos sobre a *racionalidade administrativa*, demonstra que ela corresponde à razão com relação a fins da tipologia weberiana. No pensamento de Weber, a *razão com relação a fins* é

determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, utilizando estas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar os fins próprios, racionalmente calculados e perseguidos. O cálculo utilitário, como meta central fragmenta e reduz a razão a sua dimensão cognitivo-instrumental. Essa razão é denominada *instrumental ou funcional*, sendo definida como a ação social baseada no cálculo, na maximização de recursos, e orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social. Nela não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas sim o caminho ou maneiras para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo (ético-moral) que possam ter tais ações. Neste caso, a racionalidade da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente. E o homem é visto apenas como uma extensão da engrenagem produtiva, isto é, como peças substituíveis, que propiciam a geração de riqueza, e não como sujeitos dotados de humanidade que encerram um valor em si mesma (RAMOS, 1981).

Sob a lógica da racionalidade instrumental, a ética não é um fim em si mesmo, mas a expressão de um comportamento racional utilitarista, permeado por normas que propiciam relações interpessoais adequadas a um contexto produtivo, com o objetivo de maximização dos recursos e de aumento contínuo dos ganhos econômicos. Em outras palavras, é um fator que apenas viabiliza a existência de normas de comportamento, que possibilitam a eficácia econômica. Ao invés de propiciar reflexões sobre a conduta humana, como também o emergir de normas que propiciem um viver em sociedade equânime, através do atendimento das necessidades humanas, a saber: *materiais*, como alimentação, saúde, moradia; *psicossociais*, tais como liberdade, segurança, afiliação, proteção; e *ontológicas*, tais como religiosa, estética e auto-realização.

Com base na sua análise, Ramos propõe o reexame da noção da racionalidade na práxis organizacional. Mais uma vez, busca em Weber (1997, p.20) outro conceito de razão, relacionado a valores ou *razão substantiva*, a qual é “[...] determinada pela crença consciente em um valor ético, estético, religioso ou de qualquer forma, como se intérprete – próprio e absoluto – de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente segundo os méritos desse valor”. O autor conceitua a *racionalidade substantiva* como aquela permeada por responsabilidade ética. E defende a retomada e/ou

revigoramento<sup>16</sup> da *racionalidade substantiva*, a fim de possibilitar o autodesenvolvimento, a auto-realização individual e grupal.

Outro estudioso das organizações, Enriquez (1995,p.10) afirma que a *racionalidade instrumental* é apenas “[...] parte da razão que prevaleceu”. Para ele, o predomínio de ações instrumentais nas organizações tem gerado patologias sociais, que incidem em um crescente grau de reificação e desumanização do indivíduo e na perda do significado do trabalho. Este último tem perdido o sentido para o trabalhador, causando um estranhamento com aquilo que ele produz. É a alienação no trabalho, na qual a dimensão humana é preterida em favor da técnica e dos resultados econômicos que passam a exercer um grande fascínio e, até mesmo, preponderando sobre os resultados de realização existencial.

Continuando sua análise, Enriquez (1999) enfatiza que, nessa dinâmica desumanizadora, emerge forte sentimento de individualismo, fragilizando-se a perspectiva do coletivo. Esta patologia tem sua gênese na ideologia de mercado, o qual passa a constituir a base de sua própria legitimação e o princípio organizador da vida em sociedade.

Dessa forma, surge, de maneira hegemônica, uma visão de vida organizacional estritamente racional econômica, dando espaço, ao emergir de relações de poder e domínio em que as pessoas, como seres racionais, são consideradas apenas como um meio, para conseguir-se êxito econômico.

A hegemonia da racionalidade instrumental no espaço organizacional e suas patologias tornaram-se foco de preocupação de outros estudiosos como: Maurício Serva (1993), Wellington Martins (1994), Geni Valenti (1995), Marcelo Fraga (2000) e Fernando Tenório (1999).

Maurício Serva tem desenvolvido estudos sobre a racionalidade administrativa. Uma das suas obras, referência no estudo da “razão”, é a tese *Racionalidade e Organizações: o fenômeno das organizações substantivas* (1996). No ano de 1997, o autor publica, na Revista de Administração de Empresas o artigo “A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa”. Neste trabalho, Serva tenta mostrar a complementaridade entre a abordagem da racionalidade de Guerreiro Ramos e a Teoria Comunicativa de Habermas, com o objetivo de verificar como a *racionalidade instrumental e substantiva* se configuram em três empresas da Cidade do Salvador.

---

<sup>16</sup> Para Ramos, a racionalidade substantiva e funcional é distinta, porém não excludente, coexistindo nas organizações em um *continuum*.

Em 1994, Wellington Martins defende, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), a tese *Mudança Organizacional e Ação Comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana*. Com base na teoria habermasiana, o autor enfatiza, de maneira contundente, a necessidade do resgate da razão comunicativa na Ação Administrativa. Ele exemplifica, citando países como Alemanha e Suíça, nos quais registra-se a presença de organizações alternativas, que tentam desenvolver práticas democráticas, voltadas para a emancipação e o ressurgimento da dignidade humana.

Em 1995, também na FGV, Geni Valenti obtém o título de Doutora com a tese *Ética do Discurso – a Emancipação do Homem no Trabalho e a Teoria Crítica de Jurgen Habermas*. Este trabalho, de natureza teórica, propõe a multidisciplinaridade na dinâmica da Ação Administrativa, ancorando-a em uma base ética, defendendo o ponto de vista de que é possível a emancipação do homem no mundo do trabalho.

E, em 2000, pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Marcelo Fraga obtém o grau de Mestre com a Dissertação *A empresa produtiva e a racionalidade substantiva – a Teoria da Ação Comunicativa de Jurgen Habermas no ambiente organizacional integrativo de Mary Follet, Collins e Porras*. O autor tem como referencial teórico o pensamento de Guerreiro Ramos e o de Habermas, complementando-o com o esquema analítico proposto por Maurício Serva. Seu objetivo é analisar a ação racional no interior de uma organização econômica.

Finalmente, Fernando Tenório publica, no ano de 2000, o livro *Flexibilização Organizacional: Mito ou Realidade*, com grande repercussão no meio acadêmico. O trabalho tem como objetivo central verificar se os pressupostos, que nortearam o processo de modernização de quatro empresas, foram efetivados sob a égide do Agir Comunicativo ou do Estratégico, de acordo com a perspectiva habermasiana.

Convém ressaltar que os estudos e pesquisas comentados desvelaram muitos aspectos da realidade político-social destas organizações, inclusive das condições do trabalho e da emancipação humana neste cenário. Dessa maneira, são muito importantes no avanço da Teoria Administrativa e contribuíram, decisivamente, para a concretização desta tese. Entretanto, faz-se necessário avançar, o que significa substituir as pesquisas que tenham como objetivo verificar se as organizações desenvolvem um agir comunicativo ou um agir estratégico, por uma *empíria* sobre a Ética do Discurso numa organização, que, no caso, é a APAEB, para que se possa estabelecer os seus limites e possibilidades como fator de



democratização e emancipação dos indivíduos nas suas atividades sociais, associativistas, econômicas e culturais. Neste fato é que reside o ineditismo deste trabalho, que busca viabilizar esta inserção, transcendendo, assim, ao mero processo investigativo da existência do agir comunicativo nas organizações.

Portanto, com base na exposição acima, pode-se afirmar a relevância em pesquisar os valores ético-morais de uma organização, como a Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente – APAEB, entidade fundada em 1980, sem fins lucrativos. É uma Instituição que, através dos seus projetos, sociais, econômicos, políticos e culturais, tem como missão promover o desenvolvimento social e econômico sustentável, visando a melhoria da qualidade de vida do pequeno produtor rural da região sisaleira do semi-árido baiano. Este trabalho, através de uma experiência prática da Ética do Discurso com representantes da diretoria, dos funcionários e dos associados, contribuiu para demonstrar a possibilidade do aprimoramento da participação cidadã dos seus participantes, e que este é plausível de ser estendido aos outros membros da APAEB.

Dessa maneira, inferir-se que a Ética do Discurso transcende o plano dos valores ético-morais individuais e atingindo o plano coletivo, concretizando-os em ações sociais pontuadas por valores éticos validados discursivamente pela comunidade, e que vão além da fronteira daquilo que é considerado legal. As exigências legais são importantes e merecem serem obedecidas no cenário organizacional, mas nem sempre elas conseguem abarcar as necessidades morais que circunscrevem as relações intra e interorganizacional.

Além disso, ampliou-se o corpo conceitual da Ciência Administrativa numa das áreas mais complexas, que é o da ética organizacional, no tocante aos limites e possibilidades da Ética do Discurso e do seu suporte teórico, que é a Racionalidade Ético-comunicativa no âmbito dos grupos estudados.

## **4 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **4.1 GERAL**

Viabilizar uma vivência da Ética do Discurso junto a representantes da diretoria, dos associados e dos funcionários da APAEB.

### **4.2 ESPECIFICO**

Sensibilizar os dirigentes e integrantes da pesquisa para extensão da vivência da Ética do Discurso aos demais membros da APAEB.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O contingente não se adapta aos sistemas, mas macula a lógica sacrossanta da ordem conceitual, desmonta catedrais de palavras com gestos tresloucados do acaso e da fabricação social anárquica e alheia à beleza dos edifícios teóricos perfeitos por ignorarem o suor e o sangue das práticas concretas e polissêmicas

Lipovsky, 2005

### 5.1 A RACIONALIDADE ÉTICO-COMUNICATIVA

Habermas (1988 a/b), na procura de uma “teoria crítica da sociedade” que vá além da crítica do *status quo*<sup>17</sup>, publica na Alemanha, em 1981, a “Teoria da Ação Comunicativa”. Nesta obra, ele considera a linguagem<sup>18</sup> como *médium* das interações sociais e explicita um novo conceito de racionalidade que emerge de relações intersubjetivas e inclui os valores de verdade, justiça e liberdade, a Racionalidade Ético-Comunicativa que tem como pano de fundo o Mundo da Vida<sup>19</sup>. Neste ínterim, o autor sai do paradigma da filosofia da consciência

---

<sup>17</sup> Uma das restrições feitas por Habermas aos pensadores da Escola da Teoria Crítica ou da Escola de Frankfurt, e, particularmente, a Adorno e Horkheimer, é a de que eles, com a sua dialética negativa, não avançam além do diagnóstico das patologias da modernidade proveniente da hegemonia da racionalidade instrumental, isto é, não conseguiram propor uma alternativa para contornar esta situação.

<sup>18</sup> Em seus estudos e postulações teóricas, Habermas entende a linguagem numa acepção mais abrangente, pois ele distingue a dimensão sintática, semântica e pragmática da linguagem.

<sup>19</sup> Esse conceito será definido mais tarde, mas brevemente pode-se dizer que é o contexto no qual existem as relações sociais espontâneas norteadas por um conjunto de saberes pré-teóricos, implícitos, inquestionáveis na sua totalidade, e que são compartilhados pelos atores sociais, para que se entendam uns com os outros através de relações intersubjetivas mediadas pela linguagem.

para o da filosofia da linguagem<sup>20</sup> e realiza aquilo que foi designado como a “guinada lingüística”.

A filosofia da consciência<sup>21</sup> pressupõe relação entre sujeito e objeto, portanto a dominação do primeiro sobre o segundo. Este tipo de relação corresponde a um encarceramento do objeto pela “lógica objetivante”, do sujeito, que estabelece como o objeto ou as coisas é ou poderão ser. Assim, o desvelamento do objeto depende dos limites da capacidade cognitiva do sujeito, neste caso, a legitimação de qualquer evento ou fenômeno nela manifestado é a autoconsciência do sujeito (HABERMAS 1990 b).

No entender de Habermas (1990 b, p. 277), “[...]o paradigma da filosofia da consciência está esgotado”, sendo necessário voltar-se para o paradigma da compreensão, no qual:

[...] já não é privilegiada a atitude objetiva na qual o sujeito conhecedor se dirige a si próprio como a entidades no mundo exterior. O paradigma de intercompreensão é, antes, a atitude performativa dos participantes da interação que coordenam os seus planos de ação através de um acordo entre si sobre qualquer coisa no mundo.

Por ser pautada no paradigma da intercompreensão, a Racionalidade Ético-Comunicativa pressupõe que as relações sociais ocorram entre sujeito-sujeito, ou seja, uma relação, destarte, é um paradigma de enfoque performativo do entendimento intersubjetivo, no qual os interesses coletivos têm prioridade sobre o individual sem contudo deixar de respeitar este. Esta posição é oposta à da Filosofia da Consciência, na qual as relações são entre sujeito-objeto.

Dessa forma, a Racionalidade Ético-Comunicativa configura-se como uma razão discursiva, permeada pela crítica e constituída no processo de aceitação ou negação das pretensões de validade<sup>22</sup>. Este processo é fundamentado no critério da prevalência da melhor

<sup>20</sup> A filosofia da linguagem desaponta com bastante expressividade, a partir da metade do século XX, tendo como expoentes os filósofos Frege, Russel e Wittgesntein. Este último, com sua obra *Tractus lógico-philosophicus* (1921), aborda a análise lógica das proposições lingüísticas. Entretanto, ao voltar-se para a linguagem comum, ou seja, aquela falada no cotidiano pelos indivíduos, o filósofo elabora um dos aspectos mais importantes da sua obra os *Jogos de Linguagem*. Nesta, a linguagem é vista como uma prática social, na qual o significado de termos e expressões lingüísticas têm sua gênese, nessas interações. A obra de Wittgesntein subsidia Austin e seu aluno Searle, cujo trabalho de maior significado é a Teoria dos Atos de Fala, que se tornou o suporte da “Pragmática Universal” de Habermas.

<sup>21</sup> Uma das conseqüências da quebra desse paradigma é o conceito de ciência reconstrutiva, que se volta para a realidade do mundo social, considerada como simbolicamente estruturada. Esta ciência tem por função a reconstituição de um saber implícito pré-teórico (MCCARTHY, 1987).

<sup>22</sup> Pretensão de Validade significa que toda emissão tem de ter a pretensão de ser co-validada pelo seu receptor, em outras palavras, é a expectativa de acordo alimentada pelos comunicantes, a respeito dos conteúdos de seus proferimentos.

argumentação<sup>23</sup>, isenta de qualquer forma de pressão interna ou externa. Neste âmbito, vem à tona o sujeito comunicativo, ou seja, o sujeito livre, capaz de falar, agir e pensar, que, através de suas inter-relações e ações, mediadas lingüisticamente, propiciam um contexto voltado para o entendimento. No agir comunicativo “[...] o entendimento significa o processo de obtenção de um acordo entre pessoas lingüisticamente e interativamente competentes” Tenório (2000, p.79).

Nesse sentido, é conveniente apresentar os cinco tipos de ação racional<sup>24</sup> de Habermas (1988a), que os atores sociais podem desenvolver nas suas interações sociais, a saber: *ação teleológica*, *ação estratégica*, *ação normativa*, *ação dramatúrgica* e *ação comunicativa*.

- a) *Ação teleológica* é quando o sujeito decide entre um conjunto de alternativas, tendo como objetivo central a realização de um propósito individual. Este modelo dota o ator social de um complexo cognitivo-volitivo. A ação teleológica amplia-se e converte-se em ação estratégica quando, no cálculo que o ator faz de seu êxito, intervém a expectativa de decisões de outro ator, que também atua com vistas à realização de seus próprios interesses;
- b) *Ação estratégica*<sup>25</sup> é aquela voltada para o êxito pessoal, por intermédio da maximização do ganho financeiro ou poder social. Contudo, a efetivação deste êxito muitas vezes depende da ação cooperativa de outros atores. Neste caso, estes agem cooperativamente, apenas para a obtenção egocêntrica de seus interesses, fomentando o surgimento de uma interação social não emancipatória;
- c) *Ação normativa* é a que pressupõe um contexto, no qual uma determinada norma é reconhecida pelos destinatários como válida ou justificada através do

<sup>23</sup> Na perspectiva habermasiana, argumentação é “[...]o tipo de fala em que os participantes tematizam as pretensões de validade que se apresentam duvidosas e tratam de aceitá-las ou de recusá-las por meio de argumentos. Uma argumentação contém razões que estão conectadas de forma sistemática com a pretensão de validade da manifestação ou emissão problematizadas. A força de um argumento mede-se num contexto dado pela pertinência das razões” (HABERMAS, 1988 a, p. 37).

<sup>24</sup> Apesar dessa classificação didática dos tipos de ação, elas podem ocorrer, simultaneamente, na interação social entre os atores.

<sup>25</sup> Tenório (2000, p.73) apresenta as afinidades entre este tipo de ação e a expressão estratégia, que “[...] é convencionalmente utilizada em gestão organizacional, para significar ações orientadas para o futuro, portanto cálculo de meio e fins, desde o ponto de vista da maximização da utilidade ou de expectativas de utilidade”. Porém, convém destacar que estes conceitos não podem ser considerados como similares, pois, na perspectiva habermasiana, a ação estratégica delimita a ação dos atores na esfera moral.

reconhecimento intersubjetivo, gerando uma expectativa generalizada de comportamento. O modelo normativo dota o agente de um componente cognitivo e motivacional, o que possibilita um comportamento em conformidade com as normas;

- d) *Ação dramática* é aquela na qual o ator apresenta-se a outrem como um personagem tentando assim projetar uma imagem;
- e) *Ação comunicativa*<sup>26</sup> é aquela na qual os atores sociais têm o comportamento orientado para o entendimento, isto é, a obtenção ou reafirmação de acordos.

Com a finalidade de delimitar que tipo de fala possibilita uma Ação Comunicativa, Habermas parte da Teoria dos Atos de Fala<sup>27</sup>, de Austin e Searle, que, ao estudarem a combinação entre linguagem e ação, propuseram como unidade lingüística o proferimento, ou seja, os atos de fala. Os autores elaboraram a seguinte tipologia:

- a) *Ato locucionário* o falante “diz algo” sobre o mundo ou expressa um estado de coisa. Por exemplo, quando um dos associados diz a qualquer amigo: eu sou associado da APAEB, neste caso, ele apenas faz uma afirmativa ao ouvinte sem esta implicar uma ação ou efeito direto sobre este. Em outros termos, é um proferimento lingüístico de conteúdo enunciativo ou nominativo, mas que não implica necessariamente uma interação social, que, de acordo com a Teoria da Ação Comunicativa, é uma ação entre um “ego” e um “alter”, combinando-se e alternando o agir e o falar, tendo como finalidade o entendimento.
- b) *Ato ilocucionário* ao dizer algo, o falante está “praticando uma ação”, causando um efeito no ouvinte. Este ato de fala é pontuado pela ação comunicativa, na qual as relações são pautadas poder compartilhado<sup>28</sup>. Um

<sup>26</sup> É pertinente esclarecer que, no Mundo da Vida em geral, as situações são aproblemáticas; neste caso, registram-se as ações comunicativas consideradas ordinárias, sendo o entendimento um pano-de-fundo das interações. Porém, quando não há um entendimento prévio das definições de situação, requer-se o estabelecimento da prática discursiva, na qual os participantes explicitam as suas pretensões de validade, de modo a chegarem conjuntamente a um acordo.

<sup>27</sup> A teoria dos atos de fala volta-se para a tematização das unidades elementares da fala ou emissões, em outros termos, é a capacidade do falante em dominar regras lingüísticas para elaborar orações e a competência em utilizar orações em atos de fala. Habermas, (1989 b).

<sup>28</sup> O mesmo que poder comunal é “[...] uma categoria simétrica de poder, que ressalta o caráter benigno e comunal deste, e em que se acredita na capacidade do homem de realização coletiva e harmoniosa perseguindo objetivos consensualmente determinados [...]” (CARVALHO, 1980p.10). Isto não quer dizer que seja negado o conflito, elemento inerente às interações sociais, mas que existe a determinação dos sujeitos em resolvê-los

exemplo de um ato ilocucionário é a fala do Diretor (5º dilema): “Eu abriria o diálogo para mostrar a importância do teste para todos, ou esclareceria aos possíveis usuários do álcool, que eles teriam todo o apoio da APAEB”. Neste ato de fala, o Diretor desencadeia uma ação e causa um efeito nos ouvintes, pois estes vão-se posicionar com relação à realização do teste de álcool, através de um processo dialógico para solução do problema.

- c) *Ato perlocucionário* é quando o falante “diz algo” no qual está subentendido o seu desejo, independente do interesse do outro. Este ato de fala constitui uma interação social assimétrica mediada pela ação estratégica, na qual vige o interesse individual em detrimento do coletivo. Uma das falas do 5º dilema ilustra esta situação: “A empresa não deve ajudar a comunidade, pois agora ia tapar um buraco, mais deixaria duas, três ou mais famílias com fome em virtude de não pagar o salário”, numa demonstração explícita da defesa dos interesses pessoais em detrimento do coletivo.

Desse modo, a Ação Estratégica é pontuada pelos atos de fala perlocucionários, os quais se configuram como uma pretensão de poder. Neste caso, a linguagem é de natureza simplesmente informativa, perdendo a sua função de coordenação de interação social, que passa a ser mediada por meios extralingüísticos como o poder, dinheiro.

Por conseguinte, os atos de fala ilocucionários permeiam a Ação Comunicativa na busca da sua validade, o que é obtida por meio do atendimento das Pretensões de Validade. Estas pretensões são: a) inteligibilidade; b) verdade; c) veracidade; d) retidão. De acordo com o pensamento de Habermas (1989 b, p. 300):

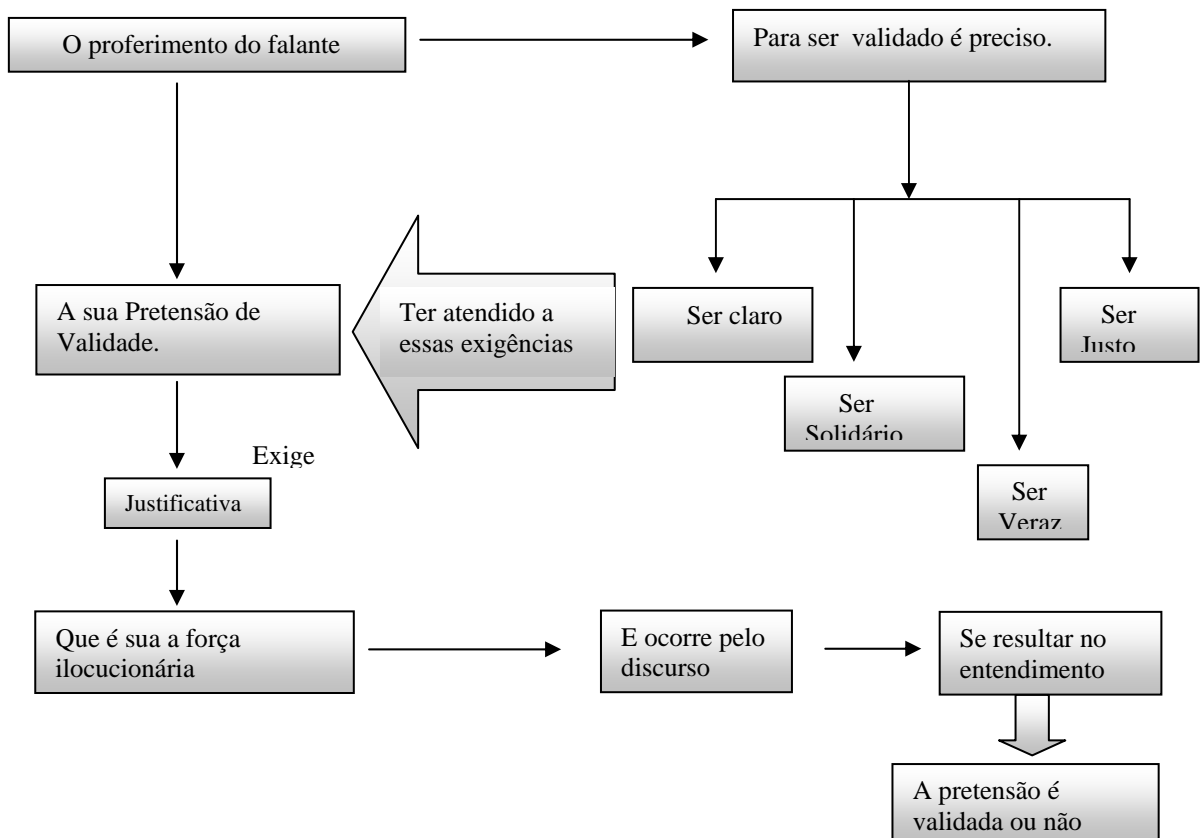
[...] o falante deve eleger uma expressão *inteligível*, para que o falante e o ouvinte possam entender-se entre si; o falante deve ter a intenção de comunicar um conteúdo proposicional *verdadeiro*, para que o ouvinte possa compartilhar do saber do falante, e o falante deve expressar suas intenções de forma *veraz*, para que o ouvinte possa crer na manifestação do falante; o falante deve, finalmente, eleger uma manifestação *correta*, no que diz respeito às normas e valores vigentes, para

---

através do diálogo, pois eles têm como *telos* o bem-estar comunitário em detrimento dos interesses particulares ou grupais. É uma moldura diferenciada do poder e registra-se sob a égide da intersubjetividade comunicativa, configurando-se como um poder compartilhado, que propicia o entendimento e um consenso não coercitivo ou manipulativo. As relações de poder tornam-se visíveis e compreensíveis, em virtude de os atores sociais serem os protagonistas deste processo, e não apenas meros destinatários de um poder assimétrico. É a mudança de um contexto heterônomo para um contexto permeado pela internomia, sem nenhuma perspectiva hegemônica de poder, a não ser aquela de natureza consensual, na qual predomina o agir comunicativo. Portanto é diferente do poder assimétrico que é exercido com a aquiescência ou não do seu destinatário, sob o predomínio da racionalidade instrumental, que tem como *télos* o êxito ou sucesso numa perspectiva particularista, em detrimento da perspectiva comunitária.

que o ouvinte possa aceitar essa manifestação, de modo que ambos, ouvinte e falante, possam concordar entre si [...]

Como se pode observar acima, as pretensões de validade são efetivadas no discurso. Este é legitimado quando ocorre em situação ideal de fala, isto é, um contexto isento de qualquer coação permeado pela dialogicidade<sup>29</sup>, no qual prevalecerá o melhor argumento. Desse modo, a situação ideal de fala, ao assegurar legitimidade ao discurso, permite que este, por sua vez, alcance as Pretensões de Validade. O proferimento<sup>30</sup> do falante e o processo de pretensões de validade são ilustrados na Figura 2



**Figura 2** - Proferimento do falante e a pretensão de validade

Fonte: Elaborado pelo autor

neamente,

os tipos de ação mencionados, através de relações ator-mundo. Ele também valida as ações

<sup>29</sup> A Dialogicidade (comunicação e relações inter-pessoais) equivale à prática do diálogo e à construção coletiva de sentido das coisas, fatos ou objetos. Assim, no diálogo existe a busca do entendimento entre os indivíduos através da argumentação discursiva dos conflitos ou questões que sejam problematizadas. Neste caso, existe a disponibilidade de cada indivíduo para interpretar as pretensões de validade do outro, e assim todos os participantes vejam-se, de fato, como participantes. Enfim, é um indicativo de um contexto empresarial dialógico.

<sup>30</sup> Segundo Pizzi (1994), os proferimentos possuem caráter semântico, sintático e significado performativo, superando a natureza empírica do entendimento.



de outros agentes no tocante aos aspectos de verdade, retitude e veracidade em três contextos diferentes do mundo vivido<sup>31</sup>:

- a) *o mundo objetivo*, representado pela totalidade dos fatos ou coisas que podem ser consideradas verdadeiras, é o mundo das ciências. Nele, a Pretensão de Validade é a *verdade*;
- b) *o mundo social*, representado pela totalidade das relações interpessoais, legitimamente reguladas. Nele, a pretensão é de *retitude (norma justa)*;
- c) *o mundo subjetivo*, representado pela totalidade do indivíduo, ao qual somente ele tem acesso privilegiado. Nele, a Pretensão de Validade é de *veracidade (ser verdadeiro)*.

Na perspectiva destas ações e estes três universos integram um dos conceitos seminais da Racionalidade Ético-Comunicativa o Mundo Vida<sup>32</sup>.

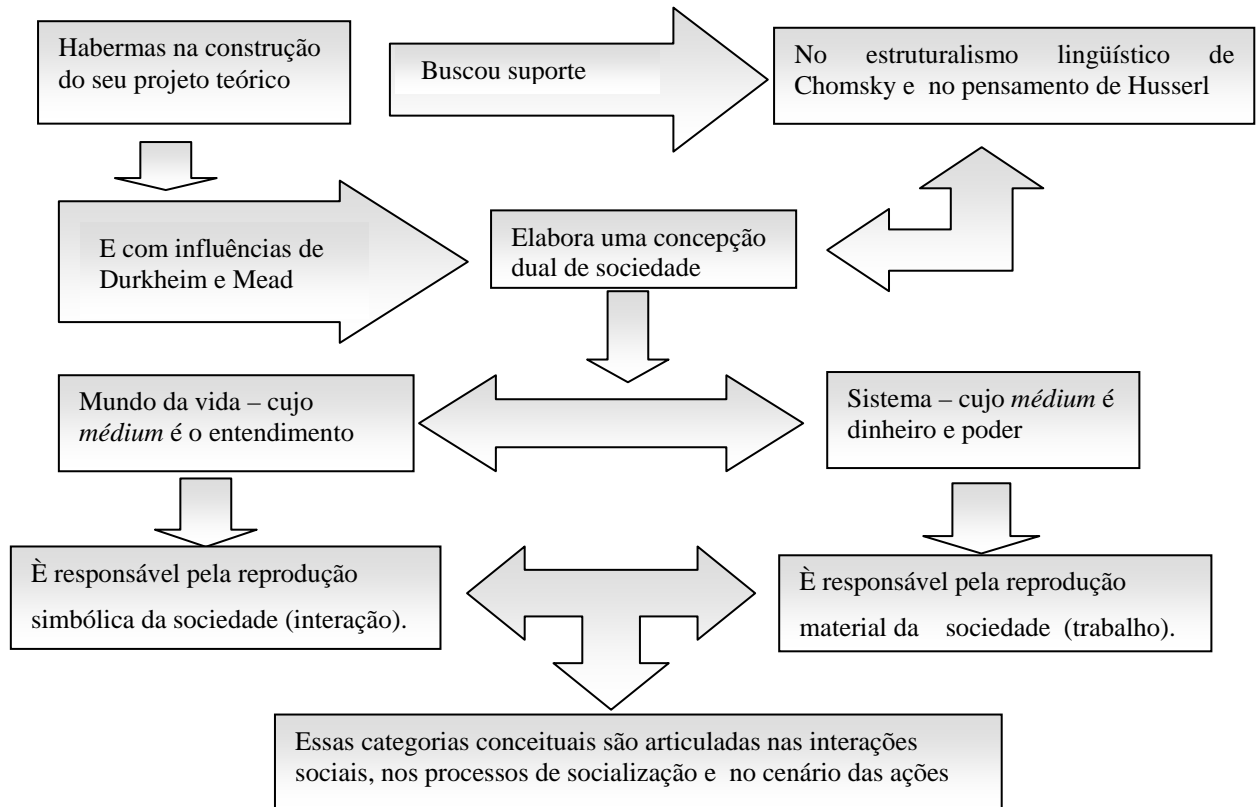
## 5.2 O MUNDO DA VIDA E O SISTEMA

No processo da construção do seu projeto teórico Habermas a partir de uma recepção crítica do pensamento de Durkheim, Mead, Husserl e Chomsky, elabora uma construção teórica fundamental na Teoria da Ação Comunicativa: a concepção da sociedade em duas esferas, o Mundo da Vida e o Sistema (Figura 3).

---

<sup>31</sup> Alguns pensadores preferem o termo “ mundo da vida” no lugar de mundo vivido.

<sup>32</sup> No dizer de Pizzi (1994,p. 57) “[a racionalidade comunicativa pretende sistematizar uma teoria da sociedade, que reúna todos os elementos substantivos do mundo vivido”.



**Figura 3** – Visão dual de sociedade proposta por Habermas

Fonte: Elaborada pelo autor

### 5.2.1 O Mundo da Vida

No Mundo da Vida, subjaz a noção de “consciência coletiva”, utilizada por Dukheim, do interacionismo simbólico de Mead e do mundo da vida de Husserl, e todos estes conceitos são apropriados por Habermas de forma crítica.

A partir dessas influências, Habermas (1988 a) concebe que é no Mundo da Vida que a moral tem suas raízes. É o lugar das relações sociais espontâneas, das certezas pré-reflexivas, isto é, a esfera da interação, do âmbito de regulação argumentativa e dos saberes implícitos<sup>33</sup>, através dos quais os indivíduos interpretam as situações específicas e definem a situação de fala, possibilitando a busca cooperativa do entendimento. O mundo da vida é um conjunto de esquemas interpretativos ou reservatório cultural que fornece saberes e

<sup>33</sup> É por intermédio desse saber implícito que noção prévia das relações possíveis no mundo objetivo, mundo social e o mundo subjetivo já descrito anteriormente (SIEBENEICHLER, 1994).

convicções que são aceitos e compartilhados naturalmente por todos os membros da comunidade, sem problemas e sem questionamentos. Assim, é um *a priori*<sup>34</sup>, inscrito na intersubjetividade comunicativa<sup>35</sup>. Em suma, é no Mundo da Vida que se processa a Racionalidade Comunicativa, permeada por relações entre sujeitos, capazes de agir e falar e que comungam a realidade de um mesmo mundo vivido.

De acordo com o pensamento de Siebeneichler (1994, p.119):

O mundo da vida constitui uma reserva de idéias e convicções não problemáticas, um celeiro de saber organizado lingüisticamente e transmitido culturalmente, uma fonte de modelos de interpretação, da qual os participantes da ação lançam mão para suprir as exigências e necessidades de entendimento que aparecem numa determinada situação. [...] o mundo da vida na forma de saber transmitido culturalmente, isto é, enquanto cultura e linguagem, assume uma posição quase-transcendental com relação às ações comunicativas geradas por ele.

Existem três componentes estruturais do Mundo da Vida: a *cultura*, a *sociedade* e a *personalidade*:

- a) A *cultura* é todo “[...] acervo de saber, em que os participantes da comunicação se abastecem de interpretação para entender-se sobre algo no mundo”. A cultura, por sua natureza simbólica, permite ao homem, como criador de símbolos, dar um sentido a si mesmo, à sociedade, ao mundo;
- b) A *sociedade* reporta-se às “[...]ordenações legítimas, através das quais os participantes na interação regulam suas pertinências a grupos sociais, assegurando com isto a solidariedade”;
- c) A *personalidade* manifesta-se pelas “competências, que permitem a um sujeito ser capaz de linguagem e de ação, isto é, que o capacitam a tomar parte no processo de entendimento e para afirmar nele sua própria identidade” Habermas (1988b, p.196).

Segundo Habermas (1988b), e a reprodução e manutenção dos componentes estruturais do Mundo da Vida realizam-se por intermédio dos processos de: a) reprodução cultural, calcada na racionalidade de um saber válido, o qual proporciona a legitimação das Instituições, fomentando uma dimensão educativa que possibilita ao indivíduo desenvolver a

<sup>34</sup> Não é o *a priori* abstrato como o kantiano transcendental fora do mundo e da história, mas um *a priori* constituído a partir das interações sociais pautadas no entendimento mediado pela linguagem, ou seja, um *a priori* cujo saber que pode ser questionado, portanto, falível sendo submetido à revisão crítica permanente.

<sup>35</sup> Convém lembrar que a intersubjetividade comunicativa pressupõe a constante reinterpretção sobre os proferimentos dos indivíduos em interação.

competência necessária para efetivação de suas ações sociais; b) integração social, responsável pelo estabelecimento de vínculos de natureza moral, permitindo que as ações sociais do indivíduo sejam legitimamente reguladas e assegurando a estabilidade e a identidade do grupo numa base solidária; c) socialização, que exerce o papel de desenvolver no indivíduo a capacidade de interpretar os significados de situações novas, possibilitando a este agir no plano individual e coletivo, em conformidade com as normas socialmente legitimadas e também a responsabilizar-se autonomamente pelas suas ações. Esta dinâmica pode ser visualizada no Quadro 1 a seguir:

Componentes estruturais Processos de reprodução	CULTURA	SOCIEDADE	PERSONALIDADE
Reprodução cultural	Esquemas de interpretação que possibilitam o consenso (Saber válido)	Legitimação das instituições	Processo de socialização Objetivos educativos
Integração social	Obrigações ou Deveres Morais	Relações interpessoais legitimamente reguladas	Identidade social
Socialização	Interpretação de significados	Motivação para atuar em conformidade com as normas	Identidade individual (Autonomia Pessoal)

**Quadro - 1** Os processos de reprodução e manutenção dos componentes estruturais do mundo da vida

Fonte: Habermas, (1988 b, p.202)

### 5.2.2 O Sistema

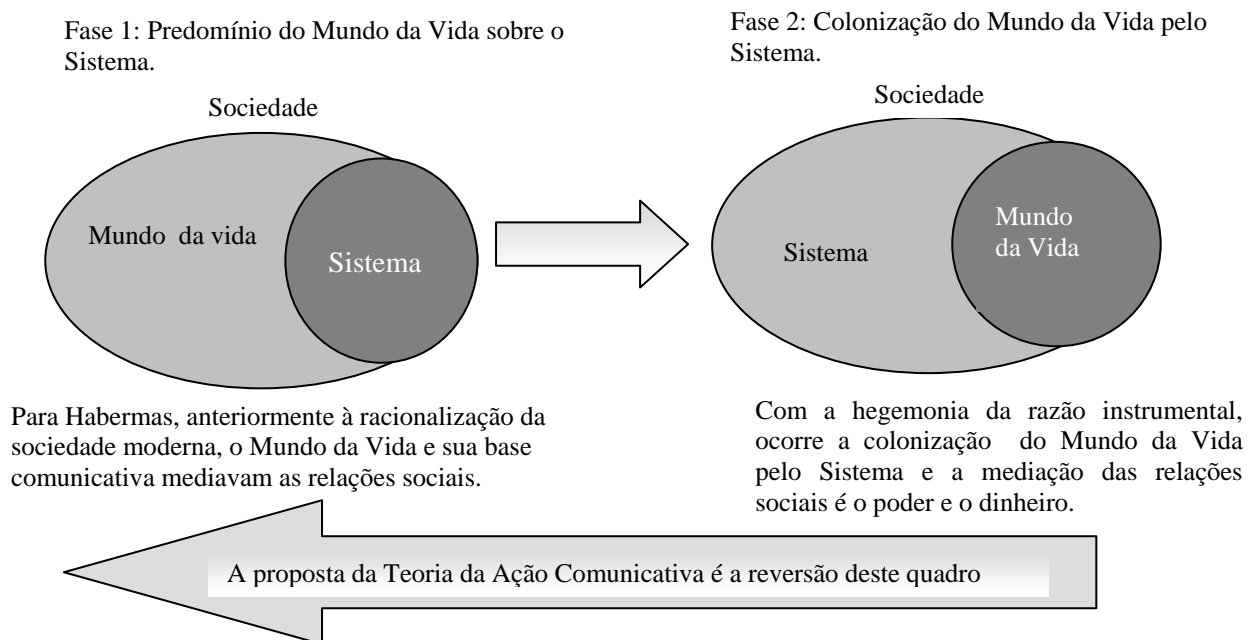
O Sistema assume um distanciamento em relação à normatividade das interações comunicativas cotidianas, posicionando-se conceitualmente na perspectiva do observador, que aplica uma norma sem ser por ela implicado. É o âmbito da regulação mecânica e do controle estratégico, e tem como componentes a economia e o poder. O Sistema reporta-se à esfera do trabalho, compreendendo as relações funcionais, ou seja, estratégicas. Trata-se de estruturas indispensáveis à reprodução material da sociedade, que se autonomizaram (desacoplaram) do Mundo da Vida, devido às racionalizações próprias da modernidade (HABERMAS, 1988a). Nesta lógica, os imperativos sistêmicos passaram a sobrepujar as coordenações comunicativas de planos de ações (Mundo da Vida), gerando distorções sistemáticas na comunicação, o que caracteriza uma colonização (HABERMAS, 1988b).

### 5.2.3 A Colonização do Mundo da Vida

A colonização do Mundo da Vida é identificada como a invasão da lógica racionalista, que pretende submeter todos os aspectos de vida pessoal e social ao princípio da eficácia, sem se interrogar sobre os fins. O processo de colonização é ancorado na crescente mediação das diversas esferas do Mundo da Vida pela lógica sistêmica, passando este a exercer apenas um papel secundário no contexto sistêmico. Este fato tem sua gênese no uso pragmático da razão prática<sup>36</sup>, ou melhor, é o agir estribado na denominada Ação Estratégica. Nesta, o que impulsiona e determina a ação é a obtenção do ganho econômico e do poder, em detrimento da justiça ou equidade social.

Por conseguinte, Habermas (1989b) procura explicar todo o processo de racionalização da sociedade moderna e a hegemonia da razão instrumental no mundo atual através da colonização do Mundo da Vida. Para o autor, este desacoplamento é o responsável pela integração sistêmica da sociedade, a base comunicativa do Mundo da Vida é substituída pela busca do dinheiro e poder – o êxito.

Essa situação pode ser vista na ilustração da Figura 4:



**Figura 4** – A Colonização do Mundo da Vida

Fonte: Elaborada pelo autor

<sup>36</sup> Já definida, anteriormente, como o uso da razão voltada, exclusivamente, para fins utilitários.

De acordo com os pressupostos da Teoria da Ação Comunicativa, a reversão desta situação pode ocorrer através da inserção da Racionalidade Ético-comunicativa na sociedade e nas suas instituições, que são mediadas pela lógica do Mundo da Vida, que tem como pano de fundo o entendimento.

Neste íterim, convém ressaltar que, apesar de o Mundo da Vida e o do Sistema serem distintos, eles têm funções específicas e complementares, sendo o primeiro responsável pela reprodução simbólica da sociedade, e o segundo pela reprodução material da sociedade.

Desse modo, o que tem causado a colonização do Mundo da Vida na sociedade moderna não é o desenvolvimento da racionalidade científica e técnica (instrumental) predominante na esfera do Sistema, mas, sim, o “[...] processo de diferenciação e autonomização da dimensão sistêmica frente à dimensão do mundo da vida”, (HABERMAS 1988b, p.451), expresso na crescente intervenção das instâncias da economia e do poder sobre a lógica do Mundo da Vida. Outrossim, o problema desta coexistência simultânea é uma questão de grau, ou seja, à medida que o *ethos* funcional ou formal (do Sistema) se avoluma, o que pode minar a base comunicativa inerente às interações sociais, requerendo um redimensionamento da competência comunicativa<sup>37</sup>, como afirma Stieltjes (2001,p. 306):

[...] a complementaridade entre sistema e mundo da vida consiste em que o aumento da complexidade sistêmica exige uma institucionalização (através do direito e da moral) dos novos níveis de integração sistêmica, portanto, de um desenvolvimento da competência comunicativa e da prática do entendimento.

Dessa maneira, a predominância da lógica do Mundo da Vida requer o desenvolvimento e a institucionalização de um *ethos* comunicativo que permeie as interações sociais<sup>38</sup> que se processem nos contextos sociais.

<sup>37</sup> Em Habermas, a competência comunicativa inclui: “[...]1 – Competência cognitiva: domínio das regras de operações formais, lógicas (Piaget); 2 – Competência discursiva :domínio das regras lingüísticas para produzir situações de compreensão possível; [...] 3 – Competência interativa ou competência de papel: domínio da regras para tomar parte em formas de interação cada vez mais complexas” (WHITE, 1995, p.38).

<sup>38</sup> Com este trabalho, foram percebidos vestígios da colonização do Mundo da Vida pelo sistema, principalmente na fabrica da APAEB, mas se também conclui que a vivência da Ética do Discurso, com o grupo de diretores, associados e funcionário, propiciou a identificação desta situação e a condição de sua reversão, através do fortalecimento da razão comunicativa, também presente nas interações sociais do grupo.

### 5.3 A ÉTICA DO DISCURSO

O viver ético requer que o indivíduo situe-se como sujeito e esteja motivado para viver este papel, e também a exigi-lo de seus pares. Sem esta vivência a ética ficará restrita a um plano meramente conceitual, sem nenhuma contribuição para uma práxis social de valorização e emancipação do ser humano.

Reynaldo de Paula, 2005.

De acordo com Habermas, a Ética do Discurso é uma reconstrução da Ética Kantiana, tornando-se conveniente abordar, mesmo que sucintamente, alguns pontos desta para uma compreensão daquela.

Kant, ao publicar a obra *Crítica da Razão Prática* (1788), contrapõe-se à metafísica tradicional, pelo fato de esta formar juízos com conceitos puros, estendendo-os além da possibilidade de serem experienciados. Neste procedimento, ela esquece que o conhecimento dos objetos está limitado à capacidade cognitiva do indivíduo, e não o contrário, isto é, que o conhecimento está limitado à natureza do objeto. É denominada “revolução copérmicana”, segundo a qual o conhecimento tem como centro o pensamento do sujeito epistêmico<sup>39</sup>.

Com sua filosofia moral centrada na razão, Kant (1980) rompe com a moral clássica grega, ao contrapor-se ao eudemonismo aristotélico, no qual a finalidade da vida humana é a felicidade. Em sua análise crítica, o filósofo não aceita a felicidade da moral aristotélica, por esta não ser um ideal da razão, mas da imaginação, que assenta somente em princípios empíricos. Ele afirma que bastariam apenas os instintos para alcançar-se este fim. Kant concebe, ainda, a moral como constitutiva da essência humana, mas ressalta que a sua construção requer uma base teórica e uma prática. Em outras palavras, o homem detém um potencial moral que é uma condição necessária, porém não suficiente para a concretização de uma moralidade<sup>40</sup>e, portanto, faz-se necessário um espaço social para o emergir de uma moral reflexiva pautada na razão.

Para que tal coisa aconteça, é necessário que o homem transcenda seus instintos através do uso da razão prática, possibilitando que a sua máxima individual torne-se uma máxima universal, atendendo ao princípio superior da vida moral ou imperativo categórico: “Age de tal modo que a máxima que preside tua conduta possa ser aceita como lei universal” (KANT,1980, p.104).

<sup>39</sup> Este se reporta ao sujeito racional que, através do uso da razão, produz o conhecimento e legisla sobre as normas morais.

<sup>40</sup> No sentido do exercício de valores morais.

Nessa abordagem, subjaz a confiança de que o homem, através da razão, “pode” constituir uma vida moral. Para tanto, Kant buscou suporte na razão humana natural, a qual sinaliza como a capacidade do indivíduo em identificar a validade de uma lei como prática de uma vontade superior. Desse modo, qualquer indivíduo, por mais simples que seja, é capaz de discernir se a máxima é boa ou não. E, assim, converte-a em máxima geral ou universal. Será, então, um homem livre, por estar sujeito a uma norma justa que ele mesmo aceita; autônomo, pois a lei que o governa foi gerada por ele; um homem, cuja liberdade é uma propriedade da sua vontade. E neste “estar livre” situa-se o fulcro que rege a vida moral, que só é [...] possível se a razão estabelecer, por si só, o tipo de conduta que deve obedecer” (HERMANN, 2001,p.59). O indivíduo encontra a liberdade através do uso racional da sua vontade. Neste caso, a vontade está acima das suas tendências ou inclinações, que são originárias dos seus instintos. Em suma, é do acoplamento entre a boa vontade (subjetividade livre) e do imperativo categórico (dever) que se origina a Ética kantiana.

Após essa breve exposição da Ética Kantiana, algumas questões surgem naturalmente. Qual a contribuição desta para a Ética do Discurso? Quais as divergências e convergências entre Kant e Habermas?

Inicialmente, pode-se dizer que tanto Kant como Habermas defendem a natureza universal da ética. Contudo, para o último, o julgamento moral será oriundo de relações intersubjetivas, mediadas lingüisticamente numa dinâmica processual propiciando o emergir de uma máxima universal proveniente de um discurso, ao contrário do julgamento monológico e lógico-formal da abordagem kantiana. Assim, é um universalismo dialógico que tem sua égide na intersubjetividade comunicativa e não no sujeito transcendental monológico. No argumento de Habermas (1991,p.294-295):

Apenas uma máxima capaz de universalização, a partir da perspectiva de todos os envolvidos vale como uma norma que pode encontrar assentimento universal e, nesta medida, merece reconhecimento.

Uma outra diferença com relação à Ética Kantiana é que, na Ética do Discurso, não há princípios morais preexistentes à realidade da interação comunicativa. Estas normas e sua aplicabilidade emergem da prática discursiva. Para Habermas (1989 a, p.148) :

Na ética do discurso não há nenhuma orientação conteudística, mas sim, um procedimento rico de pressupostos, que deve garantir a imparcialidade da formação do juízo. O discurso prático é um processo, não para a produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas consideradas hipoteticamente.



A Ética do Discurso, de maneira similar à Ética Kantiana é de natureza formal. Entretanto, a Ética Discursiva supera o formalismo kantiano. Primeiramente, por centrar-se na intersubjetividade dialógica, que tem como requisito central a participação dos sujeitos para a validação de seus enunciados e a legitimação das normas. Depois, ao atribuir aos agentes a responsabilidade pelos seus atos, remetendo-os à ética da responsabilidade<sup>41</sup> em lugar da ética da convicção<sup>42</sup>, presente em Kant.

Enfim, pode-se dizer que à Ética Kantiana e a Ética do Discurso são de caráter *deontológica*, pois se referem ao dever, voltando-se de maneira especial para justificação das normas, no sentido de propiciar ações corretas e justas; *formal*, com relação à ausência de conteúdos normativos particulares, visto que não entra no mérito do que é bom ou ruim, moralmente falando, mas sim dá procedimentos norteadores para os julgamentos morais; *universal*, no sentido de que as normas morais precisam ser aceitas por todos os indivíduos envolvidos na situação em que serão aplicadas, fundamentando, assim, os juízos morais que passam a ter validade universal, entretanto, é conveniente ressaltar que o universal da Ética do Discurso não é um universal como o kantiano, ou seja, ele pode ser tematizado; *cognitivista*, porque tem como base a razão, a única faculdade humana capaz de definir a lei moral. Apesar dessas semelhanças, a Ética do Discurso é reconstruída por Habermas em termos pragmático-formais, ao substituir o imperativo categórico kantiano pelo procedimento da argumentação moral, conforme o Quadro 2

ÈTICA	CARACTERÍSTICAS			
	FORMALISMO	COGNITIVA	DEONTOLÓGICA	UNIVERSALISMO
<b>KANTIANA</b>	Subjetiva	Subjetiva	Resulta da determinação racional do sujeito transcendental	É <i>a priori</i> e resulta do sujeito monológico transcendental
<b>DISCURSO</b>	Intersubjetiva	Intersubjetiva	Resulta da prática discursiva dos atores envolvidos	É <i>a posteriori</i> e resulta do consenso obtido entre os atores

**Quadro 2-** Diferenças entre a Ética Kantiana e a Ética do Discurso

Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>41</sup> A Ética do Discurso, requer do sujeito ético responsabilizar-se sobre o reflexo dos seus atos sobre os demais, ou seja, da nossa ação moral sobre o mundo.

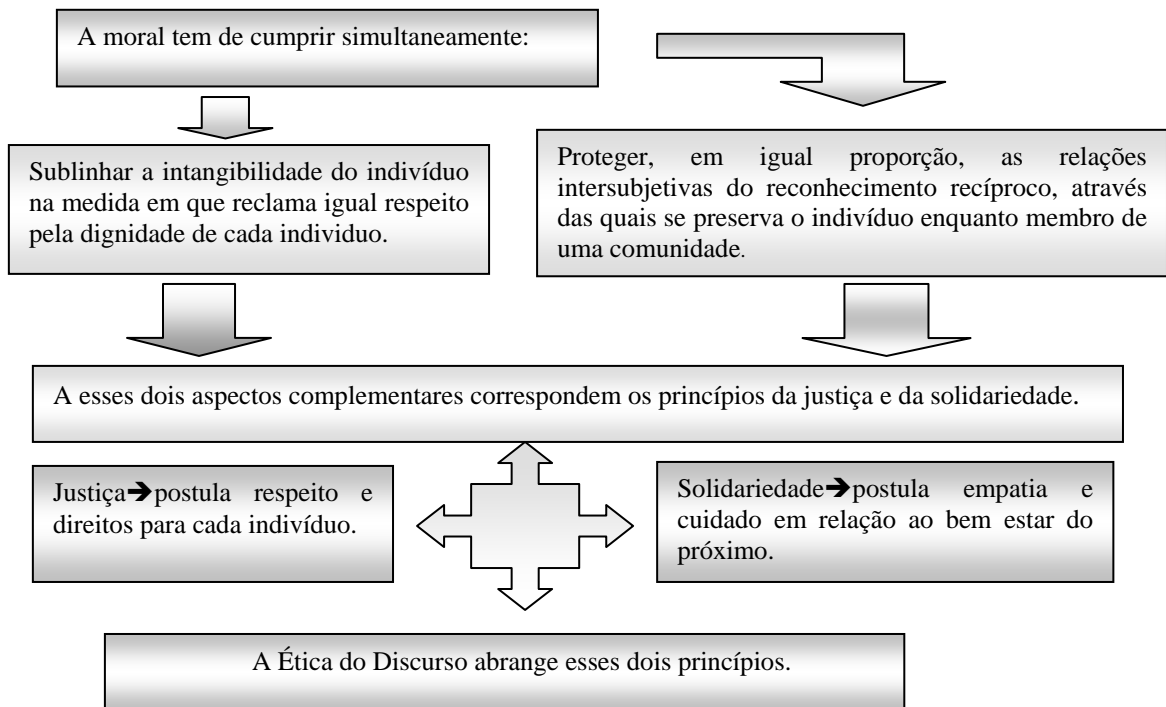
<sup>42</sup> Na qual o sujeito age, exclusivamente, sob a égide de seus princípios que em determinadas contingências pode-se configurar com certa inflexibilidade moral.

Estabelecida a comparação entre a Ética Kantiana e a Ética do Discurso, pode-se apresentar a formulação discursiva ao imperativo categórico sugerida por Herrero (2000, p.182): “Submete a tua máxima à consideração de todos os participantes do discurso a fim de fazer valer discursivamente sua Pretensão de Validade”, explicitando a intersubjetividade dialógica da Ética do Discurso.

Na concepção habermasiana, o Discurso refere-se a um tipo de ação comunicativa que explicita os interesses dos envolvidos e pressupõe a participação deste, para fundamentarem as Pretensões de Validade levantadas em suas falas, ou tentar resgatar a Pretensão de Validade que se tornou problemática. Esta dinâmica discursiva, ao centrar-se no grupo, busca a conexão entre a consciência moral coletiva e a consciência moral individual, num processo que vincula a aceitação de uma norma à concordância de todos os concernidos, e também a responsabilidade com relação às conseqüências previsíveis da sua efetividade.

Assim, não há princípio moral preexistente à realidade da interação comunicativa. Este só pode ser encontrado na prática dialógica, cuja legitimação é oriunda de uma postura fundamentada na razão e que tenha, como finalidade, o entendimento. Também a questão da moral não se restringe a um ato individual, sendo apenas um dos seus componentes, pois ela perpassa toda uma construção social dos indivíduos nas suas interações. Neste enfoque, uma ética da linguagem não depende de princípios; ela baseia-se em normas oriundas do discurso racional (HABERMAS, 1989b).

A Ética do Discurso tem como proposta “[...] resgatar um conceito comunicativo de razão e uma visão moderna de sociedade, na qual os atores se inserem não como peças mecânicas, inconscientes do que fazem, mas como personagens conscientes responsáveis por suas ações” Freitag (1992, p.237), resguardando, assim, os interesses pessoais e coletivos. Desse modo, ela apresenta um caráter pragmático, vivencial e eminentemente relacional, abrangendo questões como a participação, a dialogicidade e o consenso, termos que são muito caros à Ciência Administrativa. A Ética do Discurso possui como foco a questão da justiça e da solidariedade social guardando uma grande afinidade com os princípios esposados pela APAEB, como pode ser visto na Figura 5 a seguir:



**Figura 5** - Os princípios filosóficos da Ética do Discurso

Fonte: Elaborado pelo autor

Habermas (1991) justifica a junção destes fatores à solidariedade (Bem) e à justiça (Dever), até então dicotomizados na tradição ética, a partir do diagnóstico de que a complexidade e diversidade da sociedade contemporânea fomentam uma crescente vulnerabilidade do indivíduo em sua inserção na sociedade e no seu processo de individuação. Então, por um lado, para lidar com essa fragilidade, faz-se necessário um agir moral, para que o sujeito possa reagir com deferência e consideração à vulnerabilidade do outro. Já, por outro lado a individuação não é regulada por um dispositivo genético, que faça transição imediata da espécie para o organismo individual, mas sim por intermédio de suas interações sociais, isto é, os seres humanos, do ponto de vista moral, necessitam de proteção para conseguirem individualizar-se, por via da socialização.

Nessa perspectiva, a Ética do Discurso abrange a solidariedade (bem-estar de todos) e a justiça (integridade e vulnerabilidade do indivíduo), pois gira em torno da aceitação do *eu* e do *outro* em sua alteridade, numa junção de diferentes morais porém não etnocêntricas, pois valores de quaisquer uma destas pode ser validada na outra, pois cada valor dos Mundos

da Vida será compartilhado através do Discurso, isto significa o respeito pela dignidade da pessoa como fim em si mesma

A Ética do Discurso apresenta, como pré-requisito para a sua efetivação, o consenso, referente aos conteúdos dos proferimentos e as expectativas de comportamento válidas intersubjetivamente. O consenso é obtido por intermédio de uma justificativa racional argumentativa, pautada em princípios que fazem a conexão entre os interesses universais e os individuais para lhes dar uma validade universal, no tocante à esfera teórica e às normas práticas.

Esses princípios são: o princípio (U) e o princípio (D). O conteúdo do princípio (U) demonstra que:

Todas as normas válidas precisam atender à condição de que as conseqüências e efeitos colaterais que, presumivelmente, resultarão da observância geral dessas normas para a satisfação dos interesses de cada indivíduo, possam ser aceitas não coercitivamente por todos os envolvidos (ROUANET, 1989, p. 26).

Dessa forma, o princípio (U) volta-se para subsidiar “[...] o procedimento discursivo dos integrantes do discurso prático” Freitag, (1992, p.246), ou seja, é o norteador do consenso ou da legitimação da norma e também, da sua universalização. Este princípio substitui o imperativo categórico<sup>43</sup> kantiano. Todavia, o princípio (U) é uma condição necessária, porém não suficiente, para a obtenção de um acordo normativo, que requer a participação de todos os envolvidos. Neste sentido, ele é complementado pelo princípio (D):

De acordo com a Ética do Discurso, uma norma só deve pretender validez quando todos os que possam ser concernidos por ela cheguem (ou possam chegar), enquanto *participantes de um Discurso prático*, a um acordo quanto à validez dessa norma (HABERMAS, 1989b, p. 86 b).

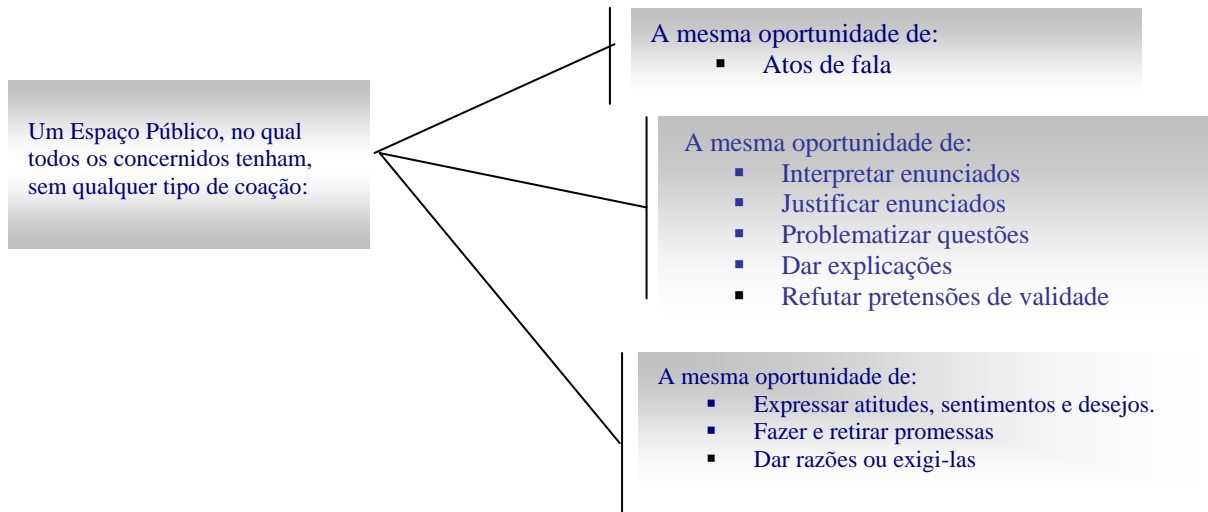
Por conseguinte, a validez de uma norma é obtida através da efetiva participação dos atores envolvidos, os quais são orientados para um relacionamento social fundado num processo de descentração, que leva o indivíduo a ter uma visão mais ampla e objetiva da situação em vias de problematização, considerando vários pontos de vista, como resultado de diferentes perspectivas em jogo. Este processo dá à norma um caráter racional e socialmente necessário para viabilizar um contexto social emancipatório. Assim, a reciprocidade e o comprometimento passam a ser uma exigência para a realização de qualquer norma, que é sempre a expressão de valores racionalmente aceitos através do discurso. Isto implica que

---

<sup>43</sup> Os imperativos categóricos são mandamentos objetivos e explicitam a forma como os indivíduos devem comportar-se.

todos os participantes potenciais de um discurso tenham que dispor de um Espaço Público<sup>44</sup>, para que explicitem seus interesses, desejos, crenças, e que seja, ao mesmo tempo, uma instância de interlocução, de proposição e deliberação.

Para uma melhor compreensão, o Espaço Público é, ilustrado na Figura 6:



**Figura 6** – A função e a importância do espaço público na prática discursiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Do exposto no item anterior, tomou-se como base para a análise dos resultados desta pesquisa os pressupostos da Teoria da Ação Comunicativa, tendo-se como âncora a Racionalidade Ético-comunicativa e a Ética do discurso, expressas através das categorias: justiça social, ação comunicativa *versus* ação estratégica, espaço público, inclusão social e mundo da vida *versus* mundo do sistema. A escolha destas categorias deu-se a partir da observação do pesquisador sobre o vivido pelos componentes da APAEB, acreditando-se que estes elementos contribuiriam de maneira decisiva para promover a dialogicidade nos grupos a serem trabalhados e conseqüentemente, para a consecução da vivência da Ética do Discurso e da possibilidade de que esta fosse irradiada aos demais membros desta Instituição.

<sup>44</sup> Na perspectiva habermasiana, é um espaço (interlocução) de relações intersubjetivas no qual são discutidas questões problematizadas para a obtenção do consenso que deve contemplar todos os concernidos. O Espaço Público transcende a dimensão física, pois nele são regulamentadas e materializadas as práticas discursivas.

Nesse sentido, foram observadas atentamente as manifestações comunicativas<sup>45</sup> que se registravam no dia-a-dia da APAEB, através das diferentes visões de mundo, as quais surgiam do comportamento dos componentes da APAEB e dos membros da Comunidade, numa relação dialética entre o individual, o coletivo e o social, cuidando-se de que cada uma dessas dimensões pressuponha a existência da outra, sendo portanto complementares e não excludentes. Desta forma, elas não foram esquecidas e cada uma foi tratada e respeitada dentro de suas especificidades, sem contudo esquecer a *unidade* que deve estar imbricada a estas, para que não se resvale num comunitarismo, nem num individualismo exarcebado, ambos de natureza opressiva e antidemocrática .

Dessa maneira, com base nesse espectro teórico, tendo como pano de fundo o histórico da APAEB, cuja atuação no semi-árido baiano, uma das regiões do Brasil de grande desigualdade econômica e social, objetiva minimizar ou até, mesmo promover mudanças estruturais nesta situação. Em virtude disto, buscou-se trabalhar com um delineamento metodológico (descrito a seguir), que permitisse auscultar atentamente os valores ético-morais que perpassam as suas atividades sociais, políticas econômicas e culturais, no intuito de acolhê-las compreensivamente na sua organicidade, no sentido de fazer reflexões críticas conjuntamente com os pesquisados e, assim, contribuir para o desenvolvimento de alternativas ético-morais que fortaleçam a sua práxis associativista, considerando simultaneamente a eficácia econômica e a plêiade de benefícios sociais, políticos e culturais que podem ser propiciados aos seus membros e a toda a comunidade, num processo interativo e democrático.

Portanto, este trabalho foi realizado acreditando na reflexão, e no aumento da densidade ética das Instituições, apesar da descrença de vários estudiosos como Gauchet (1998), que relata o surgimento de um hiperindividualismo representado por um sujeito desconectado, simbólica e cognitivamente, do todo social.

---

<sup>45</sup> Antes de iniciar o levantamento de dados o pesquisador manteve diversos contatos com os componentes das diversas áreas da APAEB, e também junto à comunidade, questionando. Como eles viam a APAEB? Quais os benefícios que a APAEB trazia para a Comunidade? Como os membros da APAEB agiam politicamente? Tudo isto num caráter bastante informal, para ter uma visão a mais possível aproximada da realidade. É pertinente ressaltar que a ação comunicativa não implica necessariamente numa prática discursiva; o discurso é uma forma de comunicação bem mais complexa e abstrata, que exige uma formação prévia diferenciada. Além disso, tendo ele a característica da ausência de coações (HABERMAS, 1988a, p.368 e 1990, p.72), sejam internas ou externas, torna-se imprescindível a compreensão das coações porventura existentes no contexto da APAEB, que constituam restrições à prática discursiva.

## 6. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

### 6.1. TIPO DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho de conhecer as possibilidades e os limites da realização de uma vivência da Ética do Discurso, entre os representantes da diretoria, funcionários e associados da APAEB, inclui a dimensão econômica, social, política e também aquelas peculiares ao ser humano, tais como os valores, as crenças, os símbolos e a subjetividade. Esta última é difícil de ser quantificada e requer interpretação, visto que é de acesso exclusivo do próprio sujeito e escapa à mera observação. Portanto, qualquer pesquisa que negligencie o processo interpretativo das interações e construções sociais pode resvalar no insucesso quanto ao alcance dos seus resultados. Em virtude disso, optou-se por uma abordagem metodológica<sup>46</sup> de natureza qualitativa, para a realização desta pesquisa.

Segundo Ward-Schofield (1993, p.202):

[...] no coração da aproximação qualitativa está a suposição de que a pesquisa está influenciada pelos atributos individuais do investigador e suas perspectivas. A meta não é produzir um conjunto unificado de resultados que outro investigador metuculoso teria produzido, na mesma situação ou estudando os mesmos assuntos. O objetivo é produzir uma descrição coerente e iluminadora de uma situação baseada no estudo consistente e detalhado dessa situação.

Com essa opção, respeita-se a premissa de que “[...] as convicções subjetivas das pessoas têm primazia explicativa sobre o conhecimento teórico do investigador” (RICHARDSON, 1999, p.91). Neste âmbito, são considerados os aspectos objetivos e

---

<sup>46</sup> É pertinente ressaltar que toda e qualquer opção metodológica constitui-se em um recorte do contexto a ser estudado, o que não deixa de ser uma limitação no processo de desvelamento deste, sendo necessária a consciência deste fato para que se tenha clareza da distância entre o ideal de uma pesquisa e a concretude da prática científica.

subjetivos nas interações dos indivíduos, pois, para descobrir *nuances* de qualquer organização, é preciso considerar o *homo economicus*, o *homo racional*, o *homo interior*, o *homo subjetivo* e o *homo coletivo*. É que “[...] penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo [...]” (DAVEL, 2001,p.42), nas suas diversas esferas”.

Dentro da abordagem qualitativa, escolheu-se uma variação da pesquisa-ação em conjunto com a técnica de Grupos Focais e a de Dilemas Éticos. A pesquisa-ação configura-se como uma investigação social de base empírica<sup>47</sup>, com relação ao dia-a-dia dos atores sociais, num esforço de apreendê-la, em toda a sua singularidade. A pesquisa-ação é geralmente associada a “[...] uma ação com a realização de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 1994, p.9), assim, o público-alvo não é tratado como objeto, mas como sujeito interparticipante.

Por conseguinte, a pesquisa-ação pressupõe a desvinculação da relação sujeito-objeto. Deste modo, cria-se um espaço relacional de confiança e respeito mútuo, num processo de interação simétrica e contínua entre o pesquisador e os pesquisados, levando-os a constituir um contexto de interação cooperativa, pautada na intersubjetividade reflexiva. Nesta situação, é exigida do pesquisador uma grande capacidade de descentramento, pois ele precisa interpretar e compreender o fenômeno estudado a partir da ótica do pesquisado, e não pela lógica própria de seu mundo e de seus valores. É idealização falar-se em descentramento total, mas é necessário o exercício dessa prática para que o pesquisador interaja com os pesquisados deixando-se influenciar o mínimo possível por seu conhecimento, por sua etnia, por sua cultura e por seus valores ético-morais durante a trajetória da pesquisa; em suma, o pesquisador precisará ser uma presença genuína. Para Carvalho (1991), a presença genuína reporta-se a uma atitude empática, que significa uma disponibilidade de abertura do investigador, visando estabelecer uma relação autêntica e intersubjetiva, num processo mediado pela intuição e pela ausculta atenta possibilitando que os pesquisados expressem o

---

<sup>47</sup> Sem, contudo, desconsiderar a base teórica, para se evitar uma recepção apressada e mal digerida dos pressupostos habermasianos, e da própria realidade estudada.



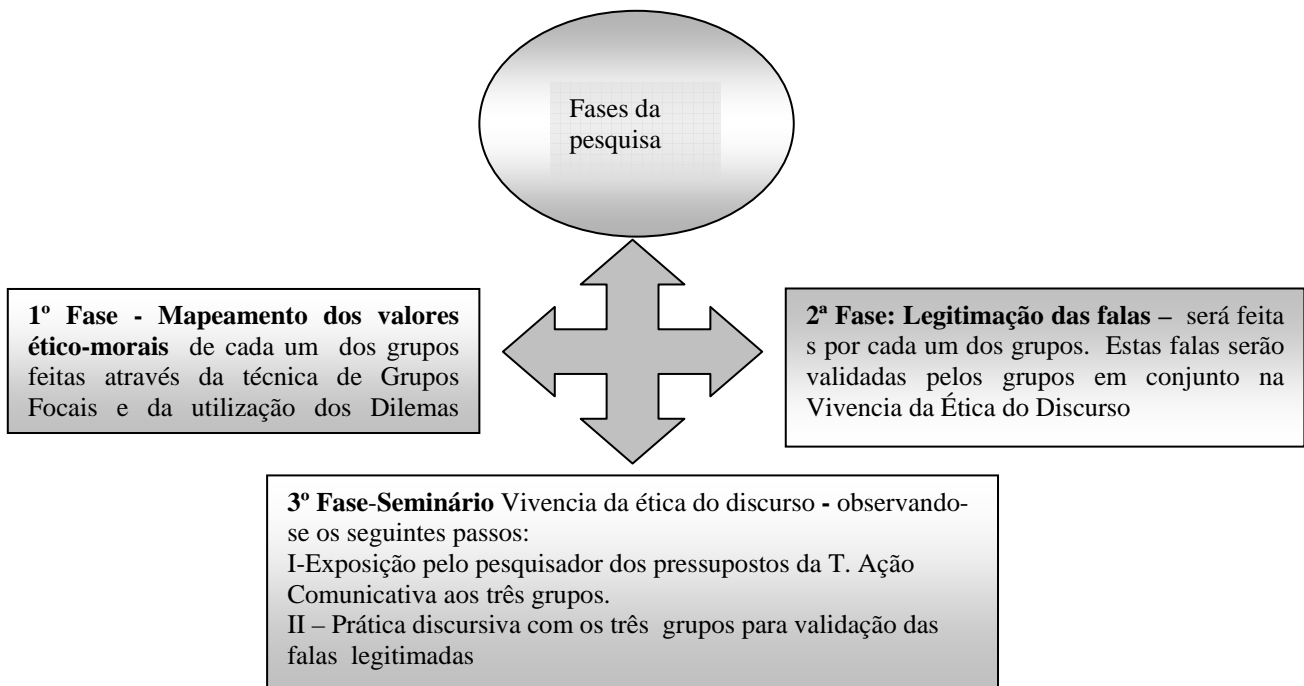
real significado de suas experiências, sem, contudo, induzi-los a pré-reflexões ou pré-conceitos do pesquisador<sup>48</sup>.

Outrossim, na dinâmica da pesquisa-ação, o pesquisador pode estimular e até mesmo provocar o investigado sem, contudo, direcionar a resposta ou ação para o que ele deseja; pelo contrário, o investigador deve acolher a fala ou decisão do entrevistado, respeitando sua manifestação genuína. Outro fato importante a destacar na pesquisa-ação é a aprendizagem que emerge deste processo, visto que as “[...] ações investigadas envolvem produção e circulação de informação, elucidação e tomada de decisões, e outros aspectos supondo uma capacidade de aprendizagem dos participantes” (THIOLLENT, 1994, p.66).

Para a operacionalização da pesquisa-ação, é proposto por Thiollent (1994) o seguinte roteiro: 1ª- Fase exploratória; 2ª- plano de ação; 3ª- seminários; 4ª-coleta de dados; 5ª- aprendizagem; 6ª- avaliação da pesquisa. Este esquema procedimental foi referencia no delineamento metodológico desta pesquisa, sendo contudo, necessário adequá-lo a dinâmica interna do grupo, as interações entre pesquisador-pesquisado e as manifestações, que emergiram em todo o processo investigatório. Nesta sentido a pesquisa teve as fases de acordo com a Figura 7:

---

<sup>48</sup> Nesta perspectiva, o pesquisador adota uma postura de acolher todas as falas com naturalidade, sem preconceitos ou juízos de valor, motivando todos a debaterem com espontaneidade e profundidade os Dilemas Éticos para que emerge toda a vivência do grupo. Este procedimento requer a criação de um *campo de percepção*, pois mesmo os Grupos Focais sendo uma técnica de coleta de dados eminentemente interativa, é necessário não se ater apenas às “falas” do pesquisado, mas também a suas respostas não-verbais, tais como, gestos expressões corporais etc. Nesta lógica, o entrevistador não será um mero *espectador passivo*, impermeável, frio e distante, ante a uma cena que se desenrola diante de si. Por outro lado, ele não precisa ser, igualmente, um *espectador ativo*, forçando o pesquisado a uma participação não espontânea. Ao contrário, deve-se “*propiciar um campo de presença*”, no qual coexistam fenomenologicamente, pesquisados e pesquisador. Este fato propicia uma comunicação autêntica, isto é, de ambos tornarem-se *colaboradores recíprocos*, com as perspectivas de um deslizando nas do outro, fruto de uma relação intersubjetiva autêntica. Contudo, ao falar-se de interpretação e compreensão fenomenológica o pesquisador precisa observar que a “fala” é soberana, portanto, nas dúvidas, “esta” será devolvida ao depoente (s) para ser esclarecida e/ou legitimada, jamais recusada *a priori* pelo pesquisador.



**Figura – 7 – Fases da Pesquisa**

Fonte: Elaborada pelo autor

## 6.2 FASES DA PESQUISA

Para o mapeamento dos valores ético-morais do grupo de diretores, funcionários e associados, a legitimação destes valores e a vivência da Ética do Discurso, foram utilizadas técnicas de natureza qualitativa, no caso Grupos Focais e Dilemas Éticos.

Conforme Gortner (1991), existe um dilema ético, em situações nas quais dois ou mais valores em conflito são importantes e competitivos, sendo que um deles deve prevalecer sobre os demais. Dos que se encontram em situações de dilemas, são exigidas três condições mutuamente essenciais: a) que estejam perante uma escolha ética; b) que estejam comprometidos em realizar o que é moralmente certo e c) que estejam confusos em relação ao que é correto. (ENTEMAN, 1993, p.197).

Assim, os Dilemas Éticos têm sua origem na diversidade moral dos indivíduos e reporta-se a situações em que o agente não sabe o que é certo fazer e patina na incerteza moral. Na busca da solução dos Dilemas, os participantes, através de um processo

argumentativo, explicitam os valores morais que permeiam seus cotidianos, fazendo reflexões e revisões destes valores para obter a alternativa mais desejável e factível de comportamento atual e futuro.

Nesse sentido, os Dilemas Éticos são casos hipotéticos que buscam detectar valores éticos-morais, propiciando a interação grupal em torno de um determinado tema e a geração de dados e informações provenientes deste processo, no qual é manifestada a diversidade de interesses, idéias, concepções e necessidades sociais dos seus componentes, tornando-se, portanto um fórum participativo.

Nesse ínterim, trabalha-se com a singularidade e com a pluralidade, registrando-se aquilo que Habermas (2001, p.9) denomina a inclusão do outro, ou seja, “[...] a inclusão do outro significa que as fronteiras da comunidade estão abertas a todos – também e justamente àqueles que são estranhos um ao outro – e querem continuar sendo estranhos”. Todavia, isto precisa ser analisado numa perspectiva dialética, pois esta necessária igualdade não pode esquecer de como cada indivíduo é substancialmente diferente do outro, como ressalta Habermas (200, p.54) “O respeito reciprocamente equânime por cada um, exigido pelo universalismo sensível a diversificações, é do tipo de uma inclusão não-niveladora e não-apreensória do outro em sua alteridade”, pois o indivíduo reconhece-se nesta condição, através da interação com seus pares, num contexto isento de qualquer coação e discriminação, fato que remete a relações simétricas. Isto é fundamental, pois o debate das idéias, crenças e valores dos participantes, além de fornecer os insumos para a vivência da Ética do Discurso possibilita toda uma trajetória de aprendizagem que permite um aprofundamento e aprimoramento para esta fase da pesquisa.

Enfim, a utilização dos Dilemas Éticos teve como objetivo mapear os valores ético-morais, que norteiam o comportamento dos integrantes da pesquisa, em suas práxis na APA EB. Para sua elaboração, o pesquisador manteve vários contatos com os pesquisados e com sua realidade, a fim de formular questões relevantes para os participantes no tocante a suas vivências. Desta maneira, foram elaborados 10 (dez) dilemas, capazes de instaurar e alimentar o debate, sem, contudo, criar situações delicadas e embaraçosas, que pudessem trazer constrangimento a qualquer participante, nem que tivessem uma conotação plesbiscitária. No sentido de enriquecer o conteúdo dos Dilemas Éticos (Anexo – A), foram tomadas, como base, as seguintes categorias habermasianas, conforme quadro – 3

## **Categoria analisada**

### **Justiça social**

A justiça aqui significa que todos os seres humanos devem ser tratados do mesmo modo com relação a direitos e deveres, isto se baseia num conceito fundamental o da IGUALDADE. Portanto, uma justiça distributiva livre de egoísmos racionais, e a favor dos interesses coletivos, sendo mediada pela intersubjetividade comunicativa, pressupondo:

- Argumentação dialógica.
- Interesses generalizáveis para todos.
- Relações intersubjetivas e a reciprocidade de responsabilidades.
- Ordenação legítima da satisfação dos interesses pessoais e coletivos.
- Respeito aos princípios de igualdade social.

Enfim, a “[...] justiça não é um julgamento ou uma sentença; ela se dá na temporalidade da ação que fornece elementos para que alguém possa crer poder captá-la em sua realização” (SOUZA, 2002, p.165).

### **Ação comunicativa versus ação estratégica**

A ação comunicativa é o agir voltado para a obtenção da consensualidade comunicativa. Ela tem como âncora a Racionalidade comunicativa, que, ao ser pautada no poder compartilhado, permite a realização “[...] de um discurso cujos participantes ultrapassam as suas opiniões a princípio limitadas subjetivamente, a favor de um acordo racionalmente motivado” (HABERMAS, 1990, p.291), no intuito de atender as necessidades na dimensão individual e coletiva. Já a ação estratégica de natureza eminentemente utilitarista são ações coordenadas por meios extralingüísticos, como o poder, o dinheiro e a cooptação, visando apenas o êxito pessoal, fomentando o surgimento de uma interação social de natureza não emancipatória. No parecer de Habermas, as ações estratégicas têm como força impulsora a racionalidade instrumental que, ao se autonomizar do Mundo da Vida, é responsável pela patologização da sociedade moderna, entre elas, a equivalência monetária entre coisas e coisas, e entre coisas e homens, gerando a coisificação deste ultimo, negando o que lhe é mais caro, a sua “humanidade”.

### **Inclusão Social**

A inclusão se reporta ao processo de conviver com a diversidade de opiniões, valores, crença, comportamentos, gênero e etnia, portanto uma inclusão que pressupõe uma unidade a partir da heterogeneidade, pois o individuo reconhece-se nesta condição através da interação com seus pares, num contexto isento de qualquer coação e discriminação, fato que remete a relações de poder simétricas, isto é, compartilhamento do poder, e a um contexto emancipatório. A inclusão requer:

- Relações simétricas;
- Espírito de solidariedade;
- Princípio de igualdade social;
- Interesses generalizáveis.

### **Espaço Público**

É um *locus* no qual os atores sociais tematizam suas questões através de uma prática discursiva, no sentido de desenvolverem uma convivência democrática pautada na solidariedade, na justiça social e na emancipação dos indivíduos. Segundo Habermas, é o “uso público da razão”, o qual requer um espaço público para que todos tenham condições de tematizar e validar suas visões de mundo, opiniões, desejos etc.

### **Mundo da vida *versus* mundo do sistema**

O mundo da vida é celeiro de saber organizado lingüisticamente e transmitido culturalmente, constituindo-se em uma fonte de modelos de interpretação e compreensão do indivíduo, com relação ao mundo em que vive. Enfim, é o lugar das relações sociais espontâneas, que têm como sentido básico o entendimento tácito entre os indivíduos, pautado na lógica da justiça e igualdade social. O mundo do sistema é aquele responsável pela produção material da sociedade e tem, como objetivo básico, o sucesso econômico e o poder social.

### **Quadro – 3 – Categorias analisadas nos Dilemas Éticos**

Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa maneira, os dilemas éticos tiveram como suporte teórico estas categorias e foram efetivados através de outra técnica qualitativa Grupos Focais.

O Grupo Focal vem conquistando um *locus* privilegiado nas mais diversas áreas de estudos sociais, nas quais a dimensão humana em destaque é a do “sujeito social”. No pensar de Gaskell (2002, p. 76), o Grupo Focal é “[...] um ambiente mais natural e holístico em que os participantes levam em consideração os pontos de vista dos outros na formulação de suas respostas e comentam suas próprias experiências e as dos outros”. Neste processo, as crenças, os valores, os mitos e os preconceitos dos participantes são externalizados através de suas subjetividades<sup>49</sup>, as quais, ao mostrar-se ao mundo, são objetivadas por intermédio da intersubjetividade, resultante da interação que ocorre entre os participantes.

Nesta lógica, nos grupos focais trabalha-se com a reflexão expressa através da “fala” dos participantes, dando-lhes a oportunidade de manifestarem suas opiniões, conceitos, crenças e pressupostos sobre o tema em questão. É pertinente destacar, que esta “fala” deve ser discutida pelos participantes, para que esta técnica não se transforme em uma entrevista

<sup>49</sup> Aqui a subjetividade toma uma configuração mais abrangente e interativa, isto é, não é meramente uma subjetividade com vínculo na identidade consigo mesma, mas um sair de si, um “se fazer ver” a si mesmo no seu ser-estar-no-mundo-como-o-outro, no espaço da intersubjetividade (MERLEAU-PONTY, 1975).

grupais. Isto quer dizer que, nos Grupos Focais, é fundamental os participantes terem a oportunidade e a liberdade de apresentar suas concepções, suas experiências para que elas sejam discutidas e aperfeiçoadas através do debate. A partir do consenso e do dissenso, é possível identificar as lógicas discursivas, nas quais estão ancorados os universos simbólicos e materiais dos atores sociais (MORGAN, 1997).

As técnicas dos Dilemas Éticos e Grupos Focais possibilitaram a efetivação das diversas fases da pesquisa. As falas (valores ético-morais) resultantes deste processo investigativo foram analisadas através dos pressupostos da Teoria da Ação Comunicativa (já descrita anteriormente), e sob a luz da fenomenologia social de Schutz. Este procedimento adotado pelo pesquisador visou complementar o esquema interpretativo e analítico da Teoria da Ação Comunicativa, com a perspectiva fenomenológica de Schutz, para que estas questões não fossem minimizadas e analisadas isoladamente, visto que estão sincronizadas a uma rede de relações construídas socialmente. Isto está consoante com as postulações habermasianas, que têm suporte na fenomenologia husserliana. Habermas, apesar de devedor da fenomenologia de Husserl, faz uma apropriação crítica de muitas de suas postulações, pois considera que a perspectiva transcendentalista é de difícil transposição na investigação do social, por isto busca suporte na fenomenologia social de Schutz.

Alfred Schutz (1967) entende o “eu” transcendental como constituinte de sentido de uma realidade, mas também constituído por motivos conscientes e latentes, os quais têm como horizonte o mundo real. Nesta perspectiva, ele não concorda com o transcendentalismo husserliano e aproximar-se das experiências vividas pelo sujeito na sua trajetória social, isto é, da ação dos sujeitos, que ocorre em conexão com o mundo objetivo ou concreto.

De acordo com essa perspectiva, a fenomenologia social é mais adequada na investigação e compreensão do mundo social, pois ela tem como foco o mundo das experiências vividas pelo sujeito, isto é, a ação dos sujeitos, que ocorre em conexão com o mundo concreto, que tem como suporte a subjetividade e a intersubjetividade dos atores sociais. Estas não são “puras essências”, mas sim “existência-essência”, isto é, são manifestadas em sua essencialidade através da experiência vivida pelo homem e que tem como pano de fundo o Mundo da Vida na sua dimensão social, cultural, política etc.

Com essa abordagem, os indivíduos têm estoques de conhecimentos disponíveis, os quais formam estruturas mentais, que permitem a interpretação do mundo. Este processo é único para cada indivíduo, sendo basilar nas suas interações sociais. Deste modo, são focos

nas investigações sociais e precisam ser descobertas para que se tenha uma compreensão da essência dos fenômenos que se originam na rede das relações sociais, como é o caso dos valores ético-morais. Estes podem ser compreendidos a partir da ação dos sujeitos e da dimensão social, pois o sujeito da ação é o indivíduo; um ser social inserido em uma rede de relações, que faz parte de uma determinada estrutura social. Portanto, a sua ação não pode ter um caráter puramente individual, e sim social.

Por conseguinte, neste trabalho, a fenomenologia é considerada a partir da abordagem schutziana, visto que, no estudo dos valores ético-morais dos participantes da pesquisa, trabalha-se com uma realidade coletiva de experiência direta e comum, na qual as ações sociais dão-se numa interação face a face, isto é, no mundo natural dos atores os quais dividem uma mesma dimensão espacial/temporal e uma simultaneidade no fluxo de consciência/ação a partir do vivido, o qual pode revelar os conflitos e/ou dilemas éticos que emergem das suas atividades do dia-a-dia.

Nesse cenário, a intersubjetividade apresenta-se em toda a sua densidade e o indivíduo na sua unidade e totalidade, daí a necessidade de conhecer-se os valores ético-morais além da sua simples aparência ou de qualquer tipificação *a priori*, pois ela é um fenômeno de caráter vivencial e precisa ser estudada a partir do vivido e compartilhado pelos sujeitos<sup>50</sup>, isto é, a partir do seu significado para estes e da intersubjetividade que se registra no plano da prática. Pois justamente a partir desta realidade experiencial é que foram debatidos os Dilemas Éticos, a legitimação das Falas e a vivência da Ética do Discurso.

Assim, a opção de conjugar-se a Teoria Comunicativa com a fenomenologia schutziana deu-se, para que se pudesse adentrar e acolher o mundo das experiências vividas, do irrefletido, nas suas manifestações mais sutis, as quais podem ser desvelados através da identificação do significado que os indivíduos dão às coisas e a suas ações. Desta forma, conseguiu-se uma maior flexibilização no processo da análise compreensiva, inclusive no esquema classificatório das ações em comunicativas e estratégicas<sup>51</sup>, desde que estas ações corporificam a lógica sistêmica, não têm sua gênese no contexto sociocultural de reprodução simbólica, mas sim na organização para a reprodução material da sociedade.

---

<sup>50</sup> Para Bogdan e Biklen (1994), a história social dos significados é de vital importância, isto significa a apreensão real das perspectivas de cada um dos sujeitos, investigação, necessariamente, pautada na dialogicidade.

<sup>51</sup> Acreditamos que esta postura metodológica possa contextualizar a Teoria da Ação Comunicativa nos países do terceiro mundo, atendendo a uma das restrições de Dussel às postulações harbermasianas, por estas serem elaboradas num contexto do primeiro mundo.

Em complemento a utilização dos Dilemas Éticos e dos Grupos Focais, foi utilizada a pesquisa documental para completar, validar os dados colhidos e colher informações que não tivessem sido arroladas nos grupos de discussão, e assim ter-se maior acuidade e precisão na elucidação, descrição e compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa documental refere-se à análise de conteúdo de registros institucionais, de publicações da APAEB, dos regimentos, de códigos de comportamento, comumente denominados de códigos éticos ou morais, os quais se constituem como fontes de informações, para inventariar comportamentos passados e detectar seu processo evolutivo.

### **6.2.1 1ª Fase - Mapeamento da eticidade<sup>52</sup>**

Os debates dos Dilemas Éticos realizaram-se nos dias 24, 25 e 26 do mês de março de 2004, das 14 às 18 horas, no auditório da APAEB. Os participantes formaram três grupos compostos por 8 diretores, 9 funcionários e 9 associados. Teve-se a preocupação de que as reuniões fossem realizadas de acordo com os pressupostos da Racionalidade Ético-comunicativa. Os encontros foram gravados com a anuência dos participantes, também, sendo feitas anotações do pesquisador, para que fossem capturadas expressões orais, faciais, gestuais, atitudes e mudanças de comportamento que contribuíssem para uma melhor compreensão das falas. Esta fase da pesquisa originou as falas dos funcionários, diretores e associados (Anexo – B), as quais foram submetidas e legitimadas na segunda fase.

---

<sup>52</sup> Refere-se aos valores éticos-morais que emergiram das falas dos participantes através do debate dos dilemas éticos. Após o aparente esgotamento das discussões, acrescentaram-se questões e interrogações complementares, a fim de explorar *nuances* do tema que não foram exploradas, obtendo-se uma maior profundidade e riqueza de informações.



### 6.2.2 2ª Fase - Legitimação das Falas

Após o mapeamento dos valores ético-morais dos grupos, através da transcrição das falas com os respectivos grupos, realizou-se a legitimação destas. A legitimação mantém, destrói, constrói, interpreta e pode dar novo sentido às falas, emergidas da fase anterior; neste sentido, não é somente o “saber-o-quê” dos valores ético-morais manifestado nas falas — o conteúdo norteador do comportamento dos participantes na sua práxis apaebiana — e o “saber-como e do porquê” de tais comportamentos. Isto implica lidar com a eticidade, do grupo, não somente no plano conceitual, mas também na concretude do dia-a-dia destes atores. Em outros termos, a legitimação das falas é um dos pontos centrais desta pesquisa, pois significa superar a distância entre a teoria e a prática. Isto resulta em instaurar a polêmica entre o vivido e o proposto no mapeamento dos valores ético-morais dos participantes através da utilização dos dilemas éticos, e a inserção dos pressupostos da Racionalidade Ético-Comunicativa instaurando a *teorização da prática*.

### 6.2.3 3ª Fase Vivência da Ética do Discurso

O procedimento inicial, vivência da Ética do Discurso fez-se o questionamento de cada um das falas legitimadas para esta fase (Anexo -B), através das seguintes perguntas norteadoras: *Queremos que esta fala oriente o nosso dia-a-dia na APAEB? Elas são justas e solidárias? Quais as conseqüências da utilização desta fala para todos nós?* No caso de qualquer um dos concernidos discordar da justeza de qualquer uma destas falas<sup>53</sup>, esta será problematizada, para estabelecer-se um novo consenso. Este é obtido através da prática discursiva, na qual as pretensões de validade devem ser plenamente satisfeitas, o que significa a validação do enunciado que poderá assumir o *status* de regra ou norma para o grupo. Convém ressaltar que os termos inteligibilidade, verdade, veracidade, retidão, utilizados para

---

<sup>53</sup> Numa postura de propiciar um aprendizado natural e espontâneo evitou-se denominar as falas como normas, mas sim como proferimentos submetidos aos critérios de pretensão de validade em consonância com as postulações da Teoria da Ação Comunicativa.

nomear os critérios das pretensões de validade<sup>54</sup>, tiveram baixíssimos significados junto aos participantes. Diante deste impasse, o pesquisador fez várias tentativas, para encontrar expressões que fossem significativas para os pesquisados e, ao mesmo tempo, não ferisse os pressupostos da Teoria da Ação Comunicativa e, também, viabilizassem a vivência da Ética do Discurso. As substituições que mais se adequaram foram; em lugar de inteligível, usou-se “*está claro*”; em lugar de verdade usou-se “*é solidário*”; em lugar de correto usou-se “*é justo*”; Para ilustrar a situação é mostrado a seguir o diálogo, que ocorreu na 1ª reunião com os funcionários;

Participante (a) dirigindo-se ao pesquisador: - Na Ética do Discurso, a gente pode dizer tudo? Até pedir um salário de Cr\$ 2.500,00?

Pesquisador dirigindo-se ao grupo: - Claro, todos podem expressar suas opiniões, idéias, desejos, mesmo aqueles de caráter individual, porém qualquer um deles tem de ser aprovado por todos os que estiverem envolvidos, tendo como meta o bem-estar coletivo. Vamos ver se seu desejo é aprovado pelos seus colegas?

Participante (a): - É bom.

Pesquisador dirigindo-se ao grupo: - Bem, vamos ao primeiro critério, todos entenderam o desejo de (a)? O grupo respondeu positivamente.

Pesquisador dirigindo-se ao grupo: - Agora, o segundo critério. É justo (a) ganhar Cr\$ 2.500,00 e os outros, não?

Grupo: - De maneira alguma, é uma grande injustiça com os outros funcionários.

Pesquisador: - Vamos ao terceiro critério. É solidário (a) receber este salário e reduzir o dinheiro para a Escola da Família Agrícola?

Grupo: - De jeito nenhum, é prejudicar um trabalho muito importante e que ajuda a muitas famílias.

Pesquisador dirigindo-se ao participante (a): - Então o que você acha de seu desejo?

---

<sup>54</sup> No convívio com os grupos o pesquisador percebeu que questão da justiça e da solidariedade era de uma grande relevância ética para todos, e também um parâmetro norteador do comportamento, em virtude disto adaptou-se a questão da justiça e da solidariedade aos critérios de pretensão de validade, conforme se pode observar na figura – 4 Proferimento do falante e a pretensão de validade. Esta adaptação evitou divagações e deu maior objetividade e compreensão do exercício da Ética do Discurso para os participantes.

Participante(a) dirigindo ao grupo: - É furado, a coisa não é tão simples, assim a decisão tem de ser conjunta.

Nesse momento, mostrou-se ao grupo que, para a efetivação desse processo, se requer um Espaço Público, condições simétricas de participação e a ausência de qualquer tipo de coação, seja ela de natureza interna ou externa. Somente com essas condições é possível um consenso racional, visto que, para Habermas, um consenso sem as condições ideais é um consenso não devidamente fundamentado, portanto um consenso inválido. Os encontros foram efetivados sob a égide da ação comunicativa crítica, através de provocações, no sentido de mediar a discursividade através da problematização de Pretensões de Validade, para que os atores reflitam sobre os valores-morais explicitados que provavelmente pontuam as interações que permeiam o ambiente apaeabiano, pois “O saber que serve de pano de fundo carece de ligação interna com a possibilidade de problematização, pois, ele só entra em contato com pretensões de validez criticáveis no instante da pronúncia, quando é transformado em saber falível” (HABERMAS 1990, p. 92).

No sentido de viabilizar a vivência da Ética do Discurso e facilitar a visualização e compreensão dos valores ético-morais, que emergiram na 1ª fase da pesquisa fez-se uma análise preliminar das categorias e das falas dos participantes e indutivamente chegou-se a três dimensões e a doze indicadores (conforme o quadro – 3). Esse procedimento permitiu o desvelar de nuances do cotidiano dos participantes, e especialmente articular as divergências mais sutis entre os seus enunciados, as interações sociais que emergia nos encontros, e aprendizagem progressiva que estes vinham propiciando aos participantes.

## **Dimensões e indicadores**

**Dimensão Ética** – reporta-se a todas as falas nas quais os depoentes colocam a questão da verdade, das suas crenças, das suas convicções com o norteador de seus comportamentos. Esta dimensão tem os seguintes:

### **Indicadores:**

- Ambivalência comportamental – quando o depoente expressa através da sua fala um comportamento dúbio, no sentido de, ao mesmo tempo, expressar uma preocupação social e paralelamente um interesse exclusivamente pessoal.
- Aprendizado ético – quando o depoente através de sua manifestação faz opção por um comportamento que conduz a um aprendizado ou de um aprimoramento ético das relações sociais
- Fidelidade a princípios – é quando, de maneira bem nítida, o depoente coloca como o grande norteador do seu comportamento, princípios da convicção, da responsabilidade, da solidariedade social e até mesmo do individualismo social ou egoísmo ético.

**Dimensão Funcional-interpessoal** – é quando a fala do falante mostra que seu comportamento é pautado numa preocupação voltada para os interesses da empresa numa perspectiva mais do ganho material do que propriamente ético ou social, ou uma postura na qual predomina o envolvimento emocional no trabalho, no sentido da apreensão do vivido por seus pares. Esta dimensão apresenta os seguintes:

### **Indicadores**

- Diálogo funcional - quando a fala sinaliza para um comportamento de tentar dialogar com o indivíduo para entender as suas razões, os seus motivos.
- Autoritarismo funcional – quando o depoente em sua fala demonstra que as relações sociais estão estribadas em relação de poder discricionário, ou quando sinaliza para exclusão sumária daqueles que apresentam comportamento disfuncional.
- Compromisso com a empresa – é quando o depoente demonstra um envolvimento profissional ou um vínculo emocional que o seu comportamento tem sempre em pauta os interesses da instituição.
- Interesse utilitário – é aquele no qual o depoente demonstra um comportamento voltado apenas para ganho de natureza econômico ou poder social.
- Lealdade ao colega ou amigo – é quando a fala do depoente demonstra que ele teria aquele comportamento por qualquer colega da categoria, ou exclusivamente com aqueles que ele considerasse seu amigo verdadeiro.
- Omissão funcional – é quando o depoente, através da sua fala, demonstra um comportamento que não o comprometa com a empresa, quando isto possa acarretar prejuízo de qualquer natureza para si.
- Reciprocidade funcional – é quando o depoente estabelece uma relação de troca recíproca com a empresa, seja de natureza material ou imaterial.

**3.Dimensão sóciopolítico** – é quando a fala do depoente sinaliza para a preocupação com as questões de natureza de equidade social e participação política dos seus pares. Esta dimensão apresenta os seguintes;

**Indicadores:**

- Amparo legal – quando a fala do depoente reporta-se a utilização dos dispositivos institucionais e legais de amparo ao trabalhador
- Exercício da Cidadania – quando a fala do depoente direciona para fomentar uma postura política que viabilize o processo da participação real dos seus pares, ou a consolidação de crenças e valores que reforçam uma prática comunitária solidária e cidadã.

**Quadro 4** – Conceituação das dimensões e indicadores das categorias

Fonte: Elaboração do autor

### 6.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso, eu amo as pessoas e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e o mundo que eu brigo para que a justiça se implante antes da caridade.

Paulo Freire, 1977

Esta pesquisa teve como público-alvo os integrantes da Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente APAEB, instituição situada no semi-árido baiano, na cidade de Valente, distando 238 km de Salvador – capital do Estado da Bahia

O município de Valente tem uma população composta de 19.129 habitantes, destes 49,6% residem na sede e 50,4% situam-se na zona rural (SEI, BAHIA 2000). A economia do município pauta-se, primordialmente, pelo cultivo do sisal, um dos principais produtos da região. Além disso, conta como uma policultura temporária de feijão, milho, mandioca e mamona, uma pecuária voltada para criação de bovinos, ovinos, caprinos, asininos, suínos e eqüinos, e uma agricultura de subsistência.

No setor industrial, destaca-se a fabrica de tapetes e carpetes exportados para os Estados Unidos, Europa, e também o mercado brasileiro, e a receita auferida desta exportação é responsável por 95% dos custos de todos os projetos da APAEB. Neste setor, existe ainda

em Valença a fábrica de calçados Via Uno, e os demais empreendimentos existentes no município são de menor relevância e reportam-se ao setor comercial e de serviços.

A APAEB foi fundada em 2 de julho de 1980, com os objetivos de: organizar os trabalhadores rurais; comprar gêneros alimentícios de primeira necessidade diretamente do produtor, reduzindo os preços para seus associados; valorizar a produção do associado e promover o desenvolvimento como forma de manter o homem, naquela região, em melhores condições de vida.

A APAEB conta atualmente, com mais de 800 empregos gerados diretamente e movimentando milhões de reais na economia local, em forma de salários e compra de matéria-prima dos agricultores. No seu projeto econômico, a APAEB continua intervindo diretamente na economia, buscando o desenvolvimento sustentável da região sisaleira, numa política de agregar mais valor aos produtos dos pequenos agricultores, para manter o homem no campo em condições dignas de vida.

Além do seu projeto econômico e político, a APAEB desenvolve uma política social na busca de equidade e inclusão social, sendo proeminente a área educativa. Neste sentido, desenvolve inúmeras atividades tanto para ensinar a convivência do homem com o semi-árido quanto para conscientizar a população sobre os seus direitos e sobre os deveres como cidadãos. Neste ângulo, destaca-se a Escola Família Agrícola, na qual os filhos dos pequenos agricultores aprendem técnicas de convivência com o semi-árido e são educados para conseguir sua autonomia econômica, política e cultural, despertando-lhe uma mentalidade de que é possível mudar as condições do sertão, para que possam ter uma vida minimamente digna.

Em sua prática educativa, a EFA adota uma abordagem teórico-prática na qual o aluno passa uma semana na escola e outra em casa, repassando para os seus familiares todo o aprendizado. Este processo permite a reprodução de conhecimento, propicia à família do estudante alternativas econômicas para sua sobrevivência, permitindo-lhes gradualmente o alcance de sua autonomia financeira, com reflexos nas demais esferas de suas vidas. Para ilustrar este contexto, a EFA é um centro de pesquisa, no tocante à criação de animais, como caprinos, galinhas, coelhos, abelhas, e no plantio de milho, feijão e outras espécies voltada, para alimentação humana e animal. Estas atividades contribuem, parcialmente, para o sustento econômico da EFA, que é complementado com recursos próprios da APAEB, ajuda de

organizações-não governamentais e doações da comunidade e dos próprios funcionários da APAEB.

Para dar um panorama dos projetos da APAEB são enumeradas as atividades desenvolvidas por esta instituição<sup>55</sup>.

- **Fábrica de tapetes e carpetes de sisal**, empregando 500 funcionários;
- **Batedeira comunitária de sisal**: compra a produção de cerca de mil agricultores e emprega 42 funcionários (no total, incluindo a parte administrativa, a APAEB emprega 820 pessoas, contando-se neste número os funcionários das três bateadeiras particulares que prestam serviço exclusivamente para a APAEB);
- **Escola Família Agrícola**: funciona na Fazenda Madeira, com a Pedagogia da Alternância: 90 alunos de 6 municípios passam uma semana na escola e outra em casa, repassando para a família os conhecimentos para convivência com a seca;
- **Fundo Rotativo**: empréstimos aos pequenos agricultores, para investirem na propriedade, de acordo com projeto econômico elaborado pelos técnicos da Associação;
- **Energia solar**: programa de aproveitamento da luz solar para levar eletricidade às casas da zona rural. Conta hoje, com aproximadamente, 300 famílias beneficiadas;
- **Reflorestamento**: plantio de mudas de árvores nativas e outras adaptáveis à caatinga, cujas mudas são produzidas e distribuídas em viveiro próprio;
- **Laticínio DaCabra**: produção de leite pasteurizado, iogurtes, doces e queijos, com leite caprino.
- **Pesquisa**: de tecnologias alternativas para o semi-árido;
- **Couros Valente**: compra, venda, curtimento de peles e fabricação de produtos artesanais e industriais a partir da pele caprina comprada dos criadores;

---

<sup>55</sup> Estes dados foram compilados 15/01/2005 do site [www.apaeb.com.br](http://www.apaeb.com.br)

- **Artesanato:** apoio ao trabalho desenvolvido por 90 mulheres artesãs que confeccionam peças artesanais, utilidades e decoração a partir de fibras naturais de caroá e sisal, em Valente e Arací;
- **Educação e Cidadania:** promoção de seminários, cursos, reuniões nas comunidades, peças de teatro, apoio a associações comunitárias; apoio ao Fórum da Cidadania, que reúne entidades de Valente para cobrar e fiscalizar os atos do poder público municipal;
- **Comunicação:** TV Valente, manutenção da rádio Valente FM, programa Conversa da Gente, informativo *Folha do Sisal*, informativo *Folha da APAEB*, sítio na Internet (<http://www.apaeb.com.br>);
- **Crédito:** através da Coopere, cooperativa de crédito que presta serviços bancários a mais de 6 mil associados e obtém financiamentos para a produção agrícola familiar;
- **Convivência com a seca:** assistência técnica permanente aos agricultores beneficiados com crédito, ensinando técnicas para conviver com a seca e aumentar a produtividade; atendimento veterinário e laboratorial, melhoramento genético do rebanho caprino e ovino, programas de construção de cisternas para o armazenamento de água, perfuratriz de poços artesianos, sistemas de irrigação;
- **Cultura:** apoio a grupos como a “Quixabeira”, que mantêm viva a tradição musical nas comunidades rurais, realização de movimentos culturais no município de Valente em parceria com associações comunitárias na zona rural;
- **Posto de Vendas:** é um supermercado regulador de preços em Valente, comprando a produção familiar dos sócios e revendendo produtos industrializados por preços baixos, para associados e população em geral;
- **Escola de Informática e Cidadania:** capacita prioritariamente funcionários, sócios e seus filhos, com noções de informática e de cidadania, levando o cursista a compreender e participar das lutas sociais;
- **Desenvolvimento Comunitário:** estas experiências visam capacitar e estimular os moradores da comunidade, para, juntamente com os técnicos da APAEB, buscar soluções para os problemas locais, visando o desenvolvimento



sustentável. A experiência é desenvolvida nas localidades de Cabochard (Valente), Boa Fé (São Domingos) e Vargem Funda (Santa Luz), atendendo 120 famílias.

- **Participação nos Conselhos Municipais:** a APAEB tem representação direta nos Conselhos de Saúde, Educação, Desenvolvimento Rural Sustentável, Programa de Erradicação do Trabalho Infantil e Conselho da Criança e do Adolescente;
- **Clube Sócio Recreativo:** espaço de lazer para funcionários e familiares, agricultores e demais pessoas da sociedade local. Conta atualmente com 815 sócios e 1750 dependentes. Promove *shows* musicais semanalmente, valorizando os artistas locais;
- **Projeto Descobrir:** desenvolvido no clube sócio-recreativo, atende 120 crianças num processo educativo de arte-recreação;
- **Riqueza do Sertão:** loja na rodovia BA-120, que comercializa produtos da Associação e peças artesanais confeccionadas por artesãos da região;
- **Net sala:** sala de computadores para acesso à Internet em alta velocidade, disponível para a população por uma pequena taxa por hora. Atende cerca de 70 pessoas por dia.

Além do seu projeto econômico, social e político, a APAEB possui um quadro de oitocentos sócios, dos quais a maioria tem mais de cinquenta anos. Deste contingente, foram retirados os participantes da pesquisa, constituído de três grupos compostos<sup>56</sup> por 8 diretores, 9 funcionários e 9 associados

#### 6.4 RESULTADOS DA PESQUISA

O trabalho acadêmico é um tapete que é tecido artesanalmente, e cujos traçados vêm surgindo de maneira intuitiva, espontânea e natural, então a sua grandiosidade e riqueza advêm da liberdade, que nos permitimos, e nos é permitida para que matizes diversificados possam fazer parte deste traçado.

Reynaldo de Paula, 2005.

---

<sup>56</sup> Foi comum nas reuniões, por motivo funcional ou pessoal, algum participante faltar, entretanto em nenhuma das reuniões houve menos de 6 (seis) participantes como prescrito para o funcionamento dos Grupos Focais.

Os resultados da pesquisa advêm do mapeamento, legitimação, vivência da Ética do Discurso, a partir das categorias, dimensões e indicadores definidos indutivamente, e da utilização das técnicas de Grupos Focais e Dilemas Éticos, aliados à análise compreensiva dos valores ético-morais revelados neste processo investigativo, tendo como base a fenomenologia social de Schutz. Estes resultados são apresentados através do mapeamento, legitimação, vivência da Ética do Discurso dos 10 (dez) dilemas que compõem esta pesquisa.

#### **6.4.1 Mapeamento, legitimação, vivência da Ética do Discurso do 1º dilema**

##### **Dilema:**

A empresa Gema está concorrendo a um prêmio promovido pelo Ministério do Trabalho para empresas que registrassem o menor índice de acidentes no trabalho, no primeiro trimestre de 2004. Um trabalhador sofreu um acidente no trabalho. Um colega viu o ocorrido e a vítima pede para que ele registrasse o fato junto ao órgão competente. Entretanto a empresa não quer notificar o acidente para não perder pontos. Qual a decisão correta a ser tomada pelo colega? Ou você aceitaria não testemunhar para beneficiar a empresa? Por quê ?

##### **Categoria analisada: Justiça Social**

O Quadro 5, a seguir representa a transcrição sintética das falas referentes a valores ético-morais do 1º dilema:

## ***1. Testemunhar a favor do colega***

### **1.1. Dimensão Ética**

#### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

##### **Funcionário**

- O justo é testemunhar, é o que gostaria que fizesse comigo.
- É uma obrigação, temos de pensar no outro e ignorar o prêmio.
- Não é justo prejudicar o companheiro para beneficiar a empresa.

##### **Associado**

- Primo pela verdade, mesmo que perdesse o emprego.
- É justo testemunhar pelo colega, se perde o emprego Deus toma conta.
- Sou pela verdade, tenho de ver o lado do colega, mesmo com prejuízo.

##### **Diretor**

- Temos de ser justos com os demais, não adianta estar na mídia a esse preço, sem ética.
- O justo é se ganhar o que é de direito, a empresa não merece ganhar o prêmio, se perder o emprego, acho outro [...].

#### **1.1.2 Ambivalência comportamental**

##### **Funcionário**

- Vamos colocar uma situação: Lele quebrou um braço no cilindro, no momento não estava Sérgio, nem o chefe de segurança, só André presenciou o acidente. O que você fará? André: [...] não tinha como fugir,[...] eu testemunharia.

##### **Associado**

- Se o prêmio fosse dividido como os funcionários, eu calaria [...]. A empresa privada já tem o lucro e outros benefícios, então pode perder o prêmio. Se o acidente fosse na APAEB, fica difícil, ela não tem dono, é de todos [...], mesmo que, no fundo, no fundo, não seja, mas no dizer da diretoria a APAEB é de todos. Desse modo, se eu testemunhasse, estaria prejudicando uma empresa que é nossa, mesmo assim, eu testemunho a favor do colega.

### **1.2 Dimensão funcional**

#### **Diretor**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

- Se mais tarde alguém denunciar o acidente, eu posso ser punido por omissão, e nenhum capital paga o humano.
- Eu testemunho, pois a empresa precisa garantir sua credibilidade

##### **1.2.2 Lealdade ao colega**

##### **Associado**

- Se for meu amigo, eu testemunho, mas se não for meu amigo, mesmo que a empresa tente me subornar [...]. Agora, se não fosse meu amigo, mesmo que eu visse o acidente, eu não testemunharia.
- Não posso pensar no prêmio e esquecer a solidariedade ao companheiro, a opção certa é pelo humano.

##### **Diretor**

- A empresa pode perder o prêmio e eu, o emprego, mas não seria desleal ao colega, se ele corre perigo de vida.

##### **1.2.3 Amparo legal**

### **1.3 Dimensão sóciopolítico**

#### **1.3.1 Compromisso Social**

- Não posso pensar no prêmio e esquecer a solidariedade ao companheiro, a opção certa é pelo humano.

#### **1.3.2 Amparo legal**

##### **Associado**

- Eu testemunho independente de ser meu amigo, é preciso assegurar direito a todos.

##### **Diretor**

- É necessário garantir os direitos do acidentado.

## ***2. Não testemunhar a favor do colega***

### **2.1 Dimensão Funcional**

#### **2.1.1 Reciprocidade funcional**

##### **Funcionário**

- Se a empresa der assistência, eu não testemunho para ela ganhar o prêmio.

## **Quadro 5 – Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 1º Dilema**

Fonte: Pesquisa de campo  
 fonte: pesquisa de campo

## 6.4.2 Análise das Falas (Valores Ético-Morais) Mapeadas no 1º Dilema.

A injustiça social e todas as formas de exploração são apenas eufemismos do assassinato

Lévinas, 1977

### 6.4.2.1 Funcionário

A reunião foi iniciada com uma dinâmica introdutória, explicando-se a finalidade da pesquisa que era o estudo dos valores éticos no dia-a-dia associativo e organizacional da APAEB. E que estes valores têm como fundamento o bem-estar do ser humano na sociedade. Para melhor entendimento do assunto, o pesquisador comentou que os filósofos gregos olhavam o céu cheio de estrelas e admiravam que cada uma delas tinha seu espaço e brilho próprio, propiciando uma atmosfera de muito beleza e harmonia. A partir desta constatação estes filósofos pensaram em transpor este equilíbrio para a sociedade, na qual todos os indivíduos deveriam ter um espaço próprio para viver e brilhar. Este processo despertou um vivo interesse pelo assunto, levando os participantes a colocarem seus pontos de vista e a questionarem sobre a ética. O pesquisador, ao sentir o grupo à vontade, explicou as fases da pesquisa e de sua operacionalização, inclusive solicitou permissão para gravar as discussões. Neste ínterim, um dos participantes questionou a gravação das discussões, tornando-se necessário um melhor detalhamento mostrando-lhe que eles eram soberanos para decidirem as gravações ou não das reuniões. Após a superação deste questionamento e obtido o consentimento para o registro eletrônico dos encontros, registrou-se um clima de interação e confiança entre o pesquisador e os pesquisados, facilitando a participação de todos, de maneira espontânea e livre de qualquer restrição.

É salutar ressaltar que as primeiras reuniões foram marcadas por uma certa “timidez” do grupo e a individualização das respostas, levando o pesquisador a frisar, mais uma vez, que não estávamos fazendo uma entrevista grupal, mas sim proporcionando a explicitação e discussão sobre os valores ético-morais, que permeavam a suas práticas apaebianas. Portanto, seria bastante natural haver divergências e debates sobre os diferentes pontos de vista, e que a política de boa vizinha poderia encobrir questões interessantes e enriquecedoras.

Com relação ao 1º Dilema que foca a questão da justiça, a análise da fala “[...] Não poderia pensar somente no prêmio, e sacrificar o respeito e a solidariedade ao nosso companheiro, a opção certa é pelo ser humano” ressalta questões de ordem material, tais como segurança, saúde, mas também o desenvolvimento ético e até mesmo espiritual, numa demonstração de lealdade ao colega e reconhecimento aos seus direitos. Este enunciado suscitou discussões e críticas, gerando reflexões coletivas sobre o reconhecer o outro e a si mesmo, além dos meros direitos e deveres, mas também da sua humanidade, da sua autonomia<sup>57</sup> e da sua liberdade, elementos indispensáveis para que o indivíduo exerça sua cidadania. Inclusive houve o questionamento, entre os participantes, se o exercício da cidadania era uma prática real no seu dia-a-dia, levando uma dos participantes ao proferimento:

Vamos colocar uma situação entre nós, Lele: quebrou um braço no cilindro, no momento não estava Sergio, nem o chefe de segurança, só você, André, presenciou o acidente. O que você fará? Será que valeria deixar o colega desamparado? André (responde): Nesse caso, não tinha como fugir, eu falaria com a Direção da APAEB e testemunharia.

Esse momento foi de grande divergência no grupo, propiciando o esclarecimento das dimensões que devem ser contempladas na questão humana. Este processo remeteu o grupo a uma aprendizagem ética de maneira espontânea, resultando na revisão de seus valores ético-morais, e na perspectiva de uma mudança qualitativa dos seus comportamentos.

Apesar disto, falas, tais como “Eu testemunho independente de ser meu amigo ou não, é preciso assegurar direito a todos” e “É necessário garantir os direitos do acidentado”, assumem uma perspectiva de amparo legal, de assegurar os direitos ao acidentado num viés meramente unidimensional. A preocupação com a segurança física material é natural, mas esta precisa vir acompanhada de valores que dêem proeminência à questão da igualdade e equidade nas relações sociais, além da solidariedade, já que o contexto, em tese, é permeado por esta. Neste ínterim, afloraram sentimentos conflitantes entre os membros do grupo, sendo solicitado ao pesquisador que falasse sobre a questão do certo ou errado num contexto ético. O pesquisador ponderou se era pertinente esclarecer questões sobre ética, sem que isto interferisse na naturalidade do processo, porém considerou que, num clima interativo e de mútua confiança, como aquele, seria inadequado não atender a demanda tão espontânea e

<sup>57</sup> Neste trabalho, autonomia refere-se a autogoverno, dar regras a si mesmo. Todavia, na perspectiva habermasiana, só há autonomia quando se consegue levar em consideração todos os pontos de vista dos envolvidos. Assim, a autonomia não equivale à liberdade completa, é uma capacidade de decidir com outros e nunca sozinho, pois, segundo Habermas, uma decisão solitária nunca será autônoma, pois não se pode antecipar pontos de vista de outrem.

importante para o grupo, inclusive por ser uma solicitação comum nos três grupos. Portanto, considerando os motivos a seguir descritos, o pesquisador fez uma rápida preleção sobre algumas das classificações das éticas contemporâneas, numa abordagem bastante simples e clara, como pode ser constatado no Anexo C:

- a) Existir uma demanda muito grande de todos os participantes de um maior esclarecimento sobre a ética, visto ser um tema verbalizado no seu cotidiano, mas do qual todos tinham uma idéia muito vaga;
- b) contribuir para que, os participantes transcendessem a questão de bem e mal, do certo e errado, permitindo uma reflexão sobre a ética a partir das suas visões de mundo, da reflexão coletiva e de suas práticas na APAEB ;
- c) sedimentar um escopo teórico mínimo para a vivência da Ética do Discurso;
- d) finalmente, para atender à demanda dos participantes, de classificar cada uma das suas falas dentro das abordagens éticas contemporâneas, por exemplo, quando uma destas foi classificada como próxima da Ética da Libertação<sup>58</sup>, ocorreu uma identificação muito grande dos participantes. Na oportunidade, colocou-se a Ética do Discurso, buscando fazer a correspondência desta com as demais, mas tendo o cuidado de que nenhuma fosse considerada a síntese da outra. Nesta perspectiva, surge o *insight* de tentar visualizá-las de acordo com a categoria habermasiana de Mundo da Vida e Mundo do Sistema, conceitos que foram assimilados naturalmente pelos participantes. Este procedimento foi muito enriquecedor, pois permitiu aflorar no grupo a necessidade de uma orientação ética que pudesse respeitar as diversidades de falas que emergiam, e também de atender ao desafio de assegurar os propósitos sociais da APAEB, tomando-se como referência o outro e a justiça social, o exercício da sua cidadania. Na trajetória da pesquisa, notou-se que este procedimento possibilitou a concretização de vivência da Ética do Discurso, pois, em

---

<sup>58</sup> Um dos seus grandes defensores é Dussel (2000, p.219) que faz crítica à Ética do Discurso, como mostra a sua afirmação: “[...] Habermas, nós lhe criticaremos a não vigência da economia em sua análise e o não descobrimento da miséria da como problema ético fundamental”. Em parte, concordamos com as críticas de Dussel, pois achamos que todas as abordagens éticas deixam lacunas, visto que não dão conta da diversidade e complexidade da atualidade. Mas discordamos de que a Ética do Discurso não contemple a questão da miséria, que é uma iniquidade social, pois esta tem como âncoras a justiça e a solidariedade social. Um outro esclarecimento é que Dussel tem como focos países ditos periféricos, do terceiro mundo, que, apesar de não estarem excluídos do trabalho de Habermas, não são contudo o foco do seu trabalho. Desse modo, achamos que estas diferenças são naturais e enriquecedoras, pois no lidar com o trabalho da APAEB sentimos que estas abordagens (Ética da Libertação e Ética do Discurso) têm elementos complementares uma a outra.

determinadas situações, elas facilitaram a tematização de questões aceitas através de um consenso intersubjetivo.

Um outro conceito que foi trabalhado de forma continuada, enfocando a perspectiva habermasiana, foi a do Espaço Público, reforçando uma prática já disseminada na APAEB, mas não muito usual entre os funcionários. E, também, para que estes internalizassem o Espaço Público como instrumento de legitimação de decisões e normas, livre de qualquer forma de coação, portanto vital para estabelecer relações emancipatórias.

Nesta fase inicial da pesquisa, um fato chamou a atenção do pesquisador: os funcionários raramente vinculavam os Dilemas à realidade da APAEB, numa postura totalmente diferente dos associados e dos diretores. Isto deu a impressão de que, no imaginário dos funcionários, se fazia presente uma possível retaliação autoritária da Instituição, que viesse prejudicar os seus interesses. Então, numa postura defensiva, eles escamotearam suas relações com a APAEB, para não se comprometerem, querendo assegurar que todo comentário ou crítica eram feitos à Empresa fictícia. Na fase de legitimação, os funcionários confirmaram esta percepção do pesquisador, evidenciando a existência de vácuos democráticos e debilidade do diálogo funcional, pelo menos na proposta deste trabalho, o que dificultou a expressão espontânea deles, evidenciando a possibilidade do medo do autoritarismo funcional, mesmo num contexto supostamente democrático.

#### 6.4.2.2 Associado

Os associados com relação à questão da justiça mostraram que os vínculos sociais e afetivos são os principais norteadores dos seus comportamentos. Eles colocam a amizade, o coleguismo acima do interesse econômico, como mostra a fala,

Se eu tiver muita amizade com o colega, eu testemunharia a favor dele, mesmo que perca emprego ou a empresa tente me subornar. Agora, se não fosse meu amigo, mesmo que eu visse o acidente, eu não testemunhava, pois a quem vê cara, não vê coração, e a gente para julgar tem de conviver, para saber quem é a pessoa.

Esse depoimento de lealdade ao amigo mostra um viés perigoso, pois sinaliza para a percepção de uma justiça unilateral, excluindo aqueles que não fazem parte do círculo afetivo ou mesmo social, negando a condição de igualdade para todos. Isto é, da falta de

reciprocidade<sup>59</sup> entre os indivíduos, um dos fatores constitutivos da solidariedade e da justiça nas relações sociais, uma premissa seminal da Racionalidade Ético-comunicativa. Contrapondo-se a esta postura de exclusão social, emergem outras falas que exigem justiça na sua perspectiva de igualdade para todos os seres humanos, portanto numa dimensão ética, mostrando, desta forma, a não consensualidade do grupo sobre a questão da justiça social. Contudo, esta diversidade de opiniões deve ser acolhida numa reflexão crítica, visto que o realce dado aos vínculos afetivos excludentes sinaliza para a necessidade de tematização deste fato, pois este provém da lógica das afetividades seletivas, num viés de excludência do outro, portanto um agir estratégico.

Uma outra manifestação, que merece destaque é a delimitação, que o associado faz entre a empresa privada e a APAEB, como expressa a fala de um participante:

Se pelo menos o prêmio fosse dividido como os funcionários eu calaria, mas se vai ficar somente para a empresa, eu testemunharia a favor do colega. A empresa privada já tem o lucro e outros benefícios, então pode perder o prêmio. Se o acidente fosse na APAEB fica difícil, ela não tem dono, é de todos, é dos associados, mesmo que no fundo, no fundo, não seja, mas no dizer da diretoria a APAEB é uma associação, é de todos. Desse modo, se eu testemunhasse, estaria prejudicando uma empresa que é nossa, mas ainda assim, eu testemunhava a favor do colega.

Essa manifestação denota uma ambivalência ética, e mostra várias *nuanças* que aparecem no decorrer dos debates, tais como:

- a confirmação do predomínio dos vínculos sócio-afetivos nas interações sociais dos participantes;
- a explicitação do questionamento se a APAEB é de todos, demonstrando a insegurança do associado de que a APAEB seja realmente uma construção de toda uma coletividade, o que pode configurar-se como um “não pertencer”. Este fato encontra respaldo na cartilha (Anexo-D) “O que é a APAEB”, pois na página 13, há um trecho que mostra o diálogo entre um Integrante da APAEB e um candidato a Associado:
  - Candidato a associado, dirigindo-se ao Integrante da APAEB: O sócio ganha alguma coisa?
  - Integrante da APAEB, dirigindo ao candidato: responde mostrando uma série de benefícios materiais.

---

<sup>59</sup> Numa perspectiva similar, a noção maussiana da “dáviva” social.



- O candidato a sócio, dirigindo-se ao Integrante da APAEB: Então o sócio é como se fosse dono de todos esses projetos criados pela Associação?
- E o Integrante da APAEB responde: Exatamente. Ele só não pode pensar que é o patrão e sair mandando nos funcionários. Para isso tem uma Diretoria.

Desconhece-se a razão de tal colocação, mas esta traz no seu bojo a delimitação clara de níveis de poder na Instituição, que se faz desnecessário num contexto pautado pelo menos em tese, no poder compartilhado, isto é, em relações simétricas e cujo princípio básico a justiça nas relações sociais. Em qualquer organização, as diretrizes são indispensáveis, conquanto elas não suscitem desconfianças nem estabeleçam relações hierárquicas similares às das Organizações que têm como base o poder discricionário voltado para a obtenção do lucro e da acumulação de riquezas. Neste sentido, o depoimento do associado pode passar despercebido, e até mesmo desprovido de maior significado, mas se tal sentimento for comum a outros membros da instituição, isto pode se tornar um elemento destabilizador institucional, sinalizando para uma falta de reciprocidade funcional entre associado e a APAEB.

De qualquer maneira, é prudente procurar saber os motivos deste pronunciamento, para que possa ser desenvolvido um programa educativo com objetivo de conseguir maior envolvimento e afiliação dos componentes da APAEB.

#### 6.4.2.3 Diretores

Nas discussões do 1º Dilema<sup>60</sup>, foi comum os Diretores colocarem componentes que não constavam no conteúdo deste, por exemplo, não se fala em risco de vida, mas um participante diz que testemunharia porque o colega corria risco de vida. Esta situação leva a crer que, durante os debates, os participantes projetaram suas experiências vividas, mostrando uma imersão e uma projeção do real no conteúdo do Dilema, propiciando a emergência dos seus verdadeiros sentimentos ou valores ético-morais. Este procedimento ganha dimensão mais abrangente quando um dos Diretores relatou a falta de respeito e discriminação de

---

<sup>60</sup> Este fato ocorreu em outros dilemas e com os funcionários e associados.

alguns de técnicos com relação aos Diretores e associados em virtude da diferença de escolaridade, sinalizando para uma exclusão de natureza cultural. Após discussões acirradas sobre o fenômeno da exclusão, os participantes decidiram pela formação de um Grupo, com estes técnicos para que se efetivasse uma clarificação desta realidade, inclusive com a inserção de um novo dilema que tratasse especificamente da questão.

Todavia, por motivos não explicitados e que não foram objetivamente identificados pelo pesquisador, houve um recuo por parte da Diretoria com relação à formação destes grupos demonstrando possível receio da explicitação pública da questão ou até mesmo acomodação com essa realidade, numa atitude de omissão funcional. O pesquisador esclareceu o perigo de tal postura, citando trecho de uma das publicações sobre a APAEB:

[...] uma gama muito grande de problemas, dos mais variados tipos, que não podem ser vistos a olho nu por aqueles que implementam as ações e acabam por se constituir num risco muito grande: continuam intactos, podem, com o passar do tempo, gerar situações adversas incontroláveis capazes de inutilizar o processo de trabalho; como se fossem vírus que, não identificados e tratados a tempo, podem provocar doenças incuráveis. (OLIVEIRA et al., 2000, p.4)

Tal citação parece querer mostrar que o problema não devia ser escamoteado, pois esta postura era uma manifestação de uma estrutura social verticalizada e estratificada, presente na sociedade brasileira e que se irradiava no espaço de uma Instituição que tinha como égide a horizontalização das relações sociais. Complementando seu raciocínio, o pesquisador acrescentou que a transformação ou minimização desta situação só viria através da discussão crítica desta, e de um trabalho educativo, para enriquecer as interações sociais entre os atores com valores, que possibilite um ambiente igualitário para todos.

Um outro comportamento paradoxal presente neste grupo é o de que, algumas vezes, os participantes externalizavam suas opiniões de maneira a não polemizar com as demais. Por exemplo, um dos participantes foi de uma hesitação ímpar, ao tentar emitir sua decisão de testemunhar a favor do colega, argumentando sobre a necessidade de salvaguardar os interesses da empresa, dando a impressão de defender a premiação da instituição. Mas, ao perceber a quase unanimidade do grupo em testemunhar a favor do acidentado, aderiu a esta opção, demonstrando sentir-se pouco a vontade em contrapor-se ao grupo. A dificuldade do participante em explicitar seu ponto de vista pode ser uma postura proveniente de características pessoais, mas também pode sinalizar para a necessidade de um reforço institucional no sentido de aprimorar o Espaço Público que existe na APAEB, para que todos

possam colocar e defender seus pensamentos, sem qualquer tipo de coação interna ou externa, como convém a um contexto que busca a justiça e equidade social.

Outros proferimentos sinalizam para a necessidade concomitante da abertura de novos canais de comunicação e da institucionalização de um programa de Educação Permanente, que permita a internalização real dos princípios da APAEB, conforme constata-se abaixo:

Eu testemunharia, pois mais cedo ou mais tarde, alguém poderá denunciar e comprovar que o acidente aconteceu e foi sonegado, eu serei punido e o nome da empresa fica sujo. Mesmo, com a certeza que o acidente nunca fosse descoberto, eu testemunharia a favor do colega, nenhum capital financeiro paga o capital humano.

Esse enunciado contém uma forte ambigüidade ética, a qual, para efeitos didáticos, pode ser enquadrada no 1º estágio de desenvolvimento moral de Kolberg<sup>61</sup>, isto é, no Estágio Convencional no qual a conduta moral é orientada por receio de sanções externas e não por uma convicção íntima moral. Um outro episódio, de natureza informal, confirma esta colocação: um participante da pesquisa, em visita à Escola da Família Agrícola, infringiu uma norma estabelecida tecnicamente, para a preservação do alimento dos animais do rebanho da APAEB, no período de estiagem. O pesquisador exclamou: Puxa, você não devia fazer isso! Ele respondeu: “Não tem importância, ninguém viu”. Esta situação é bastante elucidativa, e mais uma vez mostra a necessidade do aprimoramento moral para que se tenha uma moral da consciência individual e coletiva, autônoma, e não um comportamento condicionado exclusivamente por causa da censura externa. Esta internalização dos valores estende-se às dimensões da solidariedade, da dádiva e da justiça social, possibilitando a internalização de uma práxis ética no dia-a-dia da APAEB, e não somente em situações de pressão externa ou na busca de venda de imagem.

### **6.4.3 Análise da Legitimação das Falas (valores ético-morais) do 1º Dilema**

Na legitimação, o pesquisador<sup>62</sup> teve o cuidado de mostrar, aos três grupos, que estávamos diante de uma comunidade na qual a justiça e a solidariedade eram o suporte

<sup>61</sup> Ver BIAGGIO, Angela M. Brasil. *Lawrence Kolberg A ética e educação moral*. São Paulo,. Moderna, 2002.

<sup>62</sup> Nesta fase, foram exigidas maior acuidade e sensibilidade, em que a participação do pesquisador dá-se num *continuum*, isto é, o pesquisador pode iniciar como um mero espectador e, paulatinamente, torne-se um participante efetivo, ou vice-versa, desse modo, as contingências são que determinam o nível de participação deste (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

filosófico-social. E que, a partir daquele momento, abria-se um Espaço Público (que já vinha sido trabalhado nas reuniões anteriores), tendo-se como pressuposto de que todos eram iguais e teriam igualdade de oportunidade para expor seus pontos de vista, independente de sua função ou nível hierárquico. Dessa forma, era permitida a inclusão do diferente e do conjunto de visões contraditórias de mundo, contidas nas falas mapeadas na fase anterior da pesquisa, e as que não atendessem aos interesses do Grupo seriam submetidas ao exame da dúvida crítica, ou seja, do exercício do Discurso, pautado na intercompreensão e na reflexão coletiva, prevalecendo as falas que melhor expressassem o pensamento do grupo. Enfatizou-se ainda que, nesta dinâmica, ninguém deveria estar imbuído de uma ética maior para julgar o outro e submetê-lo a algo que fosse tido como certo ou errado, pois o grupo era soberano para decidir que direção ou caminho tomar. A finalidade da legitimação não era estabelecer normas ou leis para ensinar ninguém a viver, mas sim a busca de comportamentos pautados num processo de socialização e conjugação do interesse individual e coletivo, buscando o fortalecimento ético da prática solidária vivida na APAEB.

#### 6.4.3.1 Funcionários

Na fase de legitimação, registrou-se um processo de reflexão coletiva muito intenso. Alguns participantes ficaram surpresos com as falas, passando em seguida a um processo de negação e mudança de posicionamento com relação ao dito nas reuniões de mapeamento. Na legitimação dos três grupos, o dos funcionários foi o que promoveu maior alteração em suas falas, numa prática verdadeiramente crítica-discursiva, o que pode culminar num processo de aprendizagem ética mais intensa, em virtude da visível motivação do grupo para o processo, conforme eles confirmaram na avaliação da pesquisa (Apêndice A). Por exemplo, a fala, “Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho. Na APAEB, houve caso de um funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido”, causou reações adversas e quase foi excluída, mas, de maneira contraditória, ela também causou respeito e admiração, pois ressaltou a existência de uma moral internalizada que norteia a práxis ética da APAEB. É como existisse uma moralidade entre eles que transcendesse a todo e qualquer aparato legal, configurando-se como um imperativo categórico bem ao nível da formulação da Ética Kantiana. No final da sessão, um dos funcionários, num *insight* disse, “A fábrica não é

somente um reduto de produção de tapetes, mas também um reduto do exercício da cidadania”, colocação de extrema importância, pois incorpora uma das premissas sociais da APAEB de promoção da cidadania de seus membros.

#### 6.4.3.2 Associados

Para os associados, a legitimação das falas foi um momento de profunda ponderação crítica, porque o conteúdo de algumas falas soou estranho ao grupo, gerando um certo constrangimento para os depoentes que, de maneira espontânea, assumiram a autoria de enunciado, como, por exemplo: “Se o prêmio fosse dividido com os funcionários, eu calaria [...] A empresa privada já tem o lucro e outros benefícios, então pode perder o prêmio [...]”. Tal fala suscitou o questionamento entre os participantes, tais como: Devemos ser justos em qualquer situação? Ou não? Após discussão acirrada inclusive com a interferência do pesquisador, o grupo chegou à conclusão de que este tipo de comportamento provoca uma ambigüidade ética, que conduz a dúvidas e a flexibilizações morais, dando uma fluidez muito grande à dimensão ética. Isto poderia culminar numa absolvição moral de comportamentos que são contrários aos princípios de justiça e equidade social da Instituição à qual pertencem e que, no dia-a-dia, defendem através de seus comportamentos, que são pautados na fidelidade a esses princípios.

No parecer do pesquisador este momento foi de uma riqueza singular, visto que todos puderam perceber a necessidade e importância da ética nas interações sócias e da atenção que a sua complexidade e sutileza exigia um processo de aprendizagem e internalização real de todos. Pela momento, enriquecedor os participantes decidiram que esta fala citada no parágrafo anterior deveria ser legitimada, para fazer parte da vivência da Ética do Discurso, no sentido que servisse de um ponto de uma reflexão mais profunda, como ocorreu neste grupo. Esta postura foi coerente com a conduta dos participantes que sempre demonstram muita autenticidade, em expressar seus sentimentos independente da reprovação ou aprovação do outro. Desse modo, pode-se inferir que a vivência propiciou o aprimoramento do potencial comunicativo dos pesquisados, e, conforme seus depoimentos, a aprendizagem de uma nova forma de participação e de mecanismo para obtenção do consenso de opiniões contraditórias através de um espaço de cooperação crítica.

#### 6.4.3.3 Diretores

Os Diretores reagiram normalmente, ficando nítido, para eles, que os Dilemas revelaram muita coisa do cotidiano da APAEB, e que isto requeria um processo mais interativo e reflexivo. Nesta linha, debates e esclarecimentos foram feitos sem, todavia, se distanciar do que foi manifestado na fase de mapeamento. Foi sugerido, pelo grupo, que algumas falas repetitivas e de conteúdo similar deveriam ser suprimidas, para otimizar a vivência da Ética do Discurso.

Após a legitimação pelos três grupos (separadamente), as falas apresentaram a configuração para a vivência da Ética, que se espelha no Quadro 6 a seguir:

### ***Testemunhar a favor do colega***

#### **1.1 Dimensão Ética**

##### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

###### **Funcionário**

- O prêmio é importante, mas o justo é testemunhar a favor do colega. É o que eu gostaria que fizesse comigo.

###### **Associado**

-Se eu visse o acidente, eu testemunharia, mesmo a empresa perdendo o prêmio, eu dizia a verdade.

-Eu testemunharia, pois me guio pela verdade. E tenho de ver o lado do meu colega, mesmo com prejuízo no trabalho.

###### **Diretor**

- Eu testemunharia, mesmo perdendo o prêmio e a propaganda que viesse dele. Não adianta estar na mídia sem ética.

-Eu testemunharia, mesmo que custasse o emprego. A empresa não pode ganhar, é um prêmio fantasia, desonesto.

##### **1.1.2. Ambivalência comportamental**

###### **Associado**

-Se o prêmio fosse dividido como os funcionários eu calaria [...]. A empresa privada já tem o lucro, pode perder o prêmio. Já na APAEB fica difícil, ela não tem dono, é de todos, mesmo que, no fundo, no fundo, não seja, mas no dizer da diretoria da APAEB [...] então, eu estaria prejudicando algo nosso, mesmo assim, eu testemunho a favor do colega.

###### **Diretor**

- Eu testemunharia, pois, mais cedo ou mais tarde, o acidente será descoberto, a empresa ficará com o nome sujo, e eu poderei ser punido. O dinheiro não paga a questão humana

#### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

###### **Diretor**

-Se a gente não testemunhar a favor do colega, pode queimar a imagem da empresa, não podemos perder a credibilidade.

##### **1.2.2. Lealdade ao colega**

###### **Associado**

-Se for meu amigo eu testemunho, mas se não for meu amigo, mesmo que a empresa tente me subornar [...] Agora, se não fosse meu amigo, mesmo que eu visse o acidente, eu não testemunharia.

###### **Diretor**

-A empresa pode perder o prêmio, e eu o emprego, mas não seria desleal ao colega, ainda mais se ele corre perigo de vida.

#### **1.3 Dimensão sociopolítica**

##### **1.3.1 Compromisso Social**

-Não posso pensar no prêmio e esquecer a solidariedade ao companheiro, a opção certa é pelo humano.

##### **1.3.2 Amparo legal**

###### **Associado**

-Eu testemunho independente de ser meu amigo, é preciso assegurar direito a todos.

###### **Diretor**

-Testemunho, para o acidentado não ficar desvalido. Se perder o emprego Deus toma conta.

### ***2. Não testemunhar a favor do colega***

#### **2.1 Dimensão ética**

##### **2.1 Fidelidade a princípios.**

###### **Funcionário**

-Se a empresa der assistência ao funcionário eu não testemunharia. Pode ser uma traição ao colega, mas eu tenho de agir de acordo com minhas idéias.

##### **2.2 Dimensão Funcional**

##### **2.2 Reciprocidade funcional**

###### **Funcionário**

-Se a empresa der assistência, eu não testemunho para ela ganhar o prêmio.

-Desejo que a empresa ganhe o prêmio, mas se o acidente for de grande proporção, eu testemunho.

-O compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho.

#### 6.4.4 Vivencia da Ética do Discurso do 1º Dilema

O encontro dos três grupos não deixou de ser uma ressocialização, ou seja, uma releitura dos valores ético-morais legitimados por estes, o que redundou num processo de aprendizagem ética espontânea, porquanto foi dado acesso a todo o conhecimento produzido nas fases anteriores deste trabalho, nas quais cada grupo interagiu de acordo com seus valores, sua própria dinâmica. Já na vivencia da Ética do Discurso, exigiu-se que estes parâmetros transcendessem o aspecto do pequeno grupo, para incorporar novos conceitos, valores, enfim, viver com a diversidade existente nestes três segmentos da APAEB.

Para a realização da vivência, foi necessário esclarecer a todos os participantes sobre o arcabouço teórico da Ética do Discurso, inclusive os critérios para obtenção da Pretensão de Validade dos enunciado, que foram problematizados, com vistas a serem possíveis norteadores do comportamento cotidiano dos envolvidos, em situações similares. Salientou-se, também, que a Ética do Discurso é uma reconstrução interativa e possibilita a todos, se necessário, a desconstrução e reconstrução das normas, regras, tomadas de decisões ou os valores ético-morais que norteiam a práxis apaebiana do Grupo.

Em virtude do pragmatismo do Grupo, procurou-se dar uma dimensão bem concreta a prática discursiva. Neste âmbito, esclareceu-se, que a validade absoluta é uma idealização constitutiva, mas, na realidade, as decisões, regras ou normas resultantes deste processo constituem uma aproximação daquilo que seria o desejável e possível, desde que pautado nos princípios de solidariedade e justiça social. Portanto, seriam normas, regras ou decisões definidas através de uma prática discursiva, que pontuariam as interações sociais e seriam aceitas não apenas por todos os envolvidos, mas também por aqueles que poderão ser atingidos por estas. Enfim, mostrou-se que este processo propicia uma normatividade que, pela sua função de *dever-ser*, pode gerar algumas inflexibilidades, mas, em contrapartida, teríamos o aperfeiçoamento democrático de uma autonomia solidária, para flexibilizar este *dever-ser*.

Operacionalmente, a Vivência já tinha sido trabalhada em reuniões anteriores, visto que este processo seria desenvolvido com grupos de níveis hierárquicos diferentes, o que poderia facilitar o surgimento de relações sociais assimétricas e, também, familiarizar os participantes com o vivencial de um Espaço Público. Para ilustrar o processo da Vivência, vamos descrever um momento bastante singular. Por exemplo, as citações: “O prêmio é



importante, mas o justo sou eu testemunhar a favor do colega. É o que eu gostaria que fizessem comigo”; e “Eu testemunharia, pois me guio pela verdade. E tenho de ver o lado do meu colega, mesmo com algum prejuízo no trabalho”. Tais falas foram tidas pela maioria do grupo como corretas, visto que a lealdade ao colega e a fidelidade a princípios éticos se coadunam com a proposta de justiça e solidariedade da APAEB. Entretanto, no parecer de um dos participantes, as decisões são tomadas a partir do prisma individual, pois em nenhum momento qualquer uma das falas mencionou a possibilidade de se abrir o diálogo com os interessados, para que estes ponderassem sobre a questão de testemunhar ou não, e os impactos de qualquer uma destas situações no contexto organizacional. Desta maneira, ficou claro que a prática do diálogo, apesar de ser uma das premissas da APAEB, não se fez presente no 1º Dilema, o que leva a questionar se ela é presente no cotidiano da APAEB e, principalmente no espaço da Fábrica. Apesar desta lacuna dialógica, mesmo com algumas limitações, o processo de validação foi exercitado, mostrando que sua realidade, em termos habermasiano é possível no contexto apaeabiano.

Nesta linha de raciocínio, pode-se dizer que o ético-moral comporta o lado racional conforme os pressupostos da Ética do Discurso, mas, na realidade, transcende esta dimensão e remete ao simbólico das crenças e da emoção. Isto pode ser constatado com a repercussão que as falas, a seguir obtiveram junto aos três grupos: “Se o acidentado for meu amigo, eu testemunharia, mas se não for, eu não faria isso” e “Se o prêmio fosse dividido eu calaria, mas se ficar para a empresa, eu testemunharia” foram rejeitadas pelo grupo, em virtude de seus conteúdos expressarem valores éticos que contrariavam os princípios da APAEB. Contudo o enunciado “Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que um simples registro de um testemunho. Na APAEB houve o caso de funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido”, que, inicialmente, nega o amparo legal ao acidentado, reveste-se de toda uma simbologia, de um valor moral que assegura a integridade do outro, independente de qualquer injunção legal. Em outras palavras, é uma manifestação dos valores tradicionais de confiança mútua, existentes no Mundo da Vida. Portanto, são normas naturais e asseguradas culturalmente para todos, sem necessitar de nenhuma exigência ou imposição externa, num agir comunicativo de primeira magnitude. Da vivência foram validados como valores ético-morais representativos do grupo, as falas contidas no Quadro 7 a seguir.

### ***1. Testemunhar a favor do colega***

#### **1.1 Dimensão Ética**

##### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

- O prêmio é importante, mas o justo é testemunhar a favor do colega. É o que eu gostaria que fizesse comigo.
- Eu testemunharia, me guio pela verdade. E tenho de ver o lado do meu colega, mesmo com prejuízo no trabalho.
- Eu testemunharia, mesmo perdendo o prêmio e a propaganda que viesse dele. Não adianta a mídia sem ética.

#### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Lealdade ao colega**

- Testemunharia, o companheiro tem que receber seus direitos. Eu também sou trabalhador, e entendo como ele está se sentindo.

#### **1.3 Dimensão social-política**

##### **1.3.1 Compromisso social**

- Se o acidente provocar seqüelas, eu testemunharia. Não posso pensar somente no prêmio, e sacrificar o respeito e a solidariedade ao nosso companheiro, a opção certa é pelo ser humano.
- Eu testemunharia, para o acidentado não ficar desvalido. Se eu perder o emprego Deus toma conta.

### ***2. Não testemunhar a favor do colega***

#### **2.1 Dimensão funcional**

- Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho. Na APAEB houve caso do funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido.

### **Quadro 7 - Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso do 1º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

## **6.4.5 Considerações Finais**

Nas fases de mapeamento, legitimação e vivência da Ética do Discurso no 1º Dilema, percebeu-se que a questão da justiça manifestou-se através do sentimento de solidariedade, de respeito aos direitos legais, da preocupação com a segurança e bem-estar do outro, sinalizando para configurações emanadas do Mundo da Vida. No entanto, é pertinente colocar a necessidade de que estas manifestações sejam enriquecidas através da adoção de comportamentos, que estejam imbuídos de uma maior densidade ética, fato natural num contexto voltado para o social. Isto se faz necessário, à medida que alguns enunciados se reportam ao bem-estar individual ou de grupo particular, portanto de natureza egoística, demonstrando um agir estratégico pautado na lógica sistêmica. Este fato, sob um determinado ângulo, pode ser considerado com certa naturalidade, visto que alguns participantes são oriundos da Fábrica, espaço no qual a lógica sistemática tem maior capacidade de penetração, em virtude de desenvolver atividades destinadas a relações mercantis, cujas racionalizações são próprias do Mundo do Sistema. Todavia deve-se estar atento para que as bases

comunicativas norteadoras da Entidade não sejam contaminadas por esta lógica. Um outro fato que pode ser um complicador para esta situação, é o grupo não mencionar a reflexão dialógica como elemento de solução do problema ou de situações conflitantes, mostrando a fragilidade do uso da prática discursiva entre os integrantes da vivência.

Dessa maneira, fica premente a necessidade de um processo educativo permanente que deve ser estruturado, para reforçar e sedimentar as bases comunicativas inerentes às interações sociais, resvalando no resgate de valores do Mundo da Vida, o que daria uma maior suporte ao cumprimento dos princípios de justiça e equidade social esposados pela APAEB.

#### **6.4.6 Mapeamento, Legitimação, Vivencia da Ética do Discurso do 2º, 3º e 4º Dilemas**

##### **2º Dilema:**

O processo fabril da Empresa Alfa está liberando substancias tóxicas acima do nível permitido por lei. O Encarregado do controle de qualidade comunica a situação à Diretoria. Esta, para não paralisar a produção e não investir em equipamento antipolvente, pede sigilo ao Encarregado e decide ignorar o caso. Para vocês, qual é a atitude correta a ser tomada pelo encarregado? Por quê?

**Categoria analisada:** Ação comunicativa versus ação estratégica

## ***1. Denunciar a empresa pela poluição***

### **1.1 Dimensão Ética**

#### **1.1.1 Ambivalência comportamental**

##### **Funcionário**

–É difícil o funcionário denunciar sozinho, ele pode perder o emprego. Minha idéia é manter o sigilo, mas se o risco de contaminação, eu denuncio, é uma questão de consciência.

–Inicialmente, eu não denunciaria, mas ouvindo os colegas e, pensando melhor, eu denunciaria a empresa, principalmente se o poluente for gravíssimo.

#### **1.1.4 Fidelidade princípios**

##### **Funcionário**

–[...] o mínimo que eu poderia fazer é denunciar, é o mais justo, o mais correto com a comunidade da qual eu faço parte.[...] temos de pensar no social, e não somente no dinheiro. Seria uma demonstração de solidariedade.

##### **Diretor**

–[...] só resta o encarregado dizer que não vai agüentar aquela situação [...] Eu denunciaria, só trabalho dentro da verdade.

–Então, eu dedurava, pois a empresa não quer investir para acabar o problema. A gente tem agir correto, se fosse na APAEB, eu faria a mesma coisa.

#### **1.1.5 Relação dialógica**

##### **Funcionário**

–Eu tentaria entrar num consenso com a Diretoria, se não sentisse sensibilidade eu denunciaria, pois a empresa é capitalista, e só pensa no lucro e pouco no humano. Na APAEB, temos o econômico, mas o social é importante.

#### **1.2 Funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

##### **Funcionário**

–Denuncio para a empresa não fechar e eu perder meu emprego.

–Eu preciso do emprego.

#### **1.3 Sociopolítica**

##### **1.3.1 Compromisso Social**

##### **Associado**

–Eu denunciaria porque o prejuízo é geral e o diretor não quer mudar a situação,[...] o bem-estar da comunidade é mais importante do que o meu emprego.

–A poluição é ilegal e faz mal a todos, [...] não adianta ficar empregado prejudicando minha saúde e a dos outros.

–Eu denunciava, mesmo correndo o risco de perder o emprego [...]: Não podemos esquecer o de todos é mais importante.

##### **Diretor**

–Esse problema vai causar sérios prejuízos a todos e à comunidade, não se pode apenas pensar no prejuízo da empresa. [...] vou denunciar, provavelmente seja demitido [...].

–O correto seria denunciar a empresa, porque no futuro o problema pode ser grave para todos.

–A substância é tóxica e prejudica a todos e a natureza, o encarregado deve conservar para regularizar esta situação mesmo que custe o seu emprego [...].

#### **Busca de amparo legal**

##### **Diretor**

–O encarregado foi bom ter avisado à diretoria [...] ele poderia ir diretamente denunciar ao sindicato [...] A diretoria tem de arcar com as conseqüências por não ter resolvido o problema da poluição [...]

## ***2 Não denunciar a empresa pela poluição***

### **2.1 Dimensão Ética**

#### **2.1.1 Ambivalência comportamental**

##### **Associado**

–Eu não denunciava, procurava outro jeito de resolver a poluição, pois está em risco toda a comunidade.

#### **2.1.2 Interesse utilitário**

##### **Associado**

–A poluição pode matar [...] eu tentaria falar com o diretor, o resto é com ele. Eu não denunciaria, é arriscado.

–Eu não denunciaria, pois tenho minha família para dar comida [...]

– [...] como é que a gente fica sem trabalhar, sem ganhar o trocado, eu não denunciaria.

– Eu não quero perder o emprego, não denunciava de jeito nenhum.

Quadro 8 - Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 2º Dilema

Fonte: Pesquisa de campo

**3ºDilema:**

A rede de lojas Oriente encomendou à Empresa Jade uma linha de produtos decorativos de alta qualidade. Porém o Chefe da Fábrica e o Chefe Financeiro, com o intuito de reduzir os custos e aumentar o lucro, sem comunicar à Diretoria e combinar com os clientes, decidiram substituir a matéria-prima para a fabricação dos produtos por outra de menor preço e qualidade. A encomenda foi entregue no prazo previsto sem que os clientes percebessem tal fraude. Um grupo de funcionários da Fábrica notou o roubo e ficou indignado. Para vocês qual a atitude correta a ser tomada por estes funcionários? E a da Diretoria quando souber do caso? Por quê?

**Categoria analisada:** Ação comunicativa versus ação estratégica

## **1 Denunciar a fraude da matéria-prima**

### **1.1 Dimensão Ética**

#### **1.1.1 Fidelidade princípios**

##### **Funcionários**

–Por princípios, eu informaria aos compradores. Eles correm o risco de serem desonestos por venderem mercadoria de qualidade inferior ao enunciado.

–Eu comunicaria a fraude à Diretoria, mas esta não deve esperar a reclamação do comprador, não é ético. A diretoria deve-se antecipar e dar uma outra mercadoria ao cliente.[...] Esta decisão daria credibilidade à empresa.

##### **Associado**

–[...] o trabalho é de conjunto e, apesar de receber ordens de seus superiores, os funcionários não devem fazer nada contra os seus princípios...

–[...] o funcionário deve avisar à diretoria. Ela deve demitir o responsável e substituir a mercadoria, este é o procedimento ético e justo para todos.

##### **Diretor**

–[...] os chefes não foram éticos [...] Na APAEB, eles seriam demitidos, pois o prejuízo é material e moral.

#### **1.1.3 Ambivalência comportamental**

##### **Funcionário**

–Para manter minha consciência limpa, eu relataria à Diretoria, encerrando aí meu compromisso ético. [...] como Diretor aguardaria a reclamação do cliente[...].

#### **1.1.4 Aprendizado ético**

##### **Associado**

–[...] a Diretoria teria de assumir o prejuízo, comunicar ao cliente e demitir os responsáveis. Isso servirá de exemplo para que não ocorra mais fraude no futuro.

### **1.2 Dimensão funcional**

#### **1.2.1 Interesse utilitário**

##### **Funcionário**

–Quem irá ficar com o dinheiro ganho na troca da matéria-prima? Mesmo que o diretor de produção e financeiro quisessem me dar o percentual desse ganho, eu denunciaria à Diretoria. Eu aguardava a reclamação do cliente [...].

–Avisaria ao chefe, mas no lugar dele eu manteria sigilo com o cliente, pois implica em prejuízo que pode comprometer a folha de pagamento.

–[...] na APAEB eu denunciaria imediatamente [...] no futuro, o consumidor poderia reclamar seus direitos, o que seria um grande desgaste moral e financeiro para todos.

–Eu denunciaria [...] A diretoria deveria excluir os que fraudaram. E já que o comprador não reclamou, eu não avisaria, é complicado [...] Eu o recompensaria no próximo lote.

–Eu denunciaria. A diretoria para ser honesta, deve substituir a mercadoria [...] algum consumidor reclamar, colocando em jogo a credibilidade das duas empresas.

##### **Associado**

–O funcionário deve denunciar, senão vai ficar com o nome sujo, para beneficiar que fez a coisa desonesta.

–[...] deve denunciar porque o comprador pode descobrir a fraude. Isto pode causar prejuízos materiais e morais.

##### **Diretor**

–[...] os chefes são fraudadores e devem ser demitidos, [...] se for dada outra oportunidade o fato pode-se repetir, tornando-se uma rotina, prejudicando a credibilidade e respeitabilidade da empresa.

–[...] a decisão mais correta era demiti-los e substituir a mercadoria, embora isto implique em prejuízo. A empresa tem de zelar pelo seu nome, pois, mais cedo ou mais tarde a fraude vai ser descoberta, gerando sérios prejuízos.

–[...] eles teriam de ir embora, pois não tiveram compromisso, nem com a empresa nem com ninguém.[...] a diretoria deve entrar em contato com os compradores para esclarecer a situação e tomar as medidas possíveis.

### **2. Interesse utilitário**

##### **Associado**

–[...] a fraude é dos chefes [...] o funcionário não tem nada a ver com isso. Ele deve se calar para não perder o emprego.

–Os chefes são responsáveis, os funcionários [...] devem fechar o bico para não perder o emprego.

### **2.2 Omissão funcional**

##### **Associado**

–O funcionário não deve denunciar, ele apenas recebeu ordens e cumpriu. A *maracutaia* foi dos superiores.

##### **Diretor**

–É difícil um funcionário isoladamente denunciá-los, por medo de repressão. O certo é formar um grupo para denunciar, a culpa é da diretoria que selecionou uma dupla desonesta e colocou em risco a seriedade da empresa

## **Quadro 9 - Síntese das falas mapeadas no 3º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

A Empresa Luz tem grande credibilidade e respeitabilidade junto à comunidade na qual desenvolve as suas atividades, inclusive pela sua explícita política de responsabilidade social com todos aqueles que, direta ou indiretamente, estejam envolvidos em suas atividades. Neste ínterim, ocorreram fortes chuvas na região, acarretando alagamentos, perda de colheitas, epidemias e população desabrigada. A comunidade pede à empresa que doe recursos financeiros para minimizar a situação. Se a empresa atender a esse pedido não terá dinheiro para pagar seus compromissos financeiros que vencem em 15 dias, prejudicando seriamente seus negócios. No entender de vocês, qual a atitude correta a ser tomada? Por quê?

**Categoria analisada:** Ação comunicativa versus ação estratégica

***.Doar recursos financeiros à comunidade***

**1.1 Compromisso social**

**Funcionário**

–Companheiro, agora é um acidente grave que atingiu não somente os trabalhadores, a população foi atingida e ela é maior que os trabalhadores. Então, a empresa deve ajudar mesmo com os prejuízos.

–A empresa já vinha cobrindo a comunidade, e não podia deixar de ajudar depois de uma epidemia dessa. Eu acho que deve ajudar dentro do possível.

–Eu tentaria adiar os compromissos da empresa para depois e ajudaria a comunidade.

–Outro participante discorda da fala anterior e diz: [...] você daria meu salário para fazer a reforma da rua [...] não existe acordo com isso, não. Chuva e alagamento são com o poder público. A ética do país é isso aí, não é diferente, não.

**Associado**

–Mesmo se prejudicando financeiramente, a Associação tem de ajudar, não foi à toa que ela foi para aquela comunidade. –Mesmo que vá de água abaixo, ela tem de socorrer a comunidade. [...] este sentimento de cooperação e solidariedade nos une e fortalece.

–A Associação e associado não podem se desobrigar em ajudar, pois têm responsabilidade com a comunidade na qual nasceram. Sem ela, a Associação perde o sentido, deixa de existir...

–Mesmo com prejuízo, a APAEB tem de ajudar a comunidade. Quem levanta a Associação é a comunidade, ela é o motivo da sua existência, quem levanta a Associação é a comunidade.

–A Associação deve ajudar a comunidade, mas deve buscar esta ajuda fora, num órgão mais forte.

–A APAEB deve ajudar com recursos próprios e não da prefeitura. Se não puder ajudar procura uma linha de crédito[...]

–[...] a APAEB se mantém através de seu trabalho e dos seus associados, e neste momento deve dividir as dificuldades, pois o problema é de todos.

**Diretor**

–A população está desabrigada, carente, então, se neste momento a empresa puder ajudar com o seu capital de giro, deve fazer. (...) ela deve buscar parceria lá fora.

**2 Não doar recursos financeiros à comunidade**

**2.1 Interesse utilitário**

**Funcionário**

–Eu transferia a data de ajuda à comunidade, porque, se mexer no dinheiro destinado ao pagamento dos débitos, será comprometida a situação da empresa [...] ia tapar um buraco e deixar famílias com fome em virtude de não pagar o salário.

–A empresa sempre fez um trabalho social, mas neste momento eu não ajudaria, ela tem de saldar seus compromissos[...]

–A empresa vai ficar em falta com seus credores e com os trabalhadores.

–Eu adiaría a ajuda à comunidade, pois a empresa só tem quinze dias para saldar seus compromissos.

**Associado**

–[...] a APAEB tem de honrar seus compromissos, se der para ajudar a Comunidade ótimo, se não der, paciência. Se, no futuro, puder ajudar, é claro que deve fazer.

–[...] a Associação não deve entrar em sérias dificuldades para ajudar a comunidade. Ela pode ajudar buscando apoio de outras entidades do governo.

**Diretor**

–[...] a empresa não pode atender este pedido da comunidade, senão ela quebra. (...) Apesar disso, ela tem de ajudar socialmente, e pode buscar outras entidades, privada ou governamental [...].

–A APAEB pode é reunir um grupo e reivindicar da prefeitura que resolva esta situação, pois ela não pode tirar o capital que vai atender suas necessidades, para ajudar a comunidade.

–A APAEB desenvolve um trabalho social, mas não pode tirar sua sustentabilidade, para dar sustentabilidade á comunidade,ela pode até falir com essa ajuda. [...] se nenhuma entidade ajudar, ela deve ajudar no que for possível [...].

–A empresa não pode ajudar com seu capital de giro, mas buscar alternativas, como reivindicar dos órgãos públicos; isto sim é o papel da APAEB, mas sem se prejudicar.

–Se a associação tem dinheiro para ajudar é uma boa [...] mas, ela só tem recursos para pagar os débitos dentro de quinze dias. Então não é viável tirar deste recurso para ajudar a comunidade.

–[...] nesta situação a empresa não pode usar o recurso de saldar seu compromisso, ela não pode resolver um

**Quadro 10 - Síntese das falas mapeadas no 4º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo



### 6.4.7 Análise das Falas (Valores Ético-Morais) do 2º, 3º E 4º Dilemas

O vivido jamais é traduzido em sua totalidade, pois é algo fugaz, apenas sentido no momento que emerge, e de maneira natural aguçamos nossa sensibilidade e passamos a viver estes momentos sem perguntas, interrogações, apenas seguindo incondicionalmente o que nossa humanidade consegue aprender.

Reynaldo de Paula, 2005

#### 6.4.7.1 Funcionário

O 2º dilema, voltado para o fato de denunciar ou não a poluição provocada pela empresa, levou os funcionários, apesar de sua vinculação funcional, a esquecerem, em sua maioria, os sentimentos de autoconservação e tomarem a decisão de denunciá-la. Abdicariam de garantir suas necessidades individuais e familiares básicas, para salvaguardar o bem-estar coletivo, num sentimento de solidariedade social, que sinaliza uma manifestação comportamental estribada no agir comunicativo. O depoimento mais ilustrativo desta situação é;

Eu tentaria conversar com a diretoria, e entrar num consenso para resolver o problema; se não sentisse sensibilidade para isso, eu denunciaria. Pois a empresa é muito capitalista, só está pensando no lucro e muito pouco no ser humano. Na APAEB, temos o econômico, mas o social é importante.

Em primeiro lugar, o enunciado acima insere o diálogo funcional como instrumento para a resolução de questões que envolvem, simultaneamente, o bem-estar individual e coletivo. Em segundo lugar, contrapõe-se à dimensão desumana<sup>63</sup> do capitalismo, classificando-a como um fator impeditivo para concretização de uma sociedade igualitária e mais justa. Apesar disso, o depoente não ignora que a Instituição à qual está vinculado, estabelece uma relação dual de opor-se, a lógica capitalista, porém é levada a atuar e competir sob a lógica de mercado, para garantir a sua sobrevivência e a manutenção dos seus projetos sociais. Em outras palavras, a perspectiva dual de posicionar-se contra a égide do mercado (sua dimensão desumana) e ter de habilitar-se para nele atuar competitivamente, é bem nítida para o grupo. Em termo habermasiano é a busca do equilíbrio entre o Mundo da Vida e o Mundo do Sistema no sentido da colonização deste. Este foi um *link* muito importante, permitindo ao pesquisador esclarecer aos participantes a coexistência entre o Mundo da Vida e o Sistema, alertando, porém, para a necessidade de que este último não contamine a base comunicativa inerente às relações sociais,

<sup>63</sup> A busca desenfreada do lucro em detrimento dos valores ético-morais.

através do fortalecimento dos pressupostos da Racionalidade Ético-comunicativa, já integrante do seu dia-a-dia, conforme depoimentos mostrados anteriormente.

Já no terceiro, dilema que também enfoca a ação comunicativa, ocorreu um debate acirrado entre os funcionários, descrito a seguir:

Participante (a), dirigindo-se ao grupo: quem irá ficar com o dinheiro ganho na troca da matéria-prima? Mesmo que o diretor de produção e o financeiro quisessem me dar um percentual desse ganho, eu denunciaria à Diretoria. Eu aguardaria a reclamação do cliente [...]. Em seguida substituiria a mercadoria com o menor custo possível, para diminuir o prejuízo.

Participante (b), dirigindo-se ao participante (a): Ah! Se você ganhasse uma parte não denunciaria?

Participante (a), dirigindo-se ao participante (b): Eu não quis dizer que faria isso, mas na realidade funciona assim.

No decorrer desse embate, ficaram explícitas, de maneira contundente, manifestações pautadas nos pressupostos da ação estratégica, na qual o ganho financeiro é o grande norteador do comportamento, independe de qualquer preocupação de natureza ética, o nos remete a um comportamento mediado na racionalidade instrumental. Apesar disto, o enunciado em pauta repercutiu negativamente junto ao grupo que, de maneira sutil, mostrou ao falante que esta maneira de proceder era incorreta, era antiética, mesmo, quando ele tentou justificar que esta era a realidade. Neste ínterim o pesquisador mostrou aos participantes, a riqueza da situação ao permitir a explicitação e o debate sobre a diversidade de valores ético-morais que emergiram, e também a possibilidade da inserção de noções dos pressupostos da racionalidade ético-comunicativa.

Um outro proferimento que vem na direção da Ação Estratégica é: “Avisaria o chefe, mas no lugar dele eu manteria sigilo com o cliente, pois implica em prejuízo que pode comprometer a folha de pagamento”, apontando um agir estratégico, visto que, inicialmente, houve uma preocupação de cunho ético, mas, logo em seguida, é sugerido omitir a fraude da pessoa lesada, para que não corra o risco de não receber o salário, adotando um comportamento caracterizado pela ambigüidade ética. Este tipo de ação social remonta ao que Habermas denomina de ação estratégica encoberta, ou seja, aquela aparentemente tida como ação comunicativa, mas em cujo conteúdo, subjazem os pressupostos da ação estratégica. Em contrapartida a estes pronunciamentos surgem, as falas:

Eu concordo de comunicar a fraude à Diretoria, mas discordo de que esta deva esperar a reclamação do comprador, não é ético. A diretoria deve-se antecipar e dar uma outra mercadoria ao cliente. Mas isso deve ser feito de maneira muito jeitosa, para não prejudicar a imagem da empresa; não se pode dizer: esse lote não presta, foi fraudado. Esta decisão daria credibilidade à empresa perante os funcionários, os clientes e a comunidade.

e,

Por princípio, eu denunciaria à fraude à Diretoria, e comunicaria o fato imediatamente aos compradores. Eles correm o risco de serem desonestos por venderem mercadoria de qualidade inferior ao anunciado.

Ambas as falas trazem em si componentes éticos, tais com; respeito ao outro e justiça nas relações sociais que direcionam a interações sociais pautadas em pressupostos da Racionalidade Comunicativa. Apesar disso, em nenhuma das falas é mencionado a abertura de um Espaço Público, no qual a resolução das questões seja feita por intermédio da prática argumentativa nos moldes da Ética do Discurso. Diante deste cenário e com base na observação do pesquisador, pode-se supor que os funcionários, por estarem diretamente vinculados às atividades fabris, as quais voltam-se para o mercado, estejam mais expostos à introjeção da sua lógica do ganho financeiro, da troca equivalente<sup>64</sup>, propiciando-lhes uma visão de mundo distinta dos princípios de solidariedade e justiça social defendidos pela APAEB. Esta menor visibilidade dos valores sociais propicia a predominância da ação estratégica em detrimento da ação comunicativa, no que se refere às atividades produtivas. Em outros termos, as atividades fabris são um grande foco de contaminação da base comunicativa existente nas relações sociais entre os atores sociais deste contexto.

É pertinente ressaltar que esta reflexão crítica com relação à manifestação da ação estratégica na Fábrica, não desconhece sua importância econômica para o mercado de trabalho na região, nem da sua contribuição como sustentáculo econômico, para o desenvolvimento dos projetos sociais da APAEB. Esta realidade evidencia a necessidade de um esforço maior para inserção da Racionalidade Ético-comunicativa, para o aprimoramento de um Espaço Público neste contexto, para que todas as questões possam ser resolvidas através de uma prática discursiva. Nesta lógica, a razão comunicativa mediará o cotidiano da Fábrica para que esta além da sua contribuição econômica, para os projetos da APAEB, seja também promotora de um espaço democrático pautado na solidariedade e justiça das relações sociais, entrando em sincronia com os princípios da Instituição.

---

<sup>64</sup> Justamente o oposto do paradigma da dívida maussiana, que prega a dívida social de todos os indivíduos.

O 4º dilema, que aborda a questão da ajuda financeira à Comunidade, gerou muita controvérsia entre os funcionários, predominando a idéia de que a empresa não deve ajudar financeiramente a comunidade para não se prejudicar. Numa preocupação voltada exclusivamente para o interesse individual, relegando-se a comunidade como um todo, num viés utilitarista. É possível que a preocupação com a sobrevivência pessoal e familiar tenha pesado muito neste posicionamento<sup>65</sup>, pois fica nítido que os depoentes a perderam de vista, de que eles e seus familiares podiam ser integrantes da comunidade, portanto passíveis de serem vitimados pela enchente. Em oposição a esta postura, um outro depoente coloca: “Companheiro, agora é um acidente grave que atingiu não somente os trabalhadores, a população também foi atingida, e ela é maior que os trabalhadores. Então a empresa deve ajudar mesmo com prejuízo”. Sua fala exprime uma posição de compromisso social com a comunidade, um agir comunicativo em sintonia direta com a opção social da Instituição na qual trabalha<sup>66</sup>. Um outro pronunciamento nesta direção é: “Eu tentaria adiar os compromissos da empresa para depois, e ajudaria a comunidade”, sendo imediatamente rechaçado por outro companheiro com o seguinte argumento: “Não existe acordo com isso (*a possibilidade de não receber salário para ajudar a comunidade*) não, chuva e alagamento são com o poder público. A ética do país é isso aí, não é diferente não”, evidenciando mais uma fala voltada, apenas, para interesses utilitários pessoais em detrimento do coletivo, configurando-se como uma ética egoísta, na qual prevalece a lógica sistêmica como norteadora de comportamento social.

Dessa maneira, pode-se inferir que, nos debates da ajuda financeira à comunidade priorizou-se a segurança pessoal e funcional em detrimento do social. Isto, de acordo com os habermasiana, significa o predomínio do econômico sobre o social, ou seja, da hegemonia da ação estratégica sobre a ação comunicativa, sob a égide da racionalidade instrumental. Tentando acolher estas manifestações além dos limites classificatórios da Teoria da Ação Comunicativa, pode-se inferir que existe um construto mental com relação a carências sociais que levam os associados a um “aprisionamento psíquico” com relação a sua segurança e sobrevivência pessoal, impedindo-os de desenvolver estruturas mentais (na concepção piagetiana) que lhes permitam visualizar e trabalhar dialeticamente com a dimensão individual e coletiva de forma

---

<sup>65</sup> Nas conversas informais, foi perceptível que povoa o imaginário dos associados e funcionários a ameaça constante de privações, desemprego, remetendo-se, talvez inconscientemente, ao instinto de preservação individual, numa perspectiva de excludência coletiva.

<sup>66</sup> É importante destacar que nem todos os funcionários são Associados da APAEB, portanto sem o compromisso de incorporar sua proposta política e social, entretanto todos verbalizam que esposam a opção da instituição.

necessariamente complementar e não excludente. Esta questão deve ser levada em consideração quando da elaboração e/ou aprimoramento dos programas educativos da APAEB.

#### 6.4.7.2 Associado

A discussão dos associados sobre o Dilema que aborda a questão da poluição foi surpreendente, pois estes, na sua quase totalidade, são agricultores autônomos, portanto isentos de vínculos empregatícios com a APAEB, o que não ocorre com os funcionários. No entanto, algumas das suas falas, paradoxalmente, voltaram-se para a manutenção do emprego, num enfoque de autopreservação pessoal e familiar, numa postura situada no nível das ações estratégicas. A partir de indagações e de algumas observações reflexivas, no sentido de que fossem entendidas estas posturas, percebeu-se que era muito forte no imaginário<sup>67</sup> dos associados o medo ao desemprego, principalmente naqueles que estavam numa faixa etária acima dos 60 anos. É como se eles estivessem presentificando situações desesperadoras de desemprego na região (comum nos períodos de grande estiagem), nas quais ficavam à mercê de programas assistencialistas que não atendiam a suas necessidades e os colocavam na situação de suplicantes. Nesta época, eles não contavam com movimentos sociais fortes, como é o caso da APAEB, uma das suas experiências bem-sucedida. Com isto, não se quer dizer que a APAEB tenha sanado a questão do desemprego ou dos desequilíbrios sociais, mas ela simboliza uma âncora, um contraponto às dificuldades gritantes e ao sentimento de orfandade social da comunidade.

Nesta perspectiva, a APAEB configura-se não somente como promotora de benefícios materiais, mas também como um símbolo de esperança e de segurança social. Apesar desta análise compreensiva, não se deve esquecer o viés egoísta que estas manifestações podem assumir, visto que os indivíduos com o objetivo de assegurarem exclusivamente sua sobrevivência, podem levar a que as necessidades pessoais sejam hegemônicas sobre as necessidades coletivas, incorporando uma lógica nitidamente da racionalidade instrumental, contrapondo-se aos princípios de justiça e solidariedade adotados pela APAEB. Esta postura pode bloquear o espírito de solidariedade e o desencadeamento de

---

<sup>67</sup> O comentário feito no item anterior para os funcionários pode ser estendido aos associados, só que estes, quando pensam no desemprego, referem-se à situação dos seus filhos.

ações coletivas que logicamente são mais eficazes para fazer frente às adversidades sociais, como tem sido comprovado pela própria experiência dos associados. Na fase de legitimação<sup>68</sup>, esta questão aflorou naturalmente, concluindo-se pela necessidade da institucionalização de um programa educativo permanente, no sentido da superação destes receios e de outras posturas similares, para uma internalização e sedimentação da ação coletiva e da prática solidária.

No 3º Dilema, que versa sobre a questão da fraude da matéria-prima, registra-se mais uma vez o receio de perder o emprego, conforme mostra a fala: [...] os funcionários obedecem às ordens dos superiores, trabalham com a matéria-prima que é passada para eles. Então, eles não têm nenhuma responsabilidade e devem fechar o bico para não irem para a rua”. Confirma-se aqui, o sentimento de insegurança social e de assegurar a sobrevivência, motivos que agem como um bloqueador de ações sociais focadas no coletivo, levando o indivíduo a adotar uma postura mediada, pela ação estratégica, postura que não deveria ser a natural em componentes de uma instituição voltada para a promoção da justiça social. Apesar disso, surgem falas que remetem à questão da ética e da justiça na relação com o outro, tais como: [...] apesar de receber ordens de seus superiores, os funcionários não devem fazer nada contra os seus princípios, contra o que eles julgam certo”; “[...] a Diretoria deve demitir os responsáveis, justificar o erro junto ao cliente, e substituir a mercadoria. Este é o procedimento ético e justo para todos”: Tal comportamento resvala na internalização do princípio de justiça nas relações sociais, ou seja, da fidelidade a princípios ético-morais cuja lógica assenta na Racionalidade Comunicativa. Nos contatos informais, o pesquisador pôde constatar que esta postura integrava, naturalmente o vivido dos depoentes nas relações com seus pares. Finalmente, “[...] assumir o prejuízo, comunicar ao cliente e demitir os responsáveis. Isso deve servir de exemplo para que não ocorra mais fraude no futuro. Nunca se deve passar a mão-na-cabeça numa situação desta, pois este comportamento pode se tornar uma rotina na empresa” é uma fala que remete à questão do aprendizado moral, mostrando a internalização de valores ético-morais no dia-a-dia, os quais não se moldam apenas pela reflexão, mas pelo *habitus*, pelo treino.

Já o 4º Dilema, voltado para atender a solicitação de ajuda financeira, feita pela comunidade, para minimizar a questão da enchente, remeteu os Associados as suas atividades

---

<sup>68</sup> É interessante notar que, apesar das fases específicas da pesquisa de mapeamento, legitimação e da vivência da Ética do Discurso, em determinadas situações estas fases entrelaçam-se espontaneamente, como ocorreu no debate do 2º dilema. Isto exigiu muito cuidado e sensibilidade para não perder esta manifestação natural, sem contudo avançar além dos limites demandados pelos pesquisados, para que estes pudessem manifestar-se espontaneamente e dentro da sua experiência vivida e dos seus limites cognitivos.

diárias na APAEB, renegando a metáfora da Empresa Fictícia. É como diz Berger (2001, p.42): “Comparadas à realidade da vida cotidiana, as outras realidades aparecem como campos finitos de significação, enclaves dentro da realidade dominante marcada por significados e modos de experiência delimitados. A realidade dominante envolve-as por todos os lados, por assim dizer, e a consciência sempre retorna à realidade dominante como se voltasse de uma excursão”. Nesta linha de raciocínio, algumas dos proferimentos são bastante enfáticos no sentido de que seja dado apoio irrestrito à comunidade, como se vê a seguir:

[...] mesmo se prejudicando financeiramente, a Associação tem de ajudar. Não foi à toa que ela foi para aquela comunidade. Mesmo que ela vá de água abaixo, ela tem de socorrer a comunidade, tem de ser solidária, apesar de correr os riscos de se prejudicar seriamente. Este sentimento de cooperação e solidariedade nos une e fortalece,

Demonstra-se um sentimento de solidariedade e respeito pela comunidade, demarcando-se também, o compromisso social da Instituição com esta. Mas ocorrem falas de conteúdo oposto, entre estas: “A APAEB tem de honrar seus compromissos, se der para ajudar a Comunidade<sup>69</sup>, ótimo, se não der, paciência. Se, no futuro, puder ajudar, é claro que deve fazer”. Este proferimento assume uma solidariedade condicional, se for possível fazer esta classificação, no sentido de que, primeiro, “salvo minha pele”, depois vejo o que posso fazer por você, numa lógica eminentemente sistêmica.

#### 6.4.7.3 Diretores

No 2º Dilema, no qual a empresa está poluindo o ambiente, os Diretores assumiram com mais facilidade a metáfora da empresa fictícia, isto é, não vincularam a situação ao cotidiano da APAEB. Também ficou nítido que eles incorporam o papel de funcionário como mostra a fala: “[...] Então, ele deve conversar com a Diretoria para que regularize esse problema, mesmo que custe o seu emprego, pois o patrão não dá moleza mesmo”, enunciado, que nomina a Diretoria de ‘patrão’ na sua acepção autoritária e até mesmo desumana.

---

<sup>69</sup> É importante destacar que nem todos os funcionários são Associados da APAEB, portanto sem o compromisso de incorporar sua proposta política e social, entretanto todos verbalizam que esposam a opção da instituição.

Com relação à solução do problema, os enunciados reportam-se a uma preocupação de cunho coletivo, através do sentimento de respeito e responsabilidade para com o outro, portanto, num enfoque permeado pela racionalidade comunicativa, conforme se pode ver a partir da seguinte polêmica;

Participante (a), dirigindo-se ao grupo: Eu pediria para sair, não criaria problemas com a empresa, pois não tinha de fazer uma denúncia que ia complicar todos os meus colegas e a mim também.

Participante (b), dirigindo-se ao participante (a): E não denunciava a poluição, saía e não fazia nada.

Participante (a), dirigindo ao participante (b): A demissão era meu protesto, porque, se eu denunciasse, o Diretor ia logo contra mim, então eu resolvia este problema.

Participante (b), dirigindo ao participante (a): Você está sendo individualista; só está vendo o seu lado; como fica o seu companheiro?

Essa diversidade de opiniões provocou discussões e reflexões sobre a tomada de decisões unilaterais que, por mais bem intencionadas que sejam, não deixam de ignorar o outro, estabelecendo-se uma relação sujeito-objeto, portanto, uma relação entre desiguais.

Nesse ínterim, conclui-se que a omissão funcional do participante (a), efetivada em nome da preservação pessoal e do grupo, nega a si mesmo como um sujeito de ação diante do problema em pauta. E que atitudes como estas podem inviabilizar ações coletivas na busca de alternativas que visem atenuar ou eliminar problemas, que afetam toda uma comunidade na sua espacialidade e temporalidade, como é o caso da comunidade com a poluição ambiental. Desse modo, ficou evidente a necessidade da participação de todos em questões polêmicas, abrindo-se uma janela para o pesquisador inserir mais alguns pressupostos da Racionalidade Comunicativa.

Com relação ao Dilema da fraude de matéria-prima, os Diretores preocuparam-se predominantemente com os reflexos internos da questão, esquecendo-se das conseqüências externas que envolvem principalmente o comprador e os consumidores, mostrando, que para o grupo, a questão ética é mais forte do ponto de vista das relações interpessoais, apesar de já ter ocorrido fato similar na APAEB, como mostra a seguinte fala;



[...] nós temos bateadeiras comunitárias, mas às vezes não dão conta da produção e temos de terceirizar. Ocorreu que um dos terceirizados mandou sisal de qualidade inferior, e o cliente devolveu. Nós explicamos a situação e substituímos o sisal. [...] essas coisas acontecem independente da nossa vontade, o que devemos fazer é agirmos dentro da maior ética possível, mesmo que isso cause prejuízos financeiros, devemos, sim, aprender com estes fatos.

Tal situação permitiu que o pesquisador fizesse um aporte sobre a questão de julgamento ético, cujo fundamento encontra-se na validação do grupo, a qual pressupõe a responsabilidade de como nossas atitudes afetam os outros, sendo este inclusive, um dos pressupostos da Ética do Discurso. Foi um momento de abertura ao debate e de reflexão para todos, devido à receptividade do grupo ao processo, levando a uma dinâmica natural e espontânea de aprendizagem, preocupação que aparece de maneira sutil na seguinte fala: “Eles devem ser demitidos, pois são desonestos e podem influenciar toda a empresa”, mostrando a força do exemplo como um fator de aprendizagem nas interações sociais.

Na questão da ajuda financeira a comunidade para minimizar a questão da enchente, o enunciado foi o seguinte:

A APAEB desenvolve um trabalho social, mas não pode tirar sua sustentabilidade, para dar sustentabilidade à comunidade, isto não existe, ela vai sacrificar seus recursos, entrar em dificuldades e pode até falir com essa ajuda. Uma empresa social, não ajuda somente com os seus recursos, principalmente quando não tem condições para isso, ela pode ser um canal para intermediar a captação de recursos de outros órgãos ou instituição. Porém, num caso extremo, se nenhuma entidade puder ajudar, eu acho que a APAEB deve ajudar no que for possível, mas sem tirar a sua sustentabilidade.

A fala é bem representativa do pensamento dos Diretores, pois demonstra preocupação com a sustentabilidade econômica da Instituição, uma manifestação natural e pertinente, porém permeada de certa ambigüidade com a relação à predominância da racionalidade instrumental<sup>70</sup> sobre a racionalidade comunicativa, pois a sustentabilidade predomina sobre uma demanda social. Apesar disto, percebeu-se um processo de sensibilização com a situação da comunidade e a busca de alternativas para minimizar os problemas ocorridos. Contudo, algumas indagações podem ser feitas: Será que as manifestações de solidariedade não poderiam ter uma configuração mais humanística? Será que não deveria ser abordada outra dimensão que não somente a sobrevivência da APAEB? Será que esta postura mantém uma certa similitude com as falas dos funcionários que defendiam a não ajuda para defender o recebimento dos seus salários? Estes questionamentos não apregoam que a Instituição deva esquecer da sua sustentabilidade, mas apenas lembrar

---

<sup>70</sup> A racionalidade instrumental engloba as ações estratégicas.

que a amplitude da solidariedade social traz, no seu bojo, o pressuposto da dádiva social, que pressupõe um maior desprendimento social.<sup>71</sup> Um outro aspecto a ser considerado é que, em nenhum momento, os participantes mencionaram o estabelecimento do diálogo entre componentes da APAEB e representantes da comunidade, os quais provavelmente não desejariam a falência da APAEB, mas, sim, a busca conjunta de alternativas para minimizar a situação. Em outras palavras, a abertura de um Espaço Público para que fossem discutidas questões desta relevância e que a decisão fosse obtida através de um consenso qualificado entre todos os envolvidos.

#### **6.4.8 Análise da Legitimação das Falas do 2º, 3º e 4º Dilemas**

##### 6.4.8.1 Funcionários

Esta fase da pesquisa caracterizou-se claramente como um processo de reflexão crítica sobre os valores ético-morais levantados na fase de mapeamento, levando os participantes a trazerem de maneira natural os seus cotidianos para as sessões, fomentando uma consciência crítica sobre as ações de cada um, e das suas conseqüências nos demais. Esta dinâmica desencadeou uma aprendizagem, como bem exemplifica um dos pronunciamentos do 2º dilema: “Inicialmente eu não denunciaria, mas ouvindo os colegas e pensando melhor, eu denunciaria a empresa, principalmente se fosse um poluente gravíssimo, mesmo perdendo o emprego”. Essa declaração ratifica a necessidade da promoção mais efetiva da participação discursiva dos integrantes da APAEB na resolução de problemas, tomadas de decisões ou normatização de qualquer situação, a fim de que sejam atendidas as necessidades individuais e coletivas numa dinâmica verdadeiramente democrática.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a legitimação foi um momento ímpar para os funcionários, inclusive um dos participantes, supervisor da Fábrica, demonstrou desejo de levar este trabalho para seus colaboradores. Se tal intenção obtiver apoio da Direção

---

<sup>71</sup> Ver FRANÇA, G. de Carvalho e LAVILLE, Jean-Louis. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

e for concretizada<sup>72</sup>, será a institucionalização de um Espaço Público na Fábrica e a democratização deste contexto, pois, como citado anteriormente, o ambiente fabril é um dos mantenedores e estabilizadores dos pressupostos das ações estratégicas, à medida que a Instituição, para manter-se competitivamente, deve perseguir demandas de produtividade, de ganhos, de outras exigências e práticas das leis de mercado, que a tornam mais vulnerável a lógica sistêmica, para não dizer a racionalidade instrumental. Esse acontecimento será uma contribuição ao aprimoramento concreto dos princípios de justiça social e solidariedade desenvolvidos pela APAEB.

Na continuidade do processo de legitimação, tendo como foco o 3º dilema, o pesquisador, num *insight* espontâneo, colocou, provocativamente, a fala de um associado

Quem vai ficar com o dinheiro ganho na troca da matéria-prima? Mesmo que o diretor de produção e o financeiro quisessem me dar um percentual desse ganho, eu os denunciaria à Diretoria. Essa deveria aguardar a reclamação do cliente, e justificaria o fato como um erro de produção, não como uma fraude. Em seguida, substituiria a mercadoria com o menor custo possível para diminuir o prejuízo

A fala provocou um momento de catarse reflexiva ao grupo, que não a aceitou como uma manifestação sua e queria a exclusão desta. Questionou-se se poderíamos fazer isso sem a presença do falante, sem que ele defendesse a pretensão de validade do seu enunciado. Os participantes foram firmes, justificando a sua decisão com os seguintes argumentos:

- esta fala não representa nosso pensamento, pois foge do padrão de nossos valores morais;
- o falante não cumpriu seu compromisso de estar presente como combinamos, e não é correto que o pensamento dele seja assumido, pelo grupo, sem uma justificativa.

A pretensão do grupo foi validada, mas, considerando a questão da aprendizagem, solicitou-se que tal decisão fosse levada ao conhecimento do depoente ausente. Esta situação

---

<sup>72</sup> Este é o objetivo específico desta pesquisa, a irradiação deste trabalho para todos os integrantes da APAEB, do contrário esta realidade nova será envolvida pela realidade cotidiana dominante, visto que “A transição entre as realidades é marcada pelo levantamento e pela descida do pano. Quando o pano se levanta, o espectador é ‘transportado para outro mundo’, com seus próprios significados e uma ordem que pode ter relação, ou não, com a vida cotidiana. Quando o pano desce, o espectador ‘retorna à realidade’, isto é, à realidade predominante da vida cotidiana, em comparação com a qual a realidade apresentada no palco aparece agora tênue e efêmera, por mais vivida que tenha sido a representação alguns poucos momentos antes” (BERGER; LUCKHMANN, 2001, p.43); transpondo esta ilustração para a pesquisa é o que deverá acontecer se não for assumida a sua irradiação como parece interesse de todos.

demonstrou o nível de coesão e amadurecimento do grupo no tocante à importância dada ao presente trabalho, ao interesse e à responsabilidade de suas participações. Mais uma vez, fez-se uma breve explanação sobre os critérios de validação das falas, para respaldar o grupo na sua decisão, e também para consolidação dos conceitos integrantes da Teoria da Ação Comunicativa.

Convém lembrar que este grupo foi o que teve maior receio em participar da pesquisa, mas durante sua trajetória, destacou-se pela receptividade e vontade de aprimoramento ético, demonstrando por diversas vezes a vontade de que este trabalho fosse estendido para todos os seus colegas. Este fato leva a crer que, mesmo atuando num contexto, no qual, por força das circunstâncias as leis de mercado e todas as suas mazelas se fazem presente, nem por isso deixa de ser um contexto propício a inserção e/ou fortalecimento da Racionalidade Comunicativa e, possivelmente, do seu predomínio sobre a lógica sistêmica

Complementando a legitimação das falas, no 4º dilema ocorreu um dos debates mais acirrados sobre a ajuda financeira à comunidade, em virtude do seu conteúdo de forte apelo econômico, em detrimento de qualquer preocupação de natureza social, como se vê a seguir:

Participante (a), dirigindo-se ao grupo: Eu tentaria negociar os compromissos para depois, e ajudaria à comunidade porém sem prejudicar muito a empresa:

Participante(b), dirigindo-se ao participante (a): Por exemplo, eu sou seu funcionário, eu não recebi meu salário desse mês, e você daria meu salário a comunidade, para fazer a reforma da rua? Você deixaria a família de Jerenilson com fome esse mês?

Participante (a), dirigindo-se ao participante (b): Eu faria um acordo com os funcionários.

Participante (b), dirigindo-se ao participante (a): Não existe acordo com isso, não, chuva e alagamento são com o poder público. A ética do país é isso aí, não é diferente não.

Neste íterim, registrou-se no Grupo<sup>73</sup> um processo de reconstrução dos padrões éticos até então válidos para ele, concluindo-se que, num contexto voltado para os princípios de justiça e solidariedade social, posturas voltadas unicamente para preocupações de natureza pessoal ou de pequenos grupos são fomentadoras da exclusão social, portanto não são cabíveis num contexto focado na equidade. O interessante é que estas questões se estendessem não somente ao universo dos participantes da pesquisa, mas também a todos os membros da Instituição, com reflexos culturais, sociais, políticos e éticos dos seus cotidianos. Conclui-se, portanto, que somente um processo reeducativo poderá alterar as estruturas mentais, que dificultam ao indivíduo a visualização de seu papel de protagonista social e a importância de sua contribuição para o desenvolvimento de uma práxis social coletivista.

#### 6.4.8.2 Associados

A fase de legitimação para os Associados significou o reconhecimento das falas à medida que elas foram apresentadas, e alguns identificavam logo como suas, mostrando uma postura de muita convicção com relação às opiniões externalizadas, e também de flexibilidade ao questionamento de seus conteúdos por outros participantes. Neste cenário, foi comum solicitarem, ao pesquisador, comentários sobre as polêmicas que surgiram, e também sobre todo o processo, inclusive alguns mostraram interesse em repassá-los aos membros da Associação de suas comunidades. Desse modo, pode-se dizer que o grupo estava muito ávido em aprender, como se quisesse aproveitar aquela oportunidade para superar lacunas existentes, com relação ao nível de escolaridade de alguns participantes. Este contexto contribuiu para que a legitimação das falas fosse bastante tranqüila, em uma interação positiva entre pesquisador e pesquisados, propiciando condições favoráveis à vivência da Ética do Discurso. Neste íterim, percebeu-se a importância, o carinho e o respeito, que os participantes devotavam à Escola da Família Agrícola<sup>74</sup>, e como gostariam de terem passado por esta experiência em suas vidas. Toda esta dinâmica evidencia a motivação e receptividade dos participantes com relação à ampliação de suas estruturas cognitivas.

---

<sup>73</sup> Como já foi dito, apesar do estabelecimento das fases da pesquisa, em algumas situações a partir do mapeamento já ocorriam práticas discursivas nos moldes da Ética do Discurso. Neste âmbito, o diferencial da vivência da Ética de Discurso com as demais fases foi a reunião simultânea com os três grupos, e o processo de amadurecimento e aprendizagem que o momento propiciou aos participantes.

<sup>74</sup> Na avaliação do pesquisador, um dos projetos educativos de maior relevância da APAEB.

Aproveitando-se o momento de receptividade e com o intuito de clarificar o sentimento de preservação pessoal e familiar expressa no medo da perda do emprego, que emergiu da fase de mapeamento, o processo de legitimação iniciou-se com as falas<sup>75</sup>; “Eu não denunciaria a poluição, pois tenho minha família para dar de comer. É muito difícil tomar essa decisão, eu ficaria neutro” e “Eu não quero perder meu emprego, não denunciava de jeito nenhum”. Tais declarações são, portanto, de cunho utilitarista, isto é, voltadas para o interesse próprio ou de pequenos grupos. Neste âmbito, a análise feita na fase anterior foi complementada com a declaração dos associados, percebendo-se que o medo do desemprego expressava o sentimento de empatia dos associados, com seus filhos<sup>76</sup> desempregados ou atravessando dificuldades no atual emprego, e também com seus próprios funcionários, visto que alguns dos Associados desenvolvem atividades econômicas, que exigem a contratação de mão-de-obra. As observações do grupo foram acatadas pelo pesquisador, pois a franqueza, e a espontaneidade notadas nas falas e comportamentos eram bastante visíveis, e deveriam corresponder ao real sentimento dos participantes. Entretanto, esclareceu-se que este processo empático fosse louvável, o problema da poluição transcendia toda uma comunidade, e a solidariedade demonstrada apresentava um matiz de parcialidade, com um viés das ações estratégicas.

No sentido de enriquecer estas análises, é pertinente inferir que povoa o inconsciente coletivo dos participantes um conjunto de dificuldades sociais insuperáveis, daí a facilidade destes, em sair do plano racional, para incorporar o sentimento de medo no tocante a atingirem um estágio de pobreza a qualquer instante. Esta postura não pode ser considerada como ilógica, mas sim como um componente das estruturas psíquicas dos pesquisados, formatada mentalmente com uma “Cultura da Pobreza”, ou seja, uma maneira de viver que tem como ponto central a pobreza, e a partir deste ponto é construída toda a trajetória social do indivíduo. O paradoxal é que esta postura assume uma configuração de predestinação social, mas, em paralelo e dialeticamente, ocorre um engajamento político de enfrentamento deste quadro social desfavorável<sup>77</sup>, inclusive com a participação ativa em movimentos sociais, como no caso a APAEB, a qual apresenta uma possibilidade real de

---

<sup>75</sup> Nas fases de legitimação e da vivência, em alguns casos, o pesquisador nomeava uma fala para iniciar o processo, principalmente nas falas que poderiam suscitar questionamentos, em outros momentos elencava as falas, para os participantes questionarem ou não seus conteúdos.

<sup>76</sup> Nas conversas, foi muito comum, entre os Associados, a menção à família, levando-se a supor que a família era uma referência fundamental na estruturação das suas relações sociais.

<sup>77</sup> Com esta análise, não estamos querendo desconhecer o problema do desemprego, que é uma realidade da economia globalizada, com *nuanças* diversificadas intra e interpaises, mas sim tentar compreender opiniões que não sintonizam com as posturas comuns ao grupo.

enfrentamento desta iniquidade social. Apesar de esta manifestação ter sua base na cultura um dos componentes do Mundo da Vida é imprescindível um trabalho de desconstrução deste valor cultural, o que foi sutilmente ventilado na legitimação<sup>78</sup>.

Um outro aspecto que deve ser mencionado é que a temática da poluição pareceu-nos não ser uma preocupação de primeira grandeza para os associados. Neste sentido, a afirmação “O sertanejo é um grande predador do meio ambiente. Por força da sua própria formação e das necessidades do cotidiano, ele nunca se preocupou em preservar os recursos naturais” (OLIVEIRA, et ali, 2000, p.34). Talvez se possa explicar parcialmente a baixa repercussão do problema da poluição. Sob este prisma, esta questão nos remete à dimensão econômica e sobretudo à dimensão cultural, esta última emana do Mundo da Vida, sendo justamente nesta instância que devam ser buscados elementos sensibilizadores para reversão do quadro de relativa insensibilidade para as questões ecológicas, sem contudo esquecer a dimensão econômica, pois dela depende o atendimento das necessidades de sobrevivência dos indivíduos, repercussões na dimensão cultural. Assim, esse processo reeducativo deve incluir as dimensões sociais, não de maneira pontual, mas de uma forma imbricada com todas as questões pertinentes ao exercício da cidadania e da justiça social, já que, o princípio da solidariedade e a preocupação com a comunidade emergem claramente como se pode ver na fala: “Se a fábrica está poluindo o meioambiente, eu denunciaria porque o prejuízo é geral, e o diretor não quer mudar a situação, mesmo correndo o risco de represálias, o bem-estar da comunidade é mais importante do que meu emprego”, mostrando que a interiorização da preocupação com o social é muito forte.

Com relação ao 4º dilema referente ao apoio financeiro à comunidade, os Associados mostraram uma postura distinta da anterior, pois imperou no grupo um sentimento de “potência”<sup>79</sup>, numa configuração bem nietzschana<sup>80</sup>, no sentido de criar alternativas para superar as dificuldades que afligem à comunidade, e do apoio incondicional a esta. O mais importante desta postura é que muitos dos participantes estão cômnicos de suas limitações com relação à educação formal, mas não abrem mão da infinitude de sua experiência sensível como uma força motriz na sua luta pela justiça social e para uma prática solidária. Para

---

<sup>78</sup> Tem-se, contudo, consciência de que mudanças culturais são feitas de maneira processual, na qual se deve levar em conta a espacialidade e a temporalidade como também as estruturas mentais do destinatário da mudança

<sup>79</sup> De certa maneira, este espírito é perceptível em todos os membros da APAEB, isto fica bastante delimitado no *slogan* utilizado pela Instituição que diz “O sertão tem tudo que se precisa. Se faltar a gente inventa”.

<sup>80</sup> Ver SAFRANSKI, Rudiger. *Nietzsche: biografia de uma tragédia*. São Paulo: Geração Editorial, 2001.

ilustrar esta colocação, é relatado o diálogo ocorrido no primeiro encontro entre o pesquisador e dois associados:

Associado: (a) e (b), dirigindo-se ao pesquisador: Boa tarde, queríamos falar com o senhor.

Pesquisador, dirigindo-se aos associados (a) e (b): Boa tarde, estejam à vontade, podem falar.

Associados (a) e(b), dirigindo-se ao pesquisador: Neste não somos afeitos a leitura, podemos participar? Não vamos atrapalhar?

Pesquisador: Mas vocês são afeitos a construções, não é?

Associados (a) e (b), dirigindo-se ao pesquisador; Não entendemos o senhor.

Pesquisador, dirigindo-se aos associados: Nós vamos falar sobre a APAEB e vocês são os construtores, não é?

Associados (a) e (b): dirigindo-se ao pesquisador: Neste caso, sim, somos alguns dos associados mais antigos, e sabemos bastante sobre a APAEB. É por isso que não gostamos de perder as reuniões.

Pesquisador, dirigindo-se aos associados: Então, suas participações são muito importantes, é justamente de pessoas como vocês que precisamos nesta pesquisa. Sejam bem vindos.

Associados, (a) e (b): Obrigado.

Justamente, em um dos dilemas, um destes participantes expressou: “A APAEB tem de investir pensando no futuro, e no bem-estar de todos. *O futuro é um passo dado no presente*”, sendo um dos pronunciamentos, que mais impactaram o grupo, impressionando o pesquisador pela convicção e dignidade como foi colocado, não passando despercebidas a sensibilidade e a profundidade humana do emissor e da sua mensagem. Esta sinaliza que um presente equânime, pautado na ação de cada um deles, é a base para um futuro mais justo e solidário, apesar da temporalidade e da imprevisibilidade que a realidade traz no seu bojo, ou seja, os componentes da APAEB devem agir com sabedoria e justiça no presente, para que todos tenham um futuro mais promissor que o atual *status quo*.



### 6.4.8.3 Diretores

Para os Diretores, foi consensual que a poluição era prejudicial e que o bem-estar da comunidade estava acima de qualquer interesse, uma preocupação de natureza social, portanto, dentro do âmbito da Racionalidade Comunicativa. Entretanto, não houve nenhuma alusão à abertura de um Espaço Público para efetivação de uma prática argumentativa com vistas à resolução do problema. Neste sentido, a fala “Eu pediria para sair, não criaria problemas com a empresa, pois não tinha de fazer uma denúncia que ia complicar todos os meus colegas e a mim também”, propiciou clarificar as fronteiras do bem-estar individual e coletivo e de como se trabalhar essas dimensões de forma complementar, com vistas a formação de uma sociedade mais justa, abrindo-se espaço para inserção de notas esclarecedoras sobre a Racionalidade Ético-comunicativa.

No tocante à questão da fraude de matéria-prima, os participantes incorporaram o papel de Diretor, que exercem na realidade, sendo bastante enfáticos na decisão em demitir os infratores. E, justamente por esta desenvoltura, ficou nítido um certo clima de rivalidade entre alguns Diretores, que sutilmente é explicitado na seguinte discussão:

Participante (a), dirigindo-se ao grupo: A culpa é da diretoria que selecionou uma dupla desonesta, e colocou em risco a seriedade da empresa. Ela deveria estar mais atenta com tudo que ocorre na empresa, ninguém é perfeito e precisa ser acompanhado, para que não cometa falhas. É necessário um controle mais atento das atividades para evitar que isto ocorra de novo. Desta vez, o cliente não percebeu, mas da próxima ele pode notar, e a coisa complica.

Participante (b), dirigindo-se ao participante (a): Não concordo, como a Diretoria poderia adivinhar? Vamos botar no lugar deles José Carlos da fábrica e Mirani, eles iam ser desonestos?

Participante (a), dirigindo-se ao participante (b): Não estou dizendo que é o nosso caso, mas a Diretoria deixou um vazio, e eles ocuparam, esta é a minha visão.

Participante (b), dirigindo-se ao participante (a): Como você sabe, nós temos bate-deiras comunitárias, mas às vezes não dão conta da produção e temos de terceirizar. Ocorreu que um dos terceirizados mandou sisal de qualidade inferior e o cliente devolveu. Nós explicamos a situação e substituímos o sisal. Levamos ao conhecimento do terceirizado a situação delicada em que ficamos, e que ele

deveria operar observando os nossos princípios. Ele sentiu dificuldade em se adaptar e deixou de prestar serviços para a APAEB. Isso mostra que estas coisas acontecem independente da nossa vontade, o que devemos fazer é agir dentro da maior ética possível, mesmo que isso cause prejuízos financeiros, devemos sim, aprender com estes fatos.

Após a exposição das falas, nas quais ficou evidenciado um sutil confronto, o pesquisador, no intuito de aprofundar a questão, perguntou se havia algo que o grupo gostaria de discutir e que não foi contemplado, e prontamente surgiram as seguintes falas:

Participante (b)<sup>81</sup>, dirigindo-se ao grupo: Em nossa Associação existem funcionários que por falta de sensibilidade e ética, não respeitam, como deveriam respeitar o quadro da Diretoria. Eles têm o grau de formação lá em cima e menospreza os que não tiveram a mesma oportunidade. Este fato ocorre nos níveis de gerente, encarregado e supervisores, já foi muito mais forte, mas existe até hoje. Por exemplo, um Diretor comentou há dias atrás, que um destes funcionários o encontrou nos corredores, e o ignorou. Isto é demais, custa muito um bom-dia, boa-tarde etc.

Participante (a), dirigindo-se ao participante (b): A relação destes funcionários com os Associados, os criadores e a base da APAEB, é mais grave ainda. Estes gerentes, supervisores e encarregados, por terem um nível de escolaridade maior, acham-se o dono do pedaço. É, como eu disse anteriormente, quando o Diretor não ocupa o seu espaço, o funcionário vem e ocupa, então nós temos de avaliar a nós mesmos, o que somos realmente? Estamos representando a comunidade de Associados que confiam na gente? Não, quando tem um gerente que se sente o “bichão”, e nós direta ou indiretamente consentimos; nesse caso, estamos sendo cúmplices, temos de ocupar o nosso lugar. A realidade é que esses funcionários só consideram a Diretoria Executiva, os demais são restos;

Participante(c), dirigindo-se ao participante (a): O motivo é que Diretoria Executiva está diariamente com os colaboradores, então é mais conhecida por todos;

---

<sup>81</sup> Conservou-se a identificação de (b) e (a), pois são os mesmos debatedores das discussões anteriores.

Participante(a), dirigindo-se ao participante (c): Eu discordo; desde que foi criado a APAEB, o poder de autonomia centrou-se mais na Diretoria Executiva. Por exemplo, o Conselho Administrativo só é reconhecido na sua área.

Participante(b), dirigindo-se ao participante (a): Companheiro é bom lembrar o seguinte, a pessoa que é o topo na APAEB, que Deus nos deu, é uma pessoa igual a nós, você conhece, é o Ismael. Ele tem conhecimento maior que todo o mundo, e nos respeita em pé de igualdade, ele sabe lidar com o gerente da Fábrica em plena igualdade com a faxineira, ele respeita, considera e preserva essa relação com todos da APAEB. Esse dom ele repassa hoje, para todos nós, e é a razão que todos temos muito respeito, sendo esta uma das razões do que somos hoje. Nas nossas reuniões, ele joga bem forte, e diz “ninguém é o dono do saber”, é de “nós todos juntos”, e que cada um vai falando, vai somando, depois a gente faz a coisa acontecer, assim todo mundo dá a sua contribuição. Ai de nós se não fosse a figura do Ismael aqui.

Participante (a), dirigindo-se ao grupo: Eu concordo com o que o colega disse sobre o Ismael. Ele considera todo mundo igual, mas discordo do colega quando diz que a Diretoria Executiva é mais respeitada porque está mais na frente, no dia-a-dia de todos os funcionários. A questão é de autonomia, se eu estiver junto a um Diretor Executivo, o funcionário me trata de um jeito e ao Diretor de outro jeito, pois eu não tenho o poder de admitir e demitir ninguém, ele não corre o risco de ser demitido por minha causa, então a questão é de autonomia mesmo.

Diante da importância dessas manifestações o pesquisador achou conveniente aprofundar o diálogo como o objetivo de mostrar a situação e torná-la mais clara para todo o grupo, nesta lógica enumerou para o grupo que:

- 1) um dos participantes sinalizou para a existência de uma centralização do poder em determinado nível hierárquico. E que estes níveis são necessários mesmo numa Instituição como a APAEB, porém a sua estruturação deve ser permeada pelo poder comunal<sup>82</sup>, ou seja, poder compartilhado, aquele que emerge de relações entre iguais;

---

<sup>82</sup> Foi explicado ao grupo o significado do poder comunal.

- 2) o preconceito cultural era uma forma de exclusão social, portanto havia contexto de desiguais, o que não era compatível com os princípios de igualdade e solidariedade da Instituição;
- 3) a exclusão social era manifestação do poder de um indivíduo sobre o outro; poder que oprime, submete e domina o indivíduo, levando-o à condição de socialmente inferior. Portanto, uma questão política e que deve ser tratada e enfrentada como tal, para que seja neutralizada esta intolerância e tenha-se um contexto igualitário e emancipatório, como é a proposta da APAEB.

O grupo ponderou sobre as questões colocadas, aventando a possibilidade da inclusão de um novo grupo na pesquisa, constituído por esses gerentes, chefes, supervisores, para que o fenômeno viesse à tona e fosse debatido na vivência da Ética do Discurso. A sugestão foi aceita pelo pesquisador, que incluiu um dilema que abordasse esta questão. Porém, no encontro seguinte, alegando algumas dificuldades funcionais, a Diretoria<sup>83</sup> não conseguiu a formação do grupo proposto.

A análise das discussões a partir das falas extras (expressões faciais, entonação da voz etc.) e o recuo em formar o novo grupo permitiram inferir que o participante (b) explicitou sua opinião com uma certa relutância, pois sentia que seus pronunciamentos não eram acolhidos com a naturalidade inerente a um contexto que tem a liberdade de expressão como uma de suas âncoras. Isto, de certa maneira, vem contra os pressupostos da Racionalidade Ético-comunicativa, segundo os quais todos devem expor suas pretensões de validade, sem qualquer tipo de coação e sem receio de qualquer perda de natureza material ou imaterial. Essa condição é essencial para que todos possam externalizar seus pensamentos e não usem o silêncio como escudo protetor, obstruindo o exercício da sua cidadania, e da contribuição para o aperfeiçoamento da participação no cotidiano da APAEB. Esta constatação leva a pensar sobre a necessidade de:

---

<sup>83</sup> O Grupo sugeriu (sem nenhum caráter impositivo) que as falas extras, as quais desvelaram a questão da exclusão, não fizessem parte da vivência da Ética do Discurso, pois a questão não tinha sido trabalhada como havia sido proposto. O pesquisador, mais uma vez, mostrou que a função da legitimação era justamente de averiguar as falas que seriam aceitas como representativas do pensamento do grupo, para que fossem apresentadas na vivência, a fim de serem discutidas e validadas ou não, e tal decisão era exclusiva do Grupo. Neste ínterim, foi ressaltado o fato de as falas reportarem-se a uma exclusão de natureza cultural, discriminando os que não tiveram oportunidade de acesso a um nível de escolaridade maior, e que toda e qualquer forma de exclusão é contrária aos princípios de igualdade e justiça social. Complementando, o pesquisador colocou que a questão da exclusão emergiu em outras falas dos três grupos e que ela seria naturalmente discutida na Ética do Discurso, porém, respeitando-se a soberania do grupo, não seriam arroladas as falas extras.

- institucionalizar e/ou aperfeiçoar um Espaço Público através do qual todos expressem suas opiniões para que sejam discutidas e legitimadas por seus pares;
- atentar para a possível existência de relações de poder assimétricas, distante da Racionalidade Comunicativa, a qual deve ser permeada pelo poder comunal.

O processo de legitimação das falas foi concluído com a resposta dos Diretores às indagações<sup>84</sup> feitas pelo pesquisador na fase de mapeamento do 4º dilema. Nesta direção, eles responderam que a Instituição não deve perder de vista a sua sustentabilidade, mas esta tem de ser vista de uma maneira mais abrangente, para englobar as dimensões econômica, social, política e cultural. Desse modo, a sustentabilidade deve ser uma preocupação, porém sem esquecer os seus compromissos sociais nem a sua luta política. Nesta linha de raciocínio, qualquer decisão ou manifestação que possa ser contraditória com os objetivos da APAEB deve ser revista, para não ocorrer perdas simbólicas, que possam afetar os seus vínculos associativos e a sua caminhada social. Deste processo de legitimação, foram validados os enunciados que iriam representar o grupo na vivência da Ética do Discurso, conforme Quadro 11

---

<sup>84</sup> Ao perceber que o apoio oferecido a comunidade alinhava-se com uma preocupação de natureza utilitária o pesquisador para incentivar o grupo a uma reflexão crítica fez os seguintes questionamentos. Será que as manifestações de solidariedade não poderiam ter uma configuração mais humanística? Será que não deveria ser abordada outra dimensão que não somente a sobrevivência da APAEB? Será que esta postura, mantém uma certa similitude com as falas dos funcionários que defendiam a não ajuda para defender o recebimento dos seus salários?

**2º Dilema****1. Denunciar a empresa pela poluição.****1.1 Dimensão Ética****1.1.1 Ambivalência comportamental****Funcionário**

—É difícil o funcionário denunciar sozinho, ele pode perder o emprego. Minha idéia é manter o sigilo, mas se o risco da contaminação for grande eu denunciaria, mesmo perdendo o emprego. É uma questão de consciência.

—Inicialmente, eu não denunciaria, mas ouvindo os colegas e pensando melhor, eu denunciaria a empresa principalmente se o poluente for gravíssimo.

**Fidelidade a princípios****Funcionários**

—[...] o mínimo que eu poderia fazer é denunciar, é o mais justo, o mais correto com a comunidade da qual eu faço parte [...] temos de pensar no social, e não somente no dinheiro. Seria uma demonstração de solidariedade.

**Associado**

—É meu dever denunciar, mesmo perdendo o emprego.

**Diretor**

—A diretoria não quer resolver o problema, e ainda pediu sigilo. Eu denunciaria, para mim só trabalho dentro da verdade.

**1.2 Funcional****1.2.1 Interesse utilitário****Funcionário**

—Denuncio para a empresa não fechar e eu perder meu emprego

**1.1.2 Relação dialógica****Funcionário**

—Eu tentaria dialogar, se a diretoria não aceitasse, eu denunciaria. Ela não pode pensar no lucro, e esquecer o ser humano.

**1.1.3 Aprendizado ético**

—Inicialmente não denunciaria, mas ouvindo os colegas, mesmo perdendo, o emprego eu denunciaria, principalmente se for um poluente gravíssimo.

**1.3.2 Busca de amparo legal****Diretor**

—O encarregado foi bom ter avisado a diretoria [...] ele poderia ir diretamente ao sindicato [...] A diretoria tem de arcar com as conseqüências da não ter resolvido o problema da poluição [...].

**2. Não denunciar a empresa pela poluição****2.1 Dimensão Ética****2.1.1 Ambivalência comportamental****Associado**

—Eu não denunciava, procurava outro jeito de resolver a poluição, pois está em risco toda a comunidade.

**2.1.2 Interesse utilitário****Associado**

—A poluição pode matar [...] eu tentaria falar com o diretor, o resto é como ele. Eu não denunciaria, é arriscado.

—Eu não denunciaria, pois tenho minha família para dar comida [...]

—[...] como é que a gente fica sem trabalhar, sem ganhar o trocado, eu não denunciaria.

—Eu não quero perder o emprego, não denunciava de jeito nenhum.

**Diretor**

—Eu pediria para sair, pois não precisava fazer uma denúncia que ia complicar todos os meus colegas e a mim.

**Quadro 11** – Síntese das Falas legitimadas no 2º Dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

**3º Dilema*****1 Denunciar a empresa pela fraude de matéria-prima*****1.1 Dimensão ética****1.1.1 Fidelidade a princípios****Associado**

- Seguindo os meus princípios, eu denunciaria, para não ser um dos responsáveis.
- O justo é denunciar a fraude à Diretoria. Ela deve demitir os repousáveis e substituir a mercadoria.
- Os chefes agiram de acordo com seus valores, desrespeitando a todos. Devem ser denunciados e demitidos, pois o prejuízo é material e moral.

**Diretor**

- Devem ser demitidos, pois são desonestos. A diretoria deve entrar em contato com os compradores para esclarecer a situação e tomar as medidas que sejam necessárias.

**1.1.2 Aprendizado Ético****Associado**

- A diretoria devia avisar o cliente e assumir o prejuízo. Para a fraude não se tornar uma rotina.

**Diretor**

- Os chefes são fraudadores, e devem ser mandados embora, senão a fraude pode tornar-se uma rotina, tirando a credibilidade e a respeitabilidade da empresa .

**1.1.3 Ambigüidade ética****Associado**

- Para manter minha consciência limpa eu denunciaria a fraude à diretoria, encerrando o meu compromisso ético. No lugar do diretor, eu aguardaria a reclamação do cliente e o recompensaria no próximo lote.
- Por princípios, eu denunciaria a fraude. E avisaria aos companheiros para suspenderem as vendas. Pois existe o risco do consumidor perceber e reclamar seus direitos, colocando em jogo a credibilidade das duas empresas.

**1.2 Dimensão funcional****2.2.1 Interesse utilitário****Funcionário**

- Eu denunciaria a situação à direção. Com relação ao comprador, eu manteria sigilo, para evitar prejuízos financeiros, que podem comprometer até mesmo a folha de pagamento
- Eu comunicaria a fraude à Diretoria. Esta deve se antecipar à reclamação do comprador, e reparar o dano causado. Esta decisão aumentará a credibilidade da empresa .

**1.3. Dimensão sociopolítico****1.3.1 Compromisso social****Diretor**

- Esses chefes são capitalistas só pensam no lucro, deviam é ser demitidos. O diretor precisaria ser esclarecido, e, mesmo com prejuízo, deverá trocar a mercadoria.

***2. Não denunciar a empresa pela fraude de matéria-prima*****2.1.2 Omissão funcional****Associado**

- A fraude é dos chefes. O funcionário deve se calar, para não perder o emprego. Ele obedece a ordens.

**Quadro 12 - Síntese das falas legitimadas no 3º dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso**

Fonte: Pesquisa de campo

**4º Dilema****1 Doar recursos à comunidade****1.1 Dimensão sociopolítico****1.1.1 Compromisso social****Funcionário**

–Eu negociaria os débitos da empresa e ajudaria a comunidade, mesmo que não seja o suficiente. A empresa já vem cobrando a comunidade, e não vai abandoná-la numa epidemia dessa.

–A empresa deve ajudar mesmo com prejuízos, pois é um acidente grave que atingiu não somente os trabalhadores, mas toda a população, e ela é maior que os trabalhadores.

**Associado**

–Mesmo que vá de água abaixo, a Associação tem de apoiar a comunidade. A solidariedade e a cooperação nos unem e fortalecem.

–Sem a comunidade, a Associação perde o sentido, sendo um dos seus objetivos socorrê-la em dificuldades. Então, a Associação e associados têm responsabilidade com a comunidade e devem ajudá-la.

–A comunidade foi o motivo de surgir a associação, ela tem de ajudar, mesmo com prejuízo financeiro.

**Diretor**

–Se a empresa puder ajudar com o seu capital de giro, deve fazer. Porém, se não puder dar apoio total, ela deve buscar parceria com outras organizações, com o poder público

**2. Não Doar recursos à comunidade****2.1. Dimensão funcional****2.1.1 Interesse utilitário****Funcionário**

–Eu tentava transferir a doação, para o próximo mês, para não comprometer a situação financeira da empresa, e de famílias que dependem dela para sobreviver

–Eu adiaría a doação à comunidade, pois a empresa só tem quinze dias para saldar seus compromissos. Ela será prejudicada se não honrar seus débitos, o que pode dificultar futura ajuda à comunidade.

**Associado**

–A APAEB tem de honrar seus compromissos, se não der para ajudar paciência. Ela pode buscar ajuda em outros órgãos ou uma linha de crédito.

**Diretor**

–A empresa não pode atender o pedido da comunidade, senão ela quebra, isto é para o poder público. A ajuda que a APAEB pode dar é reivindicar da prefeitura que resolva esta situação.

–A APAEB não pode tirar sua sustentabilidade, para dar sustentabilidade à comunidade, isto não existe, ela pode falir com esta ajuda. Ela pode ser um canal para viabilizar recursos de outros órgãos para ajudar a comunidade.

–Ajudar é interessante, um conselho, uma orientação, mostrar saídas, tudo isto é ajuda. Quanto ao apoio financeiro, depende do saldo de capital que reste após o pagamento dos compromissos da APAEB.

**Quadro 13** - Síntese das falas legitimadas no 4º dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo



#### 6.4.9 Vivência da Ética do Discurso do 2º, 3º e 4º dilemas

No início da vivência sentiu-se uma certa retração dos participantes em exercitar a prática discursiva, lembrando a reunião inicial da pesquisa, na qual os participantes procuraram evitar uma discussão mais acirrada, com receio de expor-se ou de ferir suscetibilidades, que pudesse configurar-se como um confronto interpessoal. O pesquisador interrogou mais uma vez o porquê daquela postura! Um dos participantes argumentou que, apesar das discussões realizadas nas reuniões, para ele a ética era mais no plano individual do que no grupal, e que sentia uma certa inibição diante do grupo composto pelos três segmentos. Novamente, foi explicado ser o objetivo do trabalho aprimorar o nível de participação no Espaço Público que existe na APAEB, cuja expressão maior era a Assembléia Mensal realizada com os associados, e estendê-los aos demais membros da Associação, para que não ocorra a “guetização<sup>85</sup>” da diversidade de pensamento e opiniões, enfim, incentivar a socialização das idéias e a participação cidadã de todos.

Após esse momento, começou a análise das falas percebendo-se que estas convergiam para a preservação pessoal, como a segurança no emprego ou como a postura de denunciar a poluição, numa preocupação voltada para o bem-estar comum, mas numa decisão de natureza monológica. Após debates provocados por falas discordantes, surgiram menções à abertura do diálogo e à necessidade de um Espaço Público, como uma forma mais democrática na solução de questões problematizadas.

Nessa linha de raciocínio, os participantes começaram a indicar falas que preenchiam mais essas condições, tais como: “Eu tentaria dialogar, se a diretoria não aceitasse, eu denunciaria. A empresa não pode pensar no lucro, e esquecer o ser humano”. A partir deste momento, o diálogo assume o papel de elemento fundamental para soluções de problemas, estabelecimento de normas ou tomadas de decisão. Num outro enfoque lógico, foi a fala: “Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho. Na APAEB houve caso do funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido”. Esta continuou repercutindo positivamente junto ao grupo, reforçando o que foi dito anteriormente da existência de valores morais interiorizados e que, de certa maneira, são inquestionáveis para os participantes, pois funcionam como fator

---

<sup>85</sup> Aqui significa guetos, igrejinhas, grupinhos que compartilham idéias, valores somente entre si, excluindo os demais grupos da Instituição.

de agregação social, claramente expresso no sentimento de orgulho do grupo, em pertencer a uma Instituição com valores ético-morais que inspiravam confiança e segurança a todos. Numa análise compreensiva, não se pode classificar este pronunciamento como a privação ao indivíduo dos direitos legais de acidentado (1º dilema), mas, sim, num contexto no qual a “confiança” é um elemento básico no entendimento entre os indivíduos, tornando-se um norteador dos seus comportamentos ético-morais, sendo portanto uma manifestação simbólica oriunda do Mundo da Vida.

Na continuidade da vivência, um dos participantes tentou validar um dos enunciados do 3º dilema, que diz: “A minha posição é não ver o lucro instantâneo, para não ter um prejuízo no futuro, portanto eu denunciaria a situação à direção. Com relação ao comprador, eu manteria sigilo, pois isto implica prejuízo financeiro que pode comprometer até mesmo a folha de pagamento”. Porém foi rechaçado pelo grupo, que interrogou se era “justo” o sigilo com o comprador somente para garantir o salário, ressaltando a importância de relações sociais justas, e do perigo para um trabalho social de posturas egoísticas, negando-lhe, portanto, a pretensão de validade da sua fala.

Apesar desses consensos e dissensos, uma das grandes polêmicas da vivência foi com o 4º dilema;

- Associado (a), dirigindo-se ao grupo: Eu não concordo, mesmo se prejudicando financeiramente a Associação tem de ajudar, não foi à toa que ela foi para aquela comunidade. Mesmo que vá de água abaixo, ela tem de socorrer a comunidade.
- Diretor(a), dirigindo-se ao grupo questionou a fala, justificando que era uma decisão emotiva, radical e colocava em risco a sustentabilidade da APAEB.
- Associado (b), dirigindo-se ao Diretor (a), contra-argumentou que talvez a expressão “vá de água abaixo” fosse um pouco forte, mas a comunidade era a razão da existência da APAEB, então na situação ela teria de interferir da maneira mais decisiva, mais solidária, sem perder a sua sustentabilidade.
- Funcionário (a), dirigindo-se ao grupo, falou sobre a necessidade de se repensar a questão do bem comum, da solidariedade e da sustentabilidade, para que, em situações como esta, houvesse um apoio real, mesmo que isto possa incorrer em algumas perdas financeira. O depoente completou sua fala

mostrando que a solidariedade devia ser a base das ações praticadas por todos os membros da APAEB.

- Diretor (a): Concordou com a necessidade de repensar o bem comum, a solidariedade e a questão da sustentabilidade, considerando a sua dimensão econômica, política, social e cultural, nas tomadas de decisão ou similares.

O debate atingiu o auge quando os debatedores concluíram que problema desta natureza deveria ser resolvido através do diálogo, para que se chegue a uma decisão consensual, na qual serão avaliados os benefícios e as conseqüências desta para todos envolvidos. Durante toda esta dinâmica ficou explícito o sentimento de responsabilidade do Grupo pela comunidade, com destaque para os associados. Estes, talvez por estarem mais próximos desta, mostraram-se mais sensíveis ao seu apelo, numa postura clara de doação. É possível, que os Associados por não terem nenhum vínculo funcional com a APAEB sentiram-se com maior desenvoltura para expressar suas opiniões, as quais mostraram um universo simbólico bem distinto do universo dos funcionários e diretores, evidenciando mais uma vez a necessidade de uma maior interlocução inter e intra-grupal. Como resultado desta vivência foram validadas as falas apresentadas no Quadro 14.

## **2º Dilema**

### ***1. Denunciar a empresa pela poluição.***

#### **1.1 Dimensão Ética**

##### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

-A diretoria não quer resolver o problema, e ainda pediu sigilo. Eu denunciaria, só trabalho dentro da verdade.

##### **1.1.2 Relação dialógica**

-Eu tentaria dialogar, se a diretoria não aceitasse, eu denunciaria. Ela não pode pensar no lucro, e esquecer o ser humano .

##### **1.1.3 Aprendizado ético**

-Inicialmente não denunciaria, mas ouvindo os colegas, mesmo perdendo o emprego eu denunciaria, principalmente se for um poluente gravíssimo .

#### **1.2 Dimensão Social-política**

##### **1.2.3 Compromisso social**

-A poluição pode complicar futuramente a sobrevivência naquela área. O encarregado tem de pensar na coletividade, e tentar regularizar este problema com a Diretoria, mesmo que custe o seu emprego .

## **3º Dilema**

### ***1. Denunciar a empresa pela fraude de matéria-prima***

#### **1.1. Dimensão ética**

##### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

- O justo é denunciar a fraude a Diretoria. Ela deve demitir os repousáveis e substituir a mercadoria

##### **1.1.2 Aprendizado Ético**

- Os chefes são fraudadores, e devem ser mandados embora, senão a fraude pode tornar-se uma rotina, tirando a credibilidade e a respeitabilidade da empresa .

##### **1.1.3 Ambigüidade ética**

- Por princípios eu denunciaria a fraude. E avisaria aos compradores para suspenderem as vendas. Pois, existe o risco do consumidor perceber e reclamar seus direitos, colocando em jogo a credibilidade das duas empresas.

#### **1.3. Dimensão funcional-política**

##### **1.3.1 Compromisso social**

-Esses chefes são capitalistas só pensam no lucro, deviam a ser demitido. O diretor precisaria ser esclarecido, e mesmo com prejuízo deverá trocar a mercadoria.

**Quadro 14** - Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso dos 2º, 3º e 4º dilemas

Fonte : Pesquisa de campo

#### 6.4.10 Considerações Finais

Para chegar a uma real igualdade das chances, a sociedade deve prestar mais atenção àqueles que são desprovidos de bens desde o nascimento e àqueles que nasceram em posições sociais menos favoráveis.

Rawls,1987

Os debates propiciados pelos 2º, 3º e 4º Dilemas foram bastante ricos, propiciando aos pesquisados participarem livremente, explicitando as suas visões de mundo, que muitas vezes eram contraditórias, mas, na sua totalidade, formavam uma concepção do mundo vivido por estes atores. Entretanto, o ponto central destes debates foi a constatação da maior introjeção dos valores de mercado no contexto da Fábrica, do que em outros setores da APAEB, fato que norteou muitas das falas dos depoentes. Esta realidade foi perceptível para o pesquisador em conversas informais com outros membros da APAEB, quando estes falavam da Escola da Família Agrícola - EFA, do Centro de Desenvolvimento Comunitário - CDC e da própria APAEB. A entonação verbal e a expressão corporal emitiam, para o espectador-ouvinte, uma conotação quase mítica destes setores, tidos como símbolos da solidariedade e valorização humana. Já com a fábrica, apesar da manifestação de orgulho com sua existência, ela significava apenas o emprego, o dinheiro, o sustentáculo financeiro para os projetos da Instituição, portanto sem a representação simbólica e até mesmo afetiva que era destinada às áreas citadas. Não se está negando as diferenças naturais que devam existir entre áreas da Instituição, visto que estas, estão em contextos distintos, com atmosfera diferente, com crenças diferentes, valores diferentes, funções diferentes, mas todas devem comungar a prática solidária, a prática da igualdade, da cidadania, e assim representarem uma totalidade para seus membros. Desse modo, defende-se que a Fábrica não seja apenas um apêndice de toda a prática solidária da APAEB, mas que esta, além de promotora econômica, assuma também o papel de promotora de transformação social, estando assim em consonância com os objetivos da APAEB.

Neste sentido, é conveniente alertar que não basta que a Instituição desenvolva suas atividades tendo como suporte conceitual-prático a solidariedade e a justiça social, para que as áreas que a compõem tenham a mesma postura. O aprendizado solidário deve resultar da conjugação da interação social cotidiana, mas também de um processo educativo que permita aos atores sociais a reflexão crítica do efeito de suas ações sobre eles e sobre os demais, permitindo uma constante renovação e/ou consolidação dos seus valores e princípios. Isto quer dizer que o aprendizado é possível pela prática, por intermédio das interações

sociais, mas tem de ser aliado à institucionalização de programa educativo e contínuo<sup>86</sup>, que permita aos atores sociais o processo de acomodação (perspectiva piagetiana) a novas situações e a formação de novas estruturas mentais para incorporarem valores sociais que lhes permitam o desenvolvimento do exercício da solidariedade e da equidade social de maneira consciente e natural .

No tocante as demais fases da pesquisa, isto é, a legitimação e a vivência da Ética do Discurso, é possível afirmar que a efetivação da prática argumentativa propiciou a flexibilização consensual da rede simbólica dos significados expressos nas falas, para atenderem aos princípios de solidariedade e justiça nas relações sociais.

Nessa perspectiva, as falas mostraram a exteriorização de posturas éticas reais dos participantes, ou seja, elas não são postulações mas comportamentos vividos por estes atores sociais, o que incide no desvelar da eticidade que permeia as atividades desenvolvidas por estes grupos no seu cotidiano. Assim, as contradições que afloraram não podem ser consideradas como uma crise de valores, mas sim a diversidade destes que encontram uma dinâmica e um contexto propício ao seu emergir. Desse modo, a aceitabilidade e o acolhimento pelos participantes da vivência da Ética do Discurso mostram que esta pode ser um dos mecanismos de aprimoramento do Espaço Público, que tem como matriz a Assembléia dos Associados e a sua irradiação para todas os setores da APAEB.

Isso possibilitará a todos os integrantes da APAEB terem suas manifestações acolhidas e tratadas em pé de igualdade, para que se possa ter uma eticidade que atenda às expectativas individuais e coletivas. Dessa forma, é possível ter-se um aprendizado coletivo e a institucionalização de uma prática social norteada pela Racionalidade Ético-comunicativa.

A institucionalização de um Espaço Público é fundamental, pois permitirá a irradiação de uma Cultura Solidária aos membros da APAEB, e a toda à comunidade, evitando que os benefícios sociais, econômicos, culturais propiciados pela Instituição não sejam instrumentalizadas pelos próprios beneficiários, que buscam um lenitivo para as suas carências sociais, e, com isso, este trabalho social não assuma uma configuração similar ao clientelismo, ao apadrinhamento, tão tradicionais na região, perdendo assim a sua característica de um movimento de transformações sociais, políticas, econômicas e culturais. Enfim, a APAEB é reconhecida nacional e internacionalmente pela magnitude do trabalho até

---

<sup>86</sup> É necessário destacar que cursos pontuais, de qualquer natureza, não atendem a estas necessidades pois estes, pela sua temporalidade e abrangência, não dão conta de desenvolver uma dinâmica processual que permita a formação de novas estruturas mentais.

hoje desenvolvido, mas esta legitimação deve ser real para todos os destinatários deste trabalho, num processo que lembre a questão da Dádiva, ou seja, que todos internalizem que têm um débito para com a sociedade e, em qualquer momento ou local, deve saldá-lo com qualquer pessoa, independente de etnia, gênero, credo, opção política, social ou cultural.

#### **6.4.11 Mapeamento, Legitimação, Vivência da Ética do Discurso do 5º, 6º E 7º Dilemas.**

##### **5º Dilema:**

A direção da empresa Cristal constatou, que no ano de 2003, registraram-se alguns problemas tais como: absenteísmo, queda de produtividade e dificuldades de relacionamento entre as pessoas. Na análise desta situação, verificou-se que estes problemas foram provocados pela ingestão de bebidas alcoólicas por alguns funcionários. Em virtude disso, foi adotado um programa de testes para identificar usuários de álcool em toda empresa. Os funcionários acharam o programa um desrespeito pessoal e pediram a sua suspensão. Para vocês, qual a decisão correta a ser tomada? Por quê?

**Categoria analisada:** Inclusão Social.

## ***1. A favor da realização do teste de álcool***

### **1.1 Dimensão Ética**

#### **1.1.2 Relação dialógica**

##### **Diretor**

- [...] conversaria com os funcionários para mostrar a importância do teste, e que sua realização não é uma ameaça.
- [...] não teria nenhum problema fazê-lo, principalmente se eles não bebessem, mas, se fosse o caso, eles teriam todo o apoio possível.

### **1.2 Dimensão funcional**

#### **1.2.1 Interesse utilitário**

##### **Funcionários**

- [...] eu não bebo, estou com a consciência tranqüila. E depois a empresa pode dar um apoio aos que bebem.

##### **Diretor**

- A produtividade está lá embaixo por causa da bebida, eu manteria o teste para [...] descobrir o culpado e tomar medidas.
- [...] tem de ser resolvido o problema da bebida para não prejudicar a produtividade.

##### **Associado**

- [...] o teste tira a dúvida de quem está bebendo e de quem não está, evitando-se maiores prejuízos para empresa.
- [...] não é possível aceitar bebida no trabalho, é prejuízo para todos.
- [...] não vejo por que não fazer o teste, é necessário para o bom andamento da empresa.
- [...] tem de fazer o teste, não se deve pagar pelo que não deve, Edésio bebe e eu não, podem pensar que sou quem bebe.
- [...] a bebida dá reações que podem causar uma série de acidentes, prejudicando quem bebe e quem está ao redor.
- [...] está havendo queda de produção e pode ocorrer uma série de acidentes ou fatos mais graves por causa da bebida.
- [...] Eu concordo porque quem não deve, não teme.
- [...] A bebida na empresa é prejudicial e pode causar sérios prejuízos, então eu concordo que o teste seja feito.

#### **1.3.2 Autoritarismo funcional**

##### **Diretor**

- O funcionário alcoolizado [...] não pode exigir a suspensão do teste (...) porque pode provocar sérios acidentes.
- Companheiros, se vocês têm quinhentos funcionários, e alguns, por causa de bebida, estão prejudicando a produtividade, não deve haver outra chance. Se abrir exceção, daqui a pouco o diretor executivo estará tomando cachaça na mesa deles.
- [...] Aquele que pedir a suspensão ou se recusar a fazer o teste é suspeito de estar bebendo e causando os problemas.
- [...] o teste é uma regra, então tem de passar por todo o funcionário sem exceção, e depois tomar as providências possíveis.

### **1.4. Dimensão sociopolítica**

#### **1.4.1 Compromisso social**

##### **Funcionário**

- [...] é questão de segurança, principalmente se o funcionário exercer uma função que ofereça risco para todos.
- [...] Eu não vejo nenhum mal nisso, a partir do teste a empresa pode desenvolver uma campanha educativa contra o vício da bebida que é prejudicial para o indivíduo, para a família e para toda a sociedade.

## ***2. Contra a realização do teste de álcool***

### **2.1 Autoritarismo funcional**

#### **Funcionário**

- [...] É a empresa usando o poder para forçar os funcionários a fazerem algo, que não querem fazer.
- [...] a imposição do teste é uma medida autoritária. E se este for o primeiro de muitos outros testes? Vai ser uma insegurança geral [...] melhor abrir um processo de diálogo para que o problema seja resolvido pelo grupo.
- [...] é falta de ética. Se eu disser que não bebo, a empresa tem de confiar, senão como confiar no meu trabalho?
- [...] O teste é um absurdo, gera discriminação, a empresa deve confiar na gente, é fácil respeitar quem confia na gente.

### **2.2 Omissão funcional**

#### **Diretor**

- [...] o gerente sabe tudo que está acontecendo com o pessoal [...] ele não vai dizer o nome de quem está bebendo, mas em que grupo está acontecendo o fato, aí a Diretoria observa e toma as medidas necessárias, sem criar tumulto e conflitos.

**Quadro 15** - Síntese das Falas mapeadas (valores ético-morais) no 5º dilema

Fonte: Pesquisa de campo

A empresa Evolução, que opera no ramo de utensílios domésticos, foi fundada no ano de 1954 por um grupo de trabalhadores demitidos do Pólo Petroquímico. Nos últimos anos a Empresa teve um crescimento de 80%, na sua receita, devido às exportações para o exterior. A empresa investiu em tecnologia, maquinários e na contratação de pessoal bem qualificado para fazer frente a este desenvolvimento. Entretanto, vem-se registrando um constante desgaste nas relações entre os funcionários antigos e os novos. Os funcionários antigos têm acompanhado satisfatoriamente o crescimento da Empresa, mas estão queixosos com o tratamento frio e desrespeitoso dos novos funcionários. Os funcionários novos fizeram um relatório mostrando que os funcionários antigos adaptam-se às novas situações com dificuldade, o que vem gerando um desenvolvimento mais lento da empresa. Em virtude disto, precisam ser substituídos gradativamente por funcionários mais treinados e atualizados. No lugar da Diretoria, que atitude você tomaria? Por quê?

**Categoria analisada:** Inclusão Social.



## ***INão demitir funcionário***

### **1.1 Dimensão Funcional**

#### **1.1.1 Interesse utilitário**

##### **Diretores**

–Os funcionários novos são mais abertos e interessados, mas a experiência também é muito importante. Então, todos são necessários, eu tentaria promover a união deles. Quanto ao relatório, foi uma estratégia dos funcionários novos para conseguirem poder na empresa.

–[...] os funcionários novos são mais interessados, mas a experiência do mais velho também é importante, então todos são necessários, eu tentaria juntar os dois.

–[...] todo funcionário depende do outro, quem está capacitado deve ajudar o outro a produzir, e quem chega deve ter vontade de aprender, eu procuraria fazer a união entre eles, para conservar todos.

#### **1.2.2 Reciprocidade funcional**

##### **Funcionário**

–Se a empresa conseguiu aumentar em 80% a sua receita, com seus antigos funcionários, seria justo investir neles.[...] ela deve analisar se realmente a opinião dos funcionários novos é verdadeira para tomar qualquer providência...

–A empresa conseguiu aumentar sua receita com ajuda dos funcionários antigos, seria justo investir na sua capacitação.

–Os mais novos estão querendo colocar lenha na fogueira, se os funcionários velhos não estivessem produzindo, como disseram, eu investiria neles, ao invés de mandá-los embora.

–[...] a empresa cresceu sua receita com ambos os funcionários, eu seguraria ambos. [...] talvez o mais antigo não agüente o pique do funcionário mais novo, mesmo assim não ia demitir os mais antigos.

–[...] eu daria um treinamento para eles se adaptarem ao novo processo [...] tentaria que os funcionários novos, com suas propostas, passassem aos antigos [...], porém se eles não alcançarem o nível de evolução da empresa [...] eu os mudaria de setor, mas não demitiria.

–[...] muita gente chega nova na empresa, e aprende com o pessoal que está lá, ganhando igual ou mais do que ele.[...] não demitiria o funcionário mais velho, pelo contrário, investia nele; eles mantiveram a empresa até agora e isto não pode ser esquecido.

–[...] a empresa cresceu com a contribuição dos funcionários antigos, ela contrata novos funcionários ganhando mais, e trabalhando no mesmo processo. [...] eu investia e qualificava o mais velho.

–Os funcionários antigos talvez não estejam acompanhando o ritmo dos novos funcionários, mas vamos treiná-los, para que isto aconteça, e eles não sejam rejeitados. Se a gente é rejeitada, fica constrangido, sente-se uma ferramenta cega.

##### **Associado**

–[...] “panela velha” é que dá comida boa, então ficaria com ambos. Os mais velhos ensinam suas experiências aos mais novos.

–A empresa cresceu 80% com o funcionário velho e o novo, então eu investiria em ambos. Os mais velhos não podem ser considerados como imprestáveis.

–Todos precisam trabalhar, eu manteria ambos, e tentaria maior união entre eles.

–A empresa cresceu 80% da sua receita, está produzindo e lucrando com ambos os funcionários. Então, eu manteria a política de segurar os funcionários novos e os velhos. O antigo talvez não agüente o pique do mais novo, mas não vou demitir.

##### **Diretor**

–O funcionário novo pode estar mais preparado, então minha atitude seria investir na capacitação dos funcionários antigos, para eles continuarem na empresa.

–Eu ia analisar se o relatório era verdadeiro. Se estivesse correto, os funcionários antigos seriam capacitados e transferidos para outros setores. Mas se o relatório estiver errado, eu puniria os responsáveis.

## ***2 Demitir funcionário***

### **2.1 Dimensão Funcional**

#### **2.1.1 Interesse utilitário**

##### **Associado**

–O mundo evoluiu muito, e como diz o ditado “papagaio velho não aprende mais a falar”, mesmo estando meio “sendero”, eu manteria algumas lideranças e demitiria gradativamente os funcionários mais velhos.

–[...] os novos têm condição de produzir mais, então a empresa tem de encostar neles.

–Hoje as empresas admitem funcionários mais qualificados, então minha prioridade é para o funcionário mais jovem, pois mais cedo ou mais tarde os funcionários antigos vão sair.

##### **Diretor**

–Eu daria um curso de qualificação ao pessoal antigo, se eles não acompanharem a evolução, paciência, eu enxugaria.

–[...] eu procuraria unir os funcionários, somando a experiência dos mais velhos e a facilidade dos novos em aprender [...].

## **Quadro 16 - Síntese das Falas mapeadas (valores ético-morais) no 6º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

**7ºDilema:**

A Empresa Coral tem no seu quadro de pessoal composto por 961 homens e 186 mulheres. Nos últimos três anos um crescimento acentuado de mercado gerou a necessidade da ampliação o quadro de pessoal da empresa. O setor de pessoal para contratar novos funcionários faz uma pesquisa na região para verificar a disponibilidade de mão de obra. Esta pesquisa mostrou que existe um grande número e mulheres e de homens na cidade com qualificação adequada para exercer satisfatoriamente às atividades na empresa. Para você qual a decisão correta a ser tomada nas novas contratações? Ou A decisão correta seria procurar contratar um maior numero de homens ou um maior numero de mulheres? Por que?

**Categoria analisada:** Inclusão Social.

## ***1 Contratar as mulheres***

### **1.1 Dimensão Ética**

#### **1.1.1 Fidelidade princípios**

##### **Diretores**

–Até hoje a mão-de-obra feminina não é valorizada, emprego para mulher sempre é pouco, quase que não existe. Então neste caso, como todos são competentes, a contratação tem de ser pelo menos igual.

–Se existe uma quantidade igual de homens e de mulher qualificados para a função, então, respeitando a questão de gênero, deve haver igualdade na contratação. É correto dar oportunidade igual para todos.

##### **Associados**

–Todos são iguais, a contratação tem de ser das mulheres. Muitas são pai e mãe e têm de garantir a sobrevivência dos seus dependentes.

–Se a mulher pode ser senadora, prefeita, governadora de uma cidade problema como o Rio, então pode fazer qualquer atividade. A contratação deve ser da mulher.

–[...] todos devem ter os mesmos direitos, ter as mesmas oportunidades, então tem de aumentar o número de mulheres contratadas, [...] ninguém deve ser excluído num trabalho preocupado com o social.

–[...] é justo que as novas contratações sejam de mulheres, para que se possa falar em condições de igualdade para todos.

–Nesta empresa, a ética foi esquecida, pois há vantagem do homem sobre a mulher, agora a contratação deveria ser da mulher.

##### **Funcionários**

–Os direitos são iguais, eu contrataria metade de homens e metade de mulheres, pois ambos têm a mesma capacidade.

### **1.2 Dimensão funcional**

#### **1.2.1 Interesse utilitário**

##### **Diretores**

–Se ambos são qualificados, tem de contratar mais mulher. Se, na prática, o trabalho dela for igual ou superior ao masculino, as futuras contratações serão das mulheres. Porém se o desempenho masculino for superior, a contratação é do homem.

–Primeiro é necessário avaliar se as mulheres se adaptam a esse serviço, se elas se adaptarem, então eu contrataria um numero maior de mulheres, é um tipo de compensação. Mas se a mulher não tivesse condição de assumir o trabalho os homens serão contratados. Veja, há funções que a mulher desempenha com mais perfeição do que homem. Uma mulher capacitada e um homem capacitado, a mulher faz melhor, [...], no trabalho de secretaria, a mulher é perfeita, perfeita não, quase perfeita

–A contratação vai depender das áreas que eu vou precisar, se fosse para fazer tapete eu contrataria iguais homem e mulher.

–Se todos são qualificados, eu contrataria metade homem, metade mulher.

–A pesquisa mostra que o homem e a mulher têm condições para função, eu não fazia diferença, contratava em número igual e como o tempo igualaria.

##### **Associado**

–A contratação depende do tipo de trabalho.

##### **Funcionário**

–[...] manteria o ritmo da empresa que é 20% de mulheres e 80% de homens.

–A mulher trabalha com mais amor ao serviço que faz, e dá um rendimento que o homem não dá, ele relaxa um pouco. Ela luta em casa que não é brincadeira. Eu contrataria as mulheres, apesar do auxílio-maternidade.

–Eu colocava mais mulher, pois ela é mais esforçada e tem maior rendimento, ela ainda tem o trabalho de casa.

## ***2. Não Contratar as mulheres***

### **2.1 Dimensão ética**

#### **2.1.1 Fidelidade a princípios**

##### **Associado**

–Aqui, eu concordo que a mulher trabalhe, mas, em Salvador, é desconfortável ela deixar às obrigações da casa e dos filhos [...].

##### **Funcionário**

– No trabalho todos são iguais, mas, se numa mesma família estivessem desempregados o homem e a mulher, eu encolheria o homem, e deixaria a mulher tomando conta da casa e dos filhos.

### **2.2 Dimensão funcional**

#### **2.2.1 Interesse utilitário**

##### **Associado**

–Os homens têm mais produtividade e saber, neste caso, a contratação tem de ser dos homens.

##### **Funcionários**

–Eu opto pelos homens, mesmo que as mulheres tenham a mesma capacidade, elas são mais custosas.

–[...] eu contrato metade homem, metade mulher. No início, o homem se empenha depois relaxa, passa a tomar uma e outra, e a mulher supera, já que ambos têm a mesma capacidade.

## 6.4.12 Análise das Falas mapeadas (valores ético-morais) nos 5º, 6º e 7º dilema

### 5.4.12.1 Funcionário

O debate sobre a realização do teste para verificar a ingestão de bebida alcoólica (5º dilema) nas dependências da organização ocorreu com um certo matiz emocional, conforme demonstra o enunciado abaixo:

Fazer o exame é um desrespeito, é invadir a intimidade do funcionário, eu não concordo. Acho que a lei não ampara fazer o teste sem autorização do funcionário. Imagine chegar em casa e dizer a minha família que tenho de fazer um teste, para ver se estou bebendo, é uma vergonha para mim [...]

Esse depoimento classifica a realização do teste como uma demonstração de autoritarismo funcional, o que facilita o surgimento da discriminação e opressão pessoal, mostrando claramente não haver um consentimento moral para sua efetivação. Em oposto a esta tendência, emergem outras manifestações num teor mais racional e com preocupações com os demais, como mostra o enunciado: “Eu acho o teste uma questão de segurança, principalmente se o funcionário exercer uma função que ofereça risco para ele e para os outros. [...] com o teste as coisas ficariam mais claras, o ambiente mais tranquilo [...]”. Nesta lógica surge outro depoimento, “[...] acho melhor abrir um processo de diálogo para que o problema seja resolvido por todo o grupo. É mais justo e permite o funcionário se expressar deixando todos à vontade [...]”. Nesta última fala, incide uma postura de ouvir o outro, de saber das suas razões, através do diálogo, em um processo nítido de inclusão social, que pode ser considerado um agir pautado na Racionalidade Comunicativa.

Convém ressaltar que este dilema tocou em algo delicado para o grupo, num misto do sentimento de invasão de privacidade conjugado ao valor moral da falta de confiança pessoal, como mostra a fala: “O teste é um absurdo, gera constrangimento, a empresa deve confiar na gente, é fácil respeitar em quem confia na gente [...]”, em virtude do clima emotivo reinante, e, para evitar ferir suscetibilidades, o pesquisador<sup>87</sup> evitou realizar intervenções mais incisivas nestes debates, lembrando que “[...] a realidade da vida cotidiana sempre aparece como zona clara atrás da qual há um fundo de obscuridade” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 66).

<sup>87</sup> Também considerou que a legitimação fosse mais adequada para desvelar esta questão, decorrente do maior entrosamento e amadurecimento do grupo.

No que se refere à questão da demissão do funcionário antigo (5º dilema), as falas dos funcionários expressam conteúdos de vários matizes, tais como: valor à experiência profissional, ao conhecimento técnico, ao avanço tecnológico, à identificação emocional, à solidariedade e ao respeito por colegas de categoria.

[...] Se a tecnologia chegou para você e não chegou para mim. Você tem mais capacidade, e todos procuram você, eu ficarei no segundo plano. Então, se a gente é enjeitada na empresa fica constrangida, e se sente *uma ferramenta cega*. Isto não pode acontecer com funcionários que já contribuíram para a manutenção da empresa.

O depoimento acima, por exemplo demonstra que o participante projetou-se no papel do funcionário antigo, expressando o sentimento de rejeição mesclado de certo nível de ressentimento, pela não reciprocidade funcional, ou seja, o não reconhecimento, pela Empresa, do funcionário que contribuiu para o seu crescimento. É conveniente salientar que, durante os debates, foi como se cada participante estivesse vivendo concretamente a situação, assumindo uma compleição emocional mais acentuada do que em qualquer outro dos dilemas. Neste ínterim, emerge o sentimento de solidariedade, o respeito pela experiência, o reconhecimento a contribuição do funcionário para a empresa, numa nítida manifestação de acolhimento ou inclusão social, como expressa muito bem a seguinte fala:

[...] na realidade muita gente chega nova na empresa e aprende com o funcionário que está lá, ganhando igual ou mais do que ele. Então o funcionário mais velho fica para trás, mesmo sendo mais experiente e tendo de passar o que sabe para o que chegou. Eu não demitiria o funcionário mais velho, pelo contrário, investia nele, pois eles mantiveram a empresa até agora, isto não pode ser esquecido.

Nesses enunciados, subjazem os valores de reconhecimento, de gratidão, os quais se reportam à dimensão cultural, um dos componentes do Mundo da Vida indicando a presença da Racionalidade Comunicativa no agir do grupo. Outro aspecto destacável no 5º dilema é a importância dada pelos funcionários ao conhecimento técnico, que os funcionários novos supostamente possuem, sugerindo agregá-lo à experiência dos funcionários antigos, no sentido da distribuição social do saber (BERGER; LUCKHMANN, 2001). Esta postura apresenta uma *nuance* positiva de receptividade ao novo, mas sugere um viés negativo, ao passar sutilmente a impressão de que o funcionário novo é sempre mais preparado, fomentando, inconscientemente, o surgimento de hierarquização segregacionista do saber entre os funcionários. Neste sentido, surgem as questões: não estará havendo uma mitificação

do saber? O conhecimento novo é sempre o melhor? Como fica o saber sensível do vivido<sup>88</sup>? Acredita-se que estas questões devam ser ponderadas para que haja uma maior reflexão sobre a recepção do novo, sem contudo propiciar comportamentos que incidam em discriminação ou exclusão deste. À primeira vista, esta análise pode parecer desprovida de maior importância, mas ante as diferenças de escolaridade visíveis nos diversos níveis da APAEB, esta situação pode tomar uma configuração discriminatória, inclusive já existente, como foi manifestada pelo grupo de Diretores.

Ainda neste dilema, surge uma dimensão pouco mencionada nas reuniões, as relações de poder, expressa na fala:

Os mais novos estão querendo colocar lenha na fogueira, dizendo que o funcionário velho não se adapta a eles, os mais novos querem eliminar os antigos. Então eu não tomava nenhuma atitude de colocar para fora. Se os funcionários velhos não estivessem produzindo, como disseram os mais novos, eu investiria na qualificação dos mais velhos que sempre têm mais experiência, que os mais novos, apesar de muitos funcionários novos se interessam logo pelo trabalho.

Esse enunciado mostra possíveis disputas de espaço, nas quais está envolvida uma das dimensões inerentes às interações sociais, o poder. O curioso é que raramente as relações de poder emergiam das manifestações dos participantes, mas eram explicitadas em alguns comportamentos, como, por exemplo, o receio dos funcionários em gravar os debates, as omissões funcionais registradas em algumas falas são sinalizações claras de receio do exercício de um poder discricionário que possa a vir ser exercido sobre os participantes. Assim, é possível registrar que, o poder compartilhado integrante da Teoria da Ação Comunicativa precisa ser intensificada na teoria e na prática concreta da APAEB.

Enfim, como foi analisado, os funcionários, na sua maioria, manifestarem uma postura solidária no tocante ao problema da inclusão, mas não sugeriram o diálogo nem a abertura de um espaço público para tematização e resolução da questão, reforçando a necessidade do aprimoramento destes elementos propiciadores de um contexto democrático e emancipador.

No que se refere ao 7º dilema, que trata da inserção da mulher no mercado de trabalho, algumas falas demonstram a dificuldade dos participantes em aceitarem este fato,

---

<sup>88</sup> As atividades desenvolvidas na fábrica requerem a utilização de maquinário e constantes avanços tecnológicos, mas requer, primordialmente, a destreza manual, experiência e bastante criatividade. Portanto as exigências de inovação pelo mercado devem ser recebidas com naturalidade, e não com a negação ou até mesmo exclusão do conhecimento já adquirido, pois na fábrica existe uma experiência, em forma de conhecimento que é estocado e serve de suprimento para as atividades fabris, apesar de novas tecnologias que possam ser adicionadas.

como demonstra a expressão “[...] se numa mesma família tivesse desempregado o homem e a mulher, eu encolheria o homem. Daria trabalho ao pai de família e deixaria a mulher em casa tomando conta dos filhos”, mostrando de maneira clara uma postura de exclusão, pois, além de preteri-la sem maiores justificativas, lhe atribuí uma função secular, a de doméstica. Outros proferimentos não contêm este processo de exclusão, como se vê a seguir:

Já trabalhei com mulher, ela trabalha mil vezes melhor do que o homem. A característica da mulher é a capacidade, ela rende mais que o homem, o homem relaxa um pouco. Então como diretor contrataria as mulheres, mesmo com o prejuízo de auxílio-maternidade, a mulher tem mais amor ao serviço que faz.

Inicialmente, opta pela contratação das mulheres, mas esta é respaldada numa perspectiva utilitarista, pois a mulher é considerada apenas como um meio para o alcance de incrementos produtivos, negando-lhe o direito de igualdade de oportunidades e, o que é mais grave, sua condição de humanidade. De maneira oposta a estas posturas, emerge o enunciado: “Os direitos são iguais, eu contrataria metade de homens e metade de mulheres, pois ambos têm a mesma capacidade”, proposta que oferece igualdade de oportunidade para todos os indivíduos, numa perspectiva de inclusão social, portanto no prisma da Racionalidade Comunicativa.

Apesar dessa fala, é predominante entre os funcionários a não inclusão da mulher no mercado de trabalho, ou seja, ela é discriminada, dificultando o seu acolhimento no sistema produtivo. Este processo marginaliza a mulher nas esferas econômica, existencial, social e política, pois é um fator impeditivo do exercício de sua cidadania, visto que lhe são negados direitos sociais de cidadã, tais como: trabalhistas, previdenciários entre outros. Desta maneira, a naturalização da exclusão da mulher do setor produtivo, vigente na sociedade, também impera num grupo integrante de uma Instituição voltada para promoção da equidade social. Este problema toma uma proporção perigosa se a postura de exclusão for comum a outros integrantes da Fábrica, devido a valores discriminatórios, que se reportam à lógica sistêmica, como *nuances* próximas da Racionalidade Instrumental.

#### 6.4.12.2 Associados

No 5º dilema, os associados no menor espaço de tempo (entre os outros grupos), em sua grande maioria, concordaram com a realização do teste para identificar os usuários de

álcool. O apoio à realização do teste teve uma visão utilitarista, pois a preocupação foi apenas com os prejuízos materiais e a segurança, fato compreensível em qualquer ambiente produtivo, mas é uma decisão que não dá conta das outras dimensões que são peculiares a um problema desta natureza. Não houve, em momento algum, abertura para entender as motivações de tal comportamento, fosse ela de natureza física, psicológica ou até mesmo moral, para o acolher desta situação e conduzi-la de maneira a respeitar-se a alteridade dos usuários do álcool, num enfoque bem direcionado ao agir estratégico.

Além disto, percebeu-se de maneira velada a existência de valores morais rígidos com relação a comportamento tidos como “desviantes”<sup>89</sup>, numa postura destituída do sentimento de compreensão, que foi peculiar ao grupo durante todos os debates. Este comportamento converge ao processo de exclusão social, pois os usuários do álcool também são destinatários dos princípios de solidariedade e justiça social, para conviver-se democrática e humanamente com a diversidade de comportamento que possa emergir no convívio social. Esta apresenta componentes culturais e sociais, os quais têm sua base no Mundo da Vida, cujo *télos* é o entendimento, mas que são passíveis de serem tematizados, a fim de que seja feita uma revisão crítica da validação de um valor ético-moral que exclui seus pares, portanto bloqueador do entendimento.

No que se refere à demissão do funcionário antigo (6º dilema), veja-se o enunciado:

A empresa cresceu 80% da sua receita, está produzindo e lucrando com ambos os funcionários. Então, eu manteria a política de segurar os funcionários novos e os velhos. O funcionário mais antigo talvez não agüente o pique do funcionário mais novo, mas não vou demitir.

A fala mostra uma postura de respeito e atenção aos seus antigos funcionários, num ângulo de reconhecimento aos serviços prestados, que indutivamente foi classificado pelo pesquisador de “Reciprocidade Funcional”. Entretanto essa fala apresenta uma ambigüidade com relação ao tipo de racionalidade que a permeia, pois apresenta um viés utilitarista, quando reprisa de maneira acentuada a contribuição do funcionário para os lucros da Empresa. É claro que este deve contribuir para os objetivos da organização, mas este não pode ser o único parâmetro, para a decisão de sua permanência. Passando para um outro depoimento, observa-se:

---

<sup>89</sup> A colocação parte do pressuposto qualquer comportamento que fira as normas do contexto deve ser enfrentado de maneira democrática, no qual não seja analisado somente sob a dimensão econômica, mas também a social, a política, a cultural e, principalmente a humana, para que sejam tomadas medidas que preservem a integridade individual, sem perder de vista o bem-estar coletivo.



O mundo evoluiu muito, e o funcionário velho não teve como acompanhar essa evolução, é como diz o ditado, ‘papagaio velho não aprende mais a falar’. Então, apesar de eu estar meio “sendero”, e de existir funcionário velho com capacidade, a minha decisão é investir no funcionário novo. Ele é jovem no trabalho e na idade, e na maioria das vezes é velho na experiência. Eu deixaria algumas lideranças, mas ia substituindo gradativamente os funcionários mais velhos.

É uma declaração de natureza utilitarista, aliada a um contundente processo de exclusão do outro, contrariando todo o discurso que o grupo tem demonstrado nas reuniões e também nas conversas informais. O paradoxal desta fala é de que o falante<sup>90</sup> também promove a auto-exclusão, ao dizer ‘apesar de eu estar meio *sendero*, que significa velho. Uma outra fala que vem nesta mesma linha de raciocínio é:

Na minha opinião, a prioridade é para o funcionário mais jovem, porque com o tempo o funcionário velho tem de sair mesmo, seja por idade ou não. Então, eu tiraria os idosos, porque hoje em dia as empresas, estão pegando os mais jovens, com currículo, com mais qualificação.

A análise compreensiva dessas falas mostra que não existe nelas um conteúdo da busca de poder e domínio sobre o outro, mas sim a adesão às leis de mercado, na busca de maior eficácia e produtividade. Desta forma, mesmo tendo como opção de luta a solidariedade e a justiça nas relações sociais, os participantes não estão imunes aos pressupostos da Racionalidade Instrumental, que vigoram na sociedade e exercem o papel de norteador de suas ações sociais, como no presente caso. Este fato evidencia a necessidade de um programa educativo para que os membros da APAEB façam uma recepção crítica dos princípios que lhes são impingidos pela sociedade e com os quais precisam interagir, inclusive para a efetivação e a reafirmação dos princípios por eles esposados. Esta situação ilustra perfeitamente uma forma de exclusão do outro, que, na perspectiva da Racionalidade Ético-comunicativa, é a demonstração da hegemonia do Mundo do Sistema sobre o Mundo da Vida.

Já na questão da contratação das mulheres (7º dilema), os Associados têm uma postura diferenciada da apresentada nos dois últimos dilemas, como mostra a fala:

Todos são iguais. No meu entender, a contratação deveria ser das mulheres. Nós sabemos que há muita mulher por aí que é pai e mãe, homem e mulher, é uma injustiça não dar oportunidade dela ganhar a sua sobrevivência e a dos seus familiares.

Esse enunciado tem um significado social muito forte, pois enfatiza as reais necessidades da mulher, que assume o papel de “Provedora de Família”, e ao mesmo tempo proclama a oportunidade de ela conseguir sua emancipação econômica a fim de assegurar o

---

<sup>90</sup> Para o pesquisador, foi uma grande surpresa, visto que este participante é receptivo, autêntico e solidário, passando respeito e atenção para os demais companheiros.

sustento de seus familiares. Desta maneira, concretiza-se a efetivação de uma inclusão real, diferente da inclusão abstrata, formal e demagógica, que, na maioria das vezes, busca manipular e controlar o outro, com o objetivo de atender a interesses monetários ou de poder social, numa manifestação de ação estratégica encoberta. Em outros termos, o depoente reclama da observância da simetria de direitos entre os indivíduos, independente de etnia, sexo, credo, para assegurar sua integridade e a plenitude da sua humanidade.

Ainda no 7º dilema, o grupo (os funcionários tiveram essa postura) conclama a ética como fator mediador das relações sociais; vários enunciados são claros nesta direção, por exemplo: “Nesta empresa a ética foi esquecida, pois há vantagem do homem sobre a mulher, agora a contratação deveria ser da mulher”. Nesta fala, o qual o depoente denuncia baixa densidade ética da empresa, em virtude da existência de desigualdades com relação à questão do gênero. Em síntese, o participante fez uma crítica a uma situação socialmente iníqua para as mulheres, pedindo o reconhecimento do Outro como igual, ou melhor, a democracia da diversidade.

No entanto, a fala – “Aqui no Distrito eu concordo da mulher trabalhar, mas em Salvador, em Feira é desconfortável a mulher deixar suas obrigações com a casa, com o filho” – vem em direção contrária ao pronunciamento anterior, à medida que apresenta o não reconhecimento social da mulher como integrante do mercado de trabalho, privando-a de assegurar a sua própria subsistência. Esta é uma perspectiva machista, na qual a figura do homem é de provedor da família, negando uma realidade comum na atualidade, de a mulher exercer o papel de Chefe da Família, por diversos motivos, inclusive do êxodo rural, que ainda é vigente na região.

#### 6.4.12.3 Diretores

No que tange à realização do teste para detectar o consumo de álcool, o grupo de Diretores, quase consensualmente, optou pela concretização do mesmo. Abordando um problema de natureza pública de maneira unilateral, negando a efetivação de uma prática argumentativa que permitisse a solução do problema através do consenso. A abertura de um Espaço Público reforçaria a base comunicativa existente na empresa, propiciando

simultaneamente uma prática educativa relativa à prevenção do consumo do álcool e a participação cidadã, sem, contudo, resvalar numa inclusão niveladora e aprisionadora da alteridade do outro. Nesta perspectiva, algumas posturas retratam um processo de exclusão sumária, como demonstra o depoimento: “Companheiros, se vocês têm quinhentos funcionários, e alguns por causa de bebida estão prejudicando a produtividade, não deve haver outra chance. Se abrir exceção, daqui a pouco o diretor executivo estará tomando cachaça na mesa deles”. Ele demonstra uma posição desprovida do mínimo de solidariedade, principalmente se o usuário começou a beber após ingressar na empresa, como foi citado por um dos funcionários. Será que isto não deveria ser considerado? Quais os motivos que levaram funcionários a beber após seu ingresso na Empresa? Falhas na admissão ou fatores internos que desencadearam isso? Não seria responsabilidade da empresa dar apoio a esses funcionários, sobretudo numa Instituição voltada para o social?

Não obstante, desta postura excludente, surge uma fala seminal:

Eu também sou a favor de fazer o teste, mas conversaria com todos os funcionários, mostraria a eles a importância do teste, e que sua realização era uma necessidade, e não uma ameaça. Com aqueles que se recusassem a fazer o teste, tentaria convencê-los de que não teria nenhum problema fazê-lo principalmente se eles não bebessem, mas, se fosse o caso, eles teriam todo apoio possível.

É uma proposta que, objetivamente, busca a resolução do problema, através de um processo dialógico includente portanto, sem esquecer, destarte a dimensão humana. Neste ínterim, o pesquisador solicitou ao grupo que, pautado nos princípios de solidariedade e de justiça social, fizessem algumas reflexões críticas sobre o caso, gerando um contexto de desconstrução e reconstrução dos valores ético-morais explicitados.

Por sua vez, os debates sobre a demissão dos funcionários antigos (6º dilema) pautaram-se pelo respeito e inclusão destes, todavia sem esquecer a necessidade de capacitá-los para o exercício de suas funções. Contudo, observe-se a fala a seguir:

Em primeiro, eu daria um curso de qualificação ao quadro de pessoal, uma vez que a empresa investiu em tecnologia, equipamento e novos funcionários, gerando aumento de receita. Mas, se a partir disso os funcionários não se qualificarem e não acompanharem a evolução da empresa, paciência, eu enxugaria.

Apresenta-se aí uma postura mais contundente, visto que mostra um caminho adotado por qualquer Instituição pautada pela lógica de mercado, distanciando-se da proposta social que prioriza o bem-estar das pessoas. Neste cenário, desponta uma outra *nuance* pouco comum nos debates, as relações de poder, como pode ser visto a seguir:

[...] os mais velhos já estão adaptados sabem fazer tudo, já os funcionários novos entraram agora e querem ganhar poder na empresa, então ficam defasando os outros, eu procuraria fazer a união entre eles, para conservar todos.

Aproveitando a oportunidade, o pesquisador tentou sensibilizar o Grupo para focar o debate nas relações de poder na APAEB, entretanto não encontrou ressonância para que tal procedimento ocorresse. Esta não recepção leva a supor que existe o escamoteamento desta dimensão, fator impeditivo de uma aprendizagem coletiva com relação ao exercício do poder compartilhado, o poder comunal, que deve ser observado na trajetória política e social da APAEB, por uma sociedade mais igualitária.

Com relação ao debate do 7º dilema sobre a contratação das mulheres, na sua maioria houve a postura de buscar a paridade entre homens e mulheres, como coloca um dos participantes:

[...] emprego para mulher sempre é pouco, quase que não existe, não sei, parece que a mulher não é valorizada na empresa, por isso o homem consegue melhores condições no trabalho do que a mulher. Então neste caso, como todos são competentes, a contratação tem de ser pelo menos igual.

Entretanto, numa análise mais cuidadosa dos enunciados, pode-se notar que alguns contêm um viés machista, como mostra a fala:

Primeiro é necessário avaliar se as mulheres se adaptam a esse serviço. Se elas se adaptarem, então eu contrataria um número maior de mulheres, é um tipo de compensação. Mas se a mulher não tivesse condição de assumir o trabalho, os homens serão contratados. Veja bem, há funções que a mulher desempenha com mais perfeição do que homem. Uma mulher capacitada e um homem capacitado, a mulher faz melhor, eu tenho certeza disso, por exemplo, no trabalho de secretária a mulher é perfeita, perfeita não, quase.

Ela exemplifica a competência feminina através de uma função classificada como típica da mulher, a de Secretária. Nesta circunstância, registra-se uma adjetivação bastante estereotipada da mulher, ocorrendo o que Habermas denomina de “Juízos Valorativos”, os quais se impõem dogmaticamente pela autoridade da tradição cultural, e, por serem quase inamovíveis, muitas vezes não são sujeitos à tematização com pretensão de validade consensual. Já de uma outra fala emerge uma conotação utilitarista, conforme a fala a seguir:

[...] mulher tem quatro meses de auxílio maternidade, mas faz parte da vida, são os novos funcionários, são apenas 15 dias de atestado, o restante é pago pela Previdência. Agora, eu tenho 186 mulheres, vamos para quatrocentas mulheres, e se o trabalho delas for igual ou superior ao do homem, não tem mais por que sonegar a contratação de mulheres em outro momento. Mas se a mão-de-obra masculina for superior e ambos têm a mesma remuneração, então a contratação do homem é mais interessante.

Nesses termos a mulher é instrumentalizada, apenas como um recurso (meio) para a produção de bens materiais, portanto, um processo de inclusão niveladora e bloqueadora de sua humanidade. Este fato mostra a presença da lógica sistêmica, sendo esta contrária aos princípios da APAEB, de promover a justiça e a equidade social para o ser humano, o que naturalmente a mulher é.

#### **6.4.13 Análise da legitimação das falas do 5º, 6º e 7º dilemas**

##### **6.4.13.1 Funcionários**

Na legitimação, a reação do grupo foi de reaver criticamente sua postura quanto à realização do teste para identificar os usuários do álcool. Neste sentido, começaram a observar o cotidiano da Fábrica, a trocar idéias com os companheiros e também a comentar algumas ocorrências registradas no passado (e talvez presente) desse processo, e chegaram à conclusão de que o consumo do álcool transcendia o ambiente do trabalho, e não poderia ser visto exclusivamente sobre o prisma funcional, mas sob o cotidiano dos indivíduos, nas suas diversas interações sociais, inclusive a comunitária. Neste ponto de vista, o problema deveria ser tratado através do diálogo e da participação de todos, para a solução incidir num processo de crescimento pessoal, coletivo e institucional, fato que se refletiria nas vidas dentro e fora do contexto do trabalho. Foi solicitado pelo grupo que as falas de caráter estritamente pessoal e que não fizessem sentido para o coletivo não fossem levadas para a vivência. O pesquisador concordou, mas lembrou que a vivência seria um Espaço Público de reflexão coletiva, no qual todas as questões seriam discutidas de maneira democrática e natural, tendo-se como parâmetro a solidariedade e a justiça nas relações sociais. Em virtude disto, pediu-se que a filtragem fosse feita por eles, porém sem escamotear questões que precisariam ser trabalhadas, e que seriam um fator de enriquecimento para os outros grupos que iriam participar da vivência.

No tocante à ajuda financeira à comunidade (6º dilema), após várias digressões, os participantes concluíram que suas falas continham um forte apelo econômico em detrimento de preocupação de natureza social. Mas uma vez, registrou-se no grupo um processo de desconstrução e reconstrução dos padrões éticos até então válidos para eles, ficando evidenciada a responsabilidade social de cada indivíduo pela comunidade à qual

pertence, e da solidariedade que cada um deve ter para com o outro. É pertinente lembrar que este grupo (funcionários) demonstrou maior receio em participar da pesquisa, mas, durante a trajetória desta, destacou-se pela receptividade e desejo de aprimoramento ético, demonstrando por diversas vezes a vontade de que este trabalho fosse estendido para os seus colegas. Este fato leva a crer que, sendo um contexto, no qual, por força das circunstâncias as leis de mercado e todas as suas mazelas se fazem presentes, nem por isso deixa de ser propício à inserção da razão comunicativa.

Concluído o processo de legitimação, um dos participantes fez o comentário do seguinte enunciado: “Eu, no papel de diretor, optaria por um maior número de homens; a mulher é mais custosa, ela tem licença-maternidade, tem não sei o quê, então eu decidiria pelo homem, mesmo que as mulheres tenham a mesma capacidade”. Colocou à vista o preconceito (machismo) do grupo, gerando um clima desfavorável à contratação da mulher, excluindo-a do mercado de trabalho. Outro colega complementou, mostrando que a inclusão no trabalho, principalmente da mulher, que sempre foi excluída, deveria ser do interesse de todos aqueles preocupados em contribuir para o bem-estar dos indivíduos, independente do sexo ou qualquer outro tipo de diferença. O pesquisador aproveitou o momento e falou sobre o problema da exclusão social nas suas diversas dimensões e que, na prática discursiva, fez emergir uma diversidade de objetivos, opiniões, idéias e desejos, exigindo um processo de descentração dos participantes, no qual estas diferenças possam ser acolhidas sem preconceito, para a realização da vivência da Ética do Discurso verdadeiramente democrática. Neste sentido, todos precisam desenvolver a capacidade de interatuar coletiva e solidariamente, para a efetivação justa dos interesses pessoais e coletivos, pois este processo de socialização é uma aprendizagem que capacita o indivíduo a “interpretar papéis sociais”.(HABERMAS, 1980, p. 77).

#### 6.4.13.2 Associado

Para os associados a postura com relação à realização do teste de álcool não apresentou nenhuma alteração substancial com relação à fase de mapeamento. Fizeram-se apenas alguns comentários sobre a necessidade de maior tolerância com aqueles que bebem,

porém sem fazer nenhuma alusão aos condicionantes social, cultural e econômico que pudessem motivar o indivíduo a tal ato. Num *insight*, o pesquisador colocou-se a questão do medo da perda de emprego (2º dilema) não teria afetado a postura enfática sobre o uso do álcool, pois seria uma forma inconsciente de bloquear qualquer possibilidade da ingestão de bebida alcoólica pelo associado e/ou familiares, a resposta foi negativa, alegando-se que a restrição é decorrente dos prejuízos moral e material que a bebida acarreta. Apesar disso, pode-se sentir que o trabalho, além do seu significado econômico, é também uma representação simbólica de grande importância para os participantes, e qualquer fator que possa vir prejudicá-lo, constitui-se numa ameaça a ser eliminada. Talvez isto justifique o sentimento de intolerância que sutilmente se fez presente nos possíveis usuários do álcool.

Numa postura contrária à tomada para a realização do teste de álcool, os Associados ratificaram a posição de apoio incondicional à ajuda financeira a comunidade (6º dilema). Com relação à contratação das mulheres (7º dilema), a legitimação foi muito tranquila, os Associados justificaram argumentativamente o conteúdo de suas falas, inclusive chamou a atenção de que tivessem cuidado para que, no processo de inclusão da mulher, não se efetivasse um processo de exclusão do homem, observação que pode ser constatada na fala: “Eu tentaria igualar a contratação da mulher e do homem, pois todos precisam e merecem as mesmas oportunidades”. Tal posição mostra que a inclusão tem de abranger o homem e a mulher. Esta postura mostra o engajamento e a luta dos participantes contra a exclusão social nas suas diversas configurações, apontando para a possibilidade de superação do papel secundário e subserviente da mulher no mercado de trabalho.

#### 6.4.13.3 Diretores

Na fase de legitimação, os Diretores não alteraram suas opiniões sobre o teste para verificar o uso do álcool, alegando primordialmente questões de natureza funcional, fato compreensível, mas limitante, pois abrange a dimensão econômica, sem considerar outras dimensões. Mas, apesar disso, na fala a seguir, observa-se uma outra postura:

Eu também sou a favor de fazer o teste, mas conversaria com todos os funcionários, mostraria a eles a importância do teste, e que sua realização era uma necessidade, e não uma ameaça. Com aqueles que se recusassem a fazer o teste, tentaria convencê-

los de que não teria nenhum problema fazê-lo, principalmente se eles não bebessem, mas, se fosse o caso, eles teriam todo apoio possível.

Tal posição direciona a solução do problema a uma proposta dialógica de acolher o outro. Esta proposta foi retomada pelo depoente, inclusive com maior contundência, ao dizer que este era um problema real no seu dia-a-dia, e, para haver uma verdadeira adesão aos princípios da APAEB, a resolução de um problema de solução tão complexa como é o alcoolismo teria de ser encarada com maior tolerância e compreensão, pois estávamos diante de uma vítima do vício, que também é uma doença social e psíquica. Estas ponderações foram bem recebidas pelo grupo, alegando que, numa Instituição de cunho social, não poderia haver uma exclusão sumária de qualquer usuário do álcool, mas sim um apoio visando recuperar o usuário, tanto para sua função produtiva, como também para o convívio social, sem, contudo, perder de vista os prejuízos de ordem material, disciplinar e moral advindos do consumo do álcool.

No concernente à ajuda financeira à comunidade foram colocadas as falas para que os participantes pudessem refletir criticamente sobre a lógica e o conteúdo ético destas, mais uma vez veio à tona a questão de que a Instituição não deve perder de vista a sua sustentabilidade, sem porém, esquecer, os seus compromissos sociais nem a sua luta política. Neste panorama, foram colocadas as indagações feitas, pelo pesquisador, no mapeamento, o grupo respondeu positivamente, mostrando que a sustentabilidade tem de ser vista de uma maneira mais abrangente, pois ela contém componente não somente de natureza econômica, mas também política e cultural. Nesta linha de raciocínio, qualquer decisão ou manifestação que possa ser contraditória com os objetivos da APAEB deve ser revista, pois isto pode significar uma perda simbólica que pode afetar os seus vínculos associativos e, conseqüentemente, a sua caminhada.

Na legitimação das falas sobre a contratação das mulheres (7º dilema), ocorreu uma discussão aberta, com um processo de reflexão que levou os participantes a uma postura de tentar incorporar o viver com a diversidade, levando-os a acolher o outro. Este fato propiciou a possível inclusão da mulher no mercado de trabalho. Aproveitando o momento propício a um debate mais profundo, o pesquisador resgatou algumas observações da fase anterior, mostrando que o processo de exclusão dá-se quando, nas interações sociais, os indivíduos compartilham a mesma espacialidade e temporalidade, porém mantém relações sociais, como se pertencessem a mundos diferentes, sem o reconhecimento e acolhimento das especificidades um do outro. Porém, se estes atores sociais trabalham numa perspectiva



solidária, como isto pode se dar? Se todos perseguem os mesmos ideais sociais? Se todos têm a mesma luta? Se todos têm como fio condutor os princípios de justiça e solidariedade? Então, como posso ver o outro como não igual? Como posso ver o outro como um não-homem? A exclusão não seria o aniquilamento dos seus sentimentos de solidariedade e justiça? A resposta dos Diretores foi muito positiva e houve uma releitura das falas e de que todos eles deveriam buscar práticas de inclusão, que adotem os pares e, que no caso em questão, seria o homem e a mulher, e, não, o homem *ou a* mulher. A partir deste momento, aumentou-se a expectativa para vivência da Ética do Discurso, sendo escolhidas as falas que representariam o grupo na vivência, descritas nos Quadros 18, 19 e 20.

### **5º Dilema**

#### **1 A favor da realização do teste de álcool**

##### **1.1. Dimensão Ética**

##### **1.1.2 Relação dialógica**

—Sou a favor do teste, mas conversaria com os funcionários, sobre o que vem acontecendo na empresa por causa da bebida. Mostrava que o teste era uma necessidade e não uma ameaça, sendo importante para todos, inclusive para aqueles que bebem. A estes seria dada outra chance

##### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

—[...] tem de fazer o teste, ninguém deve pagar pelo que não deve, por exemplo, Edésio bebe e eu não, [...] podem pensar que sou quem bebe e não Edésio.

—Eu concordo com o teste, a produção está caindo, e pode ocorrer outro prejuízo.

—A bebida é prejudicial na empresa e o teste deve ser feito, para não prejudicar a produtividade.

##### **1.3.2 Autoritarismo funcional**

—Colegas, funcionários alcoolizados estão prejudicando a produtividade, eu acho que não deve ser dada outra chance para eles. Se abrir exceção daqui a pouco o diretor executivo estará tomando cachaça na mesa deles.

—O funcionário que vai para a empresa drogado [...] não pode exigir a suspensão do teste [...] porque uma pessoa alcoolizada não sabe o que faz, e pode provocar sérios acidentes.

##### **1.4 Dimensão sociopolítica**

##### **1.4.1 Compromisso social**

—O teste é uma questão de segurança principalmente se o funcionário exerce uma função de risco. Com o teste as coisas ficarão mais clara e o ambiente mais tranquilo.

#### **2 Contra a realização do teste de álcool**

##### **2.1 Autoritarismo funcional**

—A imposição do teste é uma medida autoritária. O correto é abrir o diálogo para o problema ser resolvido pelo grupo, é justo todos se expressarem. Seria um processo de conscientização e crescimento das pessoas.

—O teste é um grande desrespeito e falta de confiança no funcionário. E se o empregado começou a beber no trabalho? A empresa também é responsável por isso, e deve dar todo apoio.

—Não concordo com o teste, pois expõe o funcionário. O encarregado poderia resolver sem criar embaraços. Se a empresa demitir os funcionários que bebem sem o devido amparo, não cumpre sua função social.

**Quadro 18-** Síntese das Falas legitimadas no 5º dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

## **6º Dilema**

### **1 Não demitir o funcionário**

#### **1.1 Dimensão Funcional**

##### **1.1.1 Interesse utilitário**

###### **Funcionário**

–Se a empresa conseguiu aumentar em 80% da receita com seus antigos funcionários seria justo investir neles.[...] ela deve analisar se realmente a opinião dos funcionários novos é verdadeira para tomar qualquer providência [...].

###### **Diretor**

–Os funcionários novos são mais abertos e interessados, mas a experiência é muito importante. Então, todos são necessários, eu promoveria a união deles. Quanto ao relatório, foi uma estratégia dos novos para conseguirem poder na empresa.

##### **1.1.2 Reciprocidade funcional**

###### **Funcionário**

–Os funcionários antigos talvez não estejam acompanhando o ritmo dos novos, vamos treiná-los, para que isto aconteça, e eles não sejam rejeitados. Se a gente é rejeitada fica constrangido, sente-se uma ferramenta cega.

–[...] muita gente chega nova na empresa, e aprende com o pessoal que está lá, ganhando igual ou mais do que ele.[...] não demitiria o funcionário mais velho pelo contrário, investia nele, eles mantiveram a empresa até agora e isto não pode ser esquecido.

–Os mais novos estão querendo colocar lenha na fogueira, se os funcionários velhos não estivessem produzindo, como disseram, eu investiria neles, ao invés de mandá-los embora.

###### **Associado**

–Todos precisam trabalhar, eu manteria ambos, e tentaria maior união entre eles.

–A empresa cresceu 80% com o funcionário velho e o novo, então eu investiria em ambos. Os mais velhos não podem ser considerados como imprestáveis.

###### **Diretor**

–Eu ia analisar se o relatório era verdadeiro. Se estivesse correto, os funcionários antigos seriam capacitados e transferidos para outros setores. Mas se o relatório estiver errado, eu puniria os responsáveis.

–O funcionário novo pode estar mais preparado, então minha atitude seria investir na capacitação dos funcionários antigos, para eles continuarem na empresa.

## **2 Demitir funcionário**

#### **2.1 Dimensão Funcional**

##### **2.1.1 Interesse utilitário**

###### **Associado**

–Hoje as empresa admitem funcionários mais qualificados, então minha prioridade é para o funcionário mais jovem, pois mais cedo ou mais tarde os funcionários antigos vão sair.

–O mundo evoluiu muito, e como diz o ditado “papagaio velho não aprende mais a falar”, mesmo estando meio “sendero”, eu manteria algumas lideranças e demitiria gradativamente os funcionários mais velhos.

###### **Diretor**

–Eu daria um curso de qualificação ao pessoal antigo, se eles não acompanharem a evolução da empresa, paciência, eu enxugaria.

**Quadro 19** – Síntese das falas legitimadas do 6º dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

## **7º Dilema**

### **1 Contratar mulher**

#### **1.1 Dimensão Ética**

##### **1.1.1 Fidelidade a princípios**

###### **Diretor**

–Até hoje a mão-de-obra feminina não é valorizada. Emprego para mulher sempre é pouco, quase que não existe, então como homem e mulher são competentes, eu não faria diferença, contratava em numero igual, e com o tempo igualaria.

–Se existe uma quantidade igual de homens de mulher qualificados para a função, então respeitando a questão de gênero deve haver igualdade na contratação. É correto dar oportunidade igual para todos.

#### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

###### **Diretor**

–Se ambos são qualificados, tem de contratar mais mulher. Se, na prática, o trabalho dela for igual ou superior ao masculino, as futuras contratações serão das mulheres. Porém se o desempenho masculino for superior, a contratação é do homem.

–Uma mulher capacitada e um homem capacitado, a mulher faz melhor, por exemplo, no trabalho de secretaria a mulher é perfeita, perfeita não, quase. No caso, se elas se adaptarem ao serviço serão as contratadas, caso contrário serão os homens.

#### **2.1 Dimensão ética**

##### **2.1.1 Fidelidade princípios**

###### **Associado**

–Aqui, eu concordo que a mulher trabalhe, mas, em Feira e Salvador, é desconfortável, ela deixar as obrigações da casa e dos filhos para ir trabalhar.

–Se a mulher pode ser senadora, prefeita, governadora de uma cidade problema como o Rio, então pode fazer qualquer atividade. A contratação deve ser da mulher.

–Todos são iguais, a contratação tem de ser das mulheres. Muitas são pai e mãe e têm de garantir a sobrevivência dos seus dependentes.

###### **Funcionários**

#### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

–Os direitos são iguais, eu contrataria metade de homens e metade de mulheres, pois ambos têm a mesma capacidade.

–A mulher trabalha com mais amor ao serviço que faz, e dar um rendimento que o homem não dá, ele relaxa mais. Ela luta em casa que não é brincadeira. Eu contrataria as mulheres, apesar do auxílio-maternidade.

## **2 Não contratar mulher**

#### **2.1 Dimensão funcional**

##### **2.2.1 Interesse utilitário**

###### **Associado**

-Os homens têm mais produtividade e saber, neste caso a contratação tem de ser dos homens.

#### **2.1 Dimensão ética**

###### **Funcionário**

-Eu opto pelos homens, mesmo que as mulheres tenham a mesma capacidade, mas elas oferecem mais custo, tem licença maternidade, tem não sei o quê.

##### **2.1.1 Fidelidade a princípios**

###### **Funcionários**

–No trabalho, todos são iguais, mas, se numa mesma família estivesse desempregado o homem e a mulher, eu encolheria o homem, e deixaria a mulher tomando conta da casa e dos filhos.

**Quadro 20** - Síntese das Falas legitimadas do 7º dilema e utilizadas na vivencia da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.14 Vivência da Ética do Discurso do 5º, 6º e 7º dilema

Na vivência, um dos participantes levantou que a questão da bebida era uma coisa que se registrava no meio deles, e a proposta de algumas falas não resolviam o problema, apenas marginaliza os usuários do álcool. O falante ressaltou o enunciado que propôs o diálogo e dava outra chance àqueles identificados como consumidores de bebidas alcoólicas, justificando esta decisão como a mais sintonizada com a prática social da APAEB.

Na continuidade da vivência, percebeu-se que a exposição das falas e a prática argumentativa propiciou aos participantes que vivessem de maneira mais intensa o processo de descentração, ou seja, o indivíduo salvaguardar o seu “eu”, porém suspendê-lo, temporariamente, para que possa entender, compreender e acolher o outro. Nesta lógica, as falas que consideravam os funcionários antigos como pessoas dotadas de força produtiva, criativas, transmissoras de valores e experiência funcional, que muito podiam agregar ao processo fabril e tecnológico da APAEB, tiveram uma recepção positiva pelos três grupos, chegando-se, dessa forma, ao consenso de que não deveriam ser excluídos. Esta postura foi mediada pelos princípios de justiça e igualdade de oportunidades para todos, inclusive para os funcionários mais novos, considerando o sujeito na plenitude da sua humanidade, sem banalizá-lo ao papel de um meio, para alcance de resultados econômicos, numa abordagem eminentemente da Racionalidade Comunicativa.

Na ocasião da finalização da vivência, os participantes já tinham acumulado a experiência dos debates anteriores, facilitando sobremaneira a discussão do 7º dilema (contratação ou não das mulheres). Por exemplo, foi pontuado rapidamente o viés excludente de falas que vinculam a mulher a qualidades sensitivas, entre estas: o senso maternal; a sensibilidade; o carinho; a dedicação e a capacidade afetiva, como sugere a seguinte fala: [...] a mulher em determinada situação é mais habilidosa, eu trabalho com ambos, e observo a mulher mexendo, classificando o tapete, a forma dela trabalhar é mais carinhosa, é mais sensível”, colocação que apresenta um matiz discriminatório. Estas qualidades foram consideradas como inerentes a qualquer ser humano, e o seu emergir dependia de processos interativos e culturais, os quais podem ser desenvolvidos por todos os indivíduos. Além disto, foi esclarecida a existência das diferenças biológicas entre os sexos, e a importância destas nas interações sociais. Contudo, estas diferenças não podiam ser os únicos delimitadores do papel produtivo da mulher. Após essas discussões, ficou explicitada a necessidade de maior

inserção da mulher no processo produtivo da APAEB, permitindo-lhe sua emancipação econômica, aumento da sua auto-estima, possibilitando novas experiências identitárias que possam assegurar igualdade de condições e um contexto emancipatório para elas. Neste sentido, é necessária a reconstrução da identidade feminina no cenário apaebiano a partir do Mundo da Vida, pois, de acordo com Habermas (1983) a identidade é um processo de construção simbólica que tem seu respaldo no Mundo da Vida e se efetiva na socialização permeada pelo intersubjetividade comunicativa.

Enfim, pode-se considerar a vivência como uma prática educativa, pois os participantes fizeram uma releitura crítica dos seus posicionamentos direcionando-os para uma perspectiva mais democrática e emancipadora. Isto classifica a vivência como um exercício que resulta na aprendizagem vivencial de interações sociais mediadas por posturas emancipatórias. Como resultante desta dinâmica, foram validadas as falas do Quadro 21:

**5º Dilema****1 A favor da realização do teste de álcool****1.1 Dimensão Ética****1.1.2 Relação dialógica**

–Sou a favor do teste, mas conversaria com os funcionários sobre o que vem acontecendo na empresa por causa da bebida. Mostrava que o teste era uma necessidade e não uma ameaça. Aos que bebem, seria dada outra chance.

**1.4 Dimensão sociopolítica****1.4.1 Compromisso social**

–O teste é uma questão de segurança principalmente se o funcionário exerce uma função de risco. Com o teste, as coisas ficarão mais claras e o ambiente mais tranqüilo.

**2 Contra a realização do teste de álcool****2.1 Autoritarismo funcional**

–A imposição do teste é uma medida autoritária. O correto é abrir o diálogo para que o problema seja resolvido por todo o grupo, é justo todos poderem se expressar. Seria um processo de conscientização e crescimento das pessoas.

**6º Dilema****1 Não demitir o funcionário****1.1 Dimensão funcional****1.1.1 Interesse utilitário**

–Se a empresa conseguiu aumentar em 80% da receita com seus antigos funcionários seria justo investir neles.[...] ela deve analisar se realmente a opinião dos funcionários novos é verdadeira para tomar qualquer providência [...]

**1.1.2 Reciprocidade funcional**

–Eu ia analisar se o relatório era verdadeiro. Se estivesse correto, os funcionários antigos seriam capacitados e transferidos para outros setores. Mas se o relatório estiver errado, eu puniria os responsáveis.

–O funcionário novo pode estar mais preparado, então minha atitude seria investir na capacitação dos funcionários antigos, para eles continuarem na empresa.

–Os funcionários antigos talvez não estejam acompanhando o ritmo dos novos, vamos treiná-los, para que isto aconteça, e eles não sejam rejeitados. Se a gente é rejeitada fica constrangido, sente-se uma ferramenta cega.

**2 Demitir funcionário****2.1 Dimensão Funcional****2.1.1 Interesse utilitário**

–Eu daria um curso de qualificação ao pessoal antigo, se eles não acompanharem a evolução, paciência, eu enxugaria.

**7º Dilema****1 Contratar mulher****1.1 Dimensão Ética****1.1.1 Fidelidade a princípios**

–[...] então como homem e mulher são competentes, eu não faria diferença, contratava em numero igual, e com o tempo igualaria.

–Se existe uma quantidade igual de homens de mulher qualificados para a função, então, respeitando a questão de gênero, deve haver igualdade na contratação. É correto dar oportunidade igual para todos.

**Associado**

–Se a mulher pode ser senadora, prefeita, governadora de uma cidade problema como o Rio, então pode fazer qualquer atividade. A contratação deve ser da mulher.

–Todos são iguais, a contratação tem de ser das mulheres. Muitas é pai e mãe e têm de garantir a sobrevivência dos seus dependentes.

**1.2 Dimensão funcional****1.2.1 Interesse utilitário****Diretor**

–Se ambos são qualificados, tem de contratar mais mulher. Se na prática o trabalho dela for igual ou superior ao masculino, as futuras contratações serão delas. Se o desempenho masculino for superior, a contratação é do homem.

**Quadro 21** - Síntese das falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso do 5º, 6º e 7º dilemas

Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.15 Considerações finais

Concluindo, é possível dizer que um dos pontos mais relevantes, que ocorreu nas diversas fases da pesquisa, foi o emergir de *nuances* até então pouco exploradas, como, por exemplo, a existência do processo de exclusão no dia-a-dia da APAEB, e a postura de alguns diretores em escamotear esta questão, não envidando esforços para a formação do grupo tido como um dos fomentadores deste processo de exclusão, a qual resvala para a existência de relações sociais pautadas no poder assimétrico, contrariando a proposta da APAEB de relações entre iguais. Na busca do significado social destas manifestações, percebeu-se que estas têm sua gênese na cultura, elemento componente do Mundo da Vida, mas passível de ser problematizado. Isto leva a crer que leituras mecânicas, sem um olhar atento e compreensivo ao fenômeno, que são construções sociais coletivas, podem não dar conta do imbricamento complementar entre o Mundo da Vida e o Mundo do Sistema, caso seja visto numa perspectiva dicotômica, impedindo a apreensão e a interpretação real do fenômeno estudado.

Nessa perspectiva, o problema da exclusão veio à tona, principalmente no que se reporta à dificuldade em acolher a mulher no contexto produtivo, considerando-a como diferente ou não completamente igual, num processo nitidamente excludente. Neste sentido, a vivência abriu espaço para outras manifestações que mostram o reconhecimento da mulher numa postura de não-indiferença à sua alteridade, permitindo o debate discursivo desta diversidade de opiniões. Assim, pode-se dizer que o avanço do papel da mulher no cotidiano da APAEB é um espaço em construção e tem de ser conduzido coletivamente para que se tenha um contexto verdadeiramente emancipatório. Com relação ao teste para verificar os usuários do álcool, os grupos consideraram como importante a sua realização, desde que seja concretizado após uma prática dialógica, na qual se faça presente a dimensão humana, permitindo assim a integração funcional e social do funcionário. Neste sentido, houve também um consenso da continuidade do empregado antigo, não somente pela sua contribuição material, mas também por considerá-lo na plenitude de sua humanidade e não como um mero instrumento produtivo, posturas que remetem aos pressupostos da Racionalidade Comunicativa, sem, esquecer, porém do constante assédio da Racionalidade Instrumental no cotidiano destes atores.

Nesse processo, os participantes puderam expressar suas opiniões discutindo-a racionalmente, chegando à conclusão de que questões desta natureza devem ser decididas por

meio de uma prática discursiva norteadas pelos princípios de solidariedade e justiça social, para obter-se uma solução consensual que atenda aos interesses da coletividade. Por conseguinte, a dinâmica investigativa desencadeou um processo educativo do grupo conduzindo todos a um olhar voltado para o *outro*, isento de qualquer manifestação excludente. Ficou evidente, para os grupos, que a inclusão pressupõe um nível mínimo de solidariedade, não uma solidariedade de configuração neutra, mas da que emerge no interior do conflito e concretiza-se numa prática discursiva, senão fica ilusória a perspectiva de reconhecer o outro. E, numa leitura compreensível das manifestações que ocorreram, pode-se inferir que até certo ponto elas são naturais, na medida em que os integrantes da APAEB são oriundos de grupos sociais, e trazem as suas crenças, valores, preconceitos, relações verticalizadas, e estas não se alteram simplesmente em virtude de eles passarem a interagir num contexto mais democrático. Portanto, esta situação passa a se constituir num desafio a ser superado por uma prática educativa associativista, que abranja com acuidade as questões, étnicas, sexuais, etárias, de gênero, escolaridade etc.

#### **6.4.16 Mapeamento, legitimação, vivência da Ética do Discurso do 8º dilema**

##### **8º Dilema:**

A Empresa Beta tem como aliado político um deputado do Partido Democrático. Este político tem facilitado o acesso da Empresa a alguns benefícios públicos como obras de saneamento, acesso a incentivos fiscais e até facilidade em empréstimos públicos. Em reunião com a Diretoria, o Deputado colocou que a continuidade desses benefícios dependeria do número de votos dados por toda empresa ao seu candidato a prefeito na eleição de 2004. A Diretoria argumentou que não poderia impor aos seus funcionários o apoio a candidato a prefeito, pois estaria impedindo o exercício de suas cidadania. Apesar disso, o deputado reafirmou o seu pedido. Para vocês qual a atitude correta a ser tomada pela Diretoria? Por quê?

**Categoria analisada:** Espaço Público



## ***1. Apoiar o deputado***

### **1.1 Dimensão funcional**

#### **1.1.1 Interesse utilitário**

##### **Associado**

–[...] se o deputado é amigo da empresa e apresenta um bom candidato a Diretoria podia apoiá-lo, porém sem coagir os funcionários.[...] é preciso um político no governo, pois é necessário um empurrãozinho para se obter coisas.

–A entidade precisa de um político, se o deputado trouxer benefício, deve ser apoiado, mas sem obrigar a votar nele.

##### **Funcionário**

–[...] se a proposta for boa para a empresa e a comunidade, daria um apoio sincero e discreto, porém sem fazer da empresa um palanque político, a opção política do funcionário deve ser respeitada.

–[...] eu agradeceria o apoio do candidato e apresentava sua proposta, porém a decisão do voto é do funcionário.

#### **1.1.2 Autoritarismo funcional**

##### **Funcionário**

–[...] a empresa pode ter sua opção política, mas sem impô-la ao funcionário. É uma atitude autoritária e nada ética.

### **1.2 Dimensão Sociopolítica**

#### **1.2.1 Exercício da cidadania**

##### **Diretor**

–A decisão de apoiar ou não é de vontade dos funcionários, portanto a Diretoria não pode assumir esse compromisso.

–[...] o papel da Diretoria é informar ao deputado a nossa opção social de respeitar a todos como cidadãos.

–[...] mostrar ao deputado que não era direito impor aquela condição, pois a APAEB trabalha democraticamente. Mas o papel dela era socializar a situação para todo mundo [...] sem caráter impositivo [...], num sistema livre, sem coação.

–A APAEB tem a sua opção política, pela cidadania, não podemos impor que os funcionários votem neste ou naquele deputado [...], então deve mostrar a proposta do deputado para eles decidirem. [...] esta é uma decisão justa e decente.

##### **Funcionário**

–[...] a empresa não pode forçar a votar em qualquer candidato, [...] ela pode dialogar para obter o apoio.

–[...] na APAEB, não pode existir tal atitude, trabalhamos pelo social e jamais pelo capital [...] deve-se abrir um espaço democrático para o deputado apresentar sua proposta e tentar conseguir o apoio dos funcionários.

#### **1.2.2 Interesse utilitário**

##### **Associado**

–[...] a associação precisa de apoio político. [...] se a plataforma for boa eu o apoio.[...] ter alguém no poder facilita.

–[...] Se o deputado tem ajudado a empresa, e apresenta um bom candidato, eu não vejo por que não apoiá-lo.[...] a empresa tem seu lado político e precisa dos políticos.[...], porém sem ferir seus princípios éticos e morais.

–A empresa dentro dos seus princípios deve conciliar a política com o bem-estar de seus funcionários [...] analisaria a proposta do candidato, se estiver dentro dos seus critérios apoiaria o candidato.

##### **Funcionário**

–[...] mostrar que a empresa sempre foi beneficiada pelo deputado e apoiá-lo é bom para todo o mundo. Porém obrigar este apoio é contra os princípios de liberdade de expressão e de ação das pessoas.

## ***2. Não apoiar o deputado***

### **2.1 Dimensão ética**

#### **2.1.1 Fidelidade a princípios**

##### **Diretor**

–[...] o Deputado está impondo, onde está a ética política. (...) o apoio deve ser conseguido com o diálogo.

–[...] a diretoria poderia assumir com o deputado, que teve uma postura impositiva e nada ética, é levar ao conhecimento dos funcionários para estes decidirem se apóiam ou não o candidato.

–A política tradicional dando que se recebe, não está de acordo com os princípios da APAEB, a nossa opção é incentivar para que todos sejam cidadãos (...), portanto não aceitamos imposições que estejam contra os nossos valores.

##### **Associados**

–[...] impor o funcionário a votar no prefeito é um abuso do poder, é uma postura sem ética, o voto é pessoal.

–[...] mostrar a importância da Associação, e que uma aliança política é feita através de idéias e não de imposição, isto desrespeita uma relação democrática e os princípios de justiça e liberdade [...].

–Não vale a pena a associação ter compromisso com um político deste nível.

##### **Funcionários**

–[...] ao exigir votos o deputado não está sendo ético. O apoio deve vir de idéias de justiça social e liberdade para todos. (...) a diretoria poderia apresentar proposta do deputado, e deixar os funcionários fazerem sua opção.

## **Quadro 22 - Síntese das falas mapeadas no 8º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

Ao viver o vivido do semi-árido, dei de frente com muita injustiça e iniquidade social, só então percebi que Aristóteles ao dizer que o “homem é um animal político” cometeu uma injustiça imperdoável com os verdadeiros animais.

Reynaldo de Paula, 2005.

#### 6.4.17.1 Funcionário

A análise das falas debatidas no 8º dilema mostra que os depoentes demandam o exercício de suas cidadanias, quando sugerem a abertura de um canal de interlocução entre a Diretoria, funcionários e o Deputado, para que haja uma apreciação crítica da proposta deste último. Este proceder evidencia a necessidade da existência de um Espaço Público, para efetivação de uma prática discursiva, com vistas à resolução do problema. Este fato irá contribuir, para o surgimento de interações sociais pautadas no respeito mútuo, na liberdade de expressão e na participação cidadã. Esta situação fica clara, observando-se o seguinte enunciado,

No meu entender, tem de haver o consenso, pois esse deputado, ao exigir tantos votos da empresa, não está sendo ético, e a partir daí já passa a ser desacreditado. O apoio político deve vir de idéias que objetivem a justiça social e a liberdade para todos. Isto sim é uma forma democrática e decente de fazer política, e não obrigar o funcionário a votar, em troca disso ou daquilo. A diretoria deveria se comprometer a apresentar a proposta do candidato aos funcionários, e deixar que eles decidam ou não sua opção política. Se ela cair na chantagem do Deputado vai ficar no mesmo nível, sem capacidade moral.

A fala demonstra que o funcionário se percebe como um ator social em pleno gozo da sua liberdade e no exercício da sua cidadania, para fazer uma escolha política de forma consciente e racional, sem nenhuma submissão de natureza psíquica, econômica ou cultural. Esta fala também proclama a necessidade do consenso para uma tomada de decisão com relação à proposta do Deputado. O consenso reporta-se a interações linguísticas numa base comunicativa pautada em relações simétricas, na qual ocorre uma distribuição igualitária do poder sem qualquer forma de coação para que se tome está ou aquela posição.

#### 6.4.17.2 Associado

Como o dilema versa sobre a questão política, vislumbrou-se a amplitude das vivências e a desenvoltura dos Associados nesta esfera, mostrando que tal situação é comum em suas cotidianidades. Dessa maneira, eles interagiram de forma bem enfática no debate da questão como mostra uma de suas falas mais contundentes:

Para mim, se o deputado é amigo da empresa, e apresenta um bom candidato, a Diretoria poderia dar seu apoio, porém sem coagir seus funcionários para que o apoiassem. Eu acho que a associação tem de saber trabalhar essa questão política, sem ferir os seus princípios e a sua verdadeira luta. Toda associação deve ter uma postura política, a gente precisa de apoio no governo. Por exemplo, para se conseguir um trator na CAR [*órgão estadual*], se você tiver um político na frente, sai mais rápido, é necessário um empurrãozinho de um político.

Esta colocação torna claro que, no seu cotidiano os participantes defrontam-se com situações nas quais é necessária negociação com o Poder Público e, muitas vezes, diretamente com políticos para obtenção de algum benefício para a Instituição ou para a comunidade, mas dentro dos parâmetros e projeto político. Uma outra fala coerente com a postura com a declaração dos Associados, durante o percurso da pesquisa, é: “Eu no lugar do Diretor mostrava ao Deputado a importância da Associação, e que uma aliança política é feita através de idéias e não de imposição, pois isto desrespeita uma relação democrática e os princípios de justiça e liberdade”. É mais uma demonstração clara de que os princípios que norteiam as ações da Instituição devem ser observados diante de qualquer situação. Este debate foi intenso, parecendo ser um recado dos participantes de que eles são protagonistas da sua própria história, dotados de consciência e autonomia para fazerem sua opção política. E que esta deve ocorrer numa lógica processual permeada pela liberdade de escolha da cada cidadão. Em suma, é uma filtragem no processo de participação política que tem como referência o pleno exercício da cidadania.

#### 6.4.17.3 Diretores

Durante as discussões, os Diretores expressaram com nitidez, a sua postura política e o papel da APAEB como fomentadora da consciência política e do exercício da cidadania dos seus integrantes, como bem expressa a fala:

[...] levar a sua proposta ao conhecimento dos funcionários, para que estes decidam se apóiam ou não o candidato. Esta seria a posição compatível com a nossa história, nosso trabalho de luta de conscientização e resgate da cidadania, pautado nos princípios de justiça e solidariedade social.

Faz-se, aqui, alusão a um contexto no qual os indivíduos podem usar livremente sua capacidade de vontade e de expressão, numa sincronicidade entre o racional e o socialmente válido com relação aos princípios esposados. Desse modo, os Diretores mostram respeito e responsabilidade coletiva com seus funcionários, numa postura que propicia relações dialógicas, num agir comunicativo, no que se refere à liberdade de expressão e opção política. Esta posição é explicitada no seguinte enunciado: [...] É como o companheiro falou, o apoio deve ser conseguido através do diálogo, e não através de imposição. A empresa não podia prometer qualquer quantidade de votos ao deputado”. Aqui, o diálogo demarca-se como o elemento viabilizador de uma solução democrática para a questão.

Nessa perspectiva, tem-se como suporte a Racionalidade Comunicativa, na sua dialogicidade como um elemento predominante no projeto político da APAEB, o que possibilita o emergir de relações de poder simétricas, portanto contrárias à proposta do deputado que vem na lógica do poder assimétrico, ou seja, aquele exercido com a aquiescência ou não do seu destinatário, pautado num agir estratégico, causando rejeição dos participantes a relações políticas desta natureza, denominada por um deles como a política “dando-se é que se recebe”. É possível que esta clareza política dos integrantes da APEB seja um dos suportes de sustentação social e simbólica, e da visibilidade e credibilidade junto à toda a comunidade, no plano nacional e internacional.

#### **6.4.18 Análise da legitimação das falas do 8º dilema**

##### **6.4.18.1 Funcionários**

A legitimação das falas foi uma ratificação das colocações feitas na fase anterior, possibilitando ao pesquisador reforçar, junto aos participantes, os pressupostos da Racionalidade Comunicativa e, de maneira específica, a dialogicidade e o Espaço Público, ficando mais uma vez claro que estes merecem uma atenção toda especial no contexto produtivo, visto que o interesse e a adesão a essas práticas foram aceitos de maneira intensa e unânime por este grupo.

#### 6.4.18.2 Associados

Com os Associados, a legitimação das falas foi uma prévia da vivência da Ética do Discurso, uma vez que as questões foram bastante debatidas, mostrando que a dimensão política é bem relevante e motivante para o grupo, como também a sua participação de maneira consciente e livre, dando oportunidade para que o pesquisador discorresse sobre o Espaço Público e de como operacionalizá-lo em conformidade com as prescrições da Ética do Discurso, já que este não foi mencionado pelos participantes.

#### 6.4.18.3 Diretor

Os diretores reagiram de maneira entusiasta à legitimação das falas, e mais uma vez reforçaram, com uma certa dose de orgulho, a validade ética e estética das suas ações, voltadas para a promoção da justiça social e da solidariedade, ressaltando a configuração política e transformadora que estas assumiram, levando-se a supor que era a forma encontrada por eles para obterem sua legitimação social junto a toda a comunidade. Foi um dos momentos mais interessantes vivido durante a trajetória da pesquisa. Como fez nos grupos anteriores, o pesquisador explanou sobre a questão do diálogo e de sua efetivação através de um espaço público. Do processo de legitimação, foram validadas para a vivência da Ética do Discurso as seguintes falas, expressas no Quadro 23:

## **8º Dilema**

### **1 Apoiar o deputado**

#### **1.1 Dimensão funcional**

##### **1.1.1 Interesse utilitário**

###### **Funcionário**

–Eu agradeceria o apoio do deputado, e apresentaria o programa do prefeito aos funcionários, para eles decidirem o apoio ou não.

##### **1.1.2 Autoritarismo funcional**

###### **Funcionário**

–[...] a empresa pode ter sua opção política, mas sem impô-la ao funcionário. É uma atitude autoritária e nada ética, não há benefício material que a justifique.

#### **1.2 Dimensão Sociopolítica**

##### **1.2.1 Exercício da cidadania**

###### **Diretor**

–A diretoria devia mostrar que a imposição não é cabível aqui, num sistema livre e democrático.

–[...] mostrar ao deputado, que não era direito impor aquela condição, pois a APAEB trabalha democraticamente. Apesar disso, sua proposta será comunicada aos funcionários, porém a decisão de apoiá-lo é unicamente deles.

–A APAEB tem sua opção política e não é segredo. A diretoria deve levar a proposta do deputado aos funcionários, o apoio é decisão deles, pois todos devem ser livres para votarem em quem quiser.[...] esta é uma decisão justa e decente.

###### **Associado**

–[...] a associação precisa de apoio político, se a plataforma do prefeito for boa eu o apoiaria as coisas ficam mais fáceis com alguém no poder.

–A Diretoria deve conciliar a política com os interesses da empresa e bem-estar dos funcionários. Porém, sem ferir seus princípios e respeitando a opção política do funcionário. Se o candidato se enquadrar nestes critérios, deve ser apoiado.

### **2 Não apoiar o deputado**

#### **2.1 Dimensão ética**

##### **2.1.1 Fidelidade a princípios**

###### **Diretor**

–A política tradicional “dando-se que se recebe” não está de acordo com os princípios da APAEB. A cidadania tem de prevalecer, não podemos impor ao funcionário votar em qualquer candidato.

###### **Associados**

–A Diretoria não deve apoiar o Deputado, mesmo perdendo os benefícios para não ferir seus princípios de justiça e liberdade.

–Compromisso com um político desse nível não vale a pena, fere os nossos princípios.

###### **Funcionários**

–[...] ao exigir votos o deputado não está sendo ético. O apoio político vem de idéias que objetivem a justiça social e liberdade para todos.[...] a diretoria poderia se comprometer a apresentar a proposta do candidato e deixar os funcionários fazerem sua opção política. Se ela cair na chantagem do deputado, vai ficar no mesmo nível, sem capacidade moral.

### **Quadro 23** - Síntese das falas legitimadas do 8º Dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.19 Vivencia da Ética do Discurso do 8º dilema

Neste Dilema, a vivência foi muito acalorada, fluindo de maneira natural e espontânea, a questão política e suas *nuances* tocaram de maneira bem acentuada a todos, possivelmente porque esta dimensão é uma constante na vida pessoal e associativa de todos os participantes. Nas conversas informais, era comum a expressão “eles” e “nós”, no sentido de que o poder público e muitos dos políticos (notadamente responsáveis por uma prática política clientelista e patrimonialista) não eram seus parceiros, mas, no mínimo, rivais, pois representavam o Poder Político, o qual não atendia minimamente às suas necessidades. Neste contexto, ficou patente que cada participante tinha interesses, preferências, visões de mundo e valores diferentes uns dos outros, mas que, diante da realidade que lhes era apresentada, foram uníssonos em rejeitar a imposição do Deputado, levando a crer que a liberdade política tinha um significado simbólico inegociável, pois era o exercício de sua cidadania, que transcendia a questão meramente política para assumir uma configuração de natureza moral, passível de uma flexibilização em favor dos princípios de solidariedade, justiça, postura bem nítida na fala: “No meu entender, não vale a pena a associação ter compromisso com um político deste, já pensou!”. Este enunciado, apesar do seu teor de radicalidade em virtude de não abrir a possibilidade do diálogo, teve ressonância entre os participantes. Enfim, pôde-se inferir, que durante a vivência, foi dado tempo aos participantes para refletirem coletivamente, possibilitando o desvelar crítico da realidade apaebiana nas suas fragilidades e potencialidades, inclusive de uma maior visualização do Espaço Público e do exercício discursivo como fatores democráticos, visto que este processo liberta o indivíduo da impossibilidade de pensar por si mesmo, isto é, pensar heteronomamente em função de alguém que determina as coordenadas da sua percepção, do seu gosto e do seu juízo. Deste processo, foram validadas as falas do Quadro 24.

### *1 Apoiar o deputado*

#### **1.1 Dimensão Sociopolítica**

##### **1.2.1 Exercício da cidadania**

– A APAEB tem sua opção política e não é segredo. A diretoria deve levar a proposta do deputado aos funcionários, o apoio é decisão deles, pois todos devem ser livres para votarem em quem quiser.[...] esta é uma decisão justa e decente.

–A Diretoria deve conciliar a política com os interesses da empresa e bem-estar dos funcionários. Porém, sem ferir seus princípios e respeitando a opção política do funcionário. Se o candidato se enquadrar nestes critérios, deve ser apoiado

### *2 Não apoiar o deputado*

#### **2.1 Dimensão ética**

##### **2.2.1 Fidelidade a princípios**

–[...] ao exigir votos o deputado não está sendo ético. O apoio político deve vir de idéias que objetivem a justiça social e liberdade para todos. (...) a diretoria poderia se comprometer a apresentar a proposta do candidato e deixar os funcionários fazerem sua opção política. Se ela cair na chantagem do deputado, vai ficar no mesmo nível, sem capacidade moral.

–A política tradicional “dando-se que se recebe” não está de acordo com os princípios da APAEB. A cidadania tem de prevalecer, não podemos impor ao funcionário votar em qualquer candidato.

#### **Quadro 24** - Falas legitimadas na vivencia da Ética do Discurso do 8º dilema

Fonte: Pesquisa de campo.

#### **6.4.20 Considerações finais**

Concluindo, pode-se dizer que a vivencia do 8º dilema clarificou, de maneira inequívoca, a determinação e garra dos grupos na defesa dos princípios de justiça social e solidariedade, e do incentivo à participação cidadã, numa perspectiva do coletivo, do gregário, sendo estes um dos grandes delimitadores da identidade da APAEB. Esta colocação assume sentido quando os três grupos afirmaram, através de suas falas, que são livres e conscientes para fazerem suas opções políticas e, para tal, têm como parâmetro relações simétricas, jamais relações entre dominado e dominador, interação na qual a mediação é feita por benefícios materiais que resultam num processo de dominação e controle social. Enfim, uma troca de favores numa arquitetura política clientelista e patrimonialista, muito comum no Brasil e particularmente bastante forte na região do semi-árido da Bahia, em virtude das carências conjunturais que deixam seus habitantes numa situação de profunda iniquidade social, econômica e cultural. Com relação à questão do Espaço Público, ficou nítido para os Associados e Diretores que ele existe através das Assembléias Mensais, contudo assume mais uma configuração consultiva e de socialização política do que mesmo de um Espaço



deliberativo, nos moldes da Ética do Discurso, portanto carente de um aprimoramento, para tornar-se um centro modelo do exercício da participação cidadã. No tocante aos funcionários, ou melhor, ao espaço produtivo, este carece da institucionalização de uma gerência baseada na dialogicidade e, naturalmente do seu Espaço Público no modelo habermasiano, para que se ter uma prática dialógica que incida num exercício real de participação, permitindo a todos o pleno exercício de sua cidadania, gerando, assim, um contexto verdadeiramente emancipatório sintonizado com os princípios da APAEB, com diz um dos funcionários: “[...] a pesquisa recordou algo importante na vida da gente, recordou que somos livres, e temos de ser livres para falar a verdade, em qualquer lugar, e em qualquer momento”, tornando-se quase um desabafo.

#### **6.4.21 Mapeamento, legitimação e vivência da Ética do Discurso do 9º dilema**

##### **Dilema:**

A Direção da Empresa Diamante constatou que seus colaboradores, insatisfeitos com as mudanças que se vêm realizando na empresa, estão reagindo com a criação de grupos informais para manifestarem seus descontentamentos, através de críticas e comentários sobre certos assuntos considerados como tabu pela Direção. Esta com o objetivo de controlar a situação e sem o consentimento dos funcionários, mandou instalar câmaras de vídeo no local de trabalho, para descobrir os líderes deste processo que, no seu entender, estaria perturbando a ordem funcional. Vocês acham esta decisão correta? Por quê?

**Categoria analisada:** Espaço Público

***INão colocar a câmara*****1.1 Dimensão Ética****1.1.1 Fidelidade a princípios****Diretores**

–Colocar uma câmara vai pegar aquele funcionário a vontade. [...] A empresa deve abrir um diálogo honesto para que todos possam dizer mesmo aquilo que parece ser impossível dizer. Esta é que seria uma decisão justa e ética.

–[...] é errado colocar a câmara sem conhecimento dos funcionários é uma invasão de privacidade, que muitas vezes conversam pensando que estão protegidos pelo anonimato, é falta de ética não deixar o funcionário expressar-se.

**Associado**

–A câmara é um desrespeito, não é ético, parece ACM no caso do painel. Eu me sentiria muito decepcionado.

**1.1.2 Dimensão funcional****1.1.3 Diálogo funcional****Diretor**

–Colocar a câmara sem consentimento é decisão de uma empresa capitalista autoritária para descartar o funcionário. Deve haver a participação e o diálogo, para as decisões serem tomadas em conjunto. A confiança deve ser nossa base.

–A falta de informação impede os funcionários de entenderem os momentos difíceis da empresa. Os fatos pertencem a todos, e não somente a um grupo. O dialogo pode resolver muitos problemas funcionais [...].

–A câmara é uma invasão à intimidade do indivíduo. É tirar a liberdade de expressão do funcionário, oprimi-lo e não considerar seu lado humano, suas insatisfações. Na APAEB, só não fala quem não quer, temos essa liberdade.

–O controle é necessário, mas sendo do conhecimento de todos. Deve haver reuniões para se ouvir as críticas, as opiniões, sugestões, e aceitá-las com democracia, aprender em conjunto.

–[...] o controle sem o conhecimento dos funcionários não é democrático, pois está apenas a favor da empresa [...].

**Funcionário**

–Nem sempre o funcionário se reúne e faz críticas. A empresa tem de ser aberta, dialogar com os funcionários, e compreender as críticas e saber conviver democraticamente com isso.

**1.1.4 Autoritarismo funcional****Associados**

–Ninguém pode decidir sozinho, o diálogo é importante. O vídeo é um desrespeito, eu pediria para sair da empresa, pois não têm confiança em mim, isto é básico.

**1.1.4 Interesse utilitário****Associado**

–[...] é preciso ouvir o funcionário, ele pode estar vendo algo que a diretoria não consegue ver, dois é mais do que um, uma boa conversa resolve muito problema.

–Nas mudanças deve-se buscar o apoio do funcionário, não conseguindo, a diretoria pode decidir sozinha, se isto for bom para a empresa.

–[...] é errado colocar uma câmara, para vigiar o funcionário, pelas costas. Acho uma medida incorreta e me sentiria muito constrangido, pois é desconfiança do patrão com o empregado.

–[...] a câmara tira a liberdade do empregado.

–Eu sou pelo diálogo, vamos conversar para ver qual é o problema, e tentar resolver, a câmara é autoritarismo.

**Funcionário**

–A câmara é desconfiança com o empregado, é uma forma de vigiá-lo, é como se você não fosse responsável.[...].

–É insatisfatório trabalhar e estar sendo filmado. Colocam-se câmaras para evitar furtos e roubos, em locais que não há companheirismo. Isto pode gerar problemas entre as pessoas e quebra de produtividade.

–Não é correto instalar a câmara, pois é desconfiança, e a empresa ao admitir o funcionário assume que confia nele.

–Sou contra a câmara, ninguém gosta de ser vigiado, tira a naturalidade. A diretoria podia encontrar alternativa de ter acesso a essas críticas, e adotar uma atitude mais aberta e compreensiva.

**1.1.3 Dimensão social política****Associado**

–Colocar a câmara é uma vigilância às lideranças, uma barreira à liberdade de expressão. A Diretoria devia dialogar.

**2 Colocar a câmara****Interesse utilitário****Funcionário**

–Eu concordo com a instalação do vídeo. Só vai expor quem comenta o que não deve. Não tira minha liberdade.

–Não me importo com a câmara trabalho direito e, não faço crítica que não devo.

–Não vejo problema para quem não tem malícia. Se fizer meu trabalho direito pode haver duas mil pessoas filmando.

**Quadro 25 - Síntese das falas mapeadas no 9º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.22 Análise das Falas (valores ético-morais) mapeadas no 9º dilema

Quanta insensatez a dos apologistas do conhecimento, quando pregam enfaticamente a necessidade do aflorar das luzes dos indivíduos, mas sem perceberem a falibilidade e o autoritarismo de suas ações, fazem o possível e o impossível para que isto ocorra dentro do limiar de suas próprias razões e saberes, impedindo o florescer das razões e dos saberes destes indivíduos.

Reynaldo de Paula, 2005.

##### 6.4.22.1 Funcionários

Nos momentos iniciais do Mapeamento, algumas falas voltaram-se para uma postura de natureza estritamente individual, como evidenciam os trechos: “Eu achei correto colocar a câmara, só vai expor quem estiver comentando o que não deve”; “Eu concordo com a câmara, não vejo problema, para aquelas pessoas que não têm malícia”. Revelam uma lógica direcionada à preservação do interesse pessoal, sem visível preocupação com o outro, bem na perspectiva da ação estratégica. Todavia as falas: “Não é correto instalar a câmara, pois é desconfiança, e a empresa ao admitir o funcionário assume que confia nele”; [...] a câmara é uma forma de vigilância, mostrando a desconfiança da empresa com o funcionário. Ninguém gosta de saber que está sendo vigiado no trabalho, é como se você não fosse responsável”, enunciados, que, também apontam para inquietações de ordem pessoal e não mencionam a abertura do diálogo, remetem a uma dimensão, muito importante nas interações sociais, a *confiança*, principalmente numa instituição da natureza da APAEB.

Neste caso, a confiança assume uma configuração simbólica transmitida aos atores, em forma de herança histórico-sócio-cultural e assume uma função gregária ao ser demandada como mediadora das relações funcionais, tornando-se um valor propiciador de um convívio social baseado no respeito mútuo, na reciprocidade e no entendimento. Assim, pode-se inferir que esses enunciados têm um viés culturalista da confiança, sendo esta originária do Mundo da Vida, Neste enfoque, a confiança, por sua característica, é reprodutora simbólica, sendo fundamental para o fortalecimento do associativismo horizontal, isto é, aquele no qual as interações sociais são desenvolvidas num contexto simétrico, portanto mediado pela Racionalidade Comunicativa. Na lógica sistêmica, ou melhor, nos pressupostos da Racionalidade Instrumental, busca-se a otimização das relações de confiança para se obterem

maiores ganhos econômicos ou maior espaço de poder social, redundando em mais uma forma de colonização do Mundo da Vida.

Complementando esta análise tomou-se como referência a seguinte fala: “A câmara é desconfiança com o empregado, é uma forma de vigiá-lo, é como se você não fosse responsável. As questões que afligem a todos devem ser discutidas de maneira coletiva, através do diálogo”. Esta fala destaca a questão da confiança e do diálogo como elemento que pode dirimir esta situação de forma democrática, porém sem mencionar a abertura de um Espaço Público para efetivação desta prática.

#### 6.4.22.2 Associado

A análise feita para os funcionários em parte é válida para os grupos de Associados, pois a confiança<sup>91</sup> é um valor internalizado por este grupo, levando alguns participantes a manifestar a vontade de deixar a empresa, quando sentiram que não lhes foi dispensada a confiança que mereciam, como mostra a fala:

[...] colocar a câmara foi um erro, os diretores não confiam nos funcionários, a confiança é básica, nós temos de considerar um no outro. Nesta situação, eu me sentiria muito mal e pediria para sair da empresa, pois não têm confiança em mim.

Fica evidente, neste enunciado, o sentimento de mágoa, em virtude de a empresa não depositar confiança ou desconfiar da lealdade do funcionário, reforçando o poder simbólico que esta dimensão representa nas interações sociais deste grupo.

Neste íterim, emergem falas voltadas para o diálogo e a participação, como uma forma democrática na resolução de problemas coletivos. Entretanto, não se registrou nenhuma alusão à abertura de um Espaço Público, pelo menos em termos da teoria habermasiana. É provável que os enunciados proponham a potencialização do processo dialógico existente nas Assembléias Mensais dos Associados. Todavia, conforme observações do pesquisador, estas devem ser repensadas e aprimoradas, para tornar-se realmente um Espaço Público nos moldes da Teoria da Ação Comunicativa. Este aprimoramento é indispensável, para que todos possam desenvolver a sua competência comunicativa e, assim, construir e/ou reconstruir sua

---

<sup>91</sup> Mais uma vez, confirma-se a *confiança* como uma dimensão simbólica junto aos participante da pesquisa. No presente caso, os associados, tornando-se uma temática a ser agendada para futuros estudos e pesquisa com relação a manifestação da confiança e de seus reflexos num contexto associativo como da APAEB.

práxis cotidiana mediada pelo agir comunicativo. Em outras palavras, é a institucionalização de um processo de reconstrução interativo, que propicia aos membros da Instituição a possibilidade (de reconstruir ou não as normas, regras ou valores, decisões, ou seja, que em cada momento do seu cotidiano os atores possam voltar-se reflexivamente para seus pressupostos morais normativos e problematizá-los, do contrário, a tão propalada participação cidadã é apenas uma mera abstração

#### 6.4.22.3 Diretores

No debate com relação à instalação da câmara de vídeo, os Diretores<sup>92</sup> não aceitaram a metáfora da empresa fictícia e incorporaram o conteúdo ao cotidiano da APAEB, mostrando que este expressava algo relevante para eles, isto é muito importante, pois os valores ético-morais transcendem a qualquer tipificação *a priori*, em virtude de ser um fenômeno de caráter vivencial, e deve ser estudado a partir do vivido e compartilhado pelos sujeitos, através das suas intersubjetividades e do significado destes para os indivíduos. Neste sentido, as falas dos participantes expressaram um sentimento generalizado de necessidade do diálogo, da participação e do consenso como instrumento democrático para a tomada de decisões, como expressa a fala: [...] A empresa deve abrir um diálogo honesto para que todos possam dizer mesmo aquilo que parecia, ser impossível dizer. Esta é que seria uma decisão justa e ética”, dando ênfase à dialogicidade e ao Espaço Público, conforme prescreve a Racionalidade Ético comunicativa. Apesar disso, não existe com clareza, para o grupo, uma delimitação clara e precisa do que seja um Espaço Público, dentro do enfoque apregoado pela Teoria da Ação Comunicativa.

---

<sup>92</sup> Durante as falas, foi comum aos participantes do três grupos usarem o termo “capitalista” como um marco divisório entre as suas práticas cotidianas e a do sistema, como se a primeira simbolizasse tudo que há de iníquo para o viver social. Este sentimento é tão forte que, se alguém os denominasse de capitalistas seria uma grande ofensa.

### 6.4.23 Análise da legitimação das falas do 9º dilema

Nem a coesão nem a adesão feitas através da imposição podem, por si mesmas, assegurar qualquer ordenamento moral.

Reynaldo de Paula, 2005

#### 6.4.23.1 Funcionários

Na fase de legitimação, foi ratificada a posição de que a colocação da câmara sem o devido consentimento dos funcionários era uma medida autoritária e desrespeitosa, não condizente com a política de respeito e apoio ao exercício da cidadania esposada pela APAEB. Entretanto, esta postura não rejeitou a existência de controles que facilitassem a funcionalidade das atividades produtivas, mas estes deveriam ser efetivados de forma democrática e consensual, como explicita à fala: “A empresa deve achar uma forma mais democrática de acompanhar os comentários dos funcionários e saber conviver com isso”. A fala mostra que os participantes aceitam a autoridade funcional e medidas disciplinares, desde que pautadas no respeito e na confiança mútuos, enfatizado a última como um fator de agregação social.

Portanto, mais uma vez, confirma-se a importância da “confiança” como uma força motriz nas interações sociais na APAEB, sendo uma dimensão a integrar qualquer proposta de mudança, pela sua capacidade de gerar um ambiente receptivo e propenso ao entendimento.

#### 6.4.23.2 Associados

Na legitimação, os Associados retomam a questão da necessidade da confiança como requisito para que existam relações sociais perenes, cooperativas e duradouras, inclusive um dos participantes exclamou: “Não tendo confiança em mim, morre a conversa”. Neste ínterim, pode-se dizer que o grande mérito do 9º Dilema foi desvelar a importância da confiança como um valor integrativo dos três grupos, e que esta pode contribuir

decisivamente para o agir comunicativo no convívio dos membros da APAEB. Na verdade, a confiança orgânica contém, no seu bojo, os sentimentos de reciprocidade, igualdade e acolhimento do outro nas suas especificidades, conforme declaração dos participantes. A confiança facilita sobremaneira o atendimento de um dos critérios de pretensão de validade dos enunciados, que é a questão da veracidade.

#### 6.4.23.3 Diretores

No grupo dos Diretores, em virtude das falas serem norteadas pela busca do diálogo, aproveitou-se o ensejo para clarificar os conceitos básicos da Racionalidade Ético-comunicativa, visando uma recepção democrática dos enunciados dos outros grupos na vivência da Ética do Discurso. Este procedimento justifica-se na medida em que em algumas falas dos dilemas anteriores notou-se um viés autoritário<sup>93</sup>, e, apesar do respeito que merecem, estas devem ser tematizadas de acordo com os princípios da APAEB. Com relação aos conceitos, trabalhou-se, inicialmente, com a questão do consenso, considerado como um meio para a tomada de decisões coletivas, dentro da observância dos princípios de justiça e solidariedade. Ilustrou-se ainda que o consenso qualificado é um acordo moral concretizado em situações simétricas, norteadas pela ação comunicativa, sendo uma via democrática para solução de questões problematizadas em qualquer contexto. Deve-se ressaltar que nem a coesão nem a adesão feitas através da imposição podem, por si mesmas, assegurar qualquer ordenamento moral.

Nesse momento, fez-se um esclarecimento com relação à frase muito comum entre os participantes dos grupos, de, “ não somos capitalistas”, o que não deixa de ser uma verdade, porém não se deve esquecer que nenhuma das unidades da APAEB, particularmente a Fábrica, estão imunes aos pressupostos do capitalismo, pois “As contradições do sistema capitalista nem sempre são diretamente observáveis, pois são ocultadas e transformadas pelo processo de mediação” (PAGÉS,1993, p.28). Esta colocação

---

<sup>93</sup> É importante lembrar que existe nas tradicionais culturais da região valores com viés autoritário relacionados a figura paterna, as autoridades constituídas sejam elas de natureza privada, governamental, e talvez associativista, com é o caso da APAEB. É salutar ressaltar que esta tradição tem sua gênese no Mundo da Vida, e que tem sido apropriada pela lógica sistêmica para obtenção dos seus interesses, devendo portanto ser problematizada, pois é possível que se esteja diante de uma ação estratégica encoberta. E como é possível tematizar qualquer questão no Mundo da Vida, esses valores têm que passar pelo crivo de sua validação ou não, para que se tenha o entendimento social, e um contexto emancipatório.

teve o intuito de esclarecer que muitas das práticas sociais desenvolvidas no seio da APAEB são justamente mediações para atenuar ou mediar as contradições do sistema capitalista, sendo necessário ter-se clareza deste fenômeno, para que estas contradições não sejam um impeditivo ao alcance dos princípios de justiça e solidariedade social esposados pela APAEB. As falas para a vivência estão descritas no Quadro 26.

***1 Contra a instalação da câmara de vídeo***

**1.1 Dimensão Ética**

**1.1.1 Fidelidade a princípios**

**Associado**

–A câmara é um desrespeito, não é ético, parece ACM no caso do painel. Eu me sentiria muito decepcionado.

**1.2 Dimensão funcional**

**1.2.1 Diálogo funcional**

**Diretor**

–Colocar a câmara sem consentimento é decisão de uma empresa capitalista autoritária. Devem ser incentivados a participação e o diálogo, para as decisões serem tomadas em conjunto. A confiança deve ser a base de uma empresa como a nossa.

–Não aceito essa decisão, o controle deve ser feito de maneira mais aberta e democrática. A falta de informação impede os funcionários de entenderem os momentos difíceis da empresa, os fatos pertencem a todos e não somente a um grupo. O diálogo pode resolver muitos problemas funcionais.

–A instalação da câmara é uma invasão à intimidade do indivíduo. É tirar a liberdade de expressão do funcionário, oprimi-lo e não considerar seu lado humano, suas insatisfações. Na APAEB, só não fala quem não quer, temos essa liberdade.

–O controle é necessário, mas sendo do conhecimento de todos. Deve haver reuniões para se ouvir as críticas, as opiniões, sugestões, e aceitá-las com democracia, e assim aprender em conjunto.

**Funcionário**

–Nem sempre o funcionário se reúne e faz críticas. A empresa tem de ser aberta, dialogar com os funcionários, compreender as críticas e saber conviver democraticamente com isso.

**1.2.3 Autoritarismo funcional**

**Associados**

–Ninguém pode decidir sozinho, o diálogo é importante. O vídeo é um desrespeito, eu pediria para sair da empresa, pois não têm confiança em mim, isto é básico.

–[...] deve-se buscar o apoio do funcionário, não conseguindo, a diretoria decide sozinha, se for bom para a empresa.

**Funcionário**

–A câmara é desconfiança com o empregado, é uma forma de vigiá-lo, é como se você não fosse responsável. As questões que afligem a todos devem ser discutidas de maneira coletiva, através do diálogo.

–É insatisfatório trabalhar e estar sendo filmado. Colocam-se câmaras para evitar furtos e roubos, em locais em que não há companheirismo. Isto pode gerar problemas entre as pessoas e quebra de produtividade.

**1.2.3 Dimensão sociopolítica**

**Associado**

–Colocar a câmara é uma vigilância às lideranças, uma barreira à liberdade de expressão. A Diretoria devia conversar para conseguir adesão dos funcionários.

**1.2.4 Interesse utilitário**

**Funcionário**

–Eu concordo com a instalação do vídeo. Só vai expor quem comenta o que não deve. Não tira minha liberdade.

**Quadro 26** - Falas legitimadas do 9º dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo



#### 6.4.24 Vivência da Ética do Discurso do 9º dilema

A religião não é baseada num sistema racional de provas, mas sobrevive pela necessidade humana.

Anônimo

A vivência consolidou a importância do diálogo, da necessidade de aperfeiçoamento da prática discursiva e da existência de um Espaço Público para que esta se efetive. Nos debates, a questão da confiança emerge mais uma vez, tornando claro que era um sentimento comum a todos, e também que, no dia-a-dia da APAEB, não era dada a devida importância a esta dimensão, no desenvolvimento de suas atividades, principalmente no área fabril e em alguns setores específicos, como, por exemplo, o setor de <sup>94</sup>Recursos Humanos.

Um fato que deve ser mencionado é que sempre nas reuniões ocorriam alusões à “justiça imanente”, à “divina providência”, mesmo tratando-se de aspectos de ordem moral, econômica e social. Este fato pode ser ilustrado pela seguinte fala:

[...] há pouco tempo nós tivemos uma crise financeira muito forte, e chamamos todos os funcionários para tentar resolver ou minimizar a situação sem descartar ninguém. Graças a Deus já começamos a respirar e vamos superar a crise, mas isto foi feito tudo em conjunto, em comum acordo.

Esse depoimento evidencia que, apesar de toda a luta política e material para superar as dificuldades, está presente no imaginário dos participantes a proteção Divina, como um suporte para as suas ações. Apesar desta manifestação religiosa (Mundo da Vida), em nenhum momento falou-se em entregar suas vidas aos desígnios de Deus, de maneira acomodada e conformista. Mesmo a fala “Eu testemunharia, se perder o emprego Deus toma conta”, que, superficialmente mostra um viés conformista, na realidade é uma postura de luta contra algo que é superior ao falante, ou seja, seu empregador. É possível que a junção da determinação de luta e as manifestações de fé possam ser conduzidas de maneira positiva no processo de um trabalho centrado na solidariedade social. Deve-se ressaltar que, no sentimento religioso<sup>95</sup>, subjaz a questão do amor ao outro, da dádiva, inclusive de força para lutar contra as adversidades. Contudo, esta passagem da ordem divina para a ordem material

<sup>94</sup> Informalmente foi um dos setores em que o pesquisador observou maiores reclamações e reservas.

<sup>95</sup> É salutar ressaltar que, em algumas regiões do semi-árido nordestino, os devotos punem os Santos, quando o período de estiagem é muito grande. As punições resumem-se em tirar os Santos de seus nichos e guardá-los em velhos baús, cobri-los e virá-los de frente para parede. Os Santos só retornam aos nichos e são novamente adorados, quando volta a chover. Isto não deixa de ser uma manifestação cultural interessante, mas que redundaria em uma ação social de grande relevância, pois mostra a capacidade de indignação, que pode ser transmutada num processo de luta contra as adversidades sociais, políticas, culturais, se isto for aceito consensualmente por estes atores sociais.

deve considerar os seus aspectos simbólicos, históricos, culturais e a agregação social que dela advém. Esta incorporação do espiritual com o material do ponto de vista lógico-objetivista, pode ser contraditório, mas não do ponto de vista subjetivo antropológico, pois é uma realidade presente no vivido por estes atores. Neste ensejo, a dinâmica da Ética do Discurso propiciou o entendimento da realidade como ela é, com *nuances* importantes que podem contribuir para o aperfeiçoamento ético-moral do cotidiano dos participantes, através de um agir comunicativo contemplando as dimensões de justiça e solidariedade social. Nesta dinâmica, foram validadas as seguintes falas.

### ***1* Contra a instalação da câmara de vídeo**

#### **1.1 Dimensão funcional**

##### **1.1.1 Diálogo funcional**

-Colocar a câmara sem consentimento é decisão de uma empresa capitalista autoritária para descartar o funcionário. Deve ser incentivados a participação e o diálogo, para as decisões serem tomadas em conjunto. A confiança deve ser a base de uma empresa como a nossa.

Não aceito essa decisão. A falta de informação impede os funcionários entenderem os momentos difíceis da empresa. Os fatos pertencem a todos, e não somente a um grupo. O diálogo pode resolver muitos problemas funcionais. Mesmo o controle deve ser feito de maneira mais aberta e democrática.

##### **1.1.2 Autoritarismo funcional**

-Eu concordo com o colega, ninguém pode decidir sozinho, o diálogo é importante. O vídeo é um desrespeito, eu pediria para sair da empresa, pois não têm confiança em mim, isto é básico.

-A câmara é desconfiança com o empregado, é uma forma de vigiá-lo, é como se você não fosse responsável. As questões que afligem a todos devem ser discutidas de maneira coletiva, através do diálogo.

**Quadro 27** - Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

## **6.4.25 Considerações finais**

A trajetória discursiva deste dilema permitiu o emergir de sentimentos latentes no grupo, é como se eles tivessem incorporado o super-homem de Nietzsche, isto é, aquele capaz de superar todas as suas fragilidades ou fraquezas, de fazer seus milagres, não esperar milagres, dentro de um contexto totalmente adverso, e, ao mesmo tempo, apresentar-se como um homem comum, que tem a Providência Divina como âncora para a solução das suas dificuldades sociais e econômicas. Mas não é, de nenhuma forma, adotar uma postura calcada na ética da resignação, a qual aceita as desigualdades sociais como um fato natural e não histórico, decorrente de estruturas sociais que podem ser alteradas. Este fato foi explicitado num processo de reflexão coletiva tendo como parâmetros os pressupostos da Racionalidade

Ético-comunicativa. Apesar disso, não se configurou como uma avaliação normativa da ética que pontua a conduta dos participantes, pois o desvelar dos valores ético-moral requer ir além da simples aparência ou de qualquer tipificação *a priori*, pois ela é um fenômeno de caráter vivencial e precisa ser estudada a partir do vivido e compartilhado pelos sujeitos

#### **6.4.26 Mapeamento, legitimação, vivencia da Ética do Discurso do 10º dilema**

##### **Dilema:**

A Empresa Avatar, com penetração no mercado nacional e internacional, vêm promovendo avanços tecnológicos para melhorar a qualidade de seus produtos, reduzir os custos e aumentar a produtividade. Estas ações foram vitais para garantir a sobrevivência da empresa que estava à beira de falência. Apesar disso, os funcionários têm sinalizado que este processo vem ocasionado mudanças, tais como: perda de transparência nas relações pessoais; redução no envolvimento comunitário; restrições à liberdade de expressão e à substituição de antigos laços de amizade e solidariedade pelo ganho econômico. Na opinião de vocês, a empresa deve continuar com estes avanços tecnológicos, uma vez que ela tem obtido vantagens econômicas, mesmo que haja prejuízo na qualidade das relações entre as pessoas e da liberdade no trabalho? Por quê?

**Categoria analisada:** Mundo da vida *versus* mundo do sistema

## ***1 Consolidar vínculos sociais***

### **Dimensão Sociopolítica**

#### **1.1.2 Exercício da Cidadania**

##### **Diretor**

–Se a empresa tem como objetivo o lucro, sem voltar-se para o social, ela é capitalista. Mas nosso lema é o social, então a atitude correta é avançar na tecnologia, para garantir o avanço nas responsabilidades sociais.

–A empresa tem de avançar tecnologicamente, melhorar a qualidade, reduzir custos e aumentar produtividade, é a lei do mercado. Então, nós temos de avançar, porém sem pisar naquilo que nos constitui, então não se pode esquecer os vínculos sociais, e a solidariedade, isto é que assegura a nossa sobrevivência.

–A nossa base são os vínculos sociais, precisamos que sejam fortalecidos em conjunto com o avanço tecnológico e econômico. Nós estamos aqui, pela nossa luta por uma sociedade mais justa e igualitária, mesmo que tenhamos de operar no mercado, porém sem sermos escravos dele.

–A tecnologia é imprescindível, mas, ao lado do social, fortalecendo os vínculos solidários e o companheirismo. Apesar de precisarmos da tecnologia, o nosso compromisso maior é com o social, ele jamais pode ser esquecido.

–A empresa, para competir no mercado, tem de desenvolver novas tecnologias, agora deve haver espaço para o social, para nossos vínculos sociais.

–[...] a empresa tem de avançar na tecnologia, para poder competir e aumentar seus ganhos. Agora, este ganho não pode destruir seus ideais, seus vínculos, sua liberdade de expressão e a solidariedade com seus companheiros, senão é um ganho incorreto.

##### **Associados**

–[...] juntar o social com o econômico para fortalecer os vínculos sociais. Na APAEB, não somos capitalistas, trabalhamos em comunidade, então o crescimento econômico não pode prejudicar o social. Temos de fortalecer os vínculos sociais.

–Se trabalharmos em comunidade, o ganho social é muito importante, a união faz a força, eu tentaria salvar os vínculos sociais.

–A empresa tem de combinar o social com o econômico, estabilizar-se e voltar para o social, pois não pode subir matando os seus vínculos sociais.

–A empresa renovou, está crescendo, ganhou dinheiro, mas ao mesmo tempo decresceu, pois se esqueceu dos vínculos sociais. Ela deve retomar os vínculos sociais, em conjunto com o econômico, para que não perca seu objetivo social e chegue ao caos.

–[...] eu acho errado, voltar-se para o econômico e pisar no social. Ela deve crescer, mas sem esquecer o social.

–[...] apesar de ganhar menos, buscaria fortalecer o social. A gente deve fazer o certo, a empresa deve retomar seus vínculos sociais, buscar o crescimento social, econômico e os valores humanos. Isto é duradouro e beneficia a todos.

–A gente aqui sempre lutou pelo social, então tem de desenvolver o econômico, porém sem esquecer o social, o lado humano. A APAEB tem de investir pensando no futuro, e no bem-estar de todos. O futuro é um passo dado no presente.

##### **Funcionário**

–Eu consideraria as duas partes, o crescimento econômico, sem perder o social.

–A empresa não precisa perder seus vínculos sociais para crescer economicamente. Ela tem de balancear o econômico e o social. Quando a gente ganha dinheiro esquece os amigos, na empresa poderá acontecer o mesmo.

–[...] eu considerava os dois lados, via o lado do ganho para não falir, mas também os laços sociais.

–[...] eu estou de acordo em associar as duas partes, o lado social e o econômico.

–[...] o avanço tecnológico deve ser equilibrado a empresa não pode esquecer seus laços, suas origens, seu envolvimento comunitário, tem de haver a união entre os dois lados.

#### **1.2 Dimensão funcional**

##### **1.2.1 Interesse utilitário**

###### **Associado**

–Eu incentivaria o econômico, isto pode aumentar o salário que está muito baixo aqui, mas lembraria do social.

###### **Funcionário**

–Tem de juntar os dois, mas se houver somente uma saída, eu continuaria investindo na tecnologia e esqueceria o social.

–Para a empresa deve continuar com o ganho econômico, depois que se estabilizar, ela tenta reconstruir os vínculos sociais perdidos. Este é o custo para ela voltar a crescer e continuar o ganho o econômico.

### **Quadro 28 - Síntese das falas mapeadas (valores ético-morais) no 10º dilema**

Fonte: Pesquisa de campo

#### 6.4.27 Analise das Falas (valores ético-morais) mapeadas no 10º dilema

O social deve ser um meio para o homem conseguir a plenitude da sua humanidade, jamais um fim em si mesmo, para que este não se torne uma vítima de um 'social, que, ao invés de libertar, oprime. A idealização exacerbada do social pode desumanizá-lo e contribuir para o bloqueamento da liberdade, visto que a sua apologia deixa os atores sociais desarmados para resistirem aos seus desvios, em virtude de estes, ilusoriamente, representarem um instrumento propiciador da justiça e equidade social.

Reynaldo de Paula, 2005

##### 6.4.27.1 Funcionários

No 10º dilema, o enunciado a seguir provocou um processo discursivo intenso:

Para a empresa se reabilitar e voltar ao mercado, ela deve sacrificar o social, esquecer os laços de amizade. Após conseguir estabilizar-se, ela volta atrás, e tenta reconstruir os laços de amizade, e a fazer o trabalho social. Este é o custo para ela voltar a crescer e continuar com o ganho econômico.

Essa fala mostra a relevância que o grupo atribui aos vínculos sociais. O mais interessante é que, após os debates, o depoente, numa postura mais crítica, reviu a sua declaração: “[...] realmente, eu fui infeliz na colocação, usei as palavras erradas, a empresa deve usar o bom senso e tentar negociar de uma forma mais maleável para não prejudicar tanto o social”. Esta mudança de postura é importante, pois resgatou a relevância social e histórica dos vínculos sociais para o grupo, mostrando a impossibilidade de sacrificá-los e, depois, retomá-los normalmente, esquecendo-se da espacialidade e temporalidade na sua formação processual destes. Esta revisão postural é claramente um processo de aprendizagem sociopolítica, no caso da visualização da importância dos vínculos sociais como agregador social. Todavia, esta fala é preocupante se for válida para outros membros da APAEB, pois significa a provável hegemonia da instância econômica sobre as demais esferas sociais, permitindo a autonomização do Mundo do Sistema sob o Mundo da Vida, ou seja, da predominância da racionalidade instrumental.

Nessa situação, o Mundo da Vida é um mero coadjuvante e até o facilitador do desenvolvimento da lógica sistêmica, que passa a ser legitimada por si mesma. Neste cenário, retoma-se a necessidade de uma prática educativa junto a todos apaebianos, em particular ao setor produtivo, para que estes possam trabalhar dialeticamente a complementaridade entre a

ação estratégica e a ação comunicativa, evitando o predomínio do Mundo do Sistema sobre o Mundo da Vida à medida que esta dinâmica colonizadora e alienante nega todo o valor simbólico das ações comunicativas dos atores sociais, passando a atribuir-lhes o simples papel de mercadoria, negando-lhes seu papel de reprodutora simbólica dos valores que permeiam a política da APAEB, de promotora da justiça e solidariedade social. Isto possibilita o surgimento de perturbações, como a mecanização, perda de sentido do trabalho, crise de identidade coletiva, levando o indivíduo a interagir a partir dos seus interesses pessoais, em detrimento do coletivo, fato já ilustrado em dilemas anteriores.

#### 6.4.27.2 Associados

As falas dos Associados foram harmoniosas em buscar o equilíbrio entre o desenvolvimento tecnológico e a preservação dos vínculos sociais como bem mostra a fala:

[...] Se a APAEB quer ter crescimento no mercado de tapete, ela tem investir em novos equipamentos, é normal, porém ela jamais pode esquecer o futuro e seus objetivos de desenvolver o social, então isto tem de ser feito em conjunto, o econômico ligado ao social, dando prioridade a questão humana. Este é um ganho mais duradouro e que beneficia a todos.

Para o depoente, a valoração do ser humano é o fio condutor de seu comportamento. Nesta lógica, convém mostrar que, apesar de enfrentar todas as dificuldades econômicas dos habitantes da região<sup>96</sup> e de não estarem desatentos às exigências do mercado com relação ao desenvolvimento tecnológico, é bastante clara a opção dos Associados pelo social. É como se eles estivessem mais distantes das influências dos pressupostos do mercado, permitindo-lhes uma visão de mundo bastante peculiar, inclusive em não conceberem a riqueza material como definidor de felicidade, como expressaram seguidamente em conversas informais, mostrando que os indivíduos podem sair do “mundo aprovado” da sociedade, para viverem novas configurações da existência social (BERGER, 2001). Enfim, os Associados, no decorrer da pesquisa, mostraram serem as suas convicções sociais as molas propulsoras de seu comportamento, sem que isto implicasse numa inflexibilidade ou dificuldade em receber

---

<sup>96</sup> Como ficou bem pautado no 2º Dilema, no qual registrou-se com bastante ênfase o sentimento de preservação pessoal e familiar expresso no medo da perda do emprego, apesar dos associados não pertencerem ao quadro de pessoal da Instituição.

uma nova visão de realidade social. Neste sentido, vê-se nitidamente a hegemonia da Racionalidade Comunicativa sobre a Racionalidade Instrumental.

#### 6.4.27.3 Diretores

No transcorrer deste dilema, notou-se que havia uma certa homogeneidade nas opiniões emitidas pelos participantes e esclareceu-se, novamente, que a técnica empregada era para incentivar discussões, debates e não entrevistas grupais. Um dos participantes justificou o comportamento com o seguinte enunciado:

Nós já tivemos um pau da *desgrama*, agora nós amadurecemos e discutimos as coisas de uma maneira mais sensata, com menos paixão, buscando o melhor para todos. Nós viemos de movimentos sociais muito antes da APAEB, e temos uma opção ética por uma sociedade mais igualitária, não temos uma visão capitalista, nossa opção é pelo social. Então, é possível que exista uma certa homogeneidade sobre a nossa visão de mundo e nossas ações. Mas nós todos temos a nossa própria opinião, e, para se chegar a uma decisão, existe uma discussão de todas elas, isto ocorre nas reuniões principalmente nas que fazemos todos os meses com os associados. Nosso lema, entre várias idéias, é a de seguimos aquela que é considerada pelo grupo, como a melhor. Nós já aprendemos a respeitar a opinião vencedora.

Apesar da contundência desse depoimento e do aparato simbólico que a Assembléia Mensal dos Associados representa, com base nas manifestações ocorridas nos diversos dilema, e na observação e contatos informais, o pesquisador conclui que a base comunicativa da APEB requer um rigoroso aprimoramento, para que possa ser considerado como um Espaço Público em conformidade com as postulações habermasianas. No tocante aos demais enunciados, estes voltaram-se para a opção social, porém ressaltando a importância do avanço tecnológico como elemento viabilizador e facilitador desta opção, desde que seja estribado nos pressupostos da Racionalidade Comunicativa. Entre os enunciados, o mais representativo é:

A empresa tem de funcionar com o lado econômico, tecnológico e o lado humano, só eles juntos podem dar um equilíbrio, do contrário, perdem-se os vínculos sociais, o nosso grande sustentáculo. Nós estamos aqui pela nossa opção pelo social, pelo luta de uma sociedade mais justa e igualitária, e em nenhum momento podemos esquecer isso, mesmo que tenhamos de operar no mercado, porém sem sermos escravos dele. Talvez esse pensamento seja a razão de termos atingido a nossa atual situação.

Nessa fala subjaz um embate nítido entre Mundo da Vida e o Sistema, ou seja, uma postura de contracolonização do mercado, bastante nítida na expressão “sem sermos escravos do mercado”. Esta é uma alusão ao abuso do poder de mercado e à forma como ele solapa as liberdades individuais e a justiça social, configurando-se como um dos promotores das desigualdades sociais.

#### **6.4.28 Análise da legitimação das falas do 10º dilema**

##### 6.4.28.1 Funcionários

Nesta fase, foram retomadas as discussões da fase anterior sobre o embate entre a preservação dos vínculos sociais e o avanço tecnológico. Na legitimação, ficou óbvio para o grupo a sua opção pela preservação dos vínculos sociais, sem, contudo, desconsiderar a importância do avanço tecnológico para a Instituição atuar competitivamente no mercado. Em suma, é a busca do equilíbrio entre os seus vínculos sociais, que nos remetem a toda a construção simbólica do Mundo da Vida, e o avanço tecnológico, que se reporta ao Mundo do Sistema. Esta postura, de certa maneira, é um contraponto às exigências do mercado, no sentido de atendê-las, porém sem permitir que esta lógica conduza à fragmentação dos seus valores sociais, isto é, o relacionamento com o mercado e, em particular, com a tecnologia tem como fator norteador a práxis social da Instituição. Diante deste quadro de unanimidade, o pesquisador resgatou para o Grupo falas de outros Dilemas, as quais manifestavam a opção pelo ganho monetário, pela autopreservação, portanto contrária à decisão geral pelos vínculos sociais. O grupo justificou que podia parecer contraditório, mas algumas questões batiam forte e, às vezes, a resposta era emocional, sem pesar os aspectos positivos e negativos. Complementando, eles mostraram que o processo da pesquisa gerou reflexões crítica, que reforçaram a sua opção pelo social, pela solidariedade.



#### 6.4.28.2 Associado

Com os Associados, o processo de legitimação foi similar ao dos funcionários, pois estes, de maneira quase unânime, confirmaram sua opção pela primazia dos vínculos sociais sobre o avanço tecnológico. Eles também reconheceram a necessidade da atualização tecnológica, para que a APAEB (neste dilema, a empresa fictícia perdeu o sentido) continuasse a atuar no mercado eficazmente, e com isto viabilizasse o seu projeto social. Em síntese, para os Associados, o avanço tecnológico é um meio para o alcance dos seus objetivos de solidariedade e justiça social, e não para obtenção de sucesso ou ganho financeiro, numa adoção clara do arcabouço teórico-prático da Racionalidade Comunicativa. Desse modo, pode-se dizer que os participantes fizeram uma leitura do avanço tecnológico sob o prisma social.

#### 6.4.28.3 Diretores

Os Diretores também foram unânimes na busca de uma articulação harmoniosa entre o avanço tecnológico e o fortalecimento dos seus vínculos sociais, o que poderá potencializar o trabalho social da APAEB, dando-lhe uma base econômica sólida para a continuidade deste. Durante as discussões, foi enfatizada a necessidade da tecnologia e dos seus artefatos para a modernização dos processos e equipamentos produtivos, fato demandado constantemente por seus consumidores mais exigentes, como, por exemplo, o mercado europeu, para o qual eles exportam. É como se os Diretores tivessem clareza do poder que a tecnologia tem de condicionar o modo de vida social, econômico, cultural e político, portanto o cuidado na preservação dos seus vínculos sociais e de sua proposta social. Dessa forma, justifica-se a preocupação dos Diretores pela inserção contínua da modernização tecnológica, tendo como fator mediador os princípios da solidariedade e da justiça social, ao invés da mera busca do sucesso monetário, revelando novamente o predomínio da Racionalidade Comunicativa. Nesta perspectiva, a tecnologia assume uma configuração social, pois os ganhos advindos da sua utilização serão transformados em benefícios sociais, numa vertente do não acúmulo de riquezas, mas sim de sua distribuição em projetos sociais. Desta dinâmica, foram legitimadas para a vivência da Ética do Discurso, os enunciados abaixo.

## ***1 Consolidar vínculos sociais***

### **1.1 Dimensão Sociopolítica**

#### **1.1.2 Exercício da Cidadania**

##### **Diretor**

–Se a empresa tem como objetivo o lucro, sem voltar-se para o social, ela é capitalista. Mas nosso lema é o social, então a atitude correta é avançar na tecnologia, para garantir o avanço nas responsabilidades sociais.

–A empresa tem de avançar tecnologicamente, melhorar a qualidade, reduzir custos e aumentar produtividade, é a lei do mercado. Então nós temos de avançar, porém sem pisar naquilo que nos constitui, então não se podem esquecer os vínculos sociais e a solidariedade, isto é que assegura a nossa sobrevivência.

–A nossa base são os vínculos sociais, precisamos que sejam fortalecidos em conjunto com o avanço tecnológico e econômico. Nós estamos aqui pela nossa luta por uma sociedade mais justa e igualitária, mesmo que tenhamos de operar no mercado, porém sem sermos escravos dele.

–A tecnologia é imprescindível, mas ao lado do social, fortalecendo os vínculos solidários e o companheirismo. Apesar de precisarmos da tecnologia, o nosso compromisso maior é com o social, ele jamais pode ser esquecido.

##### **Associados**

–[...] juntar o social com o econômico para fortalecer os vínculos sociais. Na APAEB, não somos capitalistas, trabalhamos em comunidade, então o crescimento econômico não pode prejudicar o social. Temos de fortalecer os vínculos sociais.

–[...] apesar de ganhar menos, buscaria fortalecer o social. A gente deve fazer o certo, a empresa deve retomar seus vínculos sociais, buscar o crescimento social, econômico e os valores humanos. Isto é duradouro e beneficia a todos.

–A gente aqui sempre lutou pelo social, então tem de desenvolver o econômico, porém sem esquecer o social, o lado humano. A APAEB tem de investir pensando no futuro, e no bem-estar de todos. O futuro é um passo dado no presente.

–Eu incentivaria o econômico, isto pode aumentar o salário que está muito baixo aqui, mas lembraria do social.

##### **Funcionário**

–Eu consideraria as duas partes, o crescimento econômico, sem perder o social.

–A empresa não precisa perder seus vínculos sociais para crescer economicamente. Ela tem de balancear o econômico e o social. Quando a gente ganha dinheiro esquece os amigos, na empresa poderá acontecer o mesmo

##### **Funcionário**

–Tem de juntar os dois, mas, se houver somente uma saída, eu continuaria investindo na tecnologia e esqueceria o social.

–Para a empresa, deve continuar com o ganho econômico. Depois que se estabilizar, ela tenta reconstruir os vínculos sociais perdidos. Este é o custo para ela voltar a crescer e continuar o ganho o econômico.

**Quadro 29** - Falas legitimadas do 10<sup>a</sup> Dilema e utilizadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

### **6.4.29 Vivência da Ética do Discurso do 10º Dilema**

A vivência da Ética do Discurso foi uma confirmação das manifestações ocorridas nas fases anteriores, isto é, da busca de uma articulação dialética entre os vínculos sociais e o avanço tecnológico. Deste processo, emerge uma sintonia entre os participantes, com relação a importância e à necessidade do desenvolvimento e da preservação dos vínculos sociais, em virtude de estes serem considerados a base de todo o trabalho da APAEB. Este fato toma uma conotação de verdade para o grupo, numa postura que pode ser considerada uma

demonstração do consensualismo habermasiano. Na dinâmica argumentativa, o termo “social” corporifica-se como abrangente e até mesmo complexo, assumindo uma dimensão subjetiva que transcende os benefícios materiais, que são propiciados pela APAEB a seus componentes, fomentando o sentimento de cumplicidade e de agregação grupal. Ele também perpassa o sentimento de inclusão compartilhada por todos, num processo de sensibilização coletiva, cuja equidade e justiça social é mediada pela Racionalidade Comunicativa. Finalmente, é um “social” construído coletivamente por estes atores, e cuja motivação é o alcance de uma sociedade mais justa e de uma vida digna de ser vivida. Na vivência foram legitimadas as falas do Quadro 29.

*1 Consolidar vínculos sociais*

**1.1 Dimensão Socio política**

**1.1.1 Exercício da Cidadania**

—A gente aqui sempre lutou pelo social, então tem de desenvolver o econômico, porém sem esquecer o social, o lado humano. A APAEB tem de investir pensando no futuro, e no bem-estar de todos. O futuro é um passo dado no presente.

—[...] apesar de ganhar menos, buscaria fortalecer o social. A gente deve fazer o certo, a empresa deve retomar seus vínculos sociais, buscar o crescimento social, econômico, e os valores humanos. Isto é duradouro e beneficia a todos.

—A nossa base são os vínculos sociais, precisamos que sejam fortalecidos em conjunto com o avanço tecnológico e econômico. Nós estamos, aqui, pela nossa luta por uma sociedade mais justa e igualitária, mesmo que tenhamos de operar no mercado, porém sem sermos escravos dele.

—A empresa tem de avançar tecnologicamente, melhorar a qualidade, reduzir custos e aumentar produtividade é a lei do mercado. Então, nós temos de avançar, porém sem pisar naquilo que nos constitui, então não se podem esquecer os vínculos sociais e a solidariedade. Isto é que assegura a nossa sobrevivência.

**Quadro 30** Falas legitimadas na vivência da Ética do Discurso

Fonte: Pesquisa de campo

**6.4.30 Considerações finais**

Em todas as fases de discussão deste Dilema, fica evidente nas falas dos Grupos que o essencial nas relações sociais são os vínculos sociais, e que a tecnologia, apesar de muito importante, é apenas o instrumento para viabilizar este social, numa perspectiva do domínio da Racionalidade Comunicativa. Nesta perspectiva, é considerado fundamental o equilíbrio entre o avanço tecnológico e os vínculos sociais que têm o seu estuário no Mundo da Vida. Este, através de sua realidade simbólica, tem por função a integração social dos indivíduos através da intersubjetividade comunicativa.

Nessa perspectiva, para os participantes, o mercado não é tido como o fio condutor na rede das interações sociais, mas também não é negada a importância de atuar eficazmente neste, para viabilizar toda uma prática social voltada para a promoção do bem-estar e da justiça social. Nesta linha, eles mostraram que, em paralelo às desigualdades sociais, existe uma prática solidária mais valiosa, que contribui para transformar esta iniquidade social.

Concluindo, pode-se inferir que os participantes buscam um relacionamento com o avanço tecnológico e atendimento das exigências de mercado, sem desestabilizar sua proposta social. Desta maneira, eles contrapõem-se ao predomínio da racionalidade instrumental, que transforma a natureza e o homem em um meio, dominando-os e usando-os para alcance do poder e do sucesso monetário. Este relacionamento requer um contexto dialógico, livre de qualquer tipo de coação e exclusão, com plena autonomia e liberdade, preservando simultaneamente o bem-estar e a integridade individual e coletiva.

## 7. CONCLUSÕES GERAIS

A trajetória deste trabalho foi difícil, complexa, pois, como viver com os sentidos, livres, soltos, indômitos, selvagens, na completude de sua pureza e espontaneidade e, ao mesmo tempo, precisar usar uma razão passiva, domesticada, que tem de encontrar-se com outras razões também encabeçadas, submissas, contidas e receosas do crivo da razão das razões. Da razão que busca a razão no sentido dos sentidos, para que possa constituir-se como razão da própria razão, superando, dessa forma, os limites da *des-razão*.

Reynaldo de Paula, 2005

O trecho acima retrata a preocupação do pesquisador em fazer uma conclusão sobre algo profundamente vivencial e singular, mas como é necessária, esta será feita da maneira mais livre e espontânea possível, para manter coerência.

Nessa perspectiva, é tecido breve comentário sobre a Ética do Discurso, para fazer-se a ponte com a vivência realizada com os grupos. De acordo com o arcabouço teórico da Teoria da Ação Comunicativa, na Ética do Discurso subjaz, implicitamente, a noção de que não existe o “ideal moral”, mas situações morais que se adequam às contingências temporais, espaciais, aos interesses e às necessidades dos envolvidos. Vaz (1993, p.71) complementa esta linha de raciocínio, ao dizer que “[a idéia de uma ‘ética discursiva’ tenta unir a racionalidade formal do discurso argumentativo e a racionalidade histórica do Mundo da Vida”, mostrando que a “[moralidade encontra uma nova expressão na ética discursiva” (FREITAG, 1989<sup>a</sup>, p.8).

Nessa lógica, estabeleceu-se, como objetivo geral, conhecer as possibilidades e os limites da realização de uma vivência da Ética do Discurso entre representantes da diretoria, dos associados e dos funcionários da APAEB. À medida que esta Instituição desenvolve, simultaneamente, um trabalho social e atividades econômicas, para ser bem-sucedida precisa

interagir com a lógica de mercado, sem ferir os seus princípios políticos, sociais e culturais<sup>97</sup>. Para tanto, elaborou-se um delineamento metodológico<sup>98</sup>, estabelecendo-se, num primeiro momento<sup>99</sup>, a realização de uma experiência prática da vivência da Ética do Discurso, com três grupos representantes das diversas áreas da Instituição. Num segundo momento<sup>100</sup>, será realizada a extensão desta dinâmica aos demais membros da Instituição. O primeiro momento foi bem-sucedido, fato que fica evidente lendo-se a Avaliação da Pesquisa (Apêndice A), e, em particular, a *5ª Pergunta: O que significou para você a vivência da Ética do Discurso?* Obteve-se, entre outras declarações, as descritas abaixo:

Foi ótima, pois a visão dos diretores, dos funcionários e dos associados mudou, para enxergar o que é bom para todos. Muitas vezes, nós discordamos de algo, achando que é ruim, como, por exemplo, no Dilema do teste de álcool, mas é preciso discutir para se chegar a esta conclusão, e não julgar somente a partir da nossa opinião sem considerar o que os outros pensam e as conseqüências das nossas decisões.

e:

Muito, principalmente pelo que conseguimos aprender na separação das éticas. Foi positivo, porque ali teve oportunidade para os três grupos colocarem seus pontos de vista, discutindo e chegando a um ponto comum. É uma coisa muito interessante, levando todos a aprender, mesmo sem perceber. Foi a melhor parte da pesquisa. A única falha foi o tempo, mas isto é complicado para nós.

De acordo com essas afirmações, a vivência da Ética do Discurso foi o ponto alto da pesquisa, pois se realizou sob a égide de relações simétricas, ou seja, relações entre iguais, registrando-se uma paridade entre funcionários, diretores e associados, num cenário em que todos foram valorizados. Nesta dinâmica, foram utilizados os critérios de pretensões de validade, permitindo uma maior compreensão e aceitação da prática discursiva como um instrumento propiciador da justiça nas relações sociais.

<sup>97</sup> Em virtude de a APAEB, no desenvolvimento de suas atividades, estabelecer interfaces, com fornecedores, clientes, políticos, instituições e até mesmo integrantes internos que não professam a sua proposta social.

<sup>98</sup> Partiu-se inicialmente do Projeto de Tese aprovado, mas durante o período de sensibilização, entrosamento com o grupo, e reconhecimento da realidade, esta se apresentou profundamente distinta do imaginado, em virtude da sua dinâmica, e da sua complexidade e singularidade. Este fato exigiu um delineamento metodológico mais interativo e vivencial, demandando, nova pesquisa bibliográfica, consultas a outros pesquisadores, negociação com a Diretoria e com os potenciais participantes, muita sensibilidade, paciência, dedicação e, principalmente, determinação, para realizar uma pesquisa que se vislumbrava como muito difícil de ser realizada, inclusive pelos custos, que ficaram sob a responsabilidade do pesquisador.

<sup>99</sup> Esta foi a base para o relatório final da Tese, enquanto o segundo momento deverá ser um programa de extensão da Escola de Administração da UFBA.

<sup>100</sup> Após a conclusão deste relatório e sua defesa, conforme acordo com a Diretoria da APAEB.

Dessa maneira, pode-se deduzir que foi aberto um Espaço Público<sup>101</sup>, ou seja, uma instância de interlocução, de proposição e deliberação, para os participantes exporem seus interesses, desejos, crenças. Neste contexto, ocorreu uma situação ideal de fala<sup>102</sup>, na qual é excluído qualquer bloqueio sistemático à comunicação, e são expressas regras de liberdade, responsabilidade, justiça e a busca consensual da verdade<sup>103</sup>. Este processo possibilitou aos participantes apropriar-se de suas potencialidades para dialogarem em pé de igualdade sobre questões que se referiam ao seu cotidiano na APAEB. Além disto, ampliaram-se os seus universos conceituais com relação à dimensão ética, ao sentimento de incorporá-la a sua cotidianidade, e do resgate da auto-estima e da autoconfiança pessoal e grupal, fato expresso nas falas dos depoentes, ao responderem a *1ª Pergunta da avaliação da pesquisa: Como você sentiu-se em participar da pesquisa?*

Acho que foi um momento muito importante para mim e para os meus colegas, pois abriu a mente, o peito da gente. O que nós tínhamos vontade de falar, nós falávamos, tiramos do peito idéias novas. Todos ficaram livres, em paz, para fazer perguntas, dialogar e aprender também. Foi um aprendizado para mim e para todos.

e:

Eu gostei muito porque eu tinha a minha opinião, falava, estando certo ou não, mas também ouvia a opinião do companheiro. Neste trabalho, a gente pode ver a diferença de opiniões, pois dificilmente dois companheiros respondiam a mesma coisa, mas aprendi que devemos discutir estas opiniões para chegar a um acordo, foi ótimo.

Com base nesses depoimentos (Apêndice A), é possível comentar que a vivência da Ética do Discurso transcendeu o simples aspecto da uma etapa de pesquisa, representando para os participantes uma experiência bastante enriquecedora, no sentido de permitir o acolher do outro na sua particularidade, exigindo dos envolvidos uma grande capacidade de descentração<sup>104</sup> dos seus interesses pessoais e a abertura de suas crenças a favor de outrem.

<sup>101</sup> Na perspectiva habermasiana, é um espaço (interlocução) de relações intersubjetivas no qual são discutidas questões problematizadas para a obtenção do consenso que deve contemplar todos os concernidos. O Espaço Público transcende a dimensão física, pois ele é regulamentado e materializado nas práticas discursivas.

<sup>102</sup> A situação ideal de fala não é um modelo teórico ou estruturas normativas que desconsideram as dificuldades contingentes, mas de uma exigência racional que exclui todas as coerções possíveis, e, desse modo, sejam permitidos: o existir da pura intersubjetividade; a simetria de oportunidades; a antecipação de concordância com as regras da prática discursiva. A situação ideal de fala permite, também, classificar os atos de fala e neste sentido, orientar na busca de um Espaço Público adequado para a prática discursiva.

<sup>103</sup> Habermas, com a adoção do paradigma da linguagem encara a verdade como resultante da prática argumentativa e da observância dos critérios de pretensão de validade para obter-se o consenso sobre questões que são problematizadas. Neste íterim, o autor sai da pureza lógica para entrar no campo da lógica discursiva. Em outros termos, na sua teoria consensual de verdade, Habermas pontua que toda Pretensão de Validade deve ser legitimada discursivamente, isto é, por meio de argumentos (apud OLIVEIRA, 1996).

<sup>104</sup> Aqui significa uma relação simétrica entre o “eu” e o “alter”, ou seja, o indivíduo salvaguardar o seu “eu”, porém suspendê-lo, temporariamente, para que possa entender, compreender e, dessa forma, permitir a inclusão do outro.

Portanto, um contexto partilhado intersubjetivamente no qual o indivíduo preserva sua subjetividade, em virtude da reciprocidade<sup>105</sup> entre o “eu” e o “outro”, permitindo a todos se sentirem como integrantes de uma comunidade, num processo natural de inclusão social.

Complementando a colocação anterior, é pertinente lembrar que essa dinâmica funcionou para os participantes, como uma desconstrução e reconstrução dos seus papéis de funcionário, diretor e associado, o que pode significar a intensificação de seus níveis de participação e envolvimento com os princípios da Instituição, portanto uma mudança de comportamento que pode contribuir para a predominância de relações sociais simétricas, como demonstram as falas, obtidas da 3ª Pergunta da avaliação da pesquisa: *Após a pesquisa houve alguma mudança em você?*

Para mim mudou muita coisa, principalmente meu comportamento. Eu enxergava as coisas da minha forma. Depois deste trabalho, entendi que a ética faz parte do dia-a-dia da gente, em casa, no trabalho, então, eu não posso pensar somente em mim, eu tenho de pensar em todos. Tenho que ser solidário com meus companheiros, juntar minha experiência com a deles, para tocar o dia-a-dia. Se o colega fizer errado, eu não vou criticar, porque o importante é ajudá-lo, passar aquilo que eu aprendi.

e:

Sim, eu mudei, pois percebi que não estava sendo ético em alguns momentos, e, desde então, tenho procurado atender melhor o associado, o funcionário da entidade, que às vezes a gente não olhava como um todo. E não posso continuar fazendo algo que, agora sei, não é correto, é uma questão de consciência.

e:

Eu mudei, porque comecei a pensar diferente. Antigamente pensava mais em mim, em fazer minha parte, hoje eu penso em ajudar o próximo. Busco desenvolver a questão da ética, que é muito fechada na região. Muita gente não sabe nem o que é ética, pensa que é coisa de política, mas ética envolve tudo, a sociedade, todas as pessoas, a família em geral. Eu era mais restrito, e de alguma maneira me abri mais, me tornei mais humano.

Esses depoimentos mostram uma reflexão crítica sobre a realidade vivida, a plasticidade e a capacidade de aperfeiçoamento moral dos indivíduos, fato que pode propiciar o desenvolvimento de uma rede de crenças e sentimentos pautados em parâmetros éticos, que podem ser partilhados por todos os membros, reforçando sua opção pela justiça e equidade social, em detrimento de comportamentos mediados pelo cálculo racional utilitarista, isto é, pelas ações estratégicas. Este fenômeno pode ser consubstanciado na formação de um agir comunicativo, desde que seja institucionalizada uma prática discursiva similar à desenvolvida neste trabalho, a qual propicie a internalização de normas de condutas, tomadas de decisão

---

<sup>105</sup> Uma relação na qual o “eu” (ego) respeita o “outro” (alter).



através da observância de um consenso qualificado, fato bem próximo do pensamento de um participante sobre a vivência da Ética do Discurso:

Foi um dos momentos mais importantes que existiu desde o início deste curso. Pois mostrou que minha opinião só é válida, se for aceita por meus companheiros, e também se atender o bem de todos. Foi bom ver Diretor, Funcionário, Associado dizendo que A era A e o grupo não concordava. Este momento foi essencial demais para mim, para todos, pois mostrou o que é ser ético, como tratar todos como iguais. Nunca tivemos um momento como este na APAEB. Fiquei surpreso, pois achei que a diretoria podia achar diferente, mas eles estiveram à altura em receber as nossas perguntas e respostas. No meu entender, o grupo dos funcionários foi “dez”, eles responderam todas as questões à altura, nós usamos e abusamos das palavras. Eu acho que os Diretores poderiam ter interferido mais, não sei por que não fizeram isso, talvez não estivessem realmente ligados ao processo em si ou não quisessem se expor muito.

Esse enunciado mostra não uma descoberta do participante, mas a conquista de um espaço político, que pode tornar-se uma prática no seu dia-a-dia, significando uma mudança quantitativa e qualitativa na espacialidade e temporalidade da práxis social, política, econômica e cultural da APAEB, através dos seus integrantes. Contudo, não se pretende fazer uma idealização da Ética do Discurso, mas evidenciar a potencialidade desta prática argumentativa, se for estendida a todos os membros da APAEB, com bem coloca Kamii (1998, p. 112) “[...] na medida em que também tivemos a possibilidade de coordenar nossos pontos de vista com os dos outros, tivemos a possibilidade de tornar-nos mais autônomos”.

Por fim, a vivência propiciou a existência de um contexto simétrico no qual ocorre a substituição da intersubjetividade hierárquica por uma intersubjetividade cooperativa, pois a trajetória da pesquisa foi calcada na intersubjetividade comunicativa que:

[...] além de preservar o mundo subjetivo de cada um e a objetividade do mundo material, requer um contexto no qual se supere a fragmentação da razão. Isto é, uma ordem social livre das patologias que perturbam e distorcem a comunicação lingüística entre os sujeitos” (PIZZI, 1994, p.57-58)

Com o propósito de mostrar o processo evolutivo e a riqueza da vivência da Ética do Discurso e demais fases da pesquisa (mapeamento e legitimação), aqui são feitos alguns comentários a partir das categorias<sup>106</sup> justiça social, ação comunicativa *versus* ação estratégica, inclusão social, espaço público e mundo da vida, as quais nortearam a discussão dos dilemas.

Com relação à questão da justiça social focada no 1º dilema, é possível falar-se da existência de relações solidárias entre os participantes, as quais comportam os valores de justiça social. Entretanto, isto só ficou claro na vivência da Ética do Discurso, pois (nas fases

<sup>106</sup> As categorias mantêm entre si uma interdependência lógica e até mesmo estrutural, e a sua itemização ocorre para conseguir-se maior acuidade analítica e uma apresentação mais didática destas.

de mapeamento e legitimação) muitos dos depoimentos apresentaram uma configuração de justiça, num viés utilitarista, próprio da lógica da ação estratégica, indicando a possível existência de vácuos democráticos nos valores dos grupos com relação a esta questão. Além disto, registrou-se uma concepção de justiça unilateral, concedida apenas àqueles pertencentes aos laços afetivos do falante, provocando o sentimento de “não pertencer”, para os não integrantes deste círculo afetivo, numa lógica do não reconhecimento do outro como destinatário da justiça. Neste ínterim, surge uma fala que foge desta lógica, com o seguinte conteúdo: “Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho. Na APAEB houve caso do funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido”, numa demonstração de confiança irrestrita na Instituição.

Nesse caso, a confiança tem a configuração de um padrão cultural com gênese na tradição, e cuja historicidade é adquirida e transmitida no tempo e espaço através dos saberes do Mundo da Vida, fomentando uma agregação primária, desde quando esta se faz presente nas relações inter e intrafamiliares (de acordo com os depoentes), podendo tornar-se uma das âncoras da base associativista da APAEB.

Na perspectiva da ação estratégica, a confiança não seria decorrente de um processo social natural, mas algo formatado no sentido de que produza determinado efeito num contexto social, com resultado previamente planejado e controlado, tornando-se assim um dos fatores que podem ser trabalhados e manipulados, com o objetivo da produção de riqueza, e conseqüentemente, de poder social. Em outras palavras, a confiança é uma construção social e não uma experiência de laboratório, voltada apenas para relações de interesse mercantil, conforme os ditames da racionalidade instrumental.

Apesar dessa manifestação seminal, faz-se necessário que a confiança continue sendo realmente um fator agregador social e não se torne mais um instrumento de manipulação e controle social, principalmente em áreas de maior presença das ações estratégica, como é o caso da Fábrica, mas, como bem lembrou de maneira emocionante um dos funcionários, “[a fábrica não é somente um reduto de produção de tapetes, mas também um reduto do exercício da cidadania”. É portanto, um contexto no qual devem estar presentes a justiça e a equidade social, mediadas pela Ética Comunicativa<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Ética comunicativa foi um termo adotado e usado naturalmente pelos participantes.

No tocante a Racionalidade Ético-comunicativa estudada no 2º, 3º e 4º dilemas, as discussões permitiram vir à tona, a emoção, a ética, os laços familiares e a coletividade como norteadores das ações sociais, mostrando com clareza a presença da Racionalidade Ético-comunicativa nos valores ético-morais dos três grupos. Todavia, registraram-se manifestações da ação estratégica, como expressa a fala: “Avisaria o chefe, mas no lugar dele eu manteria sigilo com o cliente, pois implica em prejuízo que pode comprometer a folha de pagamento”. Esta fala caracteriza-se por uma ambigüidade ética, pois mostra uma preocupação de cunho ético, mas, logo em seguida, sugere omitir a fraude contra a pessoa lesada, com receio de não receber o salário. Nesta situação, o agir do falante é norteado pela lógica estratégica, sendo tolhida sua autonomia ao atender aos imperativos sistêmicos. Isto implica a perda do exercício do potencial de sua condição de humanidade, tornando-o apenas uma peça da engrenagem produtiva, na busca da mera sobrevivência, em virtude de o seu padrão salarial não lhe permitir fazer frente ao fetiche do consumo, isto é, suprir as necessidades que lhe são criadas artificialmente, para dar-lhe uma sensação de bem-estar e relevância social em adquirir tais bens.

Nesse contexto, também emergiram falas do tipo: “Eu não denunciaria, pois tenho minha família para dar de comer, é muito difícil tomar essa decisão, eu ficaria neutro”, numa postura de omissão funcional que, à primeira vista, poderia ser enquadrada na lógica sistêmica, mas, acolhendo compreensivamente este comportamento, pois se trata de associados na faixa etária acima de 60 anos, portanto fora do mercado de trabalho, pode-se inferir que tal postura remonta a experiências passadas. Estas experiências constituem-se em *memórias coletivas*, que não são propriedades do indivíduo, mas do grupo, portanto uma construção social de conotação psíquica que envolve as dimensões culturais e econômicas. Pois, reduzir as questões ético-morais somente à dimensão psíquica ou a níveis de consciência é, uma forma de obliteração dos problemas sociais e conflitos políticos-econômicos, isto significa esvaziar da análise do fenômeno as dimensões, políticas, sociais e econômicas. É claro que as questões de natureza psíquica são importantes nestes fenômenos, mas estas, quando consideradas isoladamente, não dão conta do desvelamento, interpretação e compreensão dos fenômenos ético-morais.

Enfim, houve a tematização da razão comunicativa, certificando-se da sua presença no contexto da APAEB, conforme as falas dos participantes, mas também da necessidade da criação de mecanismos para sua manutenção, aprimoramento e irradiação a

todos os membros da Instituição, evitando desta maneira a manifestação de ações estratégicas encobertas.

Já nos dilemas 5º, 6º e 7º, voltados para a questão da exclusão social, registrou-se o predomínio da emoção, do reconhecimento do outro e, também, de valores fundados numa cultura com *nuances* conservadoras, evidenciando uma faceta extra-racional na cotidianidade dos participantes. Nos três dilemas, ocorreu o problema da exclusão social, e foi perceptível que os depoentes sentiam-se injustiçados, pois eram violados na sua individualidade, na sua expectativa do exercício da cidadania, como se lhes fosse negada a sua dimensão de sujeito enquanto responsável pelos seus atos, como no caso da exclusão funcional pela ingestão de bebida alcoólica. Com relação à exclusão cultural, esta advém de um *saber* que um grupo detém e outro não, *saber* que assume o caráter de capital simbólico<sup>108</sup>, convertendo-se numa forma de estratificação social entre os indivíduos, como se não houvesse espaço para os não detentores deste *saber*. Já a exclusão da mulher do mercado de trabalho repercutiu como uma forma de suprimir o outro do exercício da plenitude de sua potencialidade, baseando-se em valores tradicionais, os quais não dão conta da realidade do atual papel da mulher na sociedade.

Essa situação convergiu para o debate crítico, dando lugar à intersubjetividade comunicativa e levando os participantes a reverem criticamente muitos dos seus posicionamentos, através da busca da validação de novos enunciados, que tivessem como pauta o respeito ao princípio da inclusão, no qual as diferenças sejam aceitas dentro do princípio de igualdade social. Isto é indispensável para que se possa falar em um contexto emancipador, no qual todos possam exercer a cidadania, através da coexistência democrática entre o individual e o coletivo.

A categoria Espaço Público, tematizada no 8º e 9º dilemas, ficou bem explicitada quando os falantes proclamam pela instauração de canal de interlocução entre a Diretoria, funcionários e o deputado. Neste momento, eles se reportaram à necessidade de um Espaço Público no qual questões de quaisquer natureza possam ser problematizadas, numa prática discursiva para o alcance do entendimento.

Nesta linha de raciocínio, os grupos enfaticamente declararam suas opções políticas, com uma dignidade e grandeza, que levam a pensar na existência de uma Estética da Política, ou seja, é uma postura na qual o indivíduo, na condição de sujeito e ancorado em

---

<sup>108</sup> BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: Ed. Difel, 1989.

seus valores, decide a sua trajetória política, numa relação consigo mesmo, porém sem desconsiderar o outro, num processo de aglutinação social e representatividades simbólicas, que incide no exercício da cidadania. É possível inferir que isto se constitui em um fator identitário dos grupos, visto que seus membros falam de seu engajamento político como referência histórica da suas trajetórias. Apesar disso, foi notória a necessidade da existência de um Espaço Público em conformidade com as prescrições da Racionalidade Ético-comunicativa, para que houvesse um aperfeiçoamento e desenvolvimento desta competência comunicativa, evitando, desta forma, a “guetização” da diversidade de pensamento e opiniões, possibilitando a participação cidadã de todos os integrantes da Instituição.

A demanda por um Espaço Público ocorre, também com relações as questões de natureza funcional como evidencia a fala:

Não aceito essa decisão [*instalar a câmara de vídeo*]. A falta de informação impede os funcionários de entenderem os momentos difíceis da empresa. Os fatos pertencem a todos, e não somente a um grupo. O diálogo pode resolver muitos problemas funcionais. Mesmo o controle deve ser feito de maneira mais aberta e democrática.

Esse enunciado ratifica reflexões anteriores de que o diálogo e o Espaço Público existente na práxis apaebiana carecem de um aprimoramento qualitativo e quantitativo, para que todos participem efetivamente nas decisões que possam influir em suas vidas, na APAEB, na própria comunidade e até em outros movimentos sociais, já que a atuação e a visibilidade da APAEB transcendem as fronteiras da Bahia. Nesta linha de raciocínio, mesmo a Assembléia Mensal dos Associados<sup>109</sup>, uma instância deliberativa, é passível dos seguintes questionamentos: Na Assembléia Mensal dos Associados é exercida uma prática dialógica verdadeiramente democrática? Ou é apenas um Espaço destinado a uma prática meramente consultiva? No último caso, ela não atende aos princípios de igualdade e democratização das relações sociais, pois se torna apenas um centro de legitimação de decisões tomadas de maneira vertical, ou melhor, uma prática consultiva, em busca de um consenso mínimo, a fim de estabelecer um vínculo entre associados e dirigentes da APAEB, mas carece de maior legitimação e aperfeiçoamento democrático.

A institucionalização do Espaço Público nos moldes habermasianos propiciará aos apaebianos um processo de reflexão individual e coletiva, fomentando o reordenamento de sua práxis funcional, econômica, social e política, por intermédio de relações dialógicas que

---

<sup>109</sup> A APAEB precisa, constantemente, legitimar-se e, para tanto, necessita da Assembléia Geral, mas esta tem de cumprir seu papel de ser um espaço público real no qual possa concretizar-se uma prática emancipatória dos seus membros, para que estes não sejam transformados em indivíduos manipuláveis, adaptáveis e úteis aos imperativos da Instituição.

visam o entendimento. Este procedimento permitirá que eles se contraponham à desestruturação ou colonização dos seus Mundos da Vida, devido ao atendimento das exigências do mercado ou, mesmo, pela substituição de suas crenças e valores. Em outros termos, é uma nova reordenação da vida individual e coletiva calcada no entendimento, solidariedade e justiça social, através do exercício de uma cidadania consciente e responsável.

No tocante à última categoria, o Mundo da Vida, no caso, representado pelos vínculos sociais, os participantes colocaram a sua preservação como imprescindível à consolidação do trabalho social que a APAEB tem desenvolvido até o momento. Apesar disso, foi considerada a importância do avanço tecnológico, mas que este seja mediado pela razão comunicativa. Neste sentido, para que se tenha uma prática de manutenção e/ou resgate da predominância da razão comunicativa sobre a razão estratégica (sem, contudo, desconhecer o valor desta na reprodução material da sociedade), é fundamental que se saiba trabalhar dialeticamente estas razões, de maneira tal, que suas ações comunicativas não sejam camufladas pela lógica instrumental e se tornem ações estratégicas encobertas, contaminando a base comunicativa inerente às interações sociais deste contexto.

Nessa perspectiva, mais uma vez reafirma-se a indispensabilidade da institucionalização de um processo de aprendizagem continuado, para trabalhar-se simultaneamente com a Racionalidade Comunicativa e a Racionalidade Instrumental, sem sacrificar a base simbólica da Instituição, isto é, suas crenças, valores e vínculos sociais. A Instituição precisa incluir, em seus programas educativos, o desenvolvimento das competências comunicativas dos seus membros, visto que não se pode esquecer da assimetria quanto ao domínio do conhecimento e da informação no contexto apaebiano, como também da limitação cognitiva dos indivíduos. Esta situação requer uma aprendizagem contínua de todos os integrantes deste processo, pois, em última instância, trata-se de mudança de valores e da introdução de um novo *ethos* na Instituição. Habermas, ao longo da sua obra e de maneira específica no livro *Para a reconstrução do materialismo histórico* (1983, p.135) enfatiza a importância do processo da aprendizagem individual e aprendizagem social na dinâmica da evolução social. Segundo ele:

Os processos de aprendizagens na evolução social não podem ser atribuídos nem apenas à sociedade, nem somente aos indivíduos. Na verdade, é o sistema da personalidade, que sustenta o processo de aprendizagem da ontogênese; e, de certo modo, são apenas os sujeitos socializados que aprendem. Mas os sistemas sociais podem, a partir das capacidades de sujeitos socializados, constituir novas estruturas para resolver problemas de direção e de controle, que ponham em perigo sua

existência. É por isso que o processo evolutivo de aprendizagem das sociedades depende das competências dos indivíduos que dela fazem parte.

Essa prática educativa é consubstanciada em um constante aprender e compreender, em que as idéias são expressas nos atos de fala e validadas por intermédio do agir comunicativo. E, por intermédio deste agir, os protagonistas da interação poderão adquirir a competência comunicativa, entenderem os conteúdos de seus enunciados e, assim, praticarem a internomia<sup>110</sup>. Esta é requerida na interação de seres humanos, para que estes se percebam e ajam como iguais num contexto social. Portanto, este processo de aprendizagem é um requisito para que todos os componentes da APAEB passem a exercitar a prática discursiva e, através desta, possam ter uma apropriação crítica de sua cotidianidade associativista e pessoal, fato que pode configurar-se numa consciência transformadora e numa participação cidadã. Esta prática educativa permitirá a internalização dos princípios da APAEB, motivando todos os seus integrantes a serem disseminadores dos seus princípios e de sua luta social.

Com base no exposto anteriormente, é possível dizer que o objetivo geral de conhecer as possibilidades e os limites da realização de uma vivência da Ética do Discurso entre representantes da diretoria, dos associados e dos funcionários da APAEB foi bem-sucedido. Com relação ao objetivo específico – sensibilizar os dirigentes e integrantes da pesquisa para a extensão da vivência da Ética do Discurso aos demais membros da APAEB –, este também foi atendido, pois, ao ser feita a pergunta (Apêndice A), *No seu entender este trabalho deveria ser estendido a outros membros da APAEB? Por quê?*, foram obtidas as respostas abaixo de um funcionário, de um associado e de um diretor, respectivamente:

Sem dúvida nenhuma, esta pesquisa tem de ser colocada em prática para todos. A APAEB está precisando muito deste trabalho, acho que seria dez ou cem para o funcionário. O ser humano, sem colocar a ética em prática, não é um ser humano de verdade, pois esta faz parte da vida familiar, profissional e social. Isto ia abrir a mente de muita gente, que só pensa até ali, não pensa além. Isto ia clarear muita coisa para os funcionários, para os sócios e para os diretores.

Eu acho válido, porque o trabalho não atingiu a todos, então nem todos tiveram esta oportunidade de falar o que a gente falou, responder as perguntas que a gente respondeu e ouvir os companheiros, pois a gente aprende com isso, principalmente nós que temos o conhecimento menor.

Com certeza, porque é um momento que a gente vai ouvir a opinião do outro, numa maneira bem mais participativa do que a que temos, pois vamos dialogar com todos os nossos companheiros, de uma maneira mais ética, mais organizada como nós aprendemos neste curso. Seria enriquecedor para todos.

---

<sup>110</sup> É o processo em que, numa relação intersubjetiva, é mantida a autonomia de todos os indivíduos.

São falas que expressam a importância do trabalho para os depoentes, e sua opinião quanto à relevância de sua socialização para os demais membros da APAEB, não participantes da pesquisa. No entanto, para o segundo objetivo – ir além da mera intenção mostrada pelos participantes – se torne realidade para todos os membros da APAEB –, é necessário um ambiente adequado ao desenvolvimento de relações interpessoais, nas quais as comunicações se processem de maneira aberta e franca e levem os indivíduos a interagir com a liberdade de questionar, inquirir, concordar, discordar, enfim, argumentar, apreender e aprender da própria situação de ação. Isto implica o resgate de valores sociais, tais como verdade, justiça e autenticidade, contidos no agir comunicativo. Em outras palavras, é uma situação de ação em que os protagonistas da interação se permitem, mútua e livremente, concordar, discordar, argumentar, contra-argumentar com razões, enfim, chegar a um entendimento de maneira cooperativa e compartilhada através da institucionalização de um *ethos* comunicativo<sup>111</sup>.

Nesse sentido, a institucionalização de um *ethos* comunicativo significa a criação de canais de interlocução constante entre os atores nos diversos níveis hierárquicos e segmentos da APAEB. Este mecanismo propiciaria o desenvolvimento, a disseminação, a crítica e a atualização de todas as informações veiculadas nas atividades associativas, sociais e econômicas, inclusive os valores éticos que vigoram na Instituição, fortalecendo os laços de solidariedade entre os atores e possibilitando o surgir de interações sociais mais equânimes. O pesquisador tem conhecimento de que os dirigentes da APAEB tentam desenvolver uma gestão humanizada e democrática junto a seus funcionários, mas constatou, através dos debates, de conversas informais e nas visitas à fábrica e a outros setores, a necessidade de outros mecanismos, como por exemplo a inserção da Racionalidade Ético-comunicativa em todas as unidades, para que possa se desenvolver uma Gestão emancipatória, fato que aumentaria a credibilidade e a visibilidade da APAEB, em virtude da possibilidade de, talvez ser a primeira Associação a implementar as postulações da razão comunicativa na sua cotidianidade.

Portanto, este trabalho mostrou através, de uma *empíria*, a contribuição que a teoria habermasiana poderá trazer ao processo de emancipação dos atores sociais, no caso, membros da APAEB, através dos pressupostos teóricos da Racionalidade Ético-comunicativa

---

<sup>111</sup> Significa a institucionalização de uma prática discursiva que permeie toda a práxis organizacional. Neste processo, inclui-se também o conjunto de capacidades necessárias ao indivíduo, que pretende nortear suas ações na busca do entendimento.



e da Ética Discursiva. Neste sentido, podemos afirmar que a Organização pesquisada comporta a prática de princípios de liberdade, solidariedade, justiça e autonomia dos indivíduos.

Diante deste resultado, afirma-se que o ceticismo e a secundarização das questões éticas, que encontram eco no cotidiano dos atores econômicos e, até mesmo, de alguns acadêmicos, representam um viés muito perigoso, pois deixa a questão ético-moral no nível do caráter e da reflexão individual, que culmina no conhecido *slogan* “cada um por si”. Este fato pode irromper em um individualismo moral, em que cada agente se transforma em um juiz, dificultando, sobremaneira, a questão da plausibilidade dos valores ético-morais na práxis cotidiana do indivíduo nas diversas esferas da sociedade.

Tal situação contrapõe-se ao pensamento de Habermas (1991), no concernente à Ética do Discurso, que pressupõe serem os sujeitos dotados de razão e capazes de julgar e se responsabilizar por suas ações, como também, com relação à premissa de que as normas éticas, para serem válidas, devem ser reconhecidas por todos os envolvidos. Deste modo, elas não podem ser validadas apenas pela anuência de alguns iluminados nas suas reflexões monológicas, mas através do consenso intersubjetivo, pautado na razão comunicativa. Estas normas são tidas como justas e justificáveis racionalmente, constituindo-se em um elemento importante no processo de *empowerment*<sup>112</sup>, isto é, a socialização do poder<sup>113</sup> com os atores organizacionais. De acordo com Oliveira (1966,p.347) desta razão emerge uma “intersubjetividade íntegra” que significa:

[...] a antecipação de relações simétricas de reconhecimento mútuo livre. Esse é o horizonte que abre espaço para projetos humanos, na direção da efetivação da auto-realização autêntica e da autonomia das pessoas, o que se deve realizar por meio da cooperação não isenta de conflitos, mas solidária entre as pessoas.

Assim, a compreensão do comportamento humano não se efetiva apenas numa perspectiva nomológica, ou seja, baseada em leis, mas no conjunto de aspectos objetivos e

<sup>112</sup> No entender de Friedman (1966) o *empowerment* é de natureza política, e, portanto envolve sobre o poder econômico e político.

<sup>113</sup> Habermas (1980:118) no seu projeto teórico apresenta uma moldura diferenciada do poder ao enunciar que, “Na base do poder está o contrato concluído entre sujeitos livres e iguais, graças ao qual as partes se obrigam mutuamente”, de acordo como este pensamento, o poder emerge de relações simétricas entre os autores sociais através do consenso, visto que existe uma determinação em resolver os problemas pelo diálogo. Em outras palavras, é o poder comunal que no dizer de Carvalho (1998:10) significa, “uma categoria simétrica de poder, que ressalta o caráter benigno e comunal deste, e em que se acredita na capacidade do homem de realização coletiva e harmoniosa perseguindo objetivos consensualmente determinados (...)”

subjetivos que podem emergir deste processo argumentativo, por mais sutis e singulares que sejam.

Nessa perspectiva, é possível pensar-se num contexto emancipatório, sem, contudo, tornar-se utópico. Isto é viável ao considerar-se a coexistência das Ações Comunicativas e Estratégicas na práxis apaebiana. Contudo é necessário evitar Ações Estratégicas encobertas o que contaminaria a base comunicativa das relações sociais. No parecer de Habermas (1988a), estas ações apresentam uma proposta emancipatória, mas que, na realidade, resume-se apenas a uma idealização, pois é mais uma forma de manipulação e dominação.

Desse modo, finaliza-se este trabalho tentando contribuir para o aprimoramento da práxis emancipatória da APAEB, sem perder, contudo, o seu cunho utópico, no sentido das construções de mundos possíveis, rechaçando aqueles que vêem a democratização numa perspectiva utilitarista, desprovida de qualquer laço de solidariedade social, pois, “Quando secam os oásis utópicos estende-se um deserto de banalidade e perplexidade” (HABERMAS,1987, p.114) .

## REFERÊNCIAS

- BERGER L. Peter e LUCKMANN. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BIAGGIO, Angela M. Brasil. *Lawrence Kolberg: ética e educação moral*. São Paulo: Moderna 2002.
- BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto, 1994.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- CARVALHO, A.S. *Metodologia da entrevista: uma abordagem fenomenológica*. Rio de Janeiro: Agir, 2001.
- CARVALHO, C. A. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: EDUFAL, 1998.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol.1*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.
- DARTIGUES, André. *O que é fenomenologia*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1992.
- DAVEL e VERGARA *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- DIETRICH, A. La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. *Formation Emploi*, n. 67, p. 9-24, 1999.
- DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: Unesp, 2000.
- DUSSEL, Enrique. *Ética da libertação: na idade da globalização e da exclusão*. Petrópolis. Vozes, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Recursos humanos e subjetividade* in: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org). Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. *Perda do Trabalho, Perda da Identidade*. in NABUCO, Maria Regina, NETO, Antônio Carvalho (org). *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC/IRT/Minas, 1999.

ENTEMAN, W. F. *Managerialism: the emergence of a new ideology*. Madison: The University of Wisconsin Press, 1993.

FOUCAULT, M. L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté. IN: *Dits et Ecrits*.v. IV. Paris: Galimard, 1994.

GAUCHET, Marcel. *Essai de psychologie contemporaine. Um nouvel âge de la personnalité*. *Le Débat*, n.99, p.277-289,1999.

FRAGA, Marcelo. *A empresa produtiva e a racionalidade substantiva : a Teoria da Ação comunicativa de Jurgen Habermas no ambiente integrativo de Mary Follet, Collins e Porras*, Porto Alegre, UFRGS/EA. 2000. (Dissertação de Mestrado)

FRANÇA, G. de Carvalho e LAVILLE, Jean-Louis – *Economia solidária: uma abordagem internacional*, Editor da UFRGS . Porto Alegre, 2003.

\_\_\_\_\_. *A questão da moralidade: da razão prática de Kant à Ética Discursiva de Habermas*: in *Tempo Social, Rev. Sociol. USP*, 1 (2) 7 e ss, 2º. sem. 1989a.

\_\_\_\_\_. *Itinerários de Antígona: a questão da moralidade*. Campinas, SP: Papirus, 1992.

FRIEDMAN, John. *Empowerment: uma política de desenvolvimento alternativo*. Portugal: Celta Editora, 1996.

GORTNER, H. F. How public managers view their environment: balancing organizational demands, political realities, and personal values. In: BOWMAN, J. S, ed. *Ethical Frontiers in public management*. Oxford: Jossey - Bass Publishers, 1991.

HABERMAS, Jurgen. *Para a Reconstrução do Materialismo Histórico*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

\_\_\_\_\_. *Mudança estrutural na esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984

\_\_\_\_\_. *Teoría de La Acción Comunicativa*. Tomo I. Madrid: Taurus, 1988 a.

\_\_\_\_\_. *Teoría de la Acción Comunicativa*. Tomo II. Madrid: Taurus, 1988 b.

\_\_\_\_\_. *Consciência Moral e Agir Comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989 a.

\_\_\_\_\_. *Teoría de La Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. Madrid: Cátedra, 1989 b.

\_\_\_\_\_. *Para O Uso Pragmático, Ético E Moral Da Razão Prática* in *Estudos Avançados*", USP-SP, 3 (7:) 4 -19, set. / dez. 1989c)

\_\_\_\_\_. *Pensamento Pós-Metafísico, Estudos Filosóficos*. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1990 b.

\_\_\_\_\_. *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Barcelona: Paidós, 1991

\_\_\_\_\_. *A inclusão do outro: Estudos de Teoria Política*. São Paulo. Loyola, 2001.

HERMANN, Nadja. *Pluralidade e ética em Educação*. Rio de Janeiro. DP&A, 2001.

HERRERO, F. Javier. “*Ética do Discurso*”. In: OLIVEIRA, M. A. de. (Org.) *Correntes Fundamentais da Ética Contemporânea*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

LUDKE M.; ANDRE E. D. *A pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986.

KAMMI, Constance. *A criança e o número*. Campinas. Papirus, 1998.

KANT, Immanuel. *Textos selecionados*. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

\_\_\_\_\_. *Crítica da razão prática*. Lisboa: Ed. 70, 1986.

MARTINS, Welligton. *Mudança organizacional e Ação Comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana*. São Paulo, FGV/EAESP, 1995. (Tese de Doutorado)

MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. Lisboa. Ed. 70, 1950.

MORGAN David L. *Focus groups as qualitative research*. Beverly Hills : Sage, 1988. (Sage University Paper Series, Qualitative Research Methods, 16).

MACCARTHY, Thomas. *La Teoria Critica de Jurgen Habermas*. Madrid, Tecnos, 1987.

MACKIE, J. L. *Ethics, Inventing Right and Wrong*, London: Peguin, 1977.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *A crise do entendimento*. São Paulo: Abril cultural, 1975.

MUCOUÇAH, Paulo S. *Globalização, Regionalização e Fragmentação*. Rio de Janeiro: Proposta, n° 64. 1998.

NASH, Laura L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo, Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. *Reviravolta lingüístico-pragmática na filosofia contemporânea*. São Paulo: Loyola, 1996.

PIAGET, Jean *O Juízo Moral na Criança*. São Paulo: Summus, 1994.

PIZZI, Jovino. *Ética do discurso: a racionalidade ético-comunicativa*. Porto Alegre:EDIPUCRS, 1994.

RAMOS, A. Guerreiro. *Administração e Contexto Brasileiro: Um Esboço de uma Teoria Geral da Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RICHARDSON, Roberto Jary et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo . Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo. Cortez, 2001.

SAFRANSKI, Rudiger. *Nietzsche: biografia de uma tragédia*. Geração Editorial, São Paula. 2001.

SERVA, Mauricio R. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo, FGV/EAESP, 1996. (Tese de Doutorado)

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

SCHUTZ, A *Chiers de Royaumont Husserl*. El problema de la intersubjetividade transcendental em Husserl. Buenos Aires. Paidos, 1968.

SIMON, Herbert. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIEBENEICHLER, Flávio Beno. *Jurgen Habermas: Razão Comunicativa e Emancipação*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial sem Moralismo*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 29, n. 3 p. 3-22, jul/set. 1994.

\_\_\_\_\_. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

SOUZA, Ricardo Timm. *Ética e desconstrução: justiça e linguagem desde “force de loi le ‘fondement mystique de l’ autorite””, de J. Derrida*, *Veritas*, Porto Alegre, v.47, n. 2, p. 159/185, junho 2002.

STIELTJES, Claudio. *Jurgen Habermas: A Desconstrução de uma Teoria*. São Paulo: Germinal, 2001.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *Sociedade civil e participação cidadã no poder local*. Salvador: Pró-Reitoria de Extensão da UFBA, 2000.

THIOLLENT, M . *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo. Cortez, 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização Organizacional, Mito ou Realidade?* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

VALENTI, Geni D. *Ética do Discurso: a emancipação do homem no trabalho e a teoria social crítica de Jurgen Habermas*, São Paulo, FGV/EAESP, 1995. (Tese de Doutorado)

VASQUEZ, A. S. *Ética. São Paulo: Atlas, 1995.*

VAZ, Henrique C. de Lima. *Escritos de Filosofia II – Ética e Cultura*. São Paulo, Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. *Escritos de Filosofia IV – Introdução à Ética Filosófica I*. São Paulo, Loyola, 2000.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1977. 2v.

\_\_\_\_\_. *Le Savant et le Politique*. In: SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

WARD-SCHOFIELD, J. Increasing the generalisability of qualitative. In: HAMMERSLEY, M. (Org.). *Social research: philosophy, politics & practice*. Londres: Open University, Sage, 1993. In: RICHARDSON, Roberto Jary et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo . Atlas, 1999.

WHITE, Stephen K. *Razão, justiça e modernidade: a obra recente de Jurgen Habermas*. São Paulo:Ícone, 1995.

WILLIAMS, Bernard. *Ethics and the Limits of Philosophy*. London: Fontana, 1993.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ser Ético*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1994.

## APÊNDICE A - Avaliação da Pesquisa

### AVALIAÇÃO DA PESQUISA

Dando continuidade à prática vigente, durante toda a pesquisa, de privilegiar a perspectiva e a compreensão dos processos culturais, sociais e políticos ocorridos durante todas as etapas deste trabalho, foi elaborada uma avaliação contendo as nove questões abaixo:

<b>1ª Pergunta: Como você sentiu-se em participar da pesquisa?</b>		
<b>1. Funcionário</b>	<b>2. Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1. Acho que foi um momento muito importante para mim e para os meus colegas, pois abriu a mente, o peito da gente. O que nós tínhamos vontade de falar, nós falávamos, tiramos do peito idéias novas. Todos ficaram livres, em paz, para fazer perguntas, dialogar e aprender também. Foi um aprendizado para mim e para todos.</p>	<p>2.1. Eu me senti muito bem, porque a gente ouviu as respostas, as discussões dos companheiros. Algumas mais próximas da realidade, outras mais distantes, mesmo assim foi um trabalho muito bom. Principalmente no debate final, que juntou funcionários, diretores e associados.</p>	<p>3.1. Foi um prazer, pois foi um momento participativo, onde a gente deu nossa opinião, discutiu e refletiu sobre os Dilemas e também sobre o trabalho da Associação.</p>
<p>1.2. Eu me senti à vontade, a gente pode falar, dar opinião, discutir e dialogar.</p>	<p>2.2. Eu me senti muito feliz, aprendi muita coisa, sobre a ética, fiquei muito satisfeito.</p>	<p>3.2. Bem, porque, dentro das minhas possibilidades, dei minha contribuição.</p>
<p>1.3. Eu me senti muito feliz, porque foi uma coisa nova para a gente, eu ouvia falar sobre ética, mas não sabia o que era. Mas agora fiquei por dentro, e me sinto muito a vontade para falar, para ouvir a</p>	<p>2.3. Foi muito importante para mim, pois pela primeira vez pude falar, discutir e ouvir meus companheiros sobre os Dilemas que</p>	<p>3.3. Eu me senti muito bem, e achei a pesquisa muito importante porque saiu que eu não</p>



<p>opinião do outro, para discutir e concordar ou discordar, e aprendi também a entender o pensamento do grupo. Foi muito bom mesmo.</p> <p>1.4. Para mim foi uma surpresa, pois em outras empresas que eu trabalhei nunca tive a oportunidade de ouvir e aprender sobre ética. Eu fiquei muito satisfeito, pois é uma participação e um aprendizado, que eu vou me dedicar em passar para os meus colaboradores, e no futuro eles possam mostrar aquilo que aprenderam, mesmo que eu saia e fique outro no meu lugar.</p>	<p>mostram questões muito parecidas com a nossa realidade.</p> <p>2.4. Achei uma grande oportunidade puder discutir e aprender sobre ética com meus companheiros, esta discussão em conjunto me fez aprender muita coisa. Estou muito satisfeito.</p>	<p>sabia que já tinha acontecido na entidade. E ajudou a gente desenvolver o nosso dia-a-dia na entidade.</p> <p>3.4. Me senti bem, porque a partir desta pesquisa a gente começa a aprender coisas que não sabia, o que nos faz crescer.</p>
--	---	---

<b>2ª Pergunta: O que significou para você a discussão dos dilemas éticos?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1. Os dilemas mostraram a palavra-chave, a ética, no nosso trabalho do dia-a-dia, e até mesmo para nossa vida familiar. Muitas situações discutidas eram similares a situações em nossa empresa. Na verdade, todos que participaram aprenderam muito, mesmo nos sentindo um pouco presos, em responder algumas perguntas como deveria.</p>	<p>2.1. Eu gostei, muito porque eu tinha a minha opinião, falava, estando certo ou não, mas também ouvia a opinião do companheiro. Neste trabalho, a gente pode ver a diferença de opiniões, pois dificilmente dois companheiros respondiam a mesma coisa, mas aprendi que devemos discutir estas opiniões para chegar a um acordo, foi ótimo.</p>	<p>3.1. Foi importante, porque deu para a gente ouvir a opinião das outras pessoas, que a gente nunca teve oportunidade de ouvir.</p>
<p>1.2.Para mim, foi uma aprendizagem, os dilemas fizeram com que a gente aprendesse um pouco mais, pois muitas situações pareciam com nossa vida na fábrica. E nós discutíamos em conjunto para resolver os problemas, foi muito bom.</p>	<p>2.2.Eu não tinha conhecimento de muita coisa, e, depois dessas discussões, aprendi muito, eu mesmo nem sabia o que era ética, mas agora tenho algum conhecimento, então foi muito significativo para mim.</p>	<p>3.2. Muito, pois cada dilema era como um novo desafio, uma nova experiência, na qual a gente aprendia em conjunto.</p>
<p>1.3. Foi interessante ver que cada um tem um pensamento diferente. E você vai trabalhar em cima disso, através da discussão para ver se o caminho melhor é o dele ou o meu, porém sem desfazer do pensamento do colega.</p>	<p>2.3. Para mim, que tenho pouco conhecimento, foi muito importante discutir esses casos, pois eu aprendi muito sobre a ética e vi que precisamos crescer mais, foi uma experiência que eu não esperava ter.</p>	<p>3.3. O debate sobre os Dilemas foi bom, porque eles tiveram muito a ver com a APAEB, e então pudemos refletir e dialogar sobre questões importantes ajudando no nosso crescimento.</p>
<p>1.4. Os Dilemas passaram para mim, que em cada cabeça há um</p>	<p>2.4.Eu falei, na minha comunidade, da importância deste curso, no qual</p>	<p>3.4. Bem interessante, era como estivesse</p>

<p>mestre, então do mesmo jeito que eu concordo com alguma coisa, ou outro colega discorda ou tem dificuldade em aceitar. Portanto, devemos respeitar sempre a opinião do outro independente de sua posição, e através do diálogo ver quem estar certo, foi isto que aprendi neste trabalho.</p>	<p>eram discutidas coisas muito importantes para nós, principalmente a questão da ética, que apesar de ouvir muito, não sabia o que era. Eu aprendi muito, é pena que não possa fazer o mesmo com meus outros companheiros.</p>	<p>discutindo algumas questões do nosso dia-a-dia, foi um exercício muito bom.</p>
--	---	--

**Comentários do pesquisador:**

**1.Funcionários:**

Para os funcionários, a discussão dos dilemas éticos desencadeou um processo de abertura no sentido de perceberem que cada indivíduo tem sua própria visão de mundo, e isto deve ser respeitado nas interações sociais para que se tenha um contexto ético. Em outras palavras, é conviver democraticamente com a diversidade direcionando-se para a prática da inclusão do outro. Este fato ganha relevância, pois ocorre num cenário de naturalização da lógica de mercado e todas as suas exigências, mostrando a possibilidade de as relações na fábrica serem mediadas pela dialogicidade, confirmando a postulação habermasiana, de que mesmo com a colonização do Mundo da Vida, sua estrutura não é destruída, podendo-se resgatar seu poder constituinte das relações sociais.

**2. Associados:**

Este trabalho possibilitou também ao Associado a clarificação da existência de uma plêiade de opiniões entre seus colegas, e da necessidade do diálogo para validar aquela que melhor atenda aos interesses do grupo, buscando-se a complementaridade entre o singular e o plural. Um outro fato significativo para o Associado foi o aprendizado desencadeado por esta dinâmica, proporcionando-lhe uma visão mais ampla sobre a dimensão ética, e também da necessidade de aumentar a densidade ética da Associação, à qual é filiado. Em paralelo, o grupo demonstrou uma certa impotência em não poder compartilhar esta aprendizagem com seus companheiros, numa manifestação clara de solidariedade. Uma solidariedade igualitária que acontece numa relação entre iguais, bem dentro dos parâmetros da Ética Comunicativa, numa postura revestida de uma simplicidade ímpar que lhes dá um matiz de grande sensibilidade social.

**3.Diretores:**

Os Diretores também colocaram como significativo o processo de ouvir a opinião de pessoas que até aquele momento não tinham ouvido, num sentido de acolher o outro, de saber algo diferente de si, afinando-se com a postura de estar receptivo a novas experiências, que levam a um aprendizado e a um crescimento qualitativo de suas cotidianidades.

**Considerações Finais:**

A análise das declarações dos participantes, mostrou que a discussão dos Dilemas possibilitou um processo de abertura de um indivíduo em acolher o outro. E, também, do aprendizado sobre a necessidade do diálogo como um instrumento que possibilita o alcance de uma unidade na pluralidade de visões conflitantes, levando à conscientização da necessidade de um aperfeiçoamento ético de suas práxis funcional e associativistas para o alcance de seus objetivos de igualdade e justiça social. Isto evidencia o aprimoramento e a ampliação da prática dialógica do grupo, o que dificultou a ocorrência de ações consensuais heterônomas.

<b>3ª Pergunta: Após a pesquisa houve alguma mudança em você?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1 Nós ficamos mais poderosos, arrancamos do, peito algo que conseguimos jogar em pratica, foi uma surpresa muito boa para mim.</p>	<p>2.1 Mudou, aprendi muita coisa sobre ética, a refletir sobre o bem estar de todos, de que todos são iguais, mesmo aqueles que pensam diferente da gente. Nós temos de acatar e respeitar isto, para que haja justiça social.</p>	<p>3.1 De uma certa forma mudou, porque todo momento que a gente começa a refletir sobre as nossas ações e sobre a entidade à qual pertencemos começamos a mudar.</p>
<p>1.2 Acho que sim, a pesquisa recordou algo importante na vida da gente, recordou que somos livres e temos de ser livres para falar a verdade, em qualquer lugar e em qualquer momento.</p>	<p>2.2 Eu sempre respeitei meus companheiros, sempre quis o melhor para todos, agora aprendi que isto tem de ser para todo mundo</p>	<p>3.2 Sim, a ampliação de conhecimento.</p>
<p>1.3. Eu mudei, porque comecei a pensar diferente, antigamente pensava mais em mim, em fazer minha parte, hoje eu penso em ajudar o próximo. Busco desenvolver a questão da ética, que é muito fechada na região. Muita gente não sabe nem o que é ética, pensa que é coisa de política, mas ética envolve tudo, a sociedade, todas as pessoas, a família geral. Eu era mais restrito e de alguma maneira, me abri mais, me tornei mais humano.</p>	<p>2.3 Eu me sinto mais seguro, nos meus pensamentos de que a justiça é necessária, e que devemos resolver todas as questões através do diálogo e do respeito a todos.</p>	<p>3.3 Sim, eu mudei, pois percebi que não estava sendo ético em alguns momentos, e desde então tenho procurado atender melhor o associado, o funcionário da entidade, que às vezes a gente não olhava como um todo. E não posso continuar fazendo algo, que agora sei que não é correto, é</p>

<p>1.4 Para mim, mudou muita coisa, principalmente meu comportamento, eu enxergava as coisas da minha forma. Depois deste trabalho, entendi que a ética faz parte do dia-a-dia da gente, em casa, no trabalho, então, eu não posso pensar somente em mim, eu tenho de pensar em todos. Tenho que ser solidário com meus companheiros juntar minha experiência com a deles, para tocar o dia-a-dia. Se o colega fizer errado, eu não vou criticar, porque o importante é ajudá-lo, passar aquilo que eu aprendi.</p>	<p>2.4 Me ajudou a procurar ser mais ético, com todos, meus companheiros, minha família, e com as outras pessoas.</p>	<p>uma questão de consciência.</p> <p>3.4 Tenho procurado melhorar meu comportamento geral, pois foi-me dada uma chance de melhorar, e estou tentando passar para os outros.</p>
---	---	--

**Comentários do pesquisador:**

**1.Funcionário:**

Para o funcionário, uma das mudanças significativas advindas do trabalho, foi o resgate da sua liberdade de expressão, remetendo-o ao exercício de sua cidadania. Nesta perspectiva, ficou clara a distinção entre seu papel como indivíduo e como agente social, despertando-lhe um sentimento de preocupação social, aliada à incorporação da dimensão ética no seu cotidiano, o que pode resvalar na consolidação de uma postura solidária no percurso de sua vida pública e privada. Esta mudança mostra que as interações sociais têm seu nascedouro no mundo da vida e nas relações intersubjetivas, e mesmo aquelas que se vão autonomizando, constituindo-se uma instância à parte, submetendo sua base comunicativa à lógica sistêmica, podem ter esse processo revertido.

**2. Associado:**

As mudanças sentidas pelos Associados refletem-se num processo da incorporação de valores éticos que lhes permitiu reforçar seus princípios de igualdade e justiça social, para todos, inclusive para aqueles que tenham uma visão de mundo distinta das suas, numa postura nitidamente de inclusão social. Todo esse processo resulta num revigoramento das estruturas comunicativas do mundo da vida dos participantes, em virtude da internalização do diálogo como suporte básico para a existência de relações de respeito e solidariedade ao outro.

**3.Diretor:**

Para este grupo, a pesquisa propiciou momentos de reflexão sobre as suas ações individuais e coletivas, sensibilizando-os para a busca de aperfeiçoamento ético destas. Este fato mostra que os participantes são receptivos às transformações de natureza qualitativa e também quantitativa postura necessária ao

tipo de atividades que eles desenvolvem.

**Considerações finais:**

Pode-se inferir que a trajetória da pesquisa constitui-se em momentos de reflexão, tomada de consciência e de sensibilização com relação à necessidade de mudanças dos padrões éticos dos participantes na sua práxis pessoal e social. Este contexto reflexivo sobre a eticidade que perpassa a práxis associativa dos participantes remeteu-os ao mundo da vida, permitindo-lhes visualizar que este pode ser tematizado, pois nele se registram conflitos, enganos. Estes devem mediados por um prática discursiva, permitindo o emergir de uma nova forma de vida que seja aceita por todos os envolvidos, propiciando o desenvolvimento do sentimento de respeito à autonomia individual/coletiva, e também o fortalecimento do sentimento de solidariedade humana.

<b>4ª Pergunta: O que você achou da reunião de legitimação das Falas?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1 Foi uma parte muito boa da pesquisa, porque a gente reconheceu os nossos erros e pudemos corrigi-los. Talvez por ansiedade, por estar participando de um momento como aquele falamos algo que não devíamos. Eu mesmo coloquei algo que não devia, voltei atrás e corriji.</p>	<p>2.1 Foi importante, ensinou a gente a refletir antes de pensar, e também a aprender que as decisões devem ser feitas pelo diálogo entre todos.</p>	<p>3.1 Ótima, pois a legitimação foi um exercício, no qual a gente tem de deixar a vaidade de lado para escutar o outro que às vezes tem uma idéia melhor que a nossa, me ensinou que idéia do outro é tão importante quanto a minha, e que nós temos de acatar isto de maneira democrática, isto pode ajudar muita no processo de participação, que nós temos, principalmente na Assembléia Geral Mensal com os Associado. O certo é que nós temos estamos sempre aprendendo.</p>
<p>1.2 Foi um momento difícil, pois tivemos de discutir sobre nossas opiniões, foi muita dúvida, a gente respondeu, viu que estava errado, depois voltou atrás, fazendo opção pelo melhor, foi interessante.</p>	<p>2.2 Eu achei muito bom, pois a gente teve a chance de mudar alguns pensamentos, que não estavam de acordo com nossa Associação, como nossos princípios, mas todo mundo erra, o bom é que nos aprendemos muito com isto.</p>	<p>3.2 Foi o momento de se pensar no que foi dito, ajudou a gente a separar o certo e o errado. Eu achei muito importante pois refleti muito.</p>
<p>1.3 Eu achei bom, pela seguinte forma, nos ouvimos a nossa própria opinião, o que a gente falou, e também o que os outros falaram, onde nós erramos, mas errar é humano. Mas a gente tem de ter</p>	<p>2.3 Eu fiquei um pouco surpreso, mas vi que foi bom, pois nos discutimos, percebemos muita coisa boa que tinha dito, mas também coisas negativas, que precisariam ser mudadas, de</p>	<p>2.3 Aprendi a analisar minhas colocações e também a dos outros, mas não é fácil como parece, e isto tem de ser feito de maneira sincera para que todos possam</p>



<p>firmeza no que fala. Realmente aquilo serviu para consertar algumas opiniões que estavam erradas, pois muita vez a gente pensou em consertar as situações individualmente, sem o diálogo, sem a participação de todos, foi um aprendizado muito grande para mim e acho que para meus colegas também.</p>	<p>acordo com o pensamento do grupo.</p>	<p>confiar no processo.</p>
<p>1.4 Para mim, foi muito importante, pois eu aprendi a escutar o outro, a ver que, para decidir qualquer coisa, é muito importante que todos concordem com algo que seja justo para todos, é difícil mas é mais ético.</p>	<p>2.4 Foi um momento em que a gente teve de confirmar nossas idéias, é com uma segunda chance, mas senti que a pessoa tem de estar aberto, para poder aceitar uma opinião diferente da sua.</p>	<p>3.4 A confirmação foi muito importante pois despertou uma nova interpretação do que nós já tínhamos falado.</p>

### **Comentários do pesquisador:**

#### **1. Funcionário:**

A legitimação foi para os funcionários uma oportunidade de estar de frente com suas opiniões e, através de uma reflexão coletiva, pontuar acertos e erros, tendo como parâmetro a dialogicidade. Em suma, deu-se continuidade a prática discursiva que se vinha efetivando desde o início da pesquisa, permitindo a todos uma releitura de seus padrões éticos gerando um cenário de aprendizagem e crescimento coletivo, como eles próprios afirmaram.

#### **2. Associado:**

Para o Associado, a fase de legitimação representou um processo de reavaliação crítica das falas que não estavam coerentes com os princípios que norteiam a sua prática associativista. Esta dinâmica foi para eles um aprendizado nas suas diversas modalidades, pois mostrou o aprender a refletir, o aprender a reconhecer a força do diálogo para a solução de questões tematizadas, o aprender da necessidade de abertura mental para identificar os erros e para corrigi-los, enfim foi um exercício de aprimoramento da prática reflexiva e da prática dialógica, bem no enfoque habermasiano.

#### **3. Diretor:**

Um ponto forte da legitimação foi levar o grupo a perceber que a prática que estava sendo utilizada na pesquisa podia contribuir para melhoria quantitativa e qualitativa do nível de participação dos membros da APAEB, principalmente na Assembléia dos Associados. Este fato traz no seu bojo um pressuposto essencial: o resgate da participação na práxis apebiana, no sentido de que todos exercitem

sua cidadania. Um outro aspecto é de que esta dinâmica contribuiu para o processo de auto-reflexão e de releitura das opiniões emitidas, numa postura pautada na veracidade, conforme declaração de um dos participantes.

**Considerações finais:**

Com base nos depoimentos acima, pode-se inferir que a fase de legitimação foi um momento decisivo para exercitar a capacidade de descentração dos participantes, pois ficou claro que eles buscaram temporariamente suspender seu ponto de vista para poder entender o ponto de vista do seu parceiro. Neste sentido, houve motivação do grupo em reaver seus enunciados através de uma reflexão crítica, que a prática discursiva proporciona, principalmente quando o conteúdo de suas opiniões era oposto aos princípios esposados por eles e/ou pela instituição à qual pertenciam. Esta situação sinaliza que o processo de legitimação foi bem sucedido, pois houve um acordo de cada grupo a respeito das falas que devem configurar na vivência da Ética do Discurso como representando seu pensamento nos Dilemas discutidos.

<b>5ª Pergunta: O que significou para você a vivência da Ética do Discurso?</b>		
<b>5. Funcionário</b>	<b>5. Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1 Foi um dos momentos mais importantes que existiu desde o início deste curso, Pois mostrou que minha opinião só é válida, se for aceita por meus companheiros, e também se atender ao bem de todos. Foi bom ver Diretor, Funcionário, Associado dizendo que A era A e o grupo não concordava Este momento foi essencial demais para mim, para todos, pois mostrou o que é ser ético, como tratar todos como iguais. Nunca tivemos um momento como este na APAEB. Fiquei surpreso, pois achei que a diretoria podia achar diferente, mas eles estiveram a altura em receber a nossas perguntas e respostas. No meu entender o grupo dos funcionários foi dez, eles responderam todas as questões à altura, nós usamos e abusamos das palavras. Eu acho que os Diretores poderiam ter interferido mais, não sei por que não fizeram isso, talvez não tivessem realmente ligados ao processo em si ou não quisessem se expor muito.</p>	<p>2.1 Apesar de não ter anotado nada o que era muito importante, para em casa analisar com mais calma o que o companheiro falou, mas deu para aprender alguma coisa, e mudar meu comportamento em tratar meus companheiros com mais respeito. O importante é que estavam os três grupos juntos, e a opinião de cada um estava bem mais explicada foi interessante. Mas o tempo foi reduzido, para discutir tanto a coisa importante.</p>	<p>3.1 Gostei pois estávamos ouvindo a opinião de funcionários, diretores e associados. Foi um momento especial, porque eles tiveram oportunidade de se expressar individual, e depois refletimos, dialogamos e tivemos a opinião de todo o grupo. É muito interessante estar analisando o ponto de vista de todos. Apesar de alguns estarem acanhados.</p>
<p>1.2 Foi um momento de valorização de todos, funcionários, diretores e associados. Foi bom</p>	<p>2.2. Foi boa, mas deveria ter mais tempo para a gente participar mais, teria sido melhor. Eu achei os</p>	<p>3.2. Sim, principalmente o pouco que conseguimos aprender na separação das</p>

<p>pela maneira com a gente discutiu as coisas de igual para igual. Naquele momento, havia igualdade, só o tempo foi pouco para discutir mais os dilemas. Eu me senti à vontade naquele momento, mas senti uma certa infirmeza dos outros grupos; por exemplo, os Associados colocaram algumas questões e, na hora do debate, deixaram o menino sem pai, e ficaram assim, será que eu digo ou não digo, para não machucar ninguém, foi o que pareceu.</p>	<p>Associados e Funcionários mais abertos, mais dedicados nas decisões.</p>	<p>éticas. Foi positiva, porque ali teve oportunidade para os três grupos colocarem seus pontos de vista, discutindo e chegando a um ponto comum, é uma coisa muito interessante, levando todos a aprender, mesmo sem perceber. Foi a melhor parte da pesquisa. A única falha foi o tempo, mas isto é complicado para nós.</p>
<p>1.3 Foi ótimo, pois a visão dos funcionários, da diretoria, dos associados mudou, para enxergar o que é bom para todos. Muitas vezes, nós discordamos de algo, achando que é ruim, como por exemplo, no Dilema do teste de álcool, mas é preciso discutir para se chegar a esta conclusão, e não julgar somente a partir da nossa opinião sem considerar o que os outros pensam e as conseqüências das nossas decisões.</p>	<p>2.3 A reunião de funcionários, associados e diretores todos juntos, foi ótima, eu fiquei muito satisfeito, pois senti todos juntos discutindo e usando o diálogo para a resolução das questões, foi muito bom.</p>	<p>3.3 Foi o encontro mais significativo, pois reuniu os três grupos, e cada um pôde tirar dúvida como o outro grupo, ficando as questões mais claras para todos. Pois os três grupos estavam à vontade para colocar a sua opinião, e discutirem as fases anteriores desta pesquisa.</p>
<p>1.4 Eu fiquei um pouco ansioso, pois era uma reunião com a Diretoria, funcionários e associados, e você pergunta o que vai acontecer? Foi uma coisa muito boa pois aprendi muito, e</p>	<p>2.4. Foi uma experiência que ensinou muito a gente. Os associados estavam menos à vontade, porque os Funcionários e, principalmente, a Diretoria têm um nível de escolaridade maior, mas,</p>	<p>3.4. Para mim, foi o ponto alto de todo o trabalho, porque, ali, teve a oportunidade para os Diretores, Funcionários e Associados dialogarem em pé de igualdade, mesmo que</p>

<p>até porque a gente vê que a Diretoria pensa diferente da gente, e às vezes pensa igual. O lado bom é que eles perceberam que os funcionários da fábrica estão qualificados para qualquer coisa que seja preciso. Nossa participação foi competente, foi nota dez. A gente não foi tão mal, foi nota boa mesmo, apesar de sempre haver um certo receio da Diretoria, digo por mim e por meus colegas, a verdade tem de ser dita.</p>	<p>apesar disso, os Associados responderam de maneira bem positiva e deram uma grande contribuição no debate.</p>	<p>alguns ficassem mais acanhados, é uma coisa que deveria ser feita em todas as decisões mais importantes que a gente for tomar na APAEB. Eu achei esta reunião com os três grupos muito rica. Apesar da Diretoria ter ficado mais à vontade, do que os outros grupos. Eu senti os funcionários um pouco mais fechados, agora acredito que, com mais reuniões, isso vai melhorar.</p>
--	---	--

**Comentários do pesquisador:.**

**1. Funcionários:**

De acordo com a declaração dos funcionários, a vivência da Ética do Discurso foi o ponto alto da pesquisa, pois realizou-se sob a égide de relações simétricas, ou seja, relações entre iguais, registrando-se uma paridade entre funcionários, diretores e associados num cenário em que todos foram valorizados. Neste processo, utilizaram-se os critérios de pretensões de validade conforme as postulações da Teoria da Ação Comunicativa. E, para dotá-los de maior plausibilidade, aproximando-os da cotidianidade dos participantes, o pesquisador vinculou, a estes, os princípios de justiça e solidariedade social, para a validação de qualquer enunciado. Esta contextualização permitiu uma maior compreensão e aceitação da prática discursiva, como um instrumento propiciador da justiça nas relações sociais. Continuando em seus comentários, os funcionários confessaram que a vivência foi um momento ímpar em suas vidas na APAEB, levando a crer numa reconstrução do seu papel funcional, ao revelar o seu próprio potencial e, também, a confiança de transformá-lo em habilidades a serem utilizadas no seu dia-a-dia funcional e pessoal. Isto fica evidente, quando categoricamente o Grupo, afirma de que agora a Diretoria tem consciência, da sua capacidade de enfrentar qualquer problema, em condição de igualdade com os demais. Dessa maneira, pode-se falar que foi aberto um Espaço Público para o Grupo permitindo-lhes reconquistar a auto-estima grupal. Apesar disto, mesmo elogiando a receptividade da Diretoria com relação a seus pronunciamentos, os funcionários confessaram um certo receio desta, como se de repente pudesse ser tomada alguma decisão que viesse a prejudicá-los. Esta

observação leva a crer que, mesmo num contexto supostamente não autoritário, a existência da hierarquização funcional provoca no imaginário de seus componentes a possível ocorrência de posturas heterônomas, principalmente numa região de tradição autoritária com a presença do coronelismo e do assistencialismo, que perpassa por todas as esferas da sociedade. Esta situação mostra a necessidade da socialização do poder no contexto apibiano, para que todos se sintam realmente livres, para participarem isentos de qualquer forma de coação interna ou externa, do contrário a dimensão participativa se resumiria a uma simples abstração ou idealização, que se pode configurar como uma manipulação ou controle social.

### **2.Associado:**

Na vivência, mais uma vez, o Associado registra o seu desnível de escolaridade com relação aos demais grupos, conferindo a este o papel de legitimador de diferenças, portanto um elemento de exclusão cultural. Todavia, o grupo creditou um grande peso a sua participação nos debates ocorridos nas diversas fases da pesquisa. Como ponto importante da vivência, foi colocado o aprender a acolher o outro na sua singularidade, resolvendo a questão das diferenças através da dialogicidade. Esse procedimento propiciando a existência de relações sociais igualitárias, maior agregação grupal e crescimento coletivo. Os participantes relataram que acharam o tempo muito curto para debater as questões.

### **3.Diretor:**

Para os Diretores, a vivência da Ética do Discurso apresentou um caráter pragmático, vivencial e eminentemente relacional, pautado pelo diálogo e pela busca do consenso nas questões problematizadas. É provável que esta prática tenha contribuído para a democratização das relações sociais, pois foi dada a todos a oportunidade de se expressar e de acolher os enunciados do outro, de maneira discursiva para sua validação ou não. Um outro comentário dos participantes foi a ampliação do seu universo conceitual com relação à dimensão ética e o despertar de uma sensibilidade de incorporá-la a sua cotidianidade. O grupo ressaltou que esta dinâmica deveria ser empregada para a tomada de decisões relevantes na APAEB, porém em um maior espaço de tempo.

### **Considerações finais:**

Notou-se claramente que a vivência da Ética do Discurso transcendeu ao simples aspecto de uma etapa de pesquisa, representando para os participantes um processo de inclusão, no qual eles puderam sentir-se como integrantes de uma comunidade, dando-lhes a sensação de irmandade e igualdade. Para o pesquisador o encontro dos três grupos, apesar da exigüidade do tempo, foi uma experiência bastante enriquecedora ao permitir o acolher do outro na sua particularidade, sem contudo esquecer a pluralidade inerente a qualquer grupo social, trabalhando-se dialeticamente estas duas dimensões. Por fim, esta dinâmica funcionou com uma desconstrução das formas de participação até hoje exercidas na APAEB, pois foi um processo de socialização de questões que tinham similitude com

o cotidiano desta Instituição (conforme declaração dos pesquisados), tendo como mediação a Ética do Discurso. No parecer de alguns pesquisados, esta foi uma experiência única, sinalizando que o diálogo existente na práxis apébiana carece de um aprimoramento qualitativo e quantitativo, para que todos participem efetivamente nas decisões que possam influir em suas vidas. Pois, mesmo a Assembléia Mensal dos Associados,<sup>114</sup> uma instância deliberativa é passível de ser questionada; no sentido de que ela seja uma prática dialógica emancipatória? Ou apenas uma prática meramente consultiva? No último caso, não atende a plenitude dos princípios de igualdade e democratização das relações sócias. Neste sentido, deve-se ressaltar quão oportuno se faz tentar canalizar positivamente a motivação demonstrada pelos participantes em inserir a dialogicidade no seu dia-a-dia. Isto pode ser feito por intermédio da Institucionalização de um programa de educação permanente para que todos possam desenvolver suas competências comunicativas e assim, desenvolva-se um ethos comunicativo, para que todos passem a exercitar suas cidadanias e sejam tomadas decisões democraticamente consensuais. E, a partir deste ponto, os membros tenham uma apropriação crítica de sua cotidianidade associativista e pessoal, fato que pode configurar-se numa consciência transformada. Esta prática educativa deve levar em conta o indivíduo em suas singularidade, suas vivências, aspirações e, principalmente as suas esferas do seu Mundo da Vida Este processo permitirá a internalização dos princípios da APAEB, levando os indivíduos a serem disseminadores naturais dos seus princípios e da sua luta social.

---

<sup>114</sup> A APAEB precisa constantemente legitimar-se e, para tanto, necessita da Assembléia Geral, mas esta tem de cumprir seu papel de ser um espaço público real no qual possam concretizar-se uma prática emancipatória dos seus membros para que estes não sejam transformados em indivíduos manipuláveis, adaptáveis e úteis aos imperativos da Instituição.

<b>6ª Pergunta: Em algum momento, a pesquisa mereceu seu comentário ou a dos seus colegas? O que vocês comentaram? Ou sobre o quê?</b>		
<b>1. Funcionário</b>	<b>2. Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1 Comentário é pouco demais, para o nível de aprendizado que a gente conseguiu. Foi legal demais, isto aí é exemplo de vida para qualquer um. Os colegas que não participaram perguntavam como era a pesquisa, a gente mostrou que a ética tem de existir para todo ser humano, pois é essencial para a vida de todos. Houveram pessoas que ficaram sentidas em não terem participado.</p> <p>1.2 Houve sim, eu comentei com meus colegas a respeito, muitos disseram que gostariam de ter participado, foi realmente um aprendizado.</p> <p>1.3 Os colegas perguntaram o que era, como foi lá. Mas foram informações rasteiras porque não tivemos aquele tempo para passar toda a informação para o grupo. Muita gente ficou ansiosa para participar deste trabalho. A participação deles melhoraria a qualidade, o modo de trabalho e o dia-a-dia da fabrica.</p>	<p>2.1 Não, ninguém perguntou, pois em minha comunidade ninguém está sabendo que eu estou participando deste trabalho.</p> <p>2.2 Já comentei com o pessoal da minha entidade que gostei muito deste curso, para mim foi o melhor que eu tomei até agora, é pena que eu não tenha condição de passar para eles, pois ficaram muitos interessados.</p> <p>2.3 Comentei, sim, mostrei os papéis com os Dilemas para colegas, e falei sobre alguma coisa, mas não pude fazer como nas reuniões.</p>	<p>3.18 Sim, da importância da pesquisa para o nosso trabalho de associativismo.</p> <p>3.2 Falei com outros membros da APAEB sobre a importância da Ética para nossa vida individual e coletiva.</p> <p>3.3 Alguns colegas me perguntavam sobre o curso, eu explicava que era uma pesquisa sobre ética e depois iria ser mostrado o resultado para todos.</p>



<p>1.4 O pessoal perguntou que treinamento era esse, como era e sobre o quê, e demonstraram vontade de participar também. Eu mostrei que era um trabalho sobre ética e que estava abrindo a cabeça da gente para muita coisa importante, que até então nós não tínhamos prestado atenção.</p>	<p>2.4 Falei, deste curso, pois foi uma coisa muito diferente para mim, meus companheiros, também acharam interessante.</p>	<p>3.4 Comentei e tentei mostrar aos meus colegas a importância do diálogo para que nosso trabalho social alcançasse seus objetivos.</p>
---	---	--

**Comentários do pesquisador:**

**1.Funcionário:**

A realização da pesquisa encontrou ressonância entre os demais funcionários, levando os participantes a comentarem sobre o aprendizado que ocorreu durante a trajetória da pesquisa, principalmente da essencialidade da ética no dia-a-dia de todos para se ter uma sociedade mais justa e solidária. Convém lembrar dos vínculos e do clima de interação que estes encontros proporcionaram, gerando um contexto acolhedor e de revigoramento da auto-estima, desencadeando um processo motivacional que permitiu uma receptividade natural do conteúdo que emergiu daquela dinâmica. Uma outra observação dos participantes foi a de que o trabalho deve ser estendido aos outros colegas, pois isto vai permitir desvelar coisas até então não conhecidas, dando-lhes uma nova visão de vida, farto que pode contribuir para a melhoria nas interações sociais no contexto da fábrica.

**2.Associado:**

Os associados sentiram dificuldades em repassar o conteúdo da pesquisa para seus colegas, colocando mais uma vez a questão da escolaridade, que, segundo notou-se, é um diferencial na sua cotidianidade com relação a outros componentes da APAEB, configurando-se algumas vezes como uma exclusão social, propiciando o surgimento de estratificações e, conseqüentemente, de relações sociais assimétricas que culminam num processo de desigualdade. Mas uma vez, ressalta-se que é preciso cuidado para não secundarizar este fenômeno sob pena de bloquear-se o princípio de igualdade social que faz parte do ideário da APAEB. Apesar disto, os Associados relataram parte do conteúdo da pesquisa para os seus colegas, inclusive de que era o melhor curso de que participaram .

**3. Diretor:**

Os Diretores comentaram que o trabalho e fizeram a vinculação direta com a dialogicidade, que acolhe democraticamente a diversidade de opiniões, valores, crenças e comportamentos de maneira plural que abrange a todos. Pois esta prática dialógica desencadeia o emergir do refletido e o do não-refletido em

sua práxis apaebiana, fato que pode contribuir qualitativamente para o aprimoramento do trabalho associativista desenvolvido por eles. Foi destacada também a importância de se redimensionar a prática ética no âmbito individual e coletivo.

**Considerações finais:**

De maneira geral, os participantes notificaram a seus pares a realização da pesquisa, salientando a importância da ética na sua configuração dialógica e reflexiva, como um fator essencial na democratização das relações sociais e no aumento da densidade ética da sua prática associativista. É interessante notar que os associados, mais uma vez, se reportaram ao seu desnível de escolaridade com relação ao demais grupos, como um impeditivo para eles repassarem o conteúdo da dinâmica da pesquisa. Apesar disto, foi o grupo que manifestou, de maneira espontânea as tradições da região mostrando que, de certa maneira, estão mais imunes à cultura irradiada pelo Mundo do Sistema, mostrando que seus padrões culturais são de domínio e produção pública, não se concretizando aquilo que Adorno denominou de semicultura<sup>115</sup>. Este pode ser o ponto de partida para que a APAEB desenvolva um processo educativo em busca do resgate das tradições cultural regional, tendo as devidas precauções para que isto seja feito dentro dos seus princípios. Este cuidado deve ser tomado, porque, muitas vezes, práticas educativas, em forma de cursos e treinamentos técnicos, são voltadas para o atendimento das exigências do mercado e de sua legitimação e trazem no seu bojo, a lógica sistêmica, que pode contaminar a base comunicativa, que é o fator estruturante destes grupos.

---

<sup>115</sup> Isto é a cultura, configura-se como uma semiformação socializada, que não tem sua gênese na formação cultural, mas, depois desta, sendo portanto de natureza alienada (ADORNO, 1996)

<b>7ª Pergunta: No seu entender este trabalho deveria ser estendido a outros membros da APAEB? Por quê?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1.Sem dúvida nenhuma, esta pesquisa tem de ser colocada em prática para todos, a APAEB está precisando muito deste trabalho, acho que seria dez ou cem para o funcionário. O ser humano, sem colocar a ética em prática, não é um ser humano de verdade, pois esta faz parte da vida familiar, profissional e social. Isto ia abrir a mente de muita gente, que só pensa até ali, não pensa além. Isto ia clarear muita coisa para os funcionários, para os sócios e para os diretores.</p> <p>1.2 Sim, para que todos entrassem na verdade num contexto ético, porque está faltando muito para nós chegarmos lá. Seria o ponta-pé inicial.</p> <p>1.3 Com certeza, aqui as pessoas ainda pensam muito em si, têm de fazer como a APAEB que pensa em toda a região do Sisal e não somente em Valente. E todos devem saber o que é ética e quais são os seus direitos, para poder cobrar, muitas vezes ficam calados por não saberem isso. E como têm pouco estudo, não podem ir as escolas estudar sobre isto. Por exemplo, ontem aconteceu uma coisa comigo, estava encostado num lugar que não poderia estar, o encarregado passou e disse: Eu não podia ficar ali, pois era</p>	<p>2.1 Eu acho válido, porque o trabalho não atingiu a todos, então nem todos tiveram esta oportunidade de falar , o que a gente falou, responder as perguntas que a gente respondeu e ouvir os companheiros, pois a gente aprende com isso,principalmente nós, que temos o conhecimento menor.</p> <p>2.2 Eu acho que sim, pois todos vão aprender a falar dialogar sobre um assunto tão importante para a gente que é a ética.</p> <p>2.3 Deve ser dada esta oportunidade a todos os companheiros, mas é difícil para eu fazer isso, não estou preparado. A APAEB deve ajudar a divulgar este trabalho, pois todos nós vamos ganhar com isto.</p>	<p>3.1 Com certeza, porque é um momento que a gente vai ouvir a opinião do outro, numa maneira bem mais participativa do que a que temos, pois vamos dialogar com todos os nossos companheiros, de uma maneira mais ética, mais organizada como nós aprendemos neste curso. Seria enriquecedor para todos.</p> <p>3.2 Sim, foi restrito a um pequeno grupo. Mais é importante que seja socializado com todos.</p> <p>3.3 Deve ser estendido a todos, pois somente um grupo de, aproximadamente, vinte pessoas tiveram esta oportunidade.</p>

<p>muito perigoso. Eu não disse para ele estava errado, eu simplesmente olhei vi que estava errado e sair para outro lugar, isto já é fruto da reunião, pois a gente aprendeu que tem de aceitar a opinião do outro quando ele estiver correto.</p>		
<p>1.4 Eu acho que deve se estender porque tem muitas pessoas boas por aí que precisa ser ajudada, mostrando o valor que ela por si mesmo tem, e não sabe. É bom que todos estejam informados sobre os seus direitos, sobre o que está fazendo, e que tenha conhecimento prático da realidade, para que a pessoa não fique solta, e acabe fazendo o que não deve.</p>	<p>2.4 Sim, pois todos vão aprender.</p>	<p>3.4 Acredito que sim, pois no momento que se estende mais, vai dando mais oportunidade a outras pessoas a participarem e também a aprenderem a dialogar de maneira mais ética. Pois nós que participamos das reuniões aprendemos muito.</p>
<p><b>Comentários do pesquisador:</b></p> <p><b>1. Funcionários:</b></p> <p>Os funcionários reconheceram a importância do trabalho no sentido de que este fosse irradiado aos companheiros, poderia dar-lhes uma maior consciência de inserção social, como também de seus direitos e responsabilidade social com o bem-estar de todos, numa prática que ia resvalar no exercício da sua cidadania. Dessa maneira, eles defendem a extensão da pesquisa, agora já na configuração de um treinamento de desenvolvimento e aperfeiçoamento ético, como uma forma da busca de um convívio equânime entre a dimensão individual e a coletiva, possibilitando o aperfeiçoamento da prática social da APAEB, que, no parecer deles, carece de uma densidade ética, nos moldes da dinâmica efetivada neste trabalho. Eles justificam esta demanda, numa postura de resgate da importância da ética como uma das molas propulsoras de interações sociais pautadas na justiça e igualdade entre todos, para que todos sejam reconhecidos com seu valor em si, e não como um mero meio para obtenção de ganhos financeiros ou poder social.</p> <p><b>2. Associados:</b></p> <p>Ficou evidente que o processo da pesquisa propiciou ao associado o aflorar da consciência de si mesmo e da existência do outro, de uma maneira mais nítida. Isto foi possível por intermédio da junção do diálogo interno de cada indivíduo consigo mesmo, e da externalização desse diálogo, através de uma prática discursiva, tornando-se clara a necessidade da realização de um consenso normativo mínimo para resolução dos problemas, e que, para tanto, é necessária toda uma aprendizagem. Dessa forma, tornando-se claro, para eles, a necessidade de tornar o conhecimento acessível a seus</p>		

companheiros, para que se possa falar em condições de igualdade de condições para todos. Mas, em contrapartida, eles não se acharam em condição de desencadear este processo, endereçando esta função para a APAEB. O sentimento de reconhecimento de sua carência da educação formal é positivo, pois impulsiona o Associado na busca do seu aprimoramento, porém é negativa quando se torna um legitimador de estratificações dentro da APAEB, ferindo os princípios adotados por esta instituição trazendo prejuízos de natureza material e imaterial, como, por exemplo, a aceitação de uma pseudo-superioridade de um grupo sobre o outro, o que implica um processo de dominação, controle social e a reprodução da baixa auto-estima do grupo. Este fato demonstra, que não existe um alheamento<sup>116</sup> dos associados com relação à realidade que o cerca, mas sim uma grande inquietação sobre esta, mas sem terem um nível de consciência que lhes permita canalizar esta inquietação, numa forma de luta política que lhes possibilite sobrepor-se aos aspectos iníquos desta realidade. Neste sentido, eles atribuem, consciente ou inconscientemente, à APAEB a condição de poder contrapor-se a esta situação, o que muitas vezes explica algumas críticas feitas à entidade, no sentido de expressar certas frustrações, de que até agora isto não foi resolvido, e, em paralelo, um sentimento de agradecimento, esperança e até mesmo de mitificação da Entidade como o grande escudo contra as mazelas sociais, econômicas e até mesmo culturais.

### **3. Diretores:**

Como os demais grupos, os Diretores perceberam a pesquisa como diferente de outros trabalhos acadêmicos que foram realizados sobre a APAEB. Talvez deva-se isto a sua natureza participativa, que desencadeou um processo de reflexões, discussões e aprendizagem, tanto que todos acham que esta experiência deve ser ampliada para os demais, para que todos tenham a mesma oportunidade de aprendizagem, num enfoque de que, se isto não ocorrer, pode acontecer um processo de exclusão social. Nesta perspectiva, foi enfatizada a necessidade dos outros componentes entenderem os meandros da dialogicidade como um processo de aperfeiçoamento ético do cotidiano da APAEB, mas uma vez fica não evidenciado o grau de penetração que o trabalho teve junto a todos os participantes.

### **Considerações Finais:**

De maneira geral, os participantes declararam que o trabalho deve ser estendido aos demais membros da APAEB, num pensamento convergente de que todos devem ter a mesma oportunidade, numa configuração quase imperativa, negando portanto o individualismo ético, sinalizando pela busca da simetria dos direitos individuais, que, em termos de Habermas, devem ser potencialmente universalizáveis. Nesta lógica, os participantes declararam a necessidade do aprimoramento dos padrões éticos que norteiam a sua práxis na APAEB, mostrando que esta tem uma forte representação simbólica em seus imaginários, mesmo sendo a ética um conceito inarticulado na sua cotidianidade. Enfim pode-se dizer que a vivência da Ética do Discurso permitiu, simultaneamente, o desvelamento de *nuances* até então desconhecidas e o resgate da base comunicativa das relações intersubjetivas dos integrantes da

<sup>116</sup> Ver MILLS, C.W. *A imaginação sociológica*. Zahar. Rio de Janeiro, 1982.

pesquisa. Convém lembrar que a prática solidária não se pode reduzir apenas ao discurso, mas tem de ser uma prática coletiva mobilizadora, e, para tal, deve considerar a sua dimensão política, social e também ética, para que não se caia em ações filantrópicas e caritativas que, por si sós, podem ser uma manifestação de solidariedade, mas não uma prática emancipadora, capaz de assegurar a todos uma efetiva participação nos destinos da APAEB. Isto decorre de um aprendizado, numa prática educativa que contemple a espacialidade e a temporalidade do vivido pelo educando. Inclusive para que a educação não perca a sua função de transformadora social e passe a ser mais um instrumento da lógica sistêmica, como qualquer outra mercadoria, secundarizando sua importância na consolidação dos valores humanísticos e na formação de uma visão social crítica. Em suma, ao institucionalizar um programa de educação permanente a APAEB estará promovendo mais um programa de inclusão social.

<b>8ª Pergunta: Você gostaria de fazer algum comentário extra sobre todo o processo?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1 Eu acho que as pessoas, nas respostas deveriam ser mais objetivas. Houve grupo que respondeu mais pela emoção : o grupo dos Diretores, dos Associados puxaram as questões mais para a APAEB; nós procuramos analisar como se fosse outra empresa, somente uma vez ou outra é que surge a APAEB. Facilitador : E se eu disser que vocês não colocaram a APAEB por receio de se comprometerem? Participante (1.1): Realmente, houve um pouco disso.</p> <p>1.2 Já que a pesquisa é uma coisa livre, aberta, a gente deve falar do que está se passando, do que está sentindo, positivo ou negativo na sua área. Então eu penso diferente do colega, acho que deve focar mais a APAEB, falar o que senti. Vai chegar o momento que eu vou focar o meu setor, o setor de Jeremias, ou o setor de quem quer que seja, a gente tem a ganhar mais, pois podemos corrigir os nossos erros. Na verdade, a gente pode corrigir uma coisa que está prejudicando a mim e a outras pessoas. Desse modo, a gente vai bater o martelo, nos erros em cima de algo que vai servir para todos.</p>	<p>2.1 Tem horas que a gente lembra de perguntas importante? que gostaria de fazer, mas na hora aquilo fugiu, isto aconteceu comigo. Outra coisa é que gostei muito da participação do Associado, e vou dizer porque, o funcionário e, principalmente, a diretoria têm o nível de escolaridade maior do que o associado, mas mesmo assim nós respondemos coisas mais importantes do que os outros dois grupos.</p> <p>1.2 O tempo foi pouco, para as discussões e para tirar as dúvidas</p>	<p>3.1 O comentário que eu tenho é que foi um processo muito participativo, e que todos respeitaram o ponto de vista do outro, assim a opinião de todos foi ouvida, dando um crescimento muito grande a todo o grupo.</p> <p>3.2 Só quero citar a importância do conteúdo desta pesquisa e tudo que aprendemos com ela.</p>

<p>1.3 Sim, que, em outros trabalhos como este, houvesse uma programação mais planejada, não fosse comunicada a nossa participação de última hora, para todos pudessem se organizar melhor.</p>	<p>1.3 Não.</p>	<p>3.3 Para mim, foi tudo ok.</p>
<p>1.4 O que eu gostaria de colocar é de, quando houve-se este tipo de reunião, houvesse uma planejamento e a comunicação do horário pela APAEB, para que a gente se programasse melhor. Pois, às vezes, a reunião é 8 horas da manhã, e quando eu vou saber é 9.</p> <p>Ninguém é perfeito, todos nós erramos, agora que a gente deve ir consertando estas falhas, porque sinceramente é bom para todos.</p> <p>É esta coisa que eu queria que botasse em prática, eles chamam a gente em cima da hora, por exemplo; quanto tempo você ficou lá fora esperando, ai pega mal para você que está cumprindo horário e para a gente também que tem outras atividades, muitas das vezes quando saí de minha casa, em cima da hora, deixei minhas filhinhas sozinha, porque eu tenho responsabilidade. E todos devem ter responsabilidade, se você recebe um convite, tem de cumprir com responsabilidade.</p>	<p>1.4 Acho que o trabalho não devia parar, pois seria muito importante para toda a APAEB, é a primeira vez que temos um curso deste, que trata do dialogo e da participação de maneira ética.</p>	<p>3.4 Foi um aprendizado muito grande para mim, e seria bom que os outros tivessem a mesma oportunidade.</p>



**Comentários do pesquisador:****1.Funcionário:**

Uma das restrições ao processo é de que houve a perda da objetividade quando alguns dos participantes contextualizaram os dilemas com o cotidiano da APAEB, fato que, segundo o depoente, propiciou um clima bastante emotivo. Outro participante discordou desta posição, declarando que esta contextualização possibilitará a correção de muitos erros que existem beneficiando a todos. O pesquisador<sup>117</sup> fez uma reflexão crítica sobre esta observação, concluindo que, nas discussões dos Dilemas, foi natural o colocar dos sentimentos, da emoção, sem contudo prejudicar os níveis dos debates. Não ocorreu, também, o registro de nenhum consenso emocional, fato que poderia desfocar o processo de validação dos enunciados. Dessa forma, pôde-se constatar que a vinculação dos Dilemas ao dia-a-dia da práxis apebiana foi um fator motivador, isento de qualquer tipo de repressão ou constrangimento, permitindo o emergir de sentimentos que são inerentes às interações humanas, não se resvalando para um racionalismo impessoal que poderia dificultar o desvelar de questões elucidatórias na compreensão do percurso social e político da APAEB.

**2.Associado:**

O Associado, ao afirmar que é a “primeira vez que temos um curso deste,” comenta que ele não devia ser interrompido, pois era um “curso” muito importante para APAEB, no sentido de que este colaborou para melhorar o nível de participação e do diálogo, possibilitando a todos o exercício de sua cidadania. Uma coisa importante que deve ser ressaltada é de que o pesquisador, em nenhum momento, tentou dar à pesquisa uma configuração de curso ou treinamento, mas mesmo assim foi comum entre os participantes atribuírem ao trabalho esta configuração. Entretanto, passou-se a respeitar esta conotação do Grupo, prestando-se atenção às suas implicações práticas, percebendo-se a facilidade do grupo na apreensão e organização dos conceitos e uma certa agilidade em contextualizá-los com suas realidades, mostrando uma tendência natural do grupo em articular a teoria com o vivido, ou melhor com suas experiências reais. Uma outra colocação que já tinha sido feita anteriormente, é de que o tempo foi muito curto, o que não permitiu um maior aprofundamento das discussões e os esclarecimentos que fossem necessários.

**3.Diretor:**

Os comentários dos Diretores vêm na mesma lógica dos Associados, pois mais uma vez ressaltam que a pesquisa desencadeou entre os participantes um aprendizado na capacidade de descentrar-se para ouvir e refletir sobre a opinião do outro, numa dinâmica dialógica, propiciando uma melhoria qualitativa e quantitativa no nível de participação de todos. Esta situação favorecem o crescimento dos participantes e da própria Instituição. Complementando esta avaliação, surge também a manifestação de valoração do conteúdo do trabalho, do processo de aprendizagem que ela

<sup>117</sup> Quando o participante fez a observação, o pesquisador colocou se o não sintonizar com a APAEB não era uma forma de evitar se expor, e ele respondeu que, de certa maneira, era.

desencadeou, e da importância de que os outros colegas tenham a mesma oportunidade de viverem uma experiência como esta.

**Considerações finais:**

Pode-se inferir que se trabalhou na pesquisa com três grupos distintos, tendo estas expectativas e vivências diferenciadas. Apesar disso, houve uma convergência de opiniões com relação à importância do trabalho e do processo de aprendizagem que ocorreu, levando os participantes a pedirem a continuidade deste, e, também a inclusão dos demais componentes da APAEB nesta dinâmica. Essa solicitação traz a questão do nivelamento da participação e da aprendizagem ética entre os membros da Instituição, permitindo-lhes a inserção na prática discursiva, para que possam estar no rol dos protagonistas do processo de normatização ou decisões sobre o desenvolvimento das atividades sociais, políticas, econômicas e funcionais da APAEB que afetem seus componentes e toda a comunidade. Isto mostra que a questão participativa, apesar de presente na prática da APAEB, requer o aperfeiçoamento, sendo este raciocínio válido mesmo para as Assembleias Mensais dos Associados, que se configuram com um dos Espaços Públicos de maior visibilidade da Instituição. Este procedimento faz-se necessário para que a base comunicativa que supostamente existe em trabalhos solidários, seja contaminada por ações estratégicas ou não.

<b>9ª Pergunta: Após todo este processo o que é ética para você ?</b>		
<b>1.Funcionário</b>	<b>2.Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
1.1 Ética é ser solidário com meus familiares, com meus companheiros e com todos. É tudo que você faz de bom para alguém. É você manter sua palavra como profissional.	2.1 Não sei bem, mas pelo que vimos, é você ser justo e solidário com todas as pessoas, independente de quem seja ele. É ver todos como iguais..	3.1 É você respeitar a opinião do outro, é você não denegrir a imagem do outro.
1.2 É olhar as outras pessoas e imaginar que está se vendo. É ser humano e solidário ajudando a todos. É você querer o bem de todos. A APAEB tem este trabalho ético, mas na verdade não atingiu a todos, ainda falta muito, e tem pessoas que não se ajudam a isso.	2.2.Não sei, mas acho que é tratar todos de maneira igual.	3.2. Coerência e respeito.
1.3 É um conjunto de leis que visam a melhoria da vida social, em todos os pontos. Como a Ética do Discurso, que é aquela que todos nos discursamos para chegarmos a uma conclusão, do que é melhor para todos.	2.3 Na ética, todos devem ter os mesmo direitos para viver com dignidade.	3.3. É uma maneira de a gente falar com o companheiro, e também saber tratar o próximo de maneira que não venha desagradá-lo. O que eu quero para mim eu quero para os outros.
1.4 Ética são direitos e deveres sociais, que todos devem cobrar para exercer a cidadania. É como a ética do discurso, que, para eu decidir alguma coisa tenho de explicar, de discutir para que todos aceitem minha decisão.	2.4 Para ser ético, a gente tem de praticar a solidariedade.	3.4 Eu acredito que a Ética é trabalhar consciente e de maneira transparente, é abrir-se para todos num processo de consciência geral. Eu acho que nós praticamos isso na APAEB, mas precisamos abrir mais, em outros setores, outras áreas. Por exemplo, nesta pesquisa, deveria haver mais grupos, mais funcionários, mais associados, pois todos devem ter a oportunidade de crescer, e, no

		momento que se trabalha com a ética, trabalha-se com o objetivo de crescer cada dia mais.
--	--	---

**Comentários do pesquisador:**

**1. Funcionário:**

No universo conceitual dos funcionários, a ética abrange aspectos como exercício da cidadania, espírito de solidariedade e a doação social de maneira incondicional. Numa percepção bem intuitiva, um dos participantes diz que a ética “É olhar as outras pessoas e imaginar que está se vendo”, mostrando um misto do sentimento de solidariedade, inclusive uma forte sensibilidade humana. Existe também uma alusão de que a ética é quando discursamos para se chegar à conclusão do que é melhor para todos, remetendo-se a uma ética processual que nos remete a um devir ético, no qual todos os indivíduos buscam, de forma conjunta, orientação para as suas condutas morais.

**2.Associado:**

Para os associados, para ser ético é um conjunto de predicativos que passa pela questão da solidariedade, da dignidade e do tratamento igual para todos. Nesta lógica, é devolvida a todos a sua questão de humanidade, pois estes predicativos não são uma qualidade inerente ao ser humano, mas sim uma construção social, que advém da conjugação de um aprendizado reflexivo do indivíduo sobre o seu estar no mundo, mais um conjunto de ações voltadas para possibilitar um contexto emancipatório para todos os indivíduos, os devem manter sua integridade, dignidade, sem abdicar do seu direito de justiça e felicidade.

**3.Diretor:**

Os Diretores apresentam uma conceituação de ética de uma maneira bastante vivencial, quando colocam elementos como coerência e respeito à opinião do outro, saber tratar o outro. É querer para mim o que quero para os outros. E, finalmente, o conceito de transparência e consciência numa configuração coletiva com o objetivo do crescimento pessoal e grupal, vislumbrando-se num enfoque próximo à Ética do Discurso.

**Considerações finais:**

Numa perspectiva mais geral, pode-se dizer que os grupos convergiram para uma conceituação da ética como um conjunto de direitos e deveres, que deve ser compartilhado por todos, tendo como pano de

fundo o princípio da igualdade e justiça social. Ocorreu também menção a um processo de transparência de consciência coletiva, numa perspectiva de ouvir e respeitar, numa postura de considerar-se a dinâmica constante das contradições que são presentes na cotidianidade destes atores sociais, levando a um caminhar que permita o emergir de uma *auto-ética*. Esta manifestação sinaliza para algo próximo da Ética do Discurso. Um outro dado interessante é o de que os participantes vinculam a ética à solidariedade, no sentido de ações sociais pautadas no exercício da cidadania<sup>118</sup> plena, relembrando a grande recepção do Grupo quando o pesquisador comentou sobre a *ética da solidariedade*, que passou a constituir-se um conceito referencial para eles.

#### BIBLIOGRAFIA

ADORNO, Theodor. Teoria da semicultura. *Educação e Sociedade*. Campinas: Papyrus, a. XVII, n. 56, dez./ 1996.

RAWLS, John. *Theorie de la Justice*, Paris. Editions Seuil, 1987

---

<sup>118</sup> A cidadania aqui é numa visão mais alargada, desvinculada de ocupação profissional, para não condenar a categoria de subcidadania, ou seja, àqueles que não integram o mercado formal de trabalho, os quais são restritos de muitos dos benefícios e garantias sociais.

## Anexo A – Quadro Global dos Dilemas Transcrição das Falas

<p><b>1º Dilema:</b></p> <p>A Empresa Gema está concorrendo a um prêmio promovido pelo Ministério do Trabalho para empresas que registrassem o menor índice de acidentes no trabalho, no primeiro trimestre de 2004. Entretanto um trabalhador sofreu um acidente no trabalho. Um colega viu o ocorrido e a vítima pediu para que ele registrasse o fato junto ao órgão competente. Entretanto a empresa não quer notificar o acidente para não perder pontos. Qual a decisão correta a ser tomada pelo colega? Ou você aceitaria não testemunhar para beneficiar a empresa? Por quê ?</p>		
<p><b>Categoria analisada:</b> justiça social. A justiça aqui ocorre quando os seres humanos devem ser tratados de um mesmo modo com relação a direitos e deveres, isto se baseia num conceito fundamental, o da IGUALDADE. No caso, fala-se de uma justiça distributiva livre de egoísmos racionais a favor dos interesses coletivos tendo como mediação a intersubjetividade comunicativa em busca de igualdade nas diversas esferas sociais.</p>		
<p><b>Transcrição das falas:</b></p>		
<p><b>3. Funcionário</b></p> <p>1.1) Se a empresa der toda assistência ao funcionário, eu não testemunharia para ela não perder o prêmio. Isso poderia parecer uma traição ao colega, mas eu tenho de agir de acordo com minhas idéias.</p> <p>1.2) Eu também não testemunharia, pois desejaria que a empresa ganhasse o prêmio, mas se for um acidente de grandes proporções eu testemunharia.</p>	<p><b>4. Associado</b></p> <p>2.1) Se eu tiver muita amizade com o colega, eu testemunharia a favor dele, mesmo que perca emprego ou a empresa tente me subornar. O colega acidentado deve receber o devido valor, o certo é dar o que é dele. Ele faria o mesmo por mim, quando você pega amizade com uma pessoa você conhece o modo de agir, e nós somos funcionários unidos há bastante tempo. Agora, se não fosse meu amigo, mesmo que eu visse o acidente eu não testemunhava, pois quem vê cara, não vê coração, e a gente para julgar tem de conviver, para saber quem é a pessoa</p> <p>2.2) Eu testemunharia a favor do acidentado, independente de ele ser meu amigo ou não, isto não importa. Gosto de ver a coisa direita, não aceitaria nenhum pedido ou suborno da empresa para que não testemunhasse. O trabalhador tem que</p>	<p><b>3. Diretor</b></p> <p>3.1) A empresa pode perder o prêmio, mas eu testemunharia a favor de meu colega, não seria desleal. O funcionário é quem dá vida à empresa, sem ele não há produção, então tem de receber seus direitos. Portanto, não vou ser incorreto, deixar de testemunhar pelo meu companheiro, para a empresa ganhar um prêmio, mesmo com o risco de perder o emprego.</p> <p>3.2) Eu concordo plenamente, se a gente se omitir de testemunhar, o que é que a gente quer para os nossos dias? Para nossos companheiros? Eu testemunharia mesmo</p>

	<p>receber seus direitos, eu também sou trabalhador e entendo, um funcionário, sem a devida assistência, sem o devido atendimento é muito sofrimento. Ele vai viver como? É preciso olhar o lado do funcionário, a empresa é forte, e se não ganhar este prêmio ela ganha outro.</p>	<p>perdendo o prêmio, e toda a propaganda, que viesse dele. A propaganda é a alma do negócio, mas de um negócio com responsabilidade e ética, não adianta termos o nome na mídia a esse preço. Eu sei que existe milhões de funcionários que não testemunhariam, para a empresa ganhar o prêmio, mas temos de ser realistas e justos com os demais.</p>
<p>13) Se o acidente provocar seqüelas no futuro, eu testemunharia a favor do colega. Não poderia pensar somente no prêmio, e sacrificar o respeito e a solidariedade ao nosso companheiro, a opção certa é pelo ser humano.</p>	<p>2.3) Se pelo menos o prêmio fosse dividido como os funcionários eu calaria, mas se vai ficar somente para a empresa, eu testemunharia a favor do colega. A empresa privada já tem o lucro e outros benefícios, então pode perder o prêmio. Se o acidente fosse na APAEB fica difícil, ela não tem dono, é de todos, é dos associados, mesmo que no fundo, no fundo não seja, mas, no dizer da diretoria, a APAEB é uma associação, é de todos. Desse modo, se eu testemunhasse, estaria prejudicando uma empresa que é nossa, mas, ainda assim, eu testemunhava a favor do colega.</p>	<p>3.3) Eu concordo em testemunhar, a empresa não pode ganhar um prêmio sem merecer, é um prêmio fantasia não tem sentido nenhum. O diretor poderia não aceitar isso, mas eu tenho de ser justo. Caso perca o emprego procuro outros caminhos, as portas nunca se fecham, para quem é honesto, para quem tem dignidade, nunca falta trabalho para as pessoas que são honestas.</p>
<p>1.4) Se a empresa prometer assistência direitinho, eu não testemunharia.</p>	<p>2.4) Se eu visse o acidente, mesmo que a empresa perdesse o prêmio e me demitisse, eu diria a verdade. Eu sempre primo pela verdade.</p>	<p>3.4) Eu testemunharia, mais cedo ou mais tarde, alguém poderá denunciar e comprovar que o acidente aconteceu e foi sonegado, eu serei punido e o nome da empresa fica sujo. Mesmo com a certeza de que o acidente nunca fosse descoberto, eu testemunharia a favor do colega, nenhum capital financeiro paga o capital humano.</p>
<p>1.5) O prêmio é importante, mas o justo é testemunhar é o que gostaria que fizesse comigo.</p>	<p>2.5) Eu concordo com o colega, porque o acidente foi na firma, e o acidentado vai ficar desvalido, isto não é justo. Eu testemunharia, se perder o emprego Deus toma conta.</p>	<p>3.5) Era bom que tivesse um jeito de defender a empresa e o funcionário ao mesmo tempo, pois não podemos perder o que a empresa, pode fazer por</p>

<p>1.6) Com base em minha experiência, eu não testemunharia, aqui na APAEB houve caso do funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás e até hoje é assistido. Eu acho um compromisso moral mais importante do que o simples registro através de um testemunho.</p> <p>1.7) Vamos colocar uma situação entre nós : Lele quebrou um braço no cilindro, no momento não estava Sérgio, nem o chefe de segurança, só você, André presenciou o acidente. O que você faria? Será que valeria deixar o colega desamparado? André (responde) : Nesse caso, não tinha como fugir, eu falaria com a Direção da APAEB e testemunharia.</p> <p>1.8) No futuro, pode mudar a diretoria e não assumir o acidente, o companheiro ficará desprotegido, eu testemunharia, pois é uma obrigação, não uma vontade ou opção, temos de pensar no outro e ignorar prêmio.</p>	<p>2.6)Eu também concordo, porque o companheiro não pode perder o que tem direito, a empresa tem muito e não é justo que vá prejudicar o empregado para ela se beneficiar com o prêmio.</p> <p>2.7)Eu testemunharia, eu sou pela verdade, seria bom ganhar o prêmio, mas eu tinha de ver o lado do meu colega, mesmo que eu tivesse algum prejuízo.</p>	<p>nós amanhã. Há empresas que não vê o lado do funcionário, leva em conta apenas os interesses dela, mas aqui é diferente, a gente pensa no humano, na consideração, no coletivo, no justo, a gente é pelo funcionário. Eu acredito que a gente deva testemunhar, para assegurar os direitos do acidentado.</p> <p>3.6)Eu testemunharia pelo funcionário, porque a empresa ia ganhar um prêmio que não era dela. Não é correto defender a empresa e deixar o colega de lado, sem gozar os seus direitos.</p> <p>3.7)Eu defendo o funcionário, a gente perde esse prêmio, mas no próximo ano pode conquistar outro. Se uma empresa como a nossa distorce uma coisa desta ela perde a credibilidade, então a gente tem de testemunhar a favor do colega.</p> <p>Obs: Um dos diretores teve de retirar-se da reunião, então neste dilema não teremos a opinião do participante.</p>
---	---	---



**2º Dilema:**

O processo fabril da Empresa Alfa está liberando substâncias tóxicas acima do nível permitido por lei. O Encarregado do controle de qualidade comunica a situação à Diretoria. Esta, para não paralisar a produção e não investir em equipamento antipolvente, pede sigilo ao Encarregado e decide ignorar o caso. Para vocês, qual é a atitude correta a ser tomada pelo encarregado? Por quê?

**Categoria analisada:** Racionalidade Comunicativa *versus* racionalidade estratégica.

A Racionalidade Comunicativa é promotora do mundo vida. Nela os atores sociais desenvolvem suas interações sociais mediadas por ações comunicativas, as quais buscam o entendimento através de uma prática discursiva isenta de qualquer tipo de coação. Neste contexto, as relações sociais são entre relação sujeito-sujeito. Já a racionalidade estratégica é pautada por ações de natureza eminentemente utilitarista, ou sejam, as ações estratégicas. Nela as relações sociais é entre sujeito-objeto, e o ator coordena suas ações por meios extralingüísticos, como o poder, dinheiro, cooptação visando apenas o seu próprio êxito.

**Transcrição das falas:**

<b>1. Funcionário</b>	<b>2. Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1)É muito difícil o funcionário tomar a decisão de denunciar a empresa, ele pode perder o emprego. Minha idéia é manter o sigilo, mas se o risco da contaminação for grande para vida dos animais e dos homens eu denunciaria, mesmo correndo este risco. É uma questão de consciência.</p>	<p>2.1)A poluição pode até matar, não é direito prejudicar todo mundo, deve-se tomar uma providência imediata. A minha decisão é falar com o diretor, o resto é com ele. Eu não denunciaria a empresa, é muito arriscado</p>	<p>3.1)Esse é um problema que vai causar sérios prejuízos ao encarregado, aos funcionários, e a toda a comunidade, não se pode pensar apenas no prejuízo financeiro da empresa. O peso é realmente grande, mas é necessária uma decisão urgente, eu vou denunciar a empresa, provavelmente seja demitido. Eu dou um jeito para viver, eu me viro na minha roça.</p>
<p>1.2) Eu não poderia concordar com uma situação desta. Mesmo pondo em risco o meu emprego, eu denunciaria a empresa. É necessário que ela assuma a responsabilidade dos seus atos, que prejudicam a comunidade.</p>	<p>2.2) Se a fábrica está poluindo o meio ambiente, eu denunciaria porque o prejuízo é geral, e o diretor não quer mudar a situação, mesmo correndo o risco de represálias, o bemestar da comunidade é mais importante do que meu emprego.</p>	<p>3.2)O encarregado fez o papel dele, mas a diretoria não quer resolver o problema, que é uma necessidade para a fábrica e para toda a comunidade, e ainda pediu sigilo. Então só resta ao encarregado dizer que não pode admitir aquela poluição, e que não manterá sigilo, e que vai denunciar a empresa. Eu denunciaria, para mim não existe tapeação só trabalho dentro da verdade, dentro da realidade.</p>
<p>1.3) Minha posição também é de denunciar a poluição às autoridades, pois não podemos visar apenas o lucro, mas a preservação da natureza e dos</p>	<p>2.3)Eu denunciaria, mesmo sabendo que estava correndo o risco de perder o emprego, se isto acontecesse buscaria outra coisa para compensar a perda.</p>	<p>3.3) O encarregado foi bom demais em ter avisado a Diretoria. Ele, para não se queimar na empresa, poderia ir diretamente ao sindicato denunciar a poluição. O sindicato pressionaria a</p>

<p>seres vivos, esta é a responsabilidade social da empresa.</p> <p>1.4) Se eu perceber que a poluição está prejudicando meus colegas, meus amigos, minha família, eu também denunciaria, temos de pensar no social, e não somente no dinheiro. Seria uma demonstração de solidariedade, para mim é importante ver todo mundo bem.</p> <p>1.5) Inicialmente eu não denunciaria, mas agora (na legitimação) ouvindo os colegas e pensando melhor, eu denunciaria a empresa, principalmente se fosse um poluente gravíssimo, mesmo perdendo o emprego.</p> <p>1.6) Eu tentaria conversar com a diretoria, e entrar num consenso para resolver o problema, se não sentisse sensibilidade para isso, eu denunciaria. Pois a empresa é muito capitalista, só está pensando no lucro e muito pouco no ser humano.</p> <p>1.7) Olhe a empresa já foi notificada, e não tomou nenhuma posição, o mínimo que eu poderia fazer é denunciar, era o mais correto, o mais justo com a comunidade da qual eu faço</p>	<p>Não podemos esquecer que o bem estar de todos é mais importante.</p> <p>2.4)Eu não denunciaria, pois tenho minha família para dar de comer, é muito difícil tomar essa decisão, eu ficaria neutro.</p> <p>2.5)Olhe, eu concordo com o amigo, como é que a gente fica sem trabalhar sem ganhar o trocado, eu não denunciaria.</p> <p>2.6)Eu discordo, a poluição é ilegal, estava fazendo mal a mim e a toda a comunidade, eu denunciaria, mesmo que o diretor me botasse para fora, de que adianta está num emprego, se estou prejudicando minha saúde e a dos outros, não justifica.</p> <p>2.7)Eu não quero perder meu emprego, não denunciava de jeito nenhum.</p>	<p>diretoria, não somente em nome do encarregado, mas de todos os funcionários, de toda a comunidade, a questão seria entre a diretoria e o sindicato, é uma relação diferente. A diretoria tem de arcar com as conseqüências de não ter resolvido o problema da poluição, e o funcionário deve receber um espaço sadio e ficar isento de qualquer dano físico ou financeiro.</p> <p>3.4)A substancia tóxica que está sendo jogada no ar afeta o pessoal da fábrica, a população geral e a própria natureza, podendo complicar futuramente a sobrevivência naquela área. O encarregado não é apenas responsável por ele, mas por todos que estão ali. Então, ele deve conversar com a Diretoria para que regularize esse problema, mesmo que custe o seu emprego, pois o patrão não dá moleza mesmo.</p> <p>3.5) Já que o encarregado avisou a diretoria ela pediu sigilo, e não tomou providência. O correto seria denunciar a empresa, porque no futuro o problema pode ser grave para todos, principalmente para a futura geração.</p> <p>3.6) Eu pediria para sair, não criaria problemas com a empresa, pois não tinha de fazer uma denuncia que ia complicar todos os meus colegas e a mim também, <b>Participante (3.4):</b> Eu denunciava a poluição, saia e não fazia nada. <b>Participante (3.6):</b> a demissão era meu protesto, porque se eu denunciasses o diretor, ia logo contra mim, então eu resolvia este problema. <b>Participante (3.4):</b> você esta sendo individualista, só está vendo o seu lado; como fica o seu companheiro?</p> <p>3.7) Não concordo com ele, se eu vestir a camisa da empresa e pedir demissão permito que a poluição continue e acabo prejudicando a todos. Então, eu dedurava, pois a empresa não quer investir para acabar com o problema. A</p>
---	--	---

<p>parte</p> <p>1.8) Eu concordo com os colegas, eu denunciaria, assim eu estou defendendo a empresa de ser fechada e também o meu emprego.</p>	<p>2.8)Eu não denunciava, procurava um outro jeito de resolver a questão da poluição, pois está em risco toda a comunidade.</p>	<p>gente tem de agir correto, se fosse na APAEB, eu faria a mesma coisa</p>
---	---	---

**3º Dilema:**

A rede de Lojas Oriente encomendou à Empresa Jade uma linha de produtos decorativos de alta qualidade. Porém o Chefe da Fábrica e o Chefe Financeiro, com o objetivo de reduzir os custos e aumentar o lucro, sem comunicar a Diretoria e combinar com os clientes, decidiram substituir a matéria-prima para a fabricação dos produtos por outra de menor preço e qualidade. A encomenda foi entregue no prazo previsto sem que os clientes percebessem tal fraude. Um grupo de funcionários da Fábrica notou o roubo e ficou indignado. Para vocês, qual a atitude correta a ser tomada por esses funcionários? E a da Diretoria quando souber o caso? Por quê?

**Categoria analisada:** Racionalidade comunicativa versus racionalidade estratégica

**Transcrição das falas:**

1. Funcionário	2. Associado	3. Diretor
<p>1.1) Quem iria ficar com o dinheiro ganho na troca da matéria-prima? Mesmo que o diretor de produção e o financeiro quisessem me dar um percentual desse ganho, eu os denunciaria à diretoria. Essa deveria aguardar a reclamação do cliente, e justificaria o fato como um erro de produção, não como uma fraude. Em seguida, substituiria a mercadoria com o menor custo possível para diminuir o prejuízo. Participante (1.4) Ah! se você ganhasse uma parte, não denunciaria? Participante (1.1) Eu não quis dizer que faria isso, mas na realidade funciona assim.</p>	<p>2.1) Não entendo qual o motivo de eles fazerem isso, pois estão enganando, o diretor, os funcionários e o comprador. Eu como funcionário denunciaria, senão também seria responsável. O trabalho é do conjunto, e apesar de receber ordens de seus superiores os funcionários não devem fazer nada contra os seus princípios, contra o que eles julgam certos.</p>	<p>3.1) O Chefe financeiro e o de produção, agiram de acordo com o que eles achavam, desrespeitando a todos. Agora é muito difícil um funcionário isoladamente denunciá-los, por medo de repressão. A decisão correta é formarem um grupo e denunciar os Chefes à Diretoria, para que ela os descarte, quem faz isso não tem valor, e pode prejudicar a empresa e todo o grupo.</p>
<p>1.2) A minha posição é não ver o lucro instantâneo, para não ter um prejuízo no futuro, portanto eu denunciaria a situação a direção. Com relação ao comprador, eu manteria sigilo, pois isto implica em prejuízo financeiro que pode comprometer até mesmo a folha de pagamento.</p>	<p>2.2) Eu não concordo, a fraude é dos chefes, foram eles que usaram de má-fé, o funcionário não tem nada a ver com isso. Ele deve se calar para não perder o emprego.</p>	<p>3.2) Na minha opinião, os chefes não foram éticos e não respeitaram ninguém. Na APAEB, eles seriam demitidos sem pestanejar, pois o prejuízo não é somente material, mas também moral.</p>
<p>1.3) Para manter minha consciência limpa, eu relataria a situação à diretoria, encerrando aí o meu compromisso ético, o resto fica a cargo dela. Eu não abriria o caso para o cliente, aguardaria a reclamação dele, pois a situação não é tão simples, é muito complicada e onerosa.</p>	<p>2.3) Os chefes são responsáveis pela fraude, os funcionários obedecem às ordens dos superiores, trabalham com a matéria-prima que é passada para eles. Então, eles não têm nenhuma responsabilidade, e deve fechar o bico para não ir para a rua.</p>	<p>3.3) No meu entender, esses chefes não tinham preocupação com a credibilidade da empresa e com seus princípios guiavam-se apenas pelo lucro, mesmo desonesto. No caso, um lucro inverso, que pode mandar a empresa para baixo, pois compromete todos, inclusive os compradores, que não perceberam a fraude e podem vender gato por lebre. A decisão</p>

<p>1.4) Eu concordo com os colegas de comunicar a fraude à Diretoria, mas discordo de que esta deva esperar a reclamação do comprador, não é ético. A diretoria deve se antecipar e reparar o dano causado, dar uma outra mercadoria ao cliente. Mas isso deve ser feita de uma maneira muito jeitosa, para não prejudicar a imagem da empresa, por exemplo, não se pode dizer, “esse lote não presta, foi fraudado”. Esta decisão daria credibilidade à empresa perante os funcionários, os clientes e a comunidade.</p>	<p>2.4) No meu entender o funcionário deve avisar à Diretoria. Ela deve demitir os responsáveis, justificar o erro ao cliente, e substituir a mercadoria. Este é o procedimento ético e justo para todos.</p>	<p>mais correta era demiti-los e substituir a mercadoria, embora isso implique em prejuízo. Mas a empresa tem que zelar pelo seu nome, pois, mais cedo ou mais tarde, a fraude ia ser descoberta, gerando perda do cliente e outras conseqüências.</p> <p>3.4) A culpa é da diretoria que selecionou uma dupla desonesta, e colocou em risco a seriedade da empresa. Ela deveria estar mais atenta, com tudo que ocorre na empresa, ninguém é pronto e precisa ser acompanhado, para que não cometa falhas. É necessário um controle mais atento das atividades para evitar que isso ocorra de novo. Desta vez o cliente não percebeu mas, da próxima, ele pode notar, e a coisa complica. <b>Participante (c):</b> Não concordo, como a Diretoria poderia adivinhar que eles iam ser desonestos? Vamos botar no lugar deles José Carlos, da fábrica, e Mirani, gerente financeira, eles não fariam isso. <b>Participante (d):</b> Não estou dizendo que é o nosso caso, mas a diretoria deixou um vazio, e eles ocuparam, esta é a minha visão. <b>Participante (c):</b> Como você sabe, nos temos bateadeiras comunitárias, mas as vezes não dão conta da produção e temos de terceirizar. Ocorreu que um dos terceirizados mandou sisal de qualidade inferior, e o cliente devolveu. Nós explicamos a situação e substituímos o sisal. Levamos ao conhecimento do terceirizado a situação delicada que ficamos, e que ele deveria operar observando os nossos princípios. Ele sentiu dificuldade em se adaptar e deixou de prestar serviços para a APAEB. Isso mostra que essas coisas acontecem independente da nossa vontade, o que devemos fazer é agirmos dentro</p>
---	---	---

<p>1.5) Por princípios, eu denunciaria a fraude a Diretoria, e comunicaria o fato imediatamente aos compradores. Eles correm o risco de serem desonestos por venderem mercadoria de qualidade inferior ao anunciado. Isto seria um verdadeiro caos moral trazendo complicações difíceis de serem resolvidas.</p> <p>1.6) Hoje, se acontecesse um fato desse na APAEB, eu denunciaria imediatamente, mesmo que implicasse na perda do meu emprego. Pois, no futuro, o consumidor poderia reclamar seus direitos, o que seria um grande desgaste moral e financeiro para todos.</p> <p>1.7) Eu também denunciaria a diretoria, mas se ela não tomasse uma posição, eu não teria mais condição de interferir. A diretoria deveria excluir os que fraudaram. E, já que o comprador não reclamou, eu não avisaria, é complicado mexer num problema que não foi notado, poucos teriam a coragem de dizer o acontecido. Eu o recompensaria no próximo lote.</p> <p>1.8) Eu denunciaria. A diretoria, para ser honesta, deve substituir a mercadoria, pois esta tem uma especificação de qualidade que não é real. E corre-se o risco de algum consumidor reclamar, colocando em jogo a credibilidade das duas empresas.</p>	<p>2.5) Para ser uma empresa direita, a Diretoria teria de assumir o prejuízo, comunicar ao cliente e demitir os responsáveis. Isso deve servir de exemplo para que não ocorra mais fraude no futuro. Nunca se deve passar a mão-na-cabeça numa situação desta, pois este comportamento pode se tornar uma rotina na empresa.</p> <p>2.6) O funcionário deve denunciar, senão vai ficar com o nome sujo, para beneficiar quem fez a coisa desonesta.</p> <p>2.7) O funcionário deve denunciar porque o comprador pode descobrir a fraude, e denunciar a empresa. Isto pode causar prejuízos materiais e morais, queimando a imagem da empresa. Por exemplo, se o produtor misturar sisal de melhor qualidade com sisal inferior, o comprador devolve e quem paga é a APAEB.</p> <p>2.8) O funcionário não deve denunciar, ele apenas recebeu ordens, e cumpriu. A maracutaia foi dos superiores.</p>	<p>da maior ética possível, mesmo que isso cause prejuízos financeiros, devemos sim, aprender com estes fatos.</p> <p>3.5) Nesse caso, os chefes são fraudadores e devem ser demitidos, eles não têm mais espaço na empresa, pois, se for dada outra oportunidade, o fato pode se repetir, tornando-se uma prática rotineira, tirando toda a credibilidade e respeitabilidade da empresa.</p> <p>3.6). Para mim eles teriam de ir embora, pois não tiveram compromisso, nem com a empresa, nem com ninguém, somente com eles. Após isso, a diretoria devia entrar em contato com os compradores para esclarecer a situação, e tomar as medidas que sejam possíveis</p> <p>3.7) Esses chefes são capitalistas, só pensam no lucro, deviam ser demitidos. O Diretor devia ser esclarecido, e mesmo com prejuízo, devia trocar a mercadoria.</p>
--	--	---

**4º Dilema:**

A Empresa Luz tem grande credibilidade e respeitabilidade junto à comunidade na qual desenvolve as suas atividades, inclusive pela sua explícita política de responsabilidade social, com todos aqueles que direta ou indiretamente estejam envolvidos em suas atividades. Neste ínterim, ocorreram fortes chuvas na região, acarretando alagamentos, perda de colheitas, epidemias e população desabrigada. A comunidade pede à empresa que doe recursos financeiros para minimizar a situação. Se a empresa atender a esse pedido, não terá dinheiro para pagar seus compromissos financeiros que vencem em 15 dias, prejudicando seriamente seus negócios. No entender de vocês, qual a atitude correta a ser tomada? Por quê?

**Categoria analisada:** Racionalidade Comunicativa *versus* racionalidade estratégica.

**Transcrição das falas:****1. Funcionário**

1.1) Eu transferiria a data de ajuda à comunidade, porque, se mexer no dinheiro destinado ao pagamento dos débitos, será comprometida a situação financeira da empresa e de famílias que dependem dele para sobreviver. No próximo mês, tentaria amenizar a situação, pois agora ia tapar um buraco, mais deixaria duas, três, ou mais famílias com fome em virtude de não pagar o salário.

1.2) A empresa sempre fez um trabalho social, mas neste momento eu não ajudaria, pois ela tem de saldar seus compromissos em 15 (quinze) dias. É uma situação complicada, se a empresa se prejudicar fica difícil ajudar a comunidade no futuro.

1.3) Arenilson, ele não vai deixar só os trabalhadores em falta, ela vai deixar os trabalhadores e os seus compromissos.

**2. Associado**

2.1) Antes de tudo, a APAEB tem de honrar seus compromissos, se der para ajudar a Comunidade ótimo, se não der paciência. Ela não deve entrar em sérias dificuldades para ajudar, pois as duas vão ficar numa situação muito difícil. Se no futuro puder ajudar, é claro que deve fazer.

2.2) Eu também acho que a associação não deve entrar em sérias dificuldades para ajudar a comunidade. Ela pode ajudar através da sua experiência buscando apoio de outras entidades, do governo. Porém sem gastar o dinheiro com o qual vai pagar seus débitos.

2.3) Eu não concordo, mesmo se prejudicando financeiramente a Associação tem de ajudar, não foi à toa que ela foi para aquela comunidade.

**3. Diretor**

3.1) No meu ponto de vista, a empresa não pode atender este pedido da comunidade, senão ela quebra. Uma empresa privada, uma associação não pode tirar o capital de giro para ajudar a comunidade, quem tem de fazer isso são os órgãos do governo. Apesar disso, ela tem o papel de ajudar socialmente, e pode buscar outras entidades privadas ou governamentais que possam ajudar a comunidade.

3.2) A ajuda que a APAEB pode dar é reunir um grupo e reivindicar da prefeitura que resolva esta situação, pois ela não pode tirar o capital que vai atender a seus compromissos para suprir as necessidades da comunidade. Por exemplo, aqui no bairro Antonio Lopes tinha uma rua que era alagada, os moradores procuraram a APAEB para ver o que a gente podia fazer. Nós fomos ao prefeito pedir para resolver a situação, ele não atendeu, então nós fizemos campanha com os moradores da rua, conseguimos recursos e fizemos a melhoria, e podemos fazer a mesma coisa agora, mas não gastar o dinheiro da APAEB e causar sérios prejuízos.

3.3) A APAEB desenvolve um trabalho social, mas não pode tirar sua sustentabilidade, para dar sustentabilidade à comunidade isto não existe, ela vai sacrificar seus recursos, entrar em dificuldades e pode até falir

<p>1.4) Companheiros, agora é um acidente grave que atingiu não somente os trabalhadores, a população também foi atingida, e ela é maior que os trabalhadores. Então, a empresa deve ajudar mesmo com os prejuízos.</p> <p>1.5) Nesse caso, eu concordo com Junior, eu adiar a ajuda à comunidade neste momento, pois a empresa só tem quinze dias para saldar seus compromissos. Se não fizer isso ela será prejudicada, o que pode dificultar ela ajudar a comunidade futuramente.</p> <p>1.6) Eu acho que deveria ajudar, mesmo que não seja o suficiente. A empresa já vinha cobrando a comunidade, e não podia deixar de ajudar depois de uma epidemia dessa. Outro participante retruca: A ajuda não pode ser qualquer coisa, se a empresa ajudar, ela vai deixar de saldar seus compromissos. Participante (1.5): Eu sei, mas ajudaria dentro do possível.</p> <p>1.7) Eu tentaria negociar os compromissos da empresa para depois, e ajudaria a comunidade, sem prejudicar muito a empresa. Participante 1.1: Por exemplo eu sou seu funcionário, eu não recebi meu salário desse mês, e você daria meu</p>	<p>Mesmo que vá de água abaixo, ela tem de socorrer a comunidade, tem de ser solidária, apesar de correr os riscos de se prejudicar seriamente. Este sentimento de cooperação e solidariedade nos une e fortalece.</p> <p>2.4) A Associação e Associado não podem se desobrigar em ajudar, pois têm responsabilidade com a comunidade na qual nasceram. Sem ela, a Associação perde o sentido, deixa de existir, não vai para frente, e não cumpre um dos seus objetivos, que é socorrer a comunidade nas suas dificuldades.</p> <p>2.5) Mesmo com prejuízo, a APAEB tem de ajudar a comunidade. Quem levanta a Associação é a comunidade, ela é o motivo da sua existência.</p> <p>2.6) Eu concordo com ele, a Associação deve ajudar a comunidade, mas deve buscar esta ajuda fora, num órgão mais forte.</p> <p>2.7) A APAEB deve ajudar com recursos próprios, e não com os recursos da prefeitura. Se não puder ajudar, deve procurar uma linha de crédito para socorrer a comunidade.</p>	<p>com essa ajuda. Uma empresa social não ajuda somente com os seus recursos, principalmente quando não tem condições para isso, ela pode ser um canal para intermediar a captação de recursos de outros órgãos ou instituições. Porém, num caso extremo, se nenhuma entidade puder ajudar, eu acho que a APAEB deve ajudar no que for possível, mas sem tirar a sua sustentabilidade.</p> <p>3.4) Eu concordo com isso, a empresa não pode ajudar com seu capital de giro, mas buscar outras alternativas, como reivindicar dos poderes públicos mobilizar a sociedade, fazer campanhas junto com a comunidade, isto sim é o papel da APAEB, mas sem se prejudicar financeiramente.</p> <p>3.5) A população está desabrigada, carente e precisando de muitas coisas, então se, neste momento, a empresa puder ajudar com o seu capital de giro, deve fazer. Porém, se ela não puder dar apoio total, ela deve buscar parceria, lá fora, em outras organizações, no poder público, para combater esse problema.</p> <p>3.6) Se a Associação tem condições é uma boa ela ajudar a comunidade, mas agora, como diz aqui, que ela só tem recursos para pagar os débitos dentro de quinze dias. Então não é viável tirar deste recurso para atender à comunidade.</p> <p>3.7) Bem, nesta situação, a Empresa não pode usar o recurso de saldar seus compromissos, ela não pode resolver um problema ali e falir na frente, pois não resolve totalmente o problema da comunidade e vai entrar numa séria crise financeira. Eu acho que ela pode fazer um balanço para ver se, no próximo mês,</p>
---	---	--



<p>salário à comunidade, para fazer a reforma da rua? Você deixaria a família de Jerenilson com fome esse mês. Participante (1.7): Eu faria um acordo com os funcionários. Participante (1.1): Não existe acordo com isso não; chuva e alagamento, são com o poder público. A ética do país é isso aí, não é diferente, não.</p>	<p>2.8) A APAEB não tem pensamento de governo, ele se mantém através de seu trabalho e dos seus associados e, neste momento deve dividir as dificuldades, pois o problema é de todos.</p>	<p>vai sobrar um capital, para que ela possa ajudar a comunidade, é a única alternativa que eu vejo.</p> <p>3.8)Eu acredito que ajudar é interessante, a ajuda pode ser um conselho, uma orientação, mostrar saídas, tudo isto é ajuda. Mas, após pagar seus compromissos se sobrar algum capital, então a APAEB pode ajudar a comunidade.</p>
--	---	--

**5º Dilema:**

A direção da Empresa Cristal constatou que, no ano de 2003, registraram-se alguns problemas tais como: absenteísmo, queda de produtividade e dificuldades de relacionamento entre as pessoas. Na análise desta situação, verificou-se que estes problemas foram provocados pela ingestão de bebidas alcoólicas por alguns funcionários. Em virtude disso, foi adotado um programa de testes para identificar usuários de álcool em toda a empresa. Os funcionários acharam o programa um desrespeito pessoal e pediram a sua suspensão. Para vocês, qual a decisão correta a ser tomada? Por quê?

**Categoria analisada:** Inclusão Social.

Para Habermas (2001,p.9), “[...] a inclusão do outro significa que as fronteiras da comunidade estão abertas a todos – também e justamente àqueles que são estranhos um ao outro – e querem continuar sendo estranhos. A de uma maneira mais específica, a Inclusão é reconhecer o outro dentro das suas próprias especificidades independente de quais sejam elas. Este processo comporta a diversidade de opiniões, valores, crenças e comportamentos, gênero e etnia, portanto uma inclusão que pressupõe uma unidade a partir da heterogeneidade, pois o indivíduo reconhece-se nessa condição através da interação com seus pares, num contexto isento de qualquer coação e discriminação, fato que remete a relações de poder simétricas e a um contexto emancipatório”.

**Transcrição das falas:**

<b>1. Funcionário</b>	<b>2. Associado</b>	<b>3. Diretor</b>
<p>1.1) Fazer o exame é um desrespeito, é invadir a intimidade do funcionário, eu não concordo. Acho que a lei não ampara fazer o teste sem autorização do funcionário. Imagine chegar em casa e dizer a minha família que tenho de fazer um teste, para ver se estou bebendo, é uma vergonha para mim. A manifestação de quem bebe é diferenciada, nota-se no comportamento, e o encarregado poderia resolver a questão sem gerar tumulto. Além disso, se o funcionário beber durante o turno de trabalho, o teste não resolveria a questão.</p>	<p>2.1) Eu acho correto fazer o teste, tira-se a dúvida de quem está bebendo e de quem não está, evitando-se maiores prejuízos financeiros para empresa</p>	<p>3.1) O funcionário que vai para empresa drogado, o álcool também é uma droga, não pode exigir a suspensão do teste. Este é necessário para todos, até mesmo para ajudar o funcionário viciado, porque uma pessoa alcoolizada não sabe o que faz, e pode provocar sérios acidentes. Se o funcionário agregou esse vício no trabalho e bebe dentro da empresa, a questão é mais grave, pois ele está ultrapassando os limites, e comprometendo todo o seu futuro. Eu sei que o vício é um problema, é uma coisa difícil de controlar, mas diversão deve ser fora da área de serviço.</p>
<p>1.2) Eu concordo com o teste, eu não bebo, estou com minha consciência tranqüila, é uma maneira de provar que não bebo. E, depois do teste, a empresa pode dar um apoio aos que bebem, isso vai ajudá-los muito.</p>	<p>2.1) Eu também concordo em fazer o teste, não é possível aceitar bebida no trabalho, é prejuízo para todos.</p>	<p>3.1) Eu também sou a favor de fazer o teste mas conversaria com todos os funcionários, mostraria a eles a importância do teste, e que sua realização era uma necessidade não uma ameaça. Com aqueles que se recusassem a fazer o teste, tentaria convencê-los de que não teria nenhum</p>

<p>1.3) Eu acho o teste uma questão de segurança, principalmente se o funcionário exercer uma função que ofereça risco para ele e para os outros. E já está ocorrendo problema na empresa, com o teste as coisas ficariam mais claras, o ambiente mais tranquilo, é uma decisão correta.</p> <p>1.4) Eu não concordo com o teste. É a empresa usando o poder para forçar os funcionários a fazerem algo que muitos não gostariam de fazer. O encarregado pode separar quem bebe e quem não bebe sem criar tumulto, e sem expor publicamente aquele que bebe. Estes não podem ser demitidos, para a empresa não cometer uma grande injustiça, e deixar de cumprir sua função social, a de ajudar seus funcionários nesta situação.</p> <p>1.5) Colocar um bafômetro na porta da Empresa é um grande desrespeito, é falta de ética. Se eu disser que não bebo, a empresa tem de confiar, senão como confiar no meu trabalho. O teste não garante muito, pois o funcionário pode beber escondido durante o expediente. E se ele iniciou a beber no trabalho? A empresa também é responsável por isso, e deve dar todo apoio. Participante (b): Eu acho melhor fazer o teste, acaba a duvida, e não deixa tudo nas costas do encarregado, enfim, quem não bebe está tranquilo.</p>	<p>2.3) É muito simples, não vejo porque não fazer o teste, é uma necessidade para o bom andamento da empresa.</p> <p>2.4) Eu concordo com o teste, porque a bebida no trabalho da sonolência, e outras reações, que, podem causar uma série de acidentes. Além disso prejudica a todos, a quem bebe e aos que estão ao redor, inclusive os amigos.</p> <p>2.5) Eu acho que tem de fazer o teste, ninguém deve pagar pelo que não deve; por exemplo, Edésio bebe e eu não, se não fizer o teste, podem pensar que sou eu quem bebe e não Edésio. O teste é o mais correto.</p>	<p>problema fazê-lo, principalmente se eles não bebessem, mas, se fosse o caso, eles teriam todo apoio possível. Participante (a) você tinha de mostrar a eles a importância de fazer o teste, e como eles estavam contribuindo para que houvesse transparência na empresa, e para a resolução do problema. Aos que bebiam eu mostraria que não ia permitir isso na empresa. Se alguém tem um vício, que o faça na hora particular, e que isto não venha interferir dentro do trabalho, mas daria uma chance antes de mandar para rua.</p> <p>3.3) Companheiro, se você tem quinhentos funcionários, e alguns, por causa de bebida, estão prejudicando a produtividade, não deve haver outra chance. Se abrir exceção daqui a pouco, o diretor executivo estará tomando cachaça na mesa deles.</p> <p>3.4) Eu sou a favor de fazer o teste, para descobrir quem está causando o problema do álcool na empresa. Aquele que pedir a suspensão ou se recusar a fazer o teste é suspeito de estar bebendo e causando os problemas. Participante (a): Isto não quer dizer se alguém se recusa a fazer o teste, e seja viciado, ele pode achar-se responsável e não quer fazer o teste.</p> <p>3.5) Eu não faria o teste, é melhor procurar saber com o gerente, com o encarregado eles sabem tudo que está acontecendo, com o pessoal. O Gerente não vai dizer direto o nome do funcionário que está bebendo, mas em que grupo está ocorrendo o fato, aí a diretoria passa a observar e toma as providências sem criar tumulto e conflito.</p> <p>3.6) A produtividade está lá em baixo</p>
--	--	--

<p>1.6) A coisa não é tão simples assim, a imposição do teste é uma medida autoritária. E se este for o primeiro de muitos outros testes? Vai ser uma insegurança geral, acho melhor abrir um processo de diálogo para que o problema seja resolvido por todo o grupo. É mais justo, e permite o funcionário se expressar deixando todos à vontade. Este seria um trabalho de conscientização e crescimento das pessoas e pode ser desenvolvido pelo setor social e pelo RH.</p>	<p>2.6)Eu concordo, porque está havendo queda de produção, e pode ocorrer uma série de acidentes ou fatos mais graves no trabalho por causa da bebida.</p>	<p>por causa da bebida, eu manteria o teste para todos, assim podia descobrir quem é o culpado, e tomar as medidas necessárias.</p>
<p>1.7) Para mim, o teste é um absurdo, pois gera constrangimento, a empresa deve confiar no funcionário, é mais fácil a gente respeitar quem confia na gente. O colega está certo, a lei não ampara uma atitude desta, nenhuma empresa pode aplicar um teste sem consentimento do funcionário. Isto pode ser uma forma de discriminação e marcar a pessoa durante muito tempo</p>	<p>2.7) A bebida na empresa é prejudicial e pode causar sérios prejuízos, então eu concordo que seja feito o teste.</p>	<p>3.7) Eu concordo com o teste, pois tem de ser resolvido o problema da bebida para não prejudicar a produtividade da empresa.</p>
<p>1.8) Aqui não diz que é um bafômetro a ser usado diariamente, mas sim o levantamento para saber quem bebe. Eu não vejo nenhum mal nisso, a partir do teste a empresa pode desenvolver uma campanha educativa contra o vício da bebida, que é prejudicial para o indivíduo, para a família e toda a sociedade, eu acho positivo.</p>	<p>2.8)Eu concordo, porque quem não deve não teme.</p>	<p>3.8)Eu acho que este teste é uma regra, então tem de passar por todo funcionário, sem exceção e depois tomar as providências possíveis, evitando prejuízos materiais e até morais.</p>

**6º Dilema:**

A Empresa Evolução, que opera no ramo de utensílios domésticos, foi fundada no ano de 1954 por um grupo de trabalhadores demitidos do Pólo Petroquímico. Nos últimos anos, a Empresa teve um crescimento de 80%, na sua receita, devido às exportações para o exterior. A empresa investiu em tecnologia, maquinários e na contratação de pessoal bem qualificado para fazer frente a este desenvolvimento. Entretanto, vem-se registrando um constante desgaste nas relações entre os funcionários antigos e os novos. Os funcionários antigos têm acompanhado satisfatoriamente o crescimento da Empresa, mas estão queixosos com o tratamento frio e desrespeitoso dos novos funcionários. Os funcionários novos fizeram um relatório mostrando que os funcionários antigos adaptam-se às novas situações com dificuldade, o que vem gerando um desenvolvimento mais lento da empresa. Em virtude disto, precisam ser substituídos gradativamente por funcionários mais treinados e atualizados. No lugar da Diretoria, que atitude você tomaria? Por quê?

**Categoria analisada:** Inclusão social

**Transcrição das falas:****1. Funcionário**

1.1) Os funcionários mais velhos contribuíram para o crescimento de 80% da empresa, então, eu daria um treinamento para eles se adaptarem ao processo mais avançado, antes de tomar qualquer providência ou qualquer demissão. Eu tentaria que os funcionários novos, com suas propostas novas, passassem isto aos funcionários antigos, para ajudá-los a se enquadrarem. Porém, se não alcançarem o nível de evolução que está acontecendo na empresa, eu os mudaria de setor, mas não os demitiria. Tanto os funcionários velhos como os novos têm ajudado no crescimento da empresa, eu tentaria ver os dois lados, investiria em ambos.

1.2) Se a empresa conseguiu aumentar em 80% da sua receita com seus antigos funcionários. Acho que seria justo à empresa investir na qualificação destes antigos funcionários, dando treinamento, pois já investiu em máquinas, novas tecnologias, em funcionários mais qualificados. A empresa também deve analisar para ver se realmente a opinião dos funcionários novos é verdadeira, para tomar qualquer providência; se não fosse, deixaria as coisas como estão.

**2. Associado**

2.1) O mundo evoluiu muito, e o funcionário velho não teve como acompanhar essa evolução, é como diz o ditado, “papagaio velho não aprende mais a falar”. Então, apesar de eu estar meio “sendero”, e de existir funcionário velho com capacidade, a minha decisão é investir no funcionário novo. Ele é jovem no trabalho e na idade, e na maioria das vezes é velho na experiência. Eu deixaria algumas lideranças, mas ia substituindo gradativamente os funcionários mais velhos.

2.2) Os funcionários antigos sempre ajudaram a manter a empresa, pode ser que agora não acompanhem a evolução, mas não posso mandá-los embora como se não prestassem. Eles precisam trabalhar para sustentar a família. Eu investiria no funcionário novo e nos antigos, não ia abandoná-los.

2.3) A empresa cresceu 80%

**3. Diretor**

3.1) No meu ponto de vista, o novo que está chegando pode estar mais preparado, mas, como diretor, minha atitude era investir na capacitação dos funcionários antigos, para que eles possam continuar contribuindo para o crescimento da empresa, e não precisem ser descartados. A empresa que não atualiza seus funcionários, não permite que estes possam acompanhar a sua evolução.

3.2) Eu concordo com o companheiro, em primeiro eu daria um curso de qualificação ao quadro de pessoal, uma vez que a empresa investiu em tecnologia, equipamento e novos funcionários, gerando aumento de receita. Mas, se a partir disso os funcionários não se qualificarem e não acompanharem a evolução da empresa, paciência, eu enxugaria.

<p>1.3) Os resultados financeiros não mostram que os funcionários velhos não estão acompanhando o crescimento da empresa, é justamente ao contrário. Talvez, eles não estejam acompanhando o ritmo dos novos funcionários, eu os treinaria para isto ocorrer. Se os funcionários não acompanharem o avanço da tecnologia ficam pra trás e não vão a lugar nenhum. Se a tecnologia chegou para você e não chegou para mim. Você tem mais capacidade, e todos procuram você, eu ficarei no segundo plano. Então, se a gente é enfeitada na empresa fica constrangida, e se sente uma ferramenta cega, isto não pode acontecer com funcionários que já contribuíram para a manutenção da empresa.</p>	<p>da sua receita, está produzindo e lucrando com ambos os funcionários. Então, eu manteria a política atual, de segurar os funcionários novos e os velhos. Eu sei que o funcionário mais antigo, talvez não agüente o pique do funcionário mais novo, mas não ia demitir. Eu responderia aos mais novos que manteria mais um pouco os mais antigos, depois ia ver o que fazer.</p>	<p>3.3)Na minha opinião, deveria ser feito o seguinte, eu procuraria unir ambos os funcionários, para somar a experiência dos mais velhos e a facilidade dos novos em aprender e produzir mais, assim seria atendida às duas partes.</p>
<p>1.4) Com certeza, os funcionários que estão chegando, têm o nível salarial mais alto, que os funcionários antigos, é mais gasto para a empresa. Por que não pegar esta despesa e investir no funcionário antigo? Já que eles também contribuíram para aumentar a receita da empresa, trabalhando no mesmo processo dos funcionários novos. Os mais velhos têm mais experiência e os funcionários novos aprendem com eles, por este motivo, eu investiria na qualificação dos funcionários mais antigos.</p>	<p>2.4) Todos precisam trabalhar, os funcionários novos e os funcionários velhos, eu vou manter ambos, procurando que um ajude o outro, ia deixar tudo no seu lugar.</p>	<p>3.4) No meu ponto de vista, os mais velhos já estão adaptados sabem fazer tudo, já os funcionários novos entraram agora e querem ganhar poder na empresa, então ficam defasando os outros, eu procuraria fazer a união entre eles, para conservar todos.</p>
<p>1.5) Eu concordo com o colega, na realidade muita gente que chega nova na empresa e aprende com o funcionário que está lá, ganhando igual ou mais do que ele. Então, o funcionário mais velho fica para trás, mesmo sendo mais experiência e tendo de passar o que sabe para o que chegou. Eu não demitiria o funcionário mais velho, pelo contrário, investia nele, pois eles mantiveram a empresa até agora, isto não pode ser esquecido.</p>	<p>2.5) Eu acho que “panela velha, é que dá comida boa” então, ficaria com os funcionários antigos e com os novos. Os funcionários antigos ensinavam sua experiência para os mais novos, que são menos experientes.</p>	<p>3.5)Eu acredito que todo funcionário depende um do outro, quem está capacitado é muito interessante que ajude os outros a produzir, e quem chega deve ter vontade de aprender e assim se capacitar para ser um bom funcionário, eu manteria ambos os funcionários.</p>
<p>1.6) Eu concordo com o exemplo que ele deu ai, a empresa cresceu 80%, com a contribuição dos seus funcionários antigos, ela contrata novos funcionários ganhando mais e trabalhando no mesmo processo. Então, eu procurava investir e qualificar o funcionário mais velho.</p>	<p>2.6)Na minha opinião, a prioridade é para o funcionário mais jovem, porque com o tempo o funcionário velho tem de sair mesmo, seja por idade ou não. Então, eu tiraria os idosos, porque hoje em dia as empresas, estão pegando os mais jovens, com</p>	<p>3.6) No papel de diretor, ia aprofundar para ver se este relatório era verdadeiro. Pois os funcionários velhos fundaram a empresa e estão dando um resultado satisfatório. Os funcionários novos estão dizendo uma coisa, mas a prática pode ser outra, talvez eles estejam querendo tomar o espaço do funcionário mais velho. Se o relatório estiver correto, eu</p>

<p>1.7) Os mais novos estão querendo colocar lenha na fogueira, dizendo que o funcionário velho não se adapta a eles, são os mais novos que falam. Então, eu não tomava nenhuma atitude de colocar para fora. Se os funcionários velhos não estivessem produzindo, como disseram os mais novos, eu investiria na qualificação dos mais velhos que sempre têm mais experiência, que os mais novos, apesar de muitos funcionários novos se interessam logo pelo trabalho.</p>	<p>currículo, com mais qualificação.</p> <p>2.7) A empresa tem de apostar mais nos funcionários mais jovens. Os novos têm condição de produzir mais, então a empresa tem de encostar neles.</p>	<p>capacitaria os funcionários antigos, e tentaria colocar em outro setor aquele que não se adaptou a uma nova tecnologia. Mas se o relatório estiver errado, eu chamaria todos os funcionários para conversar e descobrir a razão de tudo isso, e tomava as medidas possíveis.</p> <p>3.7) Em geral, os mais funcionários novos são mais interessados, mas a experiência do funcionário mais velho também é muito importante, então todos são necessários, eu tentaria juntar os dois. Participante (a): Eu não concordo que o mais velho seja menos interessado, eu continuo apostando na experiência, desde que o funcionário seja sempre treinado e capacitado para acompanhar a evolução da empresa. Participante (c): Nem todos, alguns funcionários porque estão velhos na empresa, ficam dando trabalho pedindo aumento de salário, ou até mesmo cargo melhor, por exemplo, tivemos um funcionário com 5 anos na APAEB, e ele disse, que só trabalha se aumentasse o salário dele. Participante (a): Quando eu aposto na experiência, eu aposto na experiência com responsabilidade, e não pautado em exceções, o caso citado não é de um funcionário responsável.</p>
---	---	--

**7º Dilema:**

A Empresa Coral tem seu quadro de pessoal composto por 961 homens e 186 mulheres. Nos últimos três anos, um crescimento acentuado de mercado gerou a necessidade da ampliação do quadro de pessoal da empresa. O setor de pessoal para contratar novos funcionários faz uma pesquisa na região para verificar a disponibilidade de mão-de-obra. Esta pesquisa mostrou que existe um grande número e mulheres e de homens na cidade com qualificação adequada para exercer satisfatoriamente as atividades na empresa. Para você, qual a decisão correta a ser tomada nas novas contratações? Ou a decisão correta seria procurar contratar um maior número de homens ou um maior número de mulheres? Por quê?

**Categoria analisada:** Inclusão social

**Transcrição das falas:****1. Funcionário**

1.1) No trabalho é tudo igual, mas se numa mesma família tivesse desempregado o homem e a mulher, eu encolheria o homem. Daria trabalho ao pai de família e deixaria a mulher em casa tomando conta dos filhos.

1.2) Eu contrataria os dois sexos, e manteria a média da empresa que é 20% de mulheres e 80% de homem, este ritmo é o ritmo da empresa.

**2. Associado**

2.1) Está pouco o número de mulheres nesta empresa, anos atrás a mulher não tinha direito nem de votar, mas agora elas desenvolvem qualquer tipo de atividade. Na minha opinião, todos devem ter os mesmos direitos, ter as mesmas oportunidades, então tem de aumentar o número de mulheres contratadas. Eu sei que em muitas atividades do sisal é pesado para mulher, mas fora disso, elas devem ser contratadas, pois ninguém deve ser excluído num trabalho preocupado com o social.

2.2) Todos são iguais, no meu entender, a contratação deveria ser das mulheres. Nós sabemos que há muita mulher por aí que é pai e mãe, homem e mulher, é uma injustiça não dar oportunidade dela ganhar a sua sobrevivência e a dos seus familiares.

**3. Diretor**

3.1) Para mim, tem de contratar os dois, uma parte de homem e uma parte de mulher. Emprego para mulher sempre é pouco, quase que não existe, não sei, parece que a mulher não é valorizada na empresa, por isso o homem consegue melhores condições no trabalho do que a mulher. Então neste caso, como todos são competentes, a contratação tem de ser pelo menos igual.

3.2) O correto é dar oportunidade igual para todos, pois homens e mulheres estão qualificados para a função. Então, no meu ponto de vista, respeitando a questão de gênero deve haver igualdade na contratação. Na APAEB, a fábrica concentra a maioria do nosso quadro, em torno de 500 funcionários, dos quais 80% são homens. Infelizmente, o modo de produção é pesado e a mulher não tem condição física para assumir, pelo menos por enquanto. Na nossa diretoria são respeitados os 30% exigido por lei, são 4 mulheres, Iracema, que não pôde vir nas reuniões anteriores, Antonia Maia, que também não pode



<p>1.3) Eu no papel de diretor optaria por uma maior número de homens; a mulher é mais custosa, ela tem licença maternidade, tem não sei o quê, não sei o quê, Então, eu decidiria pelo homem, mesmo que as mulheres tenham a mesma capacidade.</p> <p>1.4) Eu não quero discordar deles, mas na minha opinião eu contrataria mulher, porque os desempenhos são iguais. Não querendo desfazer do colega, já trabalhei com mulher, ela trabalha mil vezes melhor do que o homem. A característica da mulher é a capacidade, ela rende mais que o homem, o homem relaxa um pouco. Então, como diretor contrataria as mulheres, mesmo com o prejuízo de auxílio-maternidade, a mulher tem mais amor ao serviço que faz.</p> <p>1.5) Os direitos são iguais, eu contrataria metade de homens e metade de mulheres, pois ambos têm a mesma capacidade.</p> <p>1.6) Eu colocava mais mulher, pois é como Carlos falou ela é</p>	<p>2.3) Companheiro, neste caso as mulheres são tão competentes quanto os homens. No meu ver, é justo que as novas contratações sejam de mulheres, para que se possa falar em condições de igualdade para todos. É preciso ter cuidado, para que não haja discriminação bem na nossa frente, todos devem ter o direito de trabalhar.</p> <p>2.4) Eu tentaria igualar a contratação da mulher e do homem, pois todos precisam e merecem as mesmas oportunidades. Se uma mulher pode ser deputada, prefeita, senadora, governadora de uma cidade problema como o Rio de Janeiro, então ela pode ser contratada tranquilamente para qualquer atividade. Eu tenho uma prima carnal aqui em Valente, Dileusa, mulher de Severino, que pegava boi em todo o serrado, e hoje ela dirige em Salvador que nem todo homem.</p> <p>2.5) Na fábrica de tapetes, o trabalho é mais pesado, por exemplo, a bateadeira, o carregamento e a classificação são ruins para a mulher, então a maioria é de homens (80%), já em outros setores a maioria é de mulheres. A contratação depende do tipo de trabalho.</p> <p>2.6) Aqui no Distrito, eu concordo da mulher trabalhar, mas em Salvador, em Feira, é desconfortável</p>	<p>participar até hoje, outra diretora que está viajando, e Eremita que felizmente participou hoje.</p> <p>3.3) Se todos são qualificados, tem de contratar mais mulher do que homem, todo mundo precisa trabalhar. A mulher tem quatro meses de auxílio-maternidade, mas faz parte da vida, são os novos funcionários, são apenas 15 dias de atestado, o restante é pago pela Previdência. Agora, eu tenho 186 mulheres vamos para quatrocentas mulheres, e se o trabalho delas for igual ou superior ao do homem, não tem mais por que sonegar a contratação de mulheres em outro momento. Mas se a mão-de-obra masculina for superior e ambos têm a mesma remuneração, então a contratação do homem é mais interessante.</p> <p>3.4)Primeiro, é necessário avaliar se as mulheres se adaptam a esse serviço. Se elas se adaptarem, então, eu contrataria um numero maior de mulheres, é um tipo de compensação. Mas se a mulher não tivesse condição de assumir o trabalho, os homens serão contratados. Veja bem, há funções que a mulher desempenha com mais perfeição do que homem. Uma mulher capacitada e um homem capacitado, a mulher faz melhor, eu tenho certeza disso, por exemplo, no trabalho de secretaria a mulher é perfeita, perfeita não, quase.</p> <p>3.5) A contratação vai depender das áreas que eu vou precisar, se fosse para fazer o tapete, eu contratava iguais, homem e mulher Porém, nas áreas que eu precisasse de homens, eu contrataria homens; nas áreas que precisasse de mulher, eu contrataria mulher.</p> <p>3.6) Se todos são, qualificados, eu contrataria em números iguais, metade mulher, metade homem.</p>
---	---	--

<p>mais esforçada e tem maior rendimento, quando chega em casa, ela luta que não é brincadeira. Eu acho que a mulher é mais esforçada mesmo.</p> <p>1.7) Eu sou da opinião do colega, contratava metade de homem metade de mulher. No início, o homem se empenha muito, depois ele relaxa, passa a tomar uma e outra, começa a vacilar, e aí a mulher supera, já que ambos têm a mesma capacidade. Participante (1.4): Olhe, falando entre nós homens, a mulher em determinada situação é mais habilidosa, eu trabalho com ambos, e observo a mulher mexendo, classificando o tapete, a forma dela trabalhar é mais carinhosa, é mais sensível. Eu não sei há percentagem, mas o crescimento da mulher no mercado de trabalho é maior do que a do homem, elas já estão deixando os homens para trás. Outro Participante: Em Salvador, a mulher está dirigindo, ônibus,” Scania”.</p>	<p>a mulher deixar suas obrigações com a casa, com o filho.</p> <p>2.7) Nesta empresa, a ética foi esquecida, pois há vantagem do homem sobre a mulher, agora a contratação deveria ser de mulher.</p>	<p>3.7) A pesquisa mostra que o homem e a mulher têm condições para a função, eu não fazia diferença, contratava em numero igual, e com o tempo ia igualando</p>
--	--	--

**8º Dilema:**

A Empresa Beta tem como aliado político um deputado do Partido Democrático. Este político tem facilitado o acesso da Empresa a alguns benefícios públicos, como obras de saneamento, acesso a incentivos fiscais e até facilidade em empréstimos públicos. Em reunião com a Diretoria, o Deputado colocou que a continuidade desses benefícios dependeria do número de votos dados por toda empresa ao seu candidato a prefeito na eleição de 2004. A Diretoria argumentou que não poderia impor aos seus funcionários o apoio a candidato a prefeito, pois estaria impedindo o exercício de sua cidadania. Apesar disso, o deputado reafirmou o seu pedido. Para vocês, qual a atitude correta a ser tomada pela Diretoria? Por quê?

**Transcrição das falas:****1. Funcionário**

1.1) Acredito que toda empresa tem sua opção política, e pode abrir para seus funcionários, mas sem querer impor sua linha política, ou que ele vote neste ou naquele candidato. É uma atitude, antidemocrática, autoritária e nada ética, não há benefício material que a justifique.

1.2) Eu já não sou tão radical, eu acho que a Diretoria poderia conversar com os funcionários, mostrar que a empresa sempre foi beneficiada pelo Deputado e apoiá-lo é bom para todo mundo. Porém obrigar este apoio, eu sou contra, é um desrespeito total, e iria contra os princípios de liberdade de expressão e de ação das pessoas.

1.3) Para mim, a Diretoria deveria agradecer o apoio que o Deputado sempre deu a empresa. Ela se comprometeria em apresentar o programa do prefeito, porém a decisão de apoio, ou não, seria de

**2. Associado**

2.1) No meu entender, mesmo perdendo os benefícios, a Diretoria não deverá apoiar este Deputado, pois impor o funcionário a votar no prefeito é um desrespeito. É um abuso do poder, é uma postura sem ética, o voto é livre, e deve ser uma escolha pessoal.

2.2) Para mim, a Associação precisa de apoio político para muito de seus projetos, se a plataforma do prefeito for boa eu apoiaria o Deputado. Isto é muito comum na vida, e todos nós sabemos que, no Brasil, se tivermos alguém no poder, fica mais fácil conseguir as coisas.

2.3) Se o deputado tem ajudado a empresa e apresenta um bom candidato, eu não vejo por que não apoiá-lo, enfim, qualquer empresa tem seu lado

**3. Diretor**

3.1) A política tradicional “dando-se que se recebe” não está de acordo com os princípios da APAEB. A nossa opção é incentivar para que todos sejam cidadãos, pois antes de qualquer coisa, a cidadania tem de prevalecer. Assim, não podemos estar incluídos na indústria do voto, muito comum neste tipo de política, que faz Y e exige X. Os movimentos sociais de Valente têm candidato, nós temos candidato, alguns funcionários da APAEB vão se candidatar, mas não podemos impor que nenhum funcionário vote neles. Estes são os nossos princípios, portanto a Diretoria não pode aceitar imposições que estejam contra os nossos valores.

3.2) O único compromisso que a Diretoria poderia assumir com o Deputado, que teve uma postura impositiva e nada ética, é levar a sua proposta ao conhecimento dos funcionários, para que estes decidam se apoiam ou não o candidato. Esta seria a posição compatível com a nossa história, nosso trabalho de luta de conscientização e resgate da cidadania, pautado nos princípios de justiça e solidariedade social.

3.3) A APAEB tem a sua opção política, e isto não deve ser segredo para os funcionários, nós temos uma luta pela cidadania, pelos direitos iguais, e não podemos induzir que nossos funcionários votem neste ou naquele candidato.

<p>alçada dos funcionários. A empresa não deve esquecer os seus princípios por questões de apoio político e material</p> <p>1.4) A Diretoria mostraria ao deputado que é difícil impor aos funcionários a obrigatoriedade de voto, ela tem como princípio respeitar a cidadania de todos, não pode é negar a capacidade de pensamento e expressão de seus funcionários. É difícil pra caramba não infringir o social e conseguir o capital para se manter vivo. Mas, na APAEB, não poderia existir tal atitude, pois nos trabalhamos pelo social e jamais pelo capital. A diretoria abriria um espaço democrático para o Deputado apresentar sua proposta e tentar conseguir o apoio dos funcionários.</p> <p>1.5) No meu entender, tem de haver o consenso, pois esse deputado ao exigir tantos votos da empresa, não está sendo ético, e a partir daí já passa a ser descreditado. O apoio político deve vir de idéias que objetivem a justiça social e a liberdade para todos. Isto sim é uma forma democrática e decente de fazer política, e não obrigar o funcionário a votar, em troca disso ou daquilo. A diretoria deveria se comprometer a apresentar a proposta do candidato aos funcionários, e deixar que eles decidam ou não sua opção política. Se ela cair na chantagem do Deputado vai ficar no mesmo nível, sem capacidade moral.</p> <p>1.6) Eu, no caso do Diretor, analisaria a proposta do prefeito,</p>	<p>político, e precisa dos políticos. Agora, ela deve procurar fazer isso sem ferir os seus princípios éticos e sociais.</p> <p>2.4) Para mim, se o deputado é amigo da empresa, e apresenta um bom candidato, a Diretoria poderia dar seu apoio, porém sem coagir seus funcionários para que o apoiassem. Eu acho que a associação tem de saber trabalhar essa questão política, sem ferir os seus princípios e a sua verdadeira luta. Toda associação deve ter uma postura política, a gente precisa de apoio no governo. Por exemplo, para se conseguir um trator na CAR, se você tiver um político na frente, sai mais rápido, é necessário um empurrãozinho de um político.</p> <p>2.5) Eu, no lugar do Diretor, mostrava ao Deputado a importância da Associação, e que uma aliança política é feita através de idéias e não de imposição, pois isto desrespeita uma relação democrática e os princípios de justiça e liberdade. Então, a empresa não atenderia sua exigência, para manter a sua dignidade e a dos seus funcionários.</p> <p>2.6) A diretoria, dentro dos seus princípios, deve tentar</p>	<p>Quanto ao deputado, seria prometido mostrar sua proposta aos funcionários para eles decidirem, porém sem a obrigatoriedade ou a utilização de qualquer mecanismo de manipulação, para conseguir a adesão deles. Acredito que esta seja uma decisão justa e decente.</p> <p>3.4) O papel inicial da Diretoria era mostrar ao Deputado que não era direito impor aquela condição, pois na APAEB trabalhamos democraticamente. Mais o papel dela era socializar a situação para todo mundo, explicar nossas necessidades, dizer se esse apoio ia ajudar a APAEB a crescer ou não, não deixar a coisa correr solto. Isto deveria ser feito, sem o caráter impositivo, num sistema de escolha livre e democrática que cada cidadão merece ter.</p> <p>3.5) A APAEB ou qualquer uma outra instituição pode apresentar um candidato político afinado com seus princípios, e que esteja propondo ajudar a empresa e a comunidade. Mas sem forçar seus funcionários a apoiar este candidato, senão é uso do poder sobre o trabalhador. No presente caso, o Deputado está querendo obrigar o apoio ao seu candidato, onde está a ética política nesta situação? É como o companheiro falou, o apoio deve ser conseguido através do diálogo, e não através de imposição. A empresa não podia prometer qualquer quantidade de votos ao deputado.</p> <p>3.6) Para mim, é papel da Diretoria informar aos funcionários a nossa opção</p>
--	--	--

<p>se não fosse boa eu descartaria o apoio, pois não iria defender algo que não acreditava, mesmo que isso viesse trazer algum prejuízo para empresa. Porém, se a proposta fosse boa para a empresa e para a comunidade, daria um apoio sincero e discreto, porém sem fazer da empresa um palanque político, a opção política do funcionário deve ser respeitada, e eles estão para trabalhar não para fazer parte de comício.</p> <p>1.7) Inicialmente, nenhuma empresa pode forçar o funcionário a votar em qualquer candidato, não é democrático. No meu parecer, a empresa pode tentar chegar a um consenso, se os funcionários devem ou não apoiar determinado funcionário.</p>	<p>coniliar a questão política com os interesses da empresa, e o bem-estar dos seus funcionários. Considerando isso, ela analisaria a proposta do deputado, e se estivesse dentro dos seus critérios apoiaria o candidato, caso contrário, seria honesta com ele, não poderia apoiá-lo.</p> <p>2.7) No meu entender, não vale a pena a Associação ter compromisso com um político deste, já pensou!</p> <p>2.8) Toda entidade precisa de um apoio político, se o deputado vier trazer benefício para a entidade e para a comunidade, a Diretoria pode até apoiá-lo, mas não condicionar a obrigatoriedade dos funcionários votarem no seu candidato.</p>	<p>social e política, o nosso compromisso de respeitar a todos como cidadãos. Assim, qualquer imposição ou manipulação eleitoral partidária perde o sentido. Nós aqui temos um trabalho intenso para que as pessoas se conheçam e se conscientizem, e, assim, possam exercer os seus direitos de cidadão. Seria um contra-senso querer lhes impor uma posição formulada por um político que se diz “aliado”. Também não podemos ficar na mão de qualquer político, em troca de alguns benefícios, pois estes são financiados com o dinheiro da população. Como, por exemplo, a Via Uno, que muitos dão a entender que foi benefício de determinado político, quando na realidade foi do governo, da nossa prefeitura, foi do nosso dinheiro. A Diretoria deve ter uma visão aberta e uma postura democrática para que todos possam seguir os seus caminhos de forma consciente, pois estas pessoas é que vão formar a APAEB.</p> <p>3.7) A decisão de apoiar ou não o deputado, é da vontade dos funcionários, portanto a Diretoria não poderia assumir esse compromisso com o Deputado. Nossa prática aqui é democrática e de respeito à vontade das pessoas.</p>
--	--	--

**9º Dilema:**

A Direção da Empresa Diamante constatou que seus colaboradores, insatisfeitos com as mudanças que se vêm realizando na empresa, estão reagindo com a criação de grupos informais para manifestarem seu descontentamento, através de críticas e comentários sobre certos assuntos considerados tabu pela Direção. Essa com o objetivo de controlar a situação, e sem o consentimento dos funcionários, mandou instalar câmaras de vídeo no local de trabalho, para descobrir os líderes deste processo que, no seu entender, estaria perturbando a ordem funcional. Vocês acham esta decisão correta? Por quê?

**Categoria analisada:** Espaço Público.

É um *locus* no qual os atores sociais tematizam suas questões através de uma prática discursiva, no sentido de desenvolverem uma convivência democrática pautada na solidariedade, na justiça social e na emancipação dos indivíduos. Segundo Habermas, é o “uso público da razão”. equivale ao fomento de condições, nas quais todos os concernidos possam discutir as regras que nortearão os seus comportamentos, e também quaisquer tomadas de decisão, seja de natureza empresarial, política ou social. Por conseguinte, todas as regras, normas ou decisões serão construídas coletivamente e não mais dadas *a priori*, resultando no conviver pautado na reciprocidade, cooperação e respeito. Enfim, é o exercício da prática discursiva.

**Transcrição das falas:****1. Funcionário**

1.1) Eu achei correto colocar a câmara, só vai se expor quem estiver comentando o que não deve. Eu sou muito aberto em tudo, e isso não tira a liberdade.

**2. Associado**

2.1) Para qualquer reclamação, o funcionário deve procurar a direção para esclarecer o que está acontecendo, e não fazer tumulto prejudicando o ritmo do trabalho. Mas também é errado colocar uma câmara, para vigiar o funcionário pelas costas, quando ele está trabalhando honestamente, sem participar de nenhum tumulto. Acho uma medida incorreta e me sentiria muito constrangido, pois é desconfiança do patrão com o empregado.

**1. Diretores**

3.1) Eu acho errado colocar essa câmara sem o conhecimento dos funcionários, pois é uma invasão da intimidade deles, que muitas vezes conversam entre si, pensando que estão protegidos pelo sigilo e anonimato. É uma falta de ética, não deixar que os funcionários tenham a condição de se expressar livremente. Na APAEB, tentamos abrir a participação através de reuniões, sendo um dos fatores que contribuíram para que sejamos uma grande empresa voltada para o social. Mas, com isto, não quero dizer que somos perfeitos, apenas mostrar que administrar o lado empresarial voltado para o social não é fácil.

<p>1.2) Eu não concordo, a câmara é uma forma de vigilância, e mostra a desconfiança da empresa com o funcionário. Ninguém gosta de saber que está sendo vigiado no trabalho, é como se você não fosse responsável. Os empregados podem falar o que quiserem nos locais em que não haja câmara. Para mim é mais importante que seja aberto um processo de participação, no qual sejam abertas questões que incomodam e afligem os funcionários. Esta seria uma decisão de respeito às pessoas.</p>	<p>2.2) Colocar a câmara de vídeo não foi correto, é uma vigilância às lideranças, uma barreira à liberdade de expressão. A direção deveria conversar com os funcionários para conseguir a sua adesão às mudanças que serão realizadas, evitando a reação contrária dos funcionários.</p>	<p>2.3) A diretoria achou mais fácil instalar a câmara de vídeo, para saber quem era o beltrano ou a beltrana que está fazendo críticas às mudanças. Mas é uma forma de oprimir o funcionário e não considerar o seu lado humano. A medida correta era chamar os funcionários, os encarregados e os gerentes para uma conversa, para saber as razões da insatisfação de cada um. Na APAEB, só não fala quem não quer, todos podem se expressar, nós temos essa liberdade. Isto é possível porque nós temos um lema: buscar o crescimento sempre pautado na ética, na justiça e na solidariedade humana.</p>
<p>1.4) É muito insatisfatório você trabalhar oito ou nove horas por dia e estar sendo filmado. Câmaras são colocadas para evitar furtos ou até mesmo ataques em locais nos quais as pessoas são desconhecidas e não há companheirismo. Isto é muito ruim e pode gerar problemas entre as pessoas e quebra de produtividade. É um tratamento desumano com o funcionário.</p>	<p>2.4) Eu concordo com o colega Nilton, acho que ele falou a verdade, foi errado colocar a câmara de vídeo, tirou a liberdade do funcionário.</p>	<p>3.4) Na realidade, eu não concordo com a câmara, pois é decisão de uma empresa capitalista autoritária, que procura saber quem está perturbando para simplesmente descartá-lo. Nós aqui, na APAEB buscamos incentivar a participação, o diálogo, para que as decisões sejam tomadas em conjunto. Por exemplo, há pouco tempo, nós tivemos uma crise financeira muito forte, e chamamos todos os funcionários para tentar resolver ou minimizar a situação, sem descartar ninguém. Graças a Deus, já começamos a respirar e vamos superar a crise, mas isto foi feito tudo em conjunto, em comum acordo. Inclusive nós temos uma caixa de sugestão, para que os funcionários dêem a sua opinião, mesmo aqueles</p>

<p>1.5) Eu não me importo com a câmara, trabalho direito, não faço críticas que não devo fazer, pouco me importo se estou sendo filmado ou não. Não me incomoda, nem tira minha liberdade.</p>	<p>2.5) Eu também concordo com Nilton, porque uma andorinha só não faz verão, a união é quem faz a força. Para fazer qualquer mudança na empresa, a diretoria tem de buscar o apoio de seus funcionários, por exemplo, na minha empresa para fazer qualquer mudança eu busco primeiramente concordar com os meus funcionários. Facilitador questiona: E se os funcionários não concordarem com você? Participante (d): Se eu sentir que aquilo vai ser bom para mim no futuro, eu tomo a decisão sozinha.</p>	<p>que não gostam de falar nas reuniões. Nós queremos ouvir e sermos ouvidos, todos devem ter a garantia pública de que podem falar o que quiserem.</p> <p>3.5) Eu também acho que essa decisão não é correta, só vê o lado da empresa, e esquece o lado social e pessoal do funcionário. Uma conversa poderia resolver todo o problema, às vezes o funcionário não entende um momento difícil da empresa, por falta de informação. Se ele está insatisfeito, é positivo procurar saber o motivo, e até que ponto a empresa pode resolvê-lo. Senão a empresa pode perder um bom funcionário por falta de diálogo.</p>
<p>1.6) Não é correto instalar a câmara de vídeo, pois, mais uma vez, entra a desconfiança, es como eu já disse, a empresa ao admitir o funcionário assume que confia nele.</p>	<p>2.6) Eu sou mais pelo diálogo, se os funcionários não concordarem, não vai faltar comunicação, vamos conversar para ver qual é o problema e tentar resolver. Por isso colocar a câmara é uma forma de imposição, está errado, pois é autoritarismo.</p>	<p>3.6) Não aceito essa decisão, a empresa deve ter consideração com seus funcionários. Ela tem que fazer reuniões com a participação de todos, para que saibam o que se está fazendo, o que está acontecendo, os fatos são de todos, não somente de um grupo. Só assim podemos saber se estamos mais valorizando o lado do capital ou o lado do social. Colocar essa câmara de surpresa para controlar realmente é uma falta de respeito ao outro. Mesmo o controle deve ser feito de maneira aberta, democrática para que todos conheçam as suas responsabilidades, as suas contribuições e suas falhas.</p>



<p>1.7) Eu não concordo, a câmara é uma forma de tirar a liberdade de expressão do funcionário, isso incomoda a todos. Você pode formar um grupo de bate-papo e não está fazendo críticas ou fofocas. A empresa deve achar uma forma mais democrática de acompanhar os comentários dos funcionários e saber conviver com isso.</p>	<p>2.7)A colega disse que faria às mudanças sozinha, caso os funcionários não concordem, eu no lugar dela não faria isso, é importante o apoio dos funcionários. Assim, colocar a câmara foi um erro, os diretores não confiam nos funcionários, a confiança é básica, nós temos de considerar um no outro. Nesta situação, eu me sentiria muito mal e pediria para sair da empresa, pois não tinham confiança em mim.</p>	<p>3.7) Olhe, eu acho que o controle é necessário na empresa, mas o controle sem o conhecimento dos funcionários é errado, pois está apenas a favor da empresa, sem nenhuma preocupação com as questões do funcionário. Através de uma conversa, de uma reunião pode-se ouvir as opiniões, as críticas dos funcionários, e suas razões e dentro do possível atendê-las. Os funcionários também ajudam no controle. Aqui na APAEB, nós temos esse espaço, principalmente no RH, se eles não se manifestam, é porque não querem.</p>
<p>1.8) Eu concordo com a câmara, não vejo problema, para aquelas pessoas que não têm malícia. Se eu fizer meu trabalho correto, pode haver duas mil pessoas olhando ou filmando.</p>	<p>2.8)A colocação da câmara, parece o que ACM fez no painel para controlar a votação no caso da corrupção. Eu me sentiria muito decepcionado, é um desrespeito, eticamente não foi certo.</p>	<p>3.8) Colocar uma câmara, vai pegar aquele funcionário à vontade, que estão conservando livremente, expondo algo sem nenhuma censura pessoal, isto não é correto. A empresa deve abrir um diálogo honesto para que todos possam dizer mesmo aquilo que parecia ser impossível dizer. Esta é que seria uma decisão justa e ética.</p>
<p>1.9) Eu sou contra a colocação da câmara, ninguém gosta de ser vigiado, tira toda a naturalidade. Vigilância é apropriada para lugares públicos nos quais possam ocorrer furtos, com supermercados, bancos. Quando você se sente vigiado, você acaba tendo problemas, você não produz o que poderia. Acho que a diretoria poderia encontrar outra alternativa de ter acesso a essas críticas e adotar uma atitude mais aberta e compreensiva.</p>	<p>2.9)É errado colocar a câmara, é preciso ouvir o funcionário, ele pode estar vendo algo que a diretoria não consegue ver, dois é mais do que um, uma boa conversa resolve muito problema.</p>	

**10º Dilema:**

A Empresa Avatar, com penetração no mercado nacional e internacional, vem promovendo avanços tecnológicos para melhorar a qualidade de seus produtos, reduzir os custos e aumentar a produtividade. Essas ações foram vitais para garantir a sobrevivência da empresa que estava à beira de falência. Apesar disso, os funcionários têm sinalizado que esse processo vem ocasionado mudanças, tais como: perda de transparência nas relações pessoais, redução no envolvimento comunitário, restrições à liberdade de expressão e à substituição de antigos laços de amizade e solidariedade pelo ganho econômico. Na opinião de vocês, a empresa deve continuar com esses avanços tecnológicos, uma vez que ela tem obtido vantagens econômicas, mesmo que haja prejuízo na qualidade das relações entre as pessoas e da liberdade no trabalho? Por quê?

**Categoria analisada:** Mundo da vida *versus* mundo do sistema

O mundo da vida é o horizonte das experiências pré-científicas de onde são originários os conhecimentos que se constituem historicamente, e no qual são calcadas as interações sociais, tendo como *télos* o entendimento e práticas solidárias. O mundo do sistema é aquele mediado pelo sucesso econômico e poder social. Equivale a identificar a descolonização do Mundo da Vida, por intermédio da predominância do Agir Comunicativo sobre o Agir Estratégico. Porém sem esquecer a importância do Sistema na reprodução material da sociedade e o seu papel de complementaridade ao Mundo da Vida. Em outras palavras, é identificar se as práticas discursivas dos atores organizacionais foram pontudas pela lógica sistêmica ou pela lógica do Mundo da Vida.

**Transcrição das falas:**

1. Funcionário	2. Associado	3. Diretor
<p>1.1) Para a empresa se reabilitar e voltar ao mercado, ela deve sacrificar o social, esquecer os laços de amizade. Após, conseguir estabilizar-se, ela volta atrás, e tenta reconstruir os laços de amizade, e a fazer o trabalho social. Este é o custo para ela voltar a crescer e continuar com o ganho econômico.</p> <p>1.2) Eu concordo com o avanço tecnológico, mas de maneira equilibrada a empresa não pode esquecer seus laços, suas origens, seu envolvimento comunitário, tem de haver a união entre estes dois lados.</p> <p>Participante (a): Assim a</p>	<p>2.1) Na minha opinião, a empresa renovou, está crescendo, ganhou dinheiro, mas ao mesmo tempo decresceu, pois esqueceu os vínculos sociais, a comunicação e a transparência, que são muito importantes e permitiu que ela estivesse onde está. Ela deve retomar os vínculos sociais, em conjunto com o econômico, para que não perca seu objetivo social e chegue ao caos.</p> <p>2.2) Olhe, eu acho errado, voltar-se para o econômico e pisar no social. Ela deve crescer, mas sem esquecer seu compromisso social.</p>	<p>3.1) A tecnologia é imprescindível e a empresa precisa dela para crescer. Mas, dando espaço para as questões sociais, desenvolvendo e fortalecendo os vínculos sociais. Jamais podemos esquecer que apesar de precisarmos da tecnologia o nosso compromisso maior é com o social, portanto ele jamais pode ser esquecido.</p> <p>3.2) A empresa tem de funcionar com o lado econômico/tecnológico e o lado humano, só eles juntos podem dar um equilíbrio, do contrário, perdem-se os vínculos sociais, o nosso grande sustentáculo. Nós</p>

<p>empresa vai fechar. Participante (1.1): Não ela não vai fechar, não, ela começou a ganhar dinheiro, e esqueceu das suas origens, abandonou o seu envolvimento social, ganhou com a tecnologia, mas com relação ao social. O que a empresa perdeu não se reconquista de uma noite para o dia, a gente tem de olhar as duas partes, para não prejudicar nem a questão social nem a questão do ganho, que nós tivemos depois da tecnologia. Participante (1.2): Complementando as palavras de Carlos, realmente, eu fui infeliz na colocação, usei as palavras erradas, a coisa deve ser da forma que ele falou, a empresa deve usar o bom senso e tentar negociar de uma forma mais maleável para não prejudicar tanto o social.</p> <p>1.3) Realmente, se a empresa comprou tecnologia para avançar, ela não precisaria perder seu laços sociais para crescer. Se ela conservasse esses laços, cresceria mais ainda. O certo é balancear os dois, muita gente quando ganha dinheiro esquece os amigos, na empresa poderá acontecer o mesmo.</p> <p>1.4) Eu também concordo, no caso eu considerava os dois lados, via o lado do ganho para não falir, mas também os laços sociais.</p>	<p>2.3) Eu concordo, a gente não pode pensar em avançar no econômico, e matar o social, eu acho que está errado. A empresa tem de buscar combinar o social com o econômico, normalizar voltar-se para o social, pois não se pode subir matando nossos vínculos sociais.</p> <p>2.4) Se nós trabalhamos em comunidade, em grupo o ganho social é muito importante, a união faz a força, eu tentaria salvar os vínculos sociais. Não podemos ter a preocupação em crescer somente para ter lucro.</p>	<p>estamos aqui, pela nossa opção pelo social, pelo luta de uma sociedade mais justa e igualitária, e em nenhum momento podemos esquecer isso, mesmo que tenhamos de operar mercado, porém sem sermos escravos dele. Talvez esse pensamento seja a razão de termos atingindo a nossa atual situação.</p> <p>3.3) Neste caso, existe muita semente misturada numa só panela para a gente comentar. Mas primeiro, a empresa para sobreviver tem de avançar tecnologicamente, melhorar a qualidade, reduzir custos e aumentar produtividade, isto é a lei da sobrevivência, e nos sabemos disso. Agora, você tem de avançar, porém sem pisar naquilo que lhe constitui, não pode esquecer quem sempre lhe manteve, seus laços afetivos, seus princípios, a solidariedade a seus companheiros. Isto é que assegura a nossa sobrevivência, não podemos esquecer esse lado, que sempre nos manteve.</p> <p>3.4) Se a empresa trabalhar somente tendo como objetivo a qualidade para competir no mercado, o ganho financeiro, sem voltar-se para o social, para o bem-estar dos seus</p>
--	---	---

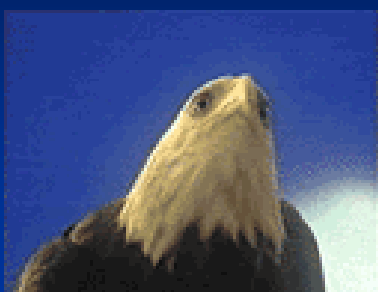
<p>1.5)Eu estou de acordo, eu negociava com os dois, considerava as duas partes, o crescimento sem perder o social.</p> <p>1.6) Eu faria o que José Mota falou, eu estou de acordo de pegar, de associar as duas partes, o lado social e o econômico.</p> <p>1.7) Como os outros disseram , eu acho que tinha de juntar os dois, mas se houvesse somente uma saída só eu continuaria investindo na tecnologia e esqueceria o social.</p>	<p>2.5)Eu incentivaria o econômico, pois isto pode aumentar os salários, que estão baixos aqui, mas lembraria também do social.</p> <p>2.6)No meu caso, apesar de ganhar menos, buscaria fortalecer o social. Pensar somente no ganho econômico, sem os laços sociais, não é correto. Eu acho que a gente tem de fazer as coisas certas, e no caso é buscar o crescimento social e econômico. Se a APAEB quer ter crescimento no mercado de tapete, ela tem investir em novos equipamentos, é normal, porém ela jamais pode esquecer o futuro e seus objetivos de desenvolver o social, então isto tem de ser feito em conjunto, o econômico ligado ao social, dando prioridade a questão humana. Este é um ganho mais duradouro e que beneficia a todos.</p> <p>2.7)Eu concordo com os colegas, juntar o social com o econômico, para fortalecer os vínculos sociais. Eu acredito que toda empresa precisa investir para crescer, mas isto deve ser feito voltado para o crescimento social, para o bem de todos, o dinheiro não compra tudo. Nós aqui na APAEB não somos capitalistas,</p>	<p>funcionários e da comunidade, ela é apenas capitalista. Mas não é o nosso caso, nosso lema é o social, então a atitude correta é a de avançar menos na tecnologia, para garantir o avanço nas responsabilidades sociais.</p> <p>3.5) A empresa para ficar no mercado nacional e internacional tem de desenvolver novas tecnologias, agora também deve ter espaço para o coletivo, para o social, para nossos vínculos sociais. Ela tem de dizer que não quer funcionário aqui como escravo. Tem de abrir um espaço para o social, como o clube que nós temos para funcionários, produtores, associados e diretores, para que possamos também falar sobre toda a nossa realidade, atividades e necessidades.</p> <p>3.6)Quero ressaltar o que o colega falou, a empresa tem de avançar na tecnologia, para poder competir e aumentar seus ganhos. Agora, este ganho não pode destruir seus ideais, seus vínculos, sua liberdade de expressão, e a solidariedade com os seus companheiros, senão é um ganho incorreto. Se acontecer isso aqui, eu não vou trabalhar bem e ter boa produtividade assim não fica bem a empresa, nem o lado humano. Os dois têm de estar bem para que a coisa funcionar perfeita.</p>
--	--	---

	<p>temos preocupação com a comunidade, então qualquer investimento deve considerar em primeiro lugar o social e, em segundo, o econômico.</p> <p>2.8)A gente aqui sempre lutou pelo social, então tem de desenvolver o econômico porem sem esquecer o social, o lado humano. A APAEB tem que se organizar pensando, em garantir sua sobrevivência hoje, mas tem de pensar no amanha, e isto ninguém sabe com será, por exemplo, precisamos muito de Escolas do 1º Grau para os alunos da EFA, para eles não se deslocarem para Juazeiro, para Catu. Na frente é que vai aparecer o resultado, o futuro é um passo dado no presente. Então, é nossa obrigação buscar que o amanhã seja positivo para todos. Isto só é possível pensando no social e no econômico, lembrando que o humano é a prioridade.</p>	
--	---	--

## ANEXO B – Abordagens Éticas

---

### 1. O QUE É ÉTICA



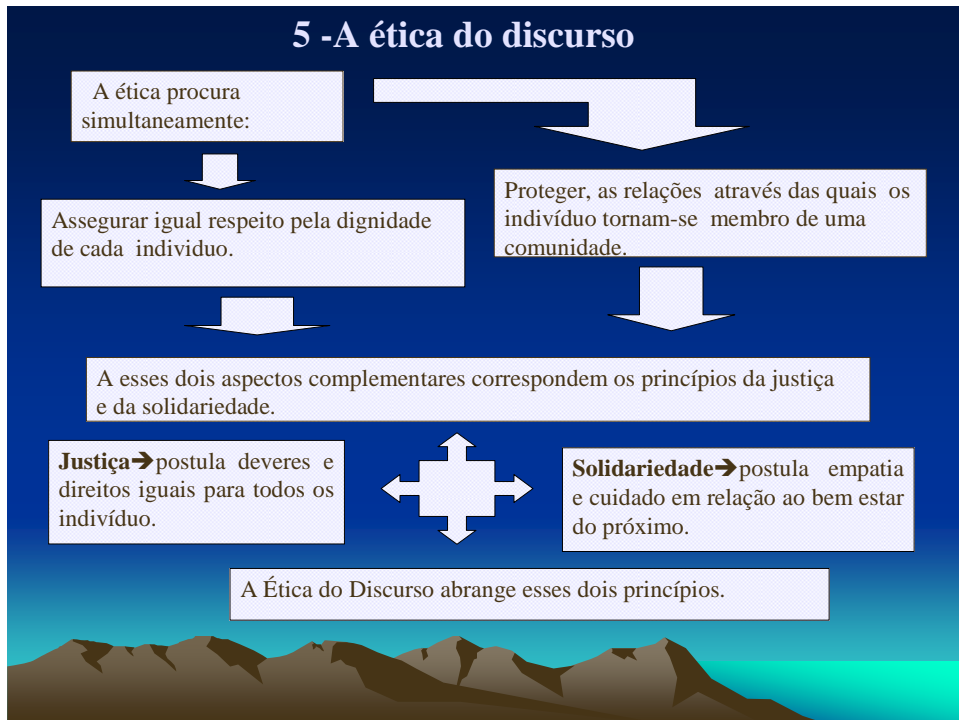
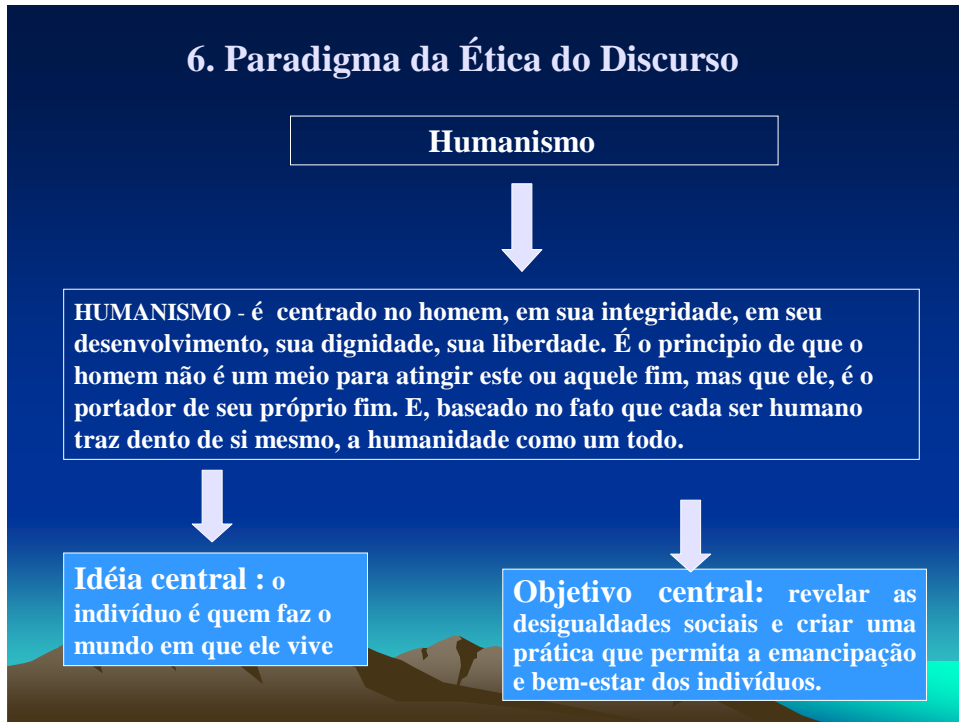
## 2. Ética

- “Ethos” – ética em grego significa a morada humana.
- A ética, como morada humana, não é algo pronto e construído de uma só vez.

## 7. ELEMENTOS DA ÉTICA DO DISCURSO

### 7.1. Mundo da vida e sistema







**Ética Utilitária** – é voltada apenas para alcançar os objetivos, sem nenhuma preocupação ética.

**Ética do Oportunismo** - é o comportamento esperto em que o indivíduo se sai bem, em detrimento dos interesses coletivos.

**Ética do respeito** – é aquela que considera o indivíduo na sua condição de ser humano, qualquer uma das suas manifestações, seja ela, comportamental, social, cultural, econômica e política.

**Ética da justiça** – é aquela que assegura os direitos e deveres iguais de todos os indivíduos.

**Ética da inclusão** – é aquela com fronteiras abertas para todos, independente de raça, credo, condição econômica, cultural e social.

**Ética da exclusão** – é a não inclusão do indivíduo decorrente da raça, credo, condição econômica, cultural e social.

**Ética da conveniência** – é aquele comportamento é pautado exclusivamente nos interesses particulares do indivíduo.

## 7.2. O espaço público

Um Espaço Público, no qual todos os participantes tenham, sem qualquer tipo de coação:

A mesma oportunidade de:

1. Falar,
2. Afirmar,
3. Recomendar,
4. Dar explicações,
5. Recusar as pretensões de validade

A mesma oportunidade de:

1. Expressar atitudes,
2. Sentimentos e de desejos.

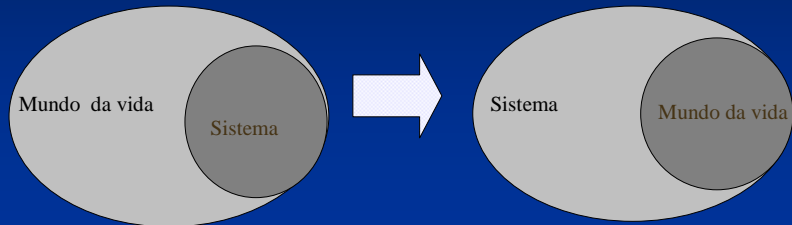
A mesma oportunidade de:

1. Opor-se.
2. De permitir.
3. Fazer e retirar promessas.
4. Dar razão ou exigir-las.

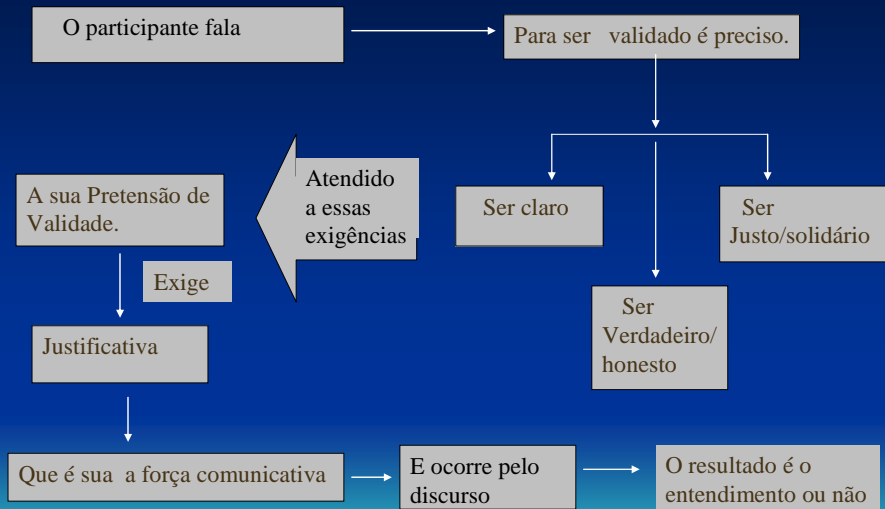
## 8- A colonização do mundo da vida

Fase 1: O entendimento, a solidariedade regulavam às relações sociais.

Fase 2: O poder e o dinheiro regula às relações sociais..



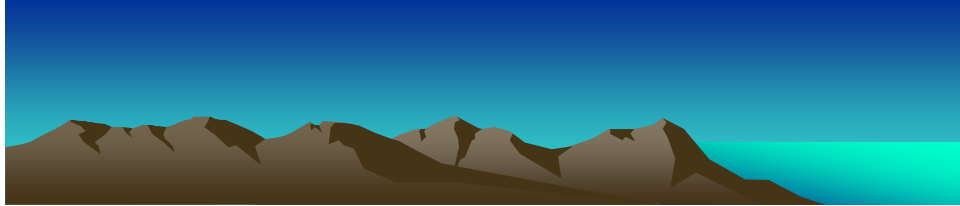
## 10. Como se realiza a ética do discurso.



# 11.DIALOGICIDADE

- “Movimento constituído da consciência que, abrindo-se para a infinidade, vence intencionalmente as fronteiras da finitude e, incessantemente, busca reencontrar-se além de si mesmo. Os dialogantes admiram um mesmo mundo; afastam-se dele e com ele coincidem; nele põem-se e opõem-se”.

Paulo Freire



**Ética do Discurso:  
Uma experiencia na APAEB**

**"O que é perfeito está na hora de morrer"**  
**Nietzsche**

### 1º Dilema – Testemunhar ou não a favor do colega

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu testemunharia, não seria desleal ao colega, mesmo perdendo meu emprego.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Se o acidentado for meu amigo eu testemunharia, mas se não for, eu não faria isso.</p> <p><b>Ética da parcialidade</b> Mundo do sistema.</p>	<p>Eu testemunharia, pois no futuro pode mudar a diretoria, e ela não assumir o acidente. Então, temos de ignorar o prêmio e pensar no companheiro que ficará desprotegido.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>

### 1º Dilema - Testemunhar ou não a favor do colega

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu testemunharia, mesmo perdendo o prêmio e a propaganda que viesse dele. Não adianta estar na mídia sem ética.</p> <p><b>Ética da responsabilidade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Amigo ou não, eu testemunharia, o companheiro tem que receber seus direitos. Eu também sou trabalhador, e entendo como ele está se sentindo.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Se o acidente provocar seqüelas, eu testemunharia. Não posso pensar somente no prêmio, e sacrificar o respeito e a solidariedade ao nosso companheiro, a opção certa é pelo ser humano.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>

## 1º Dilema – Testemunhar ou não a favor do colega

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu testemunharia, mesmo que custasse o emprego. A empresa não pode ganhar algo que ela não merece, é um prêmio fantasia, desonesto, sem sentido.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida</p>	<p>Se o prêmio fosse dividido eu calaria, mas se ficar para empresa, eu testemunharia. Na APAEB fica difícil, ela não tem dono, é de todos. Mesmo assim eu testemunharia a favor do colega.</p> <p>Mundo do Sistema Versus Mundo da vida.</p>	<p>O prêmio é importante, mas o justo é eu testemunhar a favor do colega. É o que eu gostaria que fizesse comigo.</p> <p>Ética da justiça Mundo da vida.</p>

## 1º Dilema – Testemunhar ou não a favor do colega

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu testemunharia, pois mais cedo ou mais tarde o acidente será descoberto, a empresa ficara com o nome sujo, e eu poderei ser punido. O dinheiro não paga a questão humana.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>Se eu visse o acidente, eu testemunharia, mesmo a empresa perdendo o prêmio, eu dizia a verdade.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida</p>	<p>Eu não testemunharia, o compromisso moral é mais importante do que o simples registro de um testemunho. Na APAEB houve caso do funcionário que bateu a cabeça há mais de seis anos atrás, e até hoje é assistido.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida</p>

### 1º Dilema – Testemunhar ou não a favor do colega

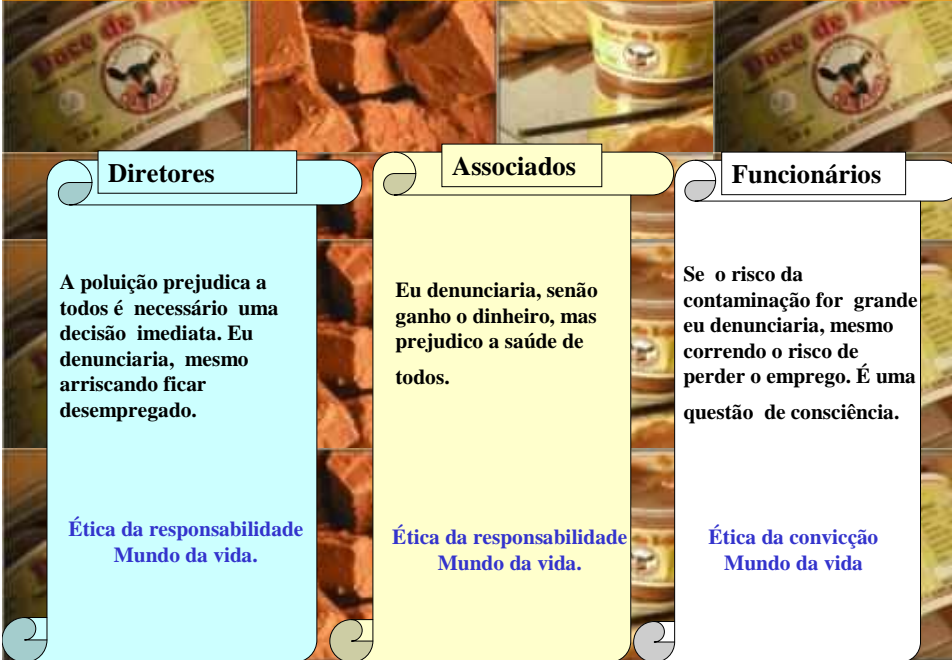
Diretores	Associados	Funcionários
<p>Se a gente não testemunhar a favor do colega, isto pode queimar a imagem da empresa, e nós não podemos perder a credibilidade.</p> <p><b>Ética Utilitária</b> Mundo do Sistema.</p>	<p>Eu testemunharia, para o acidentado não ficar desvalido. Se eu perder o emprego Deus toma conta.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Se a empresa der assistência ao funcionário eu não testemunharia. Pode ser uma traição ao colega, mas eu tenho de agir de acordo com minhas idéias.</p> <p><b>Ética Utilitária</b> Mundo do Sistema.</p>

### 1º Dilema – Testemunhar ou não a favor do colega

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu denunciaria, porque a empresa ia ganhar um prêmio que não era dela. Não posso defender a empresa e deixar o colega de lado.</p> <p><b>Ética da solidariedade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Eu testemunharia, pois me guio pela verdade. E tenho de ver o lado do meu colega, mesmo com algum prejuízo no trabalho.</p> <p><b>Ética da convicção</b> Mundo da vida</p>	<p>Eu não testemunharia, pois desejo que a empresa ganhe o prêmio, a não ser que fosse um acidente de grandes proporções.</p> <p><b>Ética Utilitária</b> Mundo do Sistema.</p>

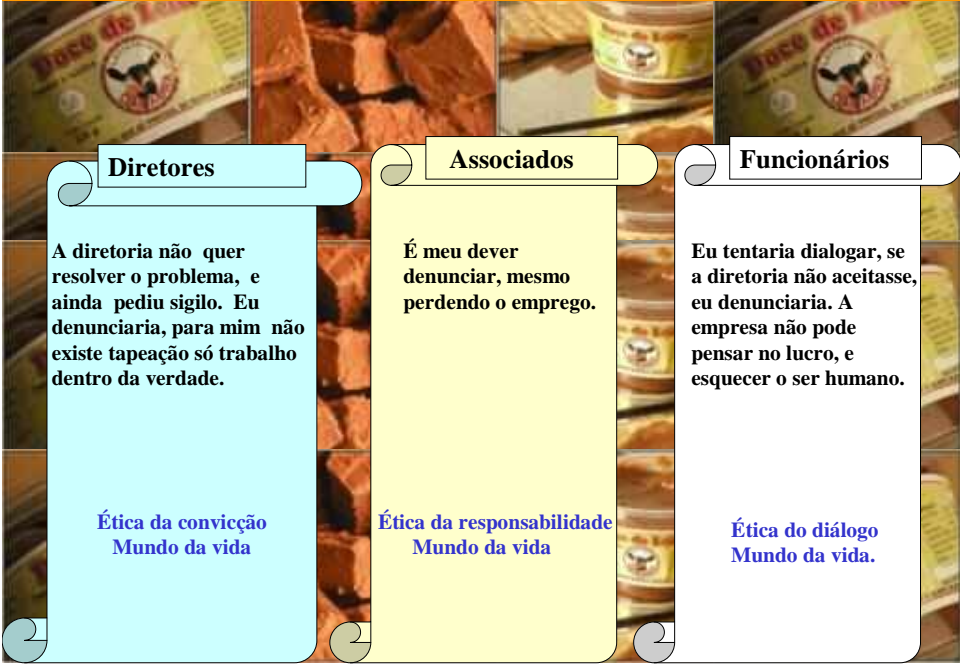


## 2º Dilema -Denunciar ou não a empresa p/poluição



Diretores	Associados	Funcionários
<p>A poluição prejudica a todos é necessário uma decisão imediata. Eu denunciaria, mesmo arriscando ficar desempregado.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>Eu denunciaria, senão ganho o dinheiro, mas prejudico a saúde de todos.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>Se o risco da contaminação for grande eu denunciaria, mesmo correndo o risco de perder o emprego. É uma questão de consciência.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida</p>

## 2º Dilema -Denunciar ou não a empresa p/poluição



Diretores	Associados	Funcionários
<p>A diretoria não quer resolver o problema, e ainda pediu sigilo. Eu denunciaria, para mim não existe tapeação só trabalho dentro da verdade.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida</p>	<p>É meu dever denunciar, mesmo perdendo o emprego.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida</p>	<p>Eu tentaria dialogar, se a diretoria não aceitasse, eu denunciaria. A empresa não pode pensar no lucro, e esquecer o ser humano.</p> <p>Ética do diálogo Mundo da vida.</p>



## 2º Dilema -Denunciar ou não a empresa p/poluição

Diretores	Associados	Funcionários
<p>O encarregado foi bom em ter avisado a Diretoria sobre a poluição, podia ir direto ao sindicato. A questão seria entre a diretoria e o sindicato, e esta arcaria com as conseqüências.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>Eu não denunciaria, tenho minha família para sustentar.</p> <p>Ética da conveniência Mundo do sistema.</p>	<p>Eu denunciaria, pois esta prejudicando, meus amigos, minha família, é importante que todos estejam bem . É preciso pensar no social, na solidariedade.</p> <p>Ética da solidariedade Mundo da vida.</p>

## 2º Dilema -Denunciar ou não a empresa p/poluição

Diretores	Associados	Funcionários
<p>A poluição pode complicar futuramente a sobrevivência naquela área. O encarregado tem de pensar na coletividade, e tentar regularizar este problema com a Diretoria, mesmo que custe o seu emprego.</p> <p>Ética da solidariedade Mundo da vida.</p>	<p>Eu não denunciava, para não perder o emprego, procurava resolver a poluição de outro jeito.</p> <p>Ética da conveniência Mundo do sistema.</p>	<p>Inicialmente eu não denunciaria, mas ouvindo os colegas, mesmo perdendo o emprego eu denunciaria, principalmente se for um poluente gravíssimo.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>

### 3º Dilema - Denunciar ou não a fraude da matéria prima

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Os chefes agiram de acordo com seus valores desrespeitando a todos. Devem ser denunciados e demitidos, pois o prejuízo é material e moral.</p> <p><b>Ética da responsabilidade</b> Mundo da vida.</p>	<p>A fraude é dos chefes. O funcionário deve se calar, para não perder o emprego. Ele obedece ordens.</p> <p><b>Ética da conveniência</b> Mundo do sistema.</p>	<p>Eu denunciaria a situação a direção. Com relação ao comprador eu manteria sigilo, para evitar prejuízo financeiro, que pode comprometer até mesmo a folha de pagamento.</p> <p><b>Ética do oportunismo</b> Mundo do sistema.</p>

### 3º Dilema - Denunciar ou não a fraude da matéria prima

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Esses chefes são capitalistas só pensam no lucro, deviam ser demitidos. O Diretor precisaria ser esclarecido, e mesmo com prejuízo deveria trocar a mercadoria.</p> <p><b>Ética da responsabilidade</b> Mundo da vida.</p>	<p>Seguindo os meus princípios eu denunciaria, para não ser um dos responsáveis.</p> <p><b>Ética da conveniência</b> Mundo do sistema.</p>	<p>Para manter minha consciência limpa eu denunciaria a fraude a diretoria, encerrando o meu compromisso ético. No lugar do diretor eu aguardaria a reclamação do cliente, e o recompensaria na próxima compra.</p> <p><b>Ética da conveniência</b> Mundo do sistema.</p>


### 3º Dilema - Denunciar ou não a fraude da matéria prima

Diretores	Associados	Funcionários
<p>Os chefes são fraudadores, e devem ser mandados embora, senão a fraude pode tornar-se uma rotina, tirando a credibilidade e a respeitabilidade da empresa.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>O justo é denunciar a diretoria. Ela deve demitir os responsáveis e substituir a mercadoria.</p> <p>Ética da justiça Mundo da vida.</p>	<p>Eu comunicaria a fraude a Diretoria. Esta deve se antecipar a reclamação do comprador, e reparar o dano causado. Esta decisão aumentará credibilidade da empresa.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>

### 3º Dilema - Denunciar ou não a fraude da matéria prima


Diretores	Associados	Funcionários
<p>Devem ser demitidos, pois são desonestos. A diretoria deve entrar em contato com os compradores para esclarecer a situação, e tomar as medidas que sejam necessárias.</p> <p>Ética da responsabilidade Mundo da vida.</p>	<p>A diretoria devia avisar o cliente e assumir o prejuízo. Para a fraude não se tornar uma rotina.</p> <p>Ética da justiça Mundo da vida.</p>	<p>Por princípios, eu denunciaria. E avisaria aos compradores, para eles suspenderem as vendas. Pois, existe o risco do consumidor perceber e e reclamar seus direitos, colocando em jogo a credibilidade das duas empresas.</p> <p>Ética da convicção Mundo da vida.</p>

#### 4º DILEMA - A FAVOR OU NÃO DO TESTE DE ALCOOL



Diretores	Associados	Funcionários
<p>Eu concordo com o teste. Uma pessoa alcoolizada não sabe o que faz, não tem limites e pode provocar sérios acidentes e prejuízos.</p> <p><b>Ética da responsabilidade</b> Mundo da vida.</p>	<p>O teste vai identificar quem bebe, ninguém deve pagar pelo que não deve, quem não deve não teme.</p> <p><b>Ética da conveniência</b> Mundo do sistema.</p>	<p>Não concordo com o teste, pois expõe o funcionário. O encarregado poderia resolver sem criar embaraços. Se a empresa demitir os funcionários que bebem sem o devido amparo, não cumpre sua função social.</p> <p><b>Ética do respeito</b> Mundo da vida.</p>

#### 4º DILEMA - A FAVOR OU NÃO DO TESTE DE ALCOOL



Diretores	Associados	Funcionários
<p>Sou a favor do teste, mas conversaria com os funcionários, sobre o que vem acontecendo na empresa por causa da bebida. Mostrava que o teste era uma necessidade e não uma ameaça, sendo importante para todos, inclusive para aqueles que bebem. A estes seria dada outra chance.</p> <p><b>Ética do diálogo</b> Mundo da vida.</p>	<p>Eu concordo com o teste, a produção está caindo, e pode ocorrer outros prejuízos</p> <p><b>Ética Utilitária</b> Mundo do Sistema.</p>	<p>O teste é uma grande desrespeito e falta de confiança no funcionário. E se o empregado começou a beber no trabalho? A empresa também é responsável por isso, e deve dar todo apoio.</p> <p><b>Ética do respeito</b> Mundo da vida.</p>



#### 4º DILEMA - A FAVOR OU NÃO DO TESTE DE ALCOOL



##### Diretores

Colegas, funcionários alcoolizados estão prejudicando a produtividade, eu acho que não deve ser dada outra chance para eles. Se abrir exceção daqui a pouco o diretor executivo estará tomando cachaça na mesa deles.

Ética da exclusão  
Mundo da vida.

##### Associados

A bebida é prejudicial na empresa e o teste deve ser feito, para não prejudicar a produtividade..

Ética Utilitária  
Mundo do Sistema.

##### Funcionários

A imposição do teste é uma medida autoritária. O correto é abrir o dialogo para que o problema seja resolvido por todo o grupo, é justo, todos podem se expressar. Seria um processo de conscientização e crescimento das pessoas.

Ética do diálogo  
Mundo da vida.

#### 4º DILEMA - A FAVOR OU NÃO DO TESTE DE ALCOOL



##### Diretores

O teste é uma necessidade. Deve ser feito por todos para descobrir quem está causando prejuízos para a empresa. Quem se recusa a fazer o teste é suspeito, e será afastado das suas atividades.

Ética Utilitária  
Mundo do Sistema.

##### Associados

Não vejo, porque não fazer o teste, é uma necessidade, pois descobre quem está bebendo, evitando acidentes e prejuízos para a empresa.

Ética Utilitária  
Mundo do Sistema.

##### Funcionários

O teste é uma questão de segurança principalmente se o funcionário exerce uma função de risco. Com o teste as coisas ficarão mais claras e o ambiente mais tranqüilo.

Ética da responsabilidade  
Mundo da vida.

#### 4º DILEMA - A FAVOR OU NÃO DO TESTE DE ALCOOL



##### Diretores

Eu não faria o teste, procuraria o gerente, ele sabe tudo que está acontecendo com o pessoal, e diria em que grupo está acontecendo o problema. A diretoria ia observar e tomar as providencias, sem criar tumulto e conflito.

Ética da conveniência  
Mundo do sistema.

##### Funcionários

Eu não vejo nenhum mal no teste. A empresa pode desenvolver uma campanha educativa contra o vício da beber, que é prejudicial ao individuo, a família e a sociedade.

Ética da responsabilidade  
Mundo da vida.

