



POBRES·SERVOS
DA·DIVINA
PROVIDÊNCIA

Administração Geral

O princípio da gratuidade e a lógica do dom

Reflexão de Stefano Zamagni
em ocasião do encontro de gestão calabriana
realizado nos dias 8 e 9 de junho de 2017
em San Zeno in Monte (VR)

**Coletânea "Gestão calabriana"
Para uma Obra de discípulos-irmãos-missionários**

CONGREGAÇÃO POBRES SERVOS DA DIVINA PROVIDÊNCIA

Opúsculo publicado pela Administração Geral
com a colaboração da Delegação San Giovanni Calábria
e o “Centro di Cultura e Spiritualità Calabriana”

Maio 2018

O princípio da gratuidade e a lógica do dom

*Stefano Zamagni*¹

Introdução

Fui convidado a propor uma reflexão sobre um tema de grande atualidade, ou seja, o tema do dom. Vou desenvolver o tema partindo desta consideração: a cultura do dom, nas nossas sociedades, especialmente aquelas ocidentais, isto é, aquelas do capitalismo avançado, tem sido literalmente expulsa, eliminada dos textos, do ensino escolar e, em geral, da vida pública, nos últimos decênios.

Isso aconteceu não por acaso, e sim por uma operação cultural muito requintada. Na realidade, o modelo de economia capitalista não pode se conjugar com o princípio do dom, da dádiva. Na lógica capitalista, de fato, é prevista a doação, mas não o dom.

¹ Esta palestra è o fruto da reflexão proposta pelo autor na ocasião do encontro dos gestores da Opera Don Calabria, realizado em San Zeno in Monte (Verona), nos dias 8 e 9 de junho de 1917. O texto não foi revisado pelo autor. Stefano Zamagni, de 1985 a 2007, tem sido professor de História da análise econômica na Universidade Bocconi de Milão. Pela Universidade de Bologna, tem coberto numerosos encargos, entre outros, foi diretor da Faculdade de Economia, dedicando particular atenção aos estudos sobre o mundo do “no profit”. Tem sido presidente da Agência Nacional para o Terceiro Setor durante o último governo Prodi. É cofundador da Escola de Economia Civil. Esta palestra, em forma integral, está também disponível, em formato vídeo, no canal “youtube” da Opera Don Calabria: www.youtube.com/user/doncalabria1.

Doação e dom

Pergunto: qual seria, exatamente, a diferença entre doação e dom? A doação é um objeto, é o que, na linguagem comum, chamamos de presente. Se eu te presentear com um objeto, eu terei feito a ti uma doação. Ao contrário, o dom não é um objeto, mas é antes de tudo uma relação interpessoal. Isto é, pelo dom um sujeito deseja entrar em relação com um outro. Nesta relação, depois, poderá haver também a passagem de um objeto de um para o outro. Por exemplo, se eu souber que tu estás com fome, eu vou te dar do que comer. Mas o objeto, dar do que comer, vem depois do reconhecimento da tua identidade.

Neste sentido, o exemplo mais claro é o de São Francisco de Assis. São Francisco, antes de sua conversão, era um empreendedor muito rico e bem sucedido em seu trabalho. Antes de sua conversão ele fazia doações, porque não era uma pessoa egoísta. Mas as doações ele mandava os servos levarem, mandava-lhes que levassem comida para os leprosos. Portanto, se quiséssemos usar uma terminologia moderna, diríamos que, nessa fase de sua vida, ele era um filantropo. O filantropo, na realidade, é o que faz doações.

Após sua conversão, seu primeiro gesto, depois de se despir, foi o de ir ele pessoalmente até o leproso para abraçá-lo, beijá-lo e comer junto com ele, no mesmo prato. Portanto, ele levou a comida, sim, mas fez isso de forma diferente da vezes anteriores, fê-lo numa forma relacional.

O dom e a coesão social

A cultura hodierna dominante permite a doação, isto é a filantropia; Mas quem seriam, então, os filantropos? São os ricos. Se alguém não for rico, não poderá ser considerado filantropo. Existe até uma lista classificada, neste sentido, elaborada a cada ano. Mas se alguém for cristão, sabe muito bem que o Deus cristão não faz doações, Ele oferece dons. Jesus doou a si mesmo, não veio trazer coisas. No dom eu ponho em jogo a minha pessoa numa relação com o outro. Na doação eu sequer preciso olhar para a tua cara, porque não preciso saber para quem ou para onde vai o dinheiro que estou dando como esmola.

Por que é importante fazer esta distinção? Porque, ter apagado, no decorrer do último século, da nossa cultura, o princípio do dom como gratuidade, substituído pelo princípio da doação como *“munus”*, que, na língua latina, significa presente, está na origem de tantas derivas que sofremos hoje, no que diz respeito seja ao nível existencial, seja ao nível social. Porque, se eu dou uma esmola a ti, que estás em situação de necessidade, tu, que recibes a minha esmola, acabarás por odiar-me. Já escrevera isso Séneca, dois mil anos atrás. Numa de suas cartas a Lucílio, o filósofo romano diz, a certa altura: “não há ódio mais funesto de quem, recebendo uma doação, não é posto nas condições de reciprocidade. Quem recebeu, mais cedo ou mais tarde matará seu benfeitor”. Toda vez que nós damos uma esmola, ofendemos a dignidade do outro, porque, quem recebeu, em seu coração sentir-se-á humilhado, e

pensará: “se quiseres me ajudar, deves conversar comigo; depois, claro, dar-me-ás também um dinheirinho”.

Eis, então, a primeira implicação do raciocínio, que estamos desenvolvendo: o princípio do dom gera coesão social, gera aquele espírito de fraternidade, que representa um dos pilares da Obra Dom Calábria, e de tantas outras organizações. Não é por acaso que o princípio da fraternidade, no âmbito das atividades sociais, tenha sido introduzido pelos franciscanos. Francisco chamou seus seguidores de “frades”, o que significa irmãos.

Olhando bem, portanto, a filantropia pode levar a desintegrar a sociedade, e fomentar o ódio social; divide a sociedade entre os que dão, que passam a ser os bons, e os que recebem, que são os rejeitados, os que dobram a cabeça e devem aceitar o que recebem, mas em seu coração vão amadurecendo um sentimento de rebelião e se sentem ofendidos em sua dignidade. Ao contrário, a cultura do dom é respeitosa da dignidade de todos os sujeitos envolvidos.

Dom e pobreza

A segunda implicação deste raciocínio é que a doação pode ser feita só por quem tem dinheiro. E quem não tem? Quem não tem dinheiro está simplesmente excluído da possibilidade de fazer doações.

O teólogo Jean Danielú, um dos teólogos do Concílio Vaticano II, num de seus escritos afirma que a forma mais alta da caridade não é dar, e sim permitir ao pobre de doar por sua

vez. De fato, por que se alguém é pobre, não deveria ter a possibilidade de doar? Com certeza o pobre não pode fazer doações, mas isso não significa que o pobre não possa doar. Porque, se pensássemos assim, seríamos racistas, cometendo, assim, aquele que seria um pecado grave para nós católicos.

O dom não é somente dar dinheiro. Pode se dar um sorriso, dar uma palavra de conforto. Se nós tirarmos das pessoas, porque se encontram em determinadas condições de vida, a possibilidade de doar, nós estaremos tirando delas a alegria de viver. No Evangelho, com efeito, está escrito que há mais alegria em dar do que em receber. Então, se eu tirar do pobre a possibilidade de doar, estarei tirando dele a alegria, e portanto, serei um egoísta.

Eis, então, o porquê obras como essa do Pe. Calábria e tantas outras, devem retornar aos princípios fundamentais do Evangelho. Porque, embora na boa fé, às vezes, caímos em erros desse tipo, deixando-nos influenciar pela forte pressão contrária, que recebemos de parte da sociedade contemporânea. Aqui voltamos ao ponto de partida: o capitalismo prefere as doações e não o dom.

O princípio de reciprocidade

A terceira implicação do nosso raciocínio está ligada ao princípio de reciprocidade. Também a palavra “reciprocidade” tem sido expurgada do vocabulário e do léxico. Atualmente está retornando, porém, até dez anos atrás, dos livros, especialmente de economia, tinha sido banida. O motivo é que

havia o pensamento comum de que o princípio de reciprocidade poderia ser substituído pelo princípio da troca, da permuta de equivalentes, e pelo princípio de redistribuição.

Neste ponto é preciso fazer uma consideração preliminar. Todo modelo de ordem social apoia-se em três princípios para funcionar: o princípio de permuta ou intercâmbio, o princípio de redistribuição, o princípio de reciprocidade. O princípio de permuta é aquele do contrato, isto é, se tu quiseres um objeto, deves pagar o preço de mercado. A redistribuição significa, ao invés, que há uma entidade, chamada Estado, que por meio das taxas, coloca os valores arrecadados à disposição de finalidades sociais. Com certeza, ambos os princípios são úteis e necessários.

Entretanto, o problema está no fato que, nos últimos dois séculos, o terceiro princípio, o de reciprocidade, tem sido eliminado, porque nos fizeram acreditar que uma sociedade, para funcionar, necessita somente de permuta e de redistribuição; e isso representou um erro muito grave, pois a permuta é coisa muito diferente da reciprocidade.

Qual seria, então a diferença entre permuta de equivalentes em valor e o princípio de reciprocidade? Para explicar poderia ser útil pensar a uma família. Às vezes acontece que as relações intrafamiliares sejam caracterizadas pela lógica da permuta. Neste caso, porém, é bem provável que a família acabe em ruína. O exemplo banal é o de uma mãe que, falando com a filha, pergunta-lhe: “quanto tu queres para limpar a casa ou lavar os pratos?” Isso representa uma modalidade que, se

repetida no tempo, acaba não funcionando, e é até deseducativa.

Nas famílias normais, porém, desde sempre, as relações são de reciprocidade. Uma relação de reciprocidade, na verdade, verifica-se quando, numa relação, um dos dois sujeitos se dá conta de que o outro encontra-se numa situação de necessidade e vai em sua ajuda, sem pedir-lhe nada em troca. Na relação de reciprocidade, uma pessoa presta sua ajuda movida pelo princípio do dom, como gratuidade. Claro que, agindo desse modo, eu tenho a expectativa de que a pessoa ajudada hoje, agirá da mesma forma quando eu estiver na mesma situação de dificuldade. Essa expectativa, porém, não é uma obrigação. Isso é o que acontece quando um pai, dá alguma coisa ao filho: não a considera como coisa perdida, porque é parte dele.

Subsidiariedade e proporcionalidade

Na permuta eu devo dar a ti o equivalente em valor (o preço), na reciprocidade eu te dou em proporção das minhas possibilidades. Eu posso te ajudar hoje, mas tu amanhã, se não estiveres nas condições de fazer o mesmo, farás o que poderes. Por outro lado, toda a essência do cristianismo baseia-se na reciprocidade. A relação entre o Deus cristão e o homem é uma relação de reciprocidade e não de permuta. Se fosse de permuta, estaríamos desesperados, pois como poderíamos restituir a Deus o valor do que Ele nos deu? Jesus não quer isso, basta-Lhe também um pequeno gesto, que demonstre que entramos em relação com Ele.

A lógica do dom, como gratuidade, gera, portanto, relações de reciprocidade. Quando isso acontece, as famílias, as congregações, as comunidades se realizam. Ao contrário, se pensarmos de regulamentá-las na base do princípio da permuta ou da autoridade, será o fim, porque a autoridade torna-se autoritarismo. Somente a reciprocidade, onde estiver presente, irá permitir o florescer das instituições.

Se na nossa sociedade as coisas não vão bem, não é porque faltam recursos; o problema é que falta o espírito de reciprocidade, que é o que permite a valorização dos recursos e sobretudo permite que esses recursos dêem frutos.

A diferença entre obra e atividade

Por fim, a quarta implicação deste raciocínio está na distinção entre a palavra “obra” e a palavra “atividade”. A diferença é importante, e Pe. J. Calábria havia percebido isso, se é verdade que ele chamou Obra a organização por ele fundada.

A atividade é uma ação humana que transforma o objeto para o qual a ação é dirigida. Se eu for um marceneiro e modifico as pernas de uma mesa, essa é uma atividade. Uma obra, ao contrário, é uma ação que não somente transforma o objeto, mas também o sujeito. Hoje, quando falamos do trabalho, pensamos somente ao trabalho como atividade e jamais como obra. Desse jeito, porém, o trabalho é depauperado de seu valor!

O trabalho visto assim, representa somente aquela ação, pela qual tu fazes determinadas coisas com a única finalidade de receber, no fim do mês, um dinheiro para viver.

Ao invés, o trabalho é, antes de mais nada, alguma coisa que transforma o sujeito que opera. Na realidade, nós nos conhecemos a nós mesmos e afirmamos a nossa dignidade através do trabalho e com o trabalho. Portanto, o trabalho é, acima de tudo, uma obra, depois disso claramente deve ser também uma atividade, pela qual fazemos coisas, mas isso vem depois.

Eis porque tirar das pessoas o trabalho é o maior dos crimes sociais, porque isso significa tirar das pessoas o direito de florescer. Não foi por acaso que Papa Francisco falou que é preciso dar a todos um trabalho; ele não falou em dar uma renda para todos. Se eu te der uma renda, e não te der um trabalho, estarei negando-te a possibilidade de desenvolver teus talentos, isto é, desenvolver a tua personalidade. Eis porque a chamada renda de cidadania não é uma boa ideia, porque é contra o princípio do dom e a favor da doação. Ela representa uma doação do Estado para quem não trabalha.

Ao contrário, é preciso que haja trabalho para todos; e isso é possível, e não é uma utopia. Nos séculos passados eu não o poderia ter dito, mas hoje é possível! Se não se oferece a todos um trabalho, é porque falta vontade para isso.

A lógica do dom e a vida de uma comunidade

O que eu falei até aqui é verdade numa forma geral, mas é ainda mais verdade quando se fala da vida de uma comunidade ou de uma congregação. Neste último século, e sobretudo no período que vai depois da 2ª guerra mundial até os dias de hoje, o espírito que orienta a ação do mercado capitalístico acabou por penetrar também dentro das nossas comunidades, provocando grandes problemas. De fato, a lógica do eficientismo de mercado e da troca, quando entra nas comunidades, arrebenta com elas. Analogamente a quanto acontece se eu reduzir um matrimônio a um simples contrato entre marido e mulher, no momento em que eu perceber que não poderei ganhar mais nada desse contrato, quebro o contrato. Exatamente nessa dinâmica tem campo aberto, é o que eu penso, o demônio. Em muitos casos, ele utiliza exatamente este raciocínio, pretendendo que nós sejamos sempre eficientes.

Na verdade, a eficiência é somente um meio, e não pode ser um fim. A finalidade de uma comunidade não é a eficiência, mas o bem comum. Claro, que para alcançar aquela finalidade também é preciso ser eficientes, ou seja, não desperdiçar recursos, saber administrá-los, e assim por diante. Mas quando confundimos o meio com o fim, aquela comunidade vai à ruína, porque perde a sua identidade.

A importância das motivações

Os sistemas motivacionais das pessoas são de duas espécies. Isto é, quando uma pessoa é impelida para uma ação, ela é impelida por um duplice sistema de motivações: as motivações extrínsecas e aquelas intrínsecas. As primeiras são aquelas que me levam a fazer alguma coisa pela recompensa que irei receber. Por exemplo, exercito a profissão de médico, a profissão de educador, e assim por diante, ou pela posição social, ou pelo salário...

O que seria, então, a motivação intrínseca? É aquela que é conhecida com o nome de vocação, isto é, o que eu faço é julgado por mim como sendo uma expressão do bem. Neste caso, eu exercito a profissão de médico porque tenho a vocação de salvar a vida das pessoas, faço o educador porque a minha vocação é aquela de educar jovens, e assim por diante.

Devemos saber que coexistem em nós os dois tipos de motivações. O que faz a diferença é a proporção de uma ou da outra. Existem pessoas que operam impelidas essencialmente pelas motivações extrínsecas e vice-versa. Por exemplo: Pe. J. Calábria teria feito tudo o que fez somente movido por motivações extrínsecas? Claro que não, aquela era a sua vocação. Ou então, Madre Teresa de Calcutá, teria feito o que fez por dinheiro ou reconhecimentos?

Uma parte de motivação extrínseca é funcional, é a própria natureza que o exige. Os animais, por exemplo, possuem somente motivação extrínseca. Um lobo faminto, onde encontra o que comer, come sem se pôr nenhuma pergunta. No homem, então, o que determina o percentual dos dois tipos

de motivações? Depende da educação. Se educarmos as crianças dentro da lógica da troca e basta, isto é, da doação, é evidente que quando forem adultos, eles terão um comportamento ditado mais pelas motivações extrínsecas do que por aquelas intrínsecas. E vice-versa. Eis porque a educação é importante.

Educar, na verdade, significa “e-ducere”, isto é, puxar para fora. O educador ajuda o jovem a sair de si mesmo para se inserir na realidade. Isso, pensando bem, é exatamente o oposto da instrução, que, ao invés, consiste em pôr para dentro informações na cabeça do aluno. É evidente que hoje o que está faltando é a educação, pois a ideia dominante é que ela coincida com a instrução.

A educação é o que serve para pôr em equilíbrio os dois tipos de motivação. Neste sentido também entendemos porque aqueles que sentem, desde jovens, uma vocação religiosa, devem ser preparados, porque será necessário valorizar a sua motivação intrínseca, que os acompanhará em seu percurso de vida.

Motivações e organização do trabalho

Por que esta distinção é importante aos fins organizativos e administrativos? De fato, é uma distinção que poucos fazem. Todo mundo fala de motivações, sem outras distinções. A razão disso é muito simples: nas organizações complexas, como pode ser esta do Pe. J. Calabria, hoje nós economistas podemos

demonstrar que o sucesso delas depende da motivação intrínseca presente naqueles que nela operam.

Fazendo o raciocínio contrário, sabemos que, se os membros daquela organização estão prevalentemente motivados por razões extrínsecas, aquela organização irá à falência. A mesma coisa vale para as empresas, embora com algumas características diferentes. A motivação extrínseca, na realidade, funciona somente com incentivo (aumento do salário, entre outros) mas isto, quando acontece, corta a relação de confiança. O meu colaborador pensará: “Por que ele teria me dado este incentivo? Porque, evidentemente não confia em mim. Se ele não confia em mim, eu também não vou confiar nele”. O mesmo acontece com os sistemas de controle: são muito caros e demonstram falta de confiança.

O que fazer, portanto, para recuperar a confiança? A coisa mais necessária será aquela de valorizar a motivação intrínseca dos colaboradores.

Uma organização, que não valoriza a componente motivacional intrínseca, não poderá ter sucesso, porque, para obter resultados, deverá apelar para ordens ou incentivos, que, custam bastante. E não é só isso, porque, se eu estabelecer um sistema policial, logo, logo alguém vai inventar um contrassistema para torná-lo ineficaz. O bom administrador, ao contrário, desfruta a componente intrínseca e a valoriza. Como? Antes de tudo começando por falar. Hoje conhecemos, pelas ciências do comportamento, toda uma grande variedade de instrumentos para entender se uma pessoa tem motivações

intrínsecas ou extrínsecas. Falando com ela poderemos facilmente perceber seu pensamento, suas reações, etc..

Para valorizar a motivação intrínseca pode se fazer muitas coisas. Por exemplo, podemos promover encontros, seminários periódicos, realizados ao longo do ano. A motivação intrínseca deve ser cultivada, como a vocação. Não é suficiente dizer: “Agora sim, estou percebendo dentro de mim a vocação, e portanto está tudo resolvido”. A vocação deve ser perseguida e acompanhada.

Se, ao nível gerencial não fundamentarmos as nossas organizações sobre estas motivações, não iremos muito longe. Por outro lado, as nossas organizações católicas jamais poderão competir com as estruturas do tipo capitalístico, as quais, possuindo grandes capitais, podem pagar muito mais. Não podemos, portanto, competir com elas quanto a motivações extrínsecas! E então, nos resta competir no terreno das motivações intrínsecas, porque poderemos desfrutar os pontos de força representados pelos valores, que os outros não têm. Valores, em relação aos quais, nós somos certamente críveis, enquanto os outros absolutamente não. Vá falar de caridade cristã dentro de uma empresa capitalista! Irão achar que tu és louco.

É preciso intervir nos processos e nos lugares onde as decisões são tomadas e operacionalizadas para valorizar estas motivações. Se assim não for, vai se dar aquela descolagem, que Jesus chamava de hipocrisia. Com efeito, podemos fazer belos discursos lacrimosos, para, depois, na cotidianidade, operarmos em maneira oposta àqueles mesmos discursos.

Quando isso acontece, é claro que, depois de algum tempo, as pessoas, dando-se conta dessa contradição, ou entram em profunda crise, ou vão embora. Precisamos aprender a sermos coerentes. Isso, na verdade, nas empresas capitalistas não acontece, porque nelas o que vale são os incentivos monetários e as obrigações legais. Mas para nós não pode ser assim.

Governança e coerência

Precisamos parar para estudar uma maneira de modificar a organização interna, a chamada “governança”, para conseguir estabelecer uma perfeita coerência entre os princípios declamados e os princípios aplicados à nossa ação. Se não conseguirmos isso, para os outros será um escândalo; talvez podem não falar, mas com certeza irão pensar nisso e, então, serão menos eficientes até no tabalho, etc.. Falar nestes termos, possui implicações práticas e conômicas. As organizações que estão bem, embora com pouco dinheiro, são aquelas que encontraram a fórmula para traduzir na prática esta ideia de valorizar a motivação intrínseca. E é claro que, operando desse jeito, é possível obter um outro resultado positivo: as pessoas estão mais contentes.

O trabalho é semelhante a uma medalha, que tem duas faces: a face da fadiga e a face da alegria. Se eu organizar o processo produtivo, impedindo à componente da alegria de aflorar, significa que eu sou um tolo, porque apresento o trabalho só pelo lado da fadiga, e isso não valoriza a motivação intrínseca dos colaboradores. Desse jeito, o pessoal produz menos, rende menos e, logo que se apresentar a ocasião, vai te

lograr. Trata-se de um problema de inteligência prática. O rigorismo não é suficiente, é muito melhor ter ao nosso lado pessoas criativas!

Estas ideias, que são típicas do patrimônio da tradição cristã, têm um sentido último: o cristão nunca colocou em oposição o trabalho e a alegria, porque a pessoa deseja a felicidade. Nesse sentido é significativo o termo grego para indicar a felicidade: diz-se *“eudaimonia”*, que significa *“florescência”*. Nós somos felizes quando florescemos. Temos necessidade de nos abirmos como um broto. Dar às pessoas a possibilidade de experimentar a alegria, que nunca vem separada da fadiga, representa hoje uma grande conquista de civilização, que vai além da concepção anticristista de que a nossa vida é feita somente de sofrimento e dor. O cristianismo é a religião da alegria. Transformar estas ideias em conceitos, mas, sobretudo, em sistemas organizativos, seria a maneira mais inteligente de tratar, hoje, a questão da gestão das obras.

Para concluir, queria propor um pensamento de Tagore, poeta indiano, vencedor do Nobel da Literatura em 1913: *“Quando o sol tramonta, não chores, pois as lágrimas irão impedir-te de poder enxergar as estrelas”*.

Quando estamos nas dificuldades, não choremos, porque as lágrimas impedem de enxergar as estrelas, que estão aí, até nos momentos mais escuros da história. A Obra Dom Calábria também é uma dessas estrelas.

Impresso em maio de 2018

Opúsculo editado pelo
Setor de Comunicação da Obra Dom Calábria
comunicazione@doncalabria.org