

# Histórias de Socioeconomia Solidária



**Ficha Técnica:**

PACS - Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul  
Rua Joaquim Silva, 56 - 8º andar - Lapa  
Rio de Janeiro, RJ. 20241-110  
Tel.: (21) 252-0366 - Telefax: (21) 232-6306  
C.Eletrônico: pacsadm@alternex.com.br  
Sítio Polo de Socioeconomia Solidária:  
[www.alternex.com.br/~pacs](http://www.alternex.com.br/~pacs) e [www.socioeco.org](http://www.socioeco.org)

**Série:** Semeando Socioeconomia  
Nº 3 - Artigos de Socioeconomia Solidária

**Equipe Técnica:**

Marcos Arruda, Sandra Quintela, Ruth Espinola Soriano

**Tradução do Inglês - Olhando de 2003 para Trás:**

Sergio Schlesiger

**Projeto Gráfico:**

Gabriela Caspary Corrêa

**Ilustrações:**

André Brito

**Apoio:**

Fundação Ford  
Fundação para o Progresso Humano

# Sumário

---

## Histórias de Solidadiedade

---

Apresentação _____	02
Olhando 2003 para trás - Um futuro cooperativo _____	03
Sensibilidade1 _____	11
Sensibilidade 2 _____	12
Escutatória _____	12
Tênis e Frescobol _____	14
O Sol e o Vento _____	15
Fábula da Conveniência _____	16

# Apresentação

Compartilho com vocês este poema para introduzir o Caderno n. 3 da série Semeando Socioeconomia, tomando-o como uma alegoria de uma economia orientada para a necessidade, a partilha e o prazer recíproco. O quê melhor que um poema para abrir um livro de contos, ainda mais um poema do poeta e místico do Médio Oriente, Gibran, sempre inquieto com os limites do mundo e portador da coragem de sonhar, vivenciar e expressar seus sonhos em escritos e belíssimos desenhos?

## **A ABELHA E A FLOR**

*Gibran Kahlil Gibran*

**“É o prazer da abelha**

**Coletar o mel da flor,**

**Mas é também**

**o prazer da flor**

**Ceder seu mel à abelha.**

**Pois para a abelha**

**Uma flor é fonte de vida,**

**E para a flor,**

**A abelha é uma**

**mensageira do amor,**

**E para as duas,**

**Abelha e Flor,**

**O dar e o receber prazer**

**São uma necessidade**

**E um êxtase.”**

Pois este é um poema “econômico”. Neste dar e receber da Abelha e da Flor, ambas estão cuidando (nomia) da sua casa (eco-oikos). A casa da Abelha é a colméia, a casa da Flor é sua espécie. A Abelha precisa produzir mel para alimentar sua grande família, e a flor precisa reproduzir sua espécie fazendo com que seu pólen fecunde outra flor. Ambas têm responsabilidades que vão além de si próprias - e neste sentido fazem um ‘trabalho’ altruísta.

O segundo aspecto é que uma não pode fazer seu ‘trabalho’ sem a outra. Ambas são profundamente diferentes, e, por isso mesmo, complementares. Sem a Flor, não haverá pólen para fazer mel, e sem a Abelha não haverá novas Flores. No mundo humano também é assim. Somos todos diferentes uns dos outros. E não podemos viver sem os outros. Na economia, as ferramentas, os alimentos, as máquinas, os computadores, tudo é produzido por cadeias de pessoas que pensam, criam, conhecem, trabalham. No capitalismo, cada uma é educada para acreditar que trabalha sozinha e contra os outros. Dois trabalhadores numa fila de desempregados se olham como se fossem adversários. “Tomara que ele não seja admitido e eu sim,” é o sombrio pensamento que se esconde por trás desses olhares. O grande empresário reclama que 180 reais vai ser um salário mínimo alto demais: “Vou ter que demitir pelo menos um operário se este mínimo passar,” dis ele a um jornalista. E da entrevista vai para o restaurante com amigos

empresários, gastando tranquilamente aquela quantia numa só refeição regada a uísque e vinho importado.

Na socioeconomia solidária, nós precisamos de capital para investir em mais produtos e mais bem estar. Mas não precisamos dos capitalistas, entendidos como aqueles que vivem principalmente do trabalho alheio. A cultura da solidariedade ensina que cada trabalhador só pode criar, conhecer, produzir e progredir interagindo com outros trabalhadores - e não há forma mais inteligente e eficiente de interagir do que cooperando (=atuando juntos) de forma solidária (=interconectada). Quando saberes, competências, talentos diversos se encontram e colaboram, o descobrimento da complementaridade entre eles, que potencializa a criatividade de cada um, gera prazer e até êxtase.

Desta colaboração são gerados produtos comuns. Na Natureza, quando bebemos mel, podemos sentir a presença tanto da Abelha, que o produziu, quanto da Flor, que ofereceu a matéria-prima. No mundo humano, aquele mel foi centrifugado e engarrafado por trabalhadores, transportado por trabalhadores, vendido por trabalhadores. Não é justo que o valor monetário total escorra quase todo para o bolso de um grande supermercado. Afinal, quem produz os bens e serviços numa sociedade complexa como a nossa? É um conjunto de pessoas que trabalham em cadeia. Marx chama-as por um termo coletivo muito significativo: o indivíduo social. A partilha dos benefícios desse trabalho coletivo também tem que ser coletiva. Além de alimento e reprodução, a Abelha e a Flor partilham prazer e êxtase. A socioeconomia solidária é aquela em que, além de produtos, estaremos partilhando também alegria, amizade, comunhão, prazer e êxtase.

Estes contos falam de algo que parece irracional nos dias de hoje: sensibilidade, solidariedade, compaixão, reciprocidade. Seria tão bom se eles saíssem do papel e virassem também novelas de TV e filmes de cinema...

*Marcos Arruda - PACS - novembro de 2000*

# Olhando de 2003 Para Trás

## Um Futuro Cooperativo

Robert Gilman

### Introdução

*O que se segue é um cenário no qual o conjunto de mudanças que nossos tempos requerem poderia se desenvolver. Não o oferecemos como uma predição nem como uma receita, mas como uma exploração provocativa (e otimista) do que é possível - e um lembrete de que a maioria dos eventos do futuro brotará dos muitos e pequenos esforços de semeadura no presente.*

Assim, transporte-se para uma grande reunião comemorativa no ano 2003, sente-se e prepare-se para se deleitar enquanto o próximo orador narra os eventos que marcaram os importantes anos 90.

Sei que agora parece óbvio, mas há dez anos atrás, em 1993, poucas pessoas poderiam imaginar que as mudanças em direção a um mundo mais sustentável viriam a ser conduzidas pelo setor empresarial. É verdade que grupos de cidadãos ajudaram bastante, como sempre o fazem, mas o mundo dos negócios exerceu o papel principal. É claro, este setor é hoje muito diferente daquele de então, mas estou me antecipando em minha estória.

Tardiamente, agora compreendemos que um fator-chave para as dramáticas mudanças ocorridas foi uma conferência internacional realizada no verão de 1994, para encorajar o desenvolvimento sustentável no mundo industrializado. O encon-

tro reuniu pessoas interessadas no desenvolvimento comunitário, no meio ambiente construído, no investimento socialmente responsável, em negócios orientados para a sustentabilidade e na economia sustentável. Houve muita discussão sobre a importância de considerar as demandas das comunidades, criar novos indicadores para o bem-estar social e ambiental, oportunidades para aperfeiçoar a eficiência em comunidades e negócios, e técnicas para melhorar a qualidade de vida que não implicassem custos ou se pagassem rapidamente.

Foi uma excelente conferência, mas dificilmente nos recordaríamos dela hoje, não fosse a notável perspicácia de Helen Lon. Como você talvez se lembre, Helen compareceu à conferência como representante de sua companhia, uma cooperativa autogerida que produzia materiais de eletrônica para automação industrial. Como ela contou então, quase não pôde comparecer, devido à intensa competição que estavam sofrendo por parte de algumas grandes corporações transnacionais. Sua cooperativa havia crescido até o incômodo ponto em que era suficientemente grande para ser notada por seus maiores competidores, mas não tão grande para enfrentar seus vastos bolsos. Estava agora sendo atacada, através de guerras de preços e outros mecanismos, e sentia a intensa pressão.

A conferência foi para Helen uma trégua bem-vinda. Mas a princípio, ela estava em dúvida se alguma das idéias maravi-

lhosas ali expostas se aplicaria, de fato, à sua própria vida. No segundo dia, entretanto, ela foi tocada. Reuniu algumas das idéias que havia escutado, traduzindo-as para sua própria situação, e formulou dois novos conceitos:

- Pense em seu negócio como uma comunidade que engloba tanto a organização em si quanto as famílias de seus empregados. Trabalhe no sentido de otimizar o desempenho econômico de toda esta comunidade.

- Reconheça que o que realmente conta é a qualidade de vida, não a quantidade de dinheiro em caixa. Julgue o desempenho econômico de seu negócio-comunidade por sua capacidade de prover uma qualidade de vida sustentável a seus membros.

Iniciando por estas linhas-mestras, ela enxergou então uma surpreendente saída para o dilema com que sua cooperativa se defrontava.

Na véspera, uma das palestras havia descrito a economia considerável que poderia ser realizada pelas famílias, através de atitudes criativas: redução das necessidades de transporte, uso eficiente da energia, grupos de compras e muitas outras técnicas. A maioria destas técnicas, no entanto, funcionava melhor quando grupos de famílias trabalhavam juntos e recebiam algum tipo de assistência, ao nível da comunidade. Para famílias isoladas agindo sozinhas, estas técnicas eram frequentemente demasiado controvertidas, pelo menos no princípio.

Helen sentiu que isto tinha a ver com ela! Havia ouvido falar dessas reduções de custos durante anos, mas nunca havia encontrado tempo para dedicar-se a isto. Agora suspeitava que ela e seus companheiros de cooperativa teriam muito a fazer. Como em diversas empresas, sua cooperativa estivera examinando

cuidadosamente maneiras de cortar custos dentro da empresa, mas nunca lhes ocorreu que os cooperativados poderiam se beneficiar de reduções de custo em suas casas.

De fato, se eles pudessem poupar tanto quanto outros o faziam, poderia haver maior flexibilidade e elasticidade em seu próprio sistema. A partir do momento em que uma parcela maior de seus salários estivesse disponível para ser aplicada, eles poderiam escolher entre:

- reduzir seus salários, o que lhes possibilitaria reduzir os preços dos produtos da cooperativa, sem redução na qualidade dos produtos e serviços;

- reinvestir uma parcela maior de seus salários na cooperativa, permitindo que esta se ajustasse às exigências do mercado;

- ter ainda renda disponível adicional à disposição de suas famílias.

Ela estava ainda chocada consigo mesma por se permitir pensar em redução de salários, mas sem dúvida isso fazia sentido. De fato, o socorro à cooperativa através da redução das despesas familiares seria uma forma de compensação não-monetária. Seu plano permitiria aos membros da cooperativa melhorar a vida de seus familiares e, ao mesmo tempo, manter a competitividade. E também, como ela e seus companheiros eram proprietários da cooperativa, não precisaria se preocupar com o fato de que os benefícios do plano pudessem ser apropriados por alguém em especial. Esta particularidade, ela percebeu, tornaria difícil para seus competidores seguir esta mesma estratégia.

No dia seguinte, Helen apresentou estas idéias à conferência. Elas eram tão surpreendentes que parte das pessoas cus-

tou a compreender, mas aqueles que entenderam ficaram extremamente interessados. Representantes de cooperativas de cinco diferentes países se dispunham a experimentar de alguma forma esta estratégia, especialistas em técnicas de melhoria da eficiência prometeram apoio, e uma fundação ofereceu auxílio para as despesas iniciais. Ao final da conferência, haviam formulado um plano e todos concordaram em manter-se em contato através de correio eletrônico.

## **I. O Plano de Helen - Em Ação**

O plano funcionou melhor do que eles esperavam. Ao final de 1995, todas as empresas que adotaram as idéias de Helen haviam reduzido as despesas familiares básicas em pelo menos 25% e estavam fazendo bonito no mercado.

Uma das surpresas foi o aumento considerável do moral dos empregados, como conseqüência do aumento da sensação de segurança, espírito comunitário, e sucesso que eles e suas famílias experimentaram. Este moral elevado traduziu-se em maior produtividade e criatividade, e possibilitou-lhes atrair e manter alguns dos melhores talentos do ramo. Muitos perceberam que esses efeitos morais contribuíram pelo menos tanto para o sucesso crescente no mercado quanto qualquer redução nos preços o faria.

A moda se espalhou com rapidez entre as cooperativas. Havia também um número de pequenos e médios negócios tradicionais que estudava como poderiam se utilizar das idéias de Helen. A maioria deles concluiu que as idéias de Helen somente funcionariam bem em negócios onde estivesse presente um forte senso comunitário e de confiança. Alguns pequenos negócios conse-

guíram bons resultados, mas em relação às grandes empresas, as cooperativas tinham clara vantagem. Esta evidência, e o exemplo bem-sucedido das cooperativas, estimulou alguns negócios de médio porte administrados pelo próprio fundador a converterem-se em cooperativas, através de sua aquisição pelos empregados.

Uma das empresas que realizou esta conversão era uma das competidoras da cooperativa de Helen. Ela começara a entrar em processo de falência em meados de 1995. Percebendo o que estava ocorrendo, os empregados decidiram comprar a empresa antes que ela fechasse. O noticiário de negócios encarou o fato como um último esforço respiratório para preservação dos empregos e estava certo de que a coisa estava condenada ao insucesso, mas após um ano esta nova cooperativa já caminhava bem.

Em 1996, os princípios de Helen foram estendidos a associações de cooperativas. Ou seja, como as cooperativas seguiam buscando caminhos para aumentar a eficiência da comunidade, tornou-se claro que alguns serviços e sistemas de apoio, como bancos e seguros, precisavam ser organizados em uma escala mais ampla do que a da cooperativa individual. O movimento cooperativo ainda mantém alguns destes serviços, mas os princípios de Helen trouxeram uma nova perspectiva que conduziu a uma reestruturação criativa e à expansão destes serviços.

Em 1997, algumas das cooperativas alcançaram tanto sucesso com o aumento da eficiência nos lares que já haviam conseguido uma redução das despesas de mais de 50%! Especialmente nestas cooperativas, mas também em outras, seus membros começaram a se apropriar dos benefícios desta nova "produtividade do sistema global" sob a forma de combinações mais livres e flexíveis de utilização de seu tempo. Toda

sorte de combinações novas e criativas, da divisão do trabalho a programas sabáticos, foram desenvolvidas. Algumas pessoas se utilizaram desta nova flexibilidade para dedicar mais tempo a seus familiares, outras para projetos pessoais, e outras ainda tornaram-se ativas em grupos de cidadãos e organizações comunitárias. Algumas delas criaram um grupo internacional de cidadãos para difundir as idéias de Helen, não apenas entre cooperativas, mas para a sociedade como um todo.

## II. Financiando a Compra

Há um outro importante fio condutor que também tem início com um participante da conferência de 1994, John Tully, uma figura chave no mundo do investimento socialmente responsável. John ouviu Helen durante a conferência, ficou fascinado por suas idéias, mas não se envolveu de forma ativa - pelo menos inicialmente. Mas em meados de 1995, quando se tornou claro que o plano de Helen iria funcionar, John começou a meditar sobre suas implicações mais amplas.

John sabia que as empresas autogeridas da forma mais democrática, como as cooperativas de Mondragón na região basca da Espanha, possuíam um registro de um processo de tomada de decisão global e de longo prazo melhor do que o das empresas tradicionais. Por não serem controladas por capitais externos, eram mais pacientes e flexíveis, mais estáveis em tempos de turbulência econômica. Como proprietários e empregados ao mesmo tempo, os membros da cooperativa desejavam naturalmente que ela sobrevivesse e se mantivesse razoavelmente lucrativa, mas levavam em conta também outros interesses.

Como empregados, desejavam postos de trabalho seguros, e

por isso adotavam processos de produção saudáveis e ambientalmente seguros. Como pessoas que em geral moravam na mesma comunidade em que trabalhavam, procuravam assegurar que suas empresas se comportassem como bons vizinhos, contribuíssem para o bem-estar social e poluíssem o mínimo possível. Mesmo antes das inovações propostas por Helen, estas cooperativas conseguiram fazer tudo isso e serem ainda competitivas em relação às empresas tradicionais.

É claro que estas atitudes, por si próprias, não resolveriam todos os problemas do mundo, mas John percebia que se de alguma forma a comunidade empresarial como um todo pudesse se comportar como estas cooperativas, poderia se formar um clima social e político no qual os problemas do mundo haveriam de ser enfrentados de forma bem mais fácil.

O problema sempre havia sido o de como fazer a conversão, mas agora, animado de fato, ele começava a visualizar a maneira como isto poderia se dar. Percebeu que as inovações de Helen, somadas a outras potencialidades que as cooperativas já haviam demonstrado, poderiam em algum ponto tornar as cooperativas uma alternativa irresistível para as empresas tradicionais.

Tendo testemunhado o rápido colapso do velho bloco soviético, estava atento para o fato de que as mudanças culturais em geral se constróem devagar mas acontecem de repente - e que era melhor preparar-se para este "de repente". Para isto, identificou duas necessidades chave para dar suporte às conversões ao modelo autogestionário:

- reciclagem para trabalhadores e gerentes, de modo a obter os melhores resultados deste modelo;
- capital para o processo de aquisição.



John sabia que já havia uma rede de consultores que poderiam oferecer este retreinamento, mas não na escala que seria requerida. Organizou então um projeto para fortalecer esta rede e desenvolver materiais para treinamento de consultores em desenvolvimento organizacional tradicional nos aspectos específicos das empresas autogeridas. Também organizou um fundo de investimentos socialmente responsáveis, com a finalidade específica de apoiar a aquisição das empresas pelos empregados.

Enquanto isto, pelo mundo, as idéias de Helen iam apresentando bons resultados, mas a maioria deles se dava em pequena escala, e era ignorada pela imprensa. Ignorada até meados de 1997, quando duas corporações transnacionais que competiam com a cooperativa de Helen se retiraram do mercado, deixando as duas cooperativas - a de Helen e a que fora convertida em 1995 - dominando este segmento de mercado.

Isto era assunto para muitos artigos no Wall Street Journal e no Business Week, e de uma série de análises de comentaristas especializados. A maioria dos economistas julgava que este era um caso muito especial e que apenas trabalhadores desatinados concordariam em seguir o caminho proposto por Helen. Além disto, alertavam, se todos seguissem este caminho a economia pararia de crescer e enfrentaríamos uma depressão.

Após algumas semanas, a imprensa entediou-se e passou a tratar de outros assuntos, mas a divulgação havia despertado enorme interesse em grupos de empregados. Já ocorrera um forte impulso na direção da apropriação das empresas pelos empregados, mesmo que não sob a forma integral de cooperativas, inclusive em grandes companhias: a Avis vinha sendo propriedade dos empregados por anos, e em meados de 1994, a United Airlines foi comprada por seus empregados - para citar apenas dois exemplos.

Ao mesmo tempo, o movimento de "encolhimento" ("downsizing") das grandes corporações havia minado o moral do mundo corporativo, por toda parte, e muitos empregados de corporações - de gerentes a vendedores de lojas - que nunca haviam pensado em uma cooperativa nos anos 80, agora consideravam-na como uma alternativa atraente. O fundo de aquisições criado por John passou a receber um número crescente de solicitações, e fortes movimentos de compra tiveram início em cerca de vinte por cento das maiores empresas, em todo o mundo.

Diversas corporações transnacionais tornaram-se propriedade de seus empregados neste período e decidiram-se pela descentralização, sob a forma de uma rede de alianças transnacionais entre cooperativas baseadas mais solidamente em seus locais de operação. Os empregados (e agora proprietários) viam isto como um passo além, em relação ao que vinham fazendo nos anos 80, para reduzir a hierarquia e aumentar a participação dos empregados. As associações de cooperativas mais antigas viram que tinham muito o que aprender a partir desta experiência das transnacionais convertidas.

### **III. Uma Economia Cooperativa**

Ao mesmo tempo, cooperativas menores tratavam de formar ou fortalecer alianças com outras cooperativas, algumas regionais e outras globais. O que conduziu, mais adiante, a associações entre estas alianças. A busca de soluções para as complexas questões surgidas a partir destes múltiplos níveis de alianças fez do movimento cooperativo um fértil laboratório para o desenvolvimento de novas formas de governância, de modo a criar o equilíbrio requerido entre as necessidades locais, regionais e globais.

O interesse pelas cooperativas foi intensificado com o debate sobre o Acordo Norte-Americano de Livre Comércio (ANALC), que esclareceu o público sobre os danos causados às comunidades pela elevada mobilidade dos capitais. Como resultado, diversas comunidades começaram a orientar seus esforços de desenvolvimento econômico para empreendimentos locais autogeridos, ou pelo menos negócios baseados em capitais estáveis. As empresas autogeridas foram das mais beneficiadas, e a opinião pública a respeito das cooperativas mudou de "estranha e suspeita" para "boa para as comunidades".

O processo poderia ter acumulado forças de forma apenas gradual, não fosse a recessão de 1998. Como todos sabem, o enfraquecimento da economia, aliado à deterioração social e ambiental durante a maior parte dos anos 90, manteve as populações à margem, e quando parecia que a economia estava de novo de pernas para o ar, um erro no computador da Bolsa de Valores de Nova York, em 16 de outubro de 1998, precipitou a maior queda global dos mercados em todos os tempos.

O que surpreendeu a todos, entretanto, foi a reação tanto dos grupos de empregados quanto de investidores. Em todo o mundo, empregados que temiam por seus empregos caso suas empresas falissem, trataram de comprá-las. Ao mesmo tempo, os investidores, ansiosos por se retirar das bolsas de valores e encontrar um local mais seguro para seus recursos, perceberam que as empresas autogeridas eram responsáveis pelos melhores balanços, por honrarem seus empréstimos e títulos. O resultado foi uma corrida do dinheiro em direção ao fundo de John e dezenas de outros como este, que brotavam como cogumelos e que, por sua vez, possibilitaram uma onda de compras das empresas por seus empregados.

O processo reforçava a si mesmo. Quanto mais empresas se

convertiam à propriedade de seus empregados, mais os empregados das empresas tradicionais remanescentes se preocupavam em estar ficando para trás. E quanto mais investidores encontravam nestes fundos um local seguro para suas reservas, outros mais desejavam fazê-lo. Naturalmente, alguns tradicionais líderes corporativos mostravam-se desanimados com o que estava acontecendo, mas eles se tornaram tão impotentes para conter este processo quanto os chefes do velho Partido Comunista o foram para evitar o rompimento do bloco soviético. Ao final de 1998, dois terços das 1.000 maiores companhias globais eram controladas por seus empregados. daquelas que permaneceram, a maioria faliu ou foi convertida até fins de 1999. A antevisão de John permitiu que o que, de outra forma teria sido um desastre financeiro, se tornasse uma transformação especialmente suave.

## **IV. Contabilizando os Custos Reais**

1998 foi sem dúvida um ano importantíssimo. Aquele verão confirmou o que muitos suspeitavam: que a destruição da camada de ozônio estava reduzindo as áreas cultiváveis em todo o mundo, em ritmo alarmante. Esta e outras descobertas, como a da contaminação das águas do subsolo, encabeçaram a lista das más notícias relativas ao meio ambiente. Nos Estados Unidos, quando o país realizou as eleições de novembro para o Congresso, a população estava nitidamente pronta para mudanças.

Neste cenário, a proposta de Contabilidade dos Custos Globais passou a ser vista com outros olhos. Como você pode recordar, esta proposta foi apresentada pela primeira vez por um grupo de economistas que procurava uma maneira de estimular os mercados a fazerem opções mais sustentáveis. Eles haviam desen-

volvido um método para avaliar os custos sociais e ambientais totais para a maioria dos recursos e materiais utilizados na economia, ao longo de todo o seu ciclo de vida útil. Propuseram que o governo deveria taxar os consumidores pela utilização destes recursos, à primeira vez que estes ingressassem na economia. Estes impostos de uso seriam estabelecidos de modo a refletir o custo global, de tal modo que os sinais enviados pelos preços à economia fossem mais precisos.

A receita proveniente destes impostos seria utilizada para promover as mudanças necessárias à redução dos danos causados aos recursos naturais, e para a recuperação ambiental e diversos investimentos sociais, de modo a compensar os prejuízos decorrentes da utilização destes recursos. A intenção era de que isto, ao longo do tempo, reduzisse fortemente a utilização predatória de determinados recursos, que seriam substituídos por outros de menor custo global.

Antes de 1998, esta proposta foi considerada demasiadamente radical e encontrou oposição na maioria das comunidades de negócios tradicionais. As cooperativas, no entanto, muitas das quais já haviam optado por produtos e processos ambiental e socialmente mais amistosos, apoiaram a idéia. No tumulto da depressão de 1998, a opinião pública mudou, e esta proposta se transformou no ponto de convergência para muitos dos mais fortes candidatos ao Congresso.

O resultado, como vocês sabem, foi a Lei da Reforma Econômica de 1999. Esta lei estabeleceu:

- impostos para utilização dos recursos naturais, baseados na proposta de Contabilização do Custo Global, a ser implantada ao longo de cinco anos;

- leis de comércio justo, que permitiam aos estados e localidades criar "impostos de ajuste" sobre produtos vindos de fora de sua jurisdição e produzidos abaixo dos padrões estabelecidos para a produção local;

- sistemas de divisão mais justa entre o tempo dedicado ao trabalho e às atividades pessoais para toda a sociedade, baseados nos procedimentos adotados de forma pioneira pelas cooperativas;

- utilização de um leque mais amplo de indicadores para medir o bem-estar social;

- eliminação gradual, em cinco anos, de subsídios governamentais para um grande número de práticas insustentáveis, incluindo subsídios para a utilização de energia e transporte.

Legislação similar estava por ser aprovada -- ou o havia sido também -- pela maioria dos demais países.

As leis de comércio justo requeriam o desmantelamento do Acordo Geral de Comércio e Tarifas (GATT) e vários acordos regionais de comércio, mas por volta de 1999 o apoio mundial a estas organizações havia praticamente desaparecido. Novos acordos foram estabelecidos em substituição àqueles, para assegurar que as "impostos de ajuste" fossem de fato justos, com base nos procedimentos desenvolvidos pelas associações globais das cooperativas.

## V. Uma Mudança de Qualidade

Estamos agora muito próximos do presente, e por isso eu suspeito que muito do restante da estória lhe seja familiar. Estou certo de que você se recorda de que nem todas as empresas que se tornaram autogeridas em 1998 e 1999 foram bem-sucedidas. Logo se tornou claro que muita coisa aconteceria neste novo

ambiente além do processo de compra das empresas por seus empregados. As empresas que agiram melhor tinham altos níveis de participação dos empregados e seguiram os dois princípios de Helen, de verem-se como uma comunidade integral e manter a ênfase na questão da qualidade de vida.

O efeito combinado das leis de Contabilidade dos Custos Globais e do aumento da eficiência nos níveis familiar, dos negócios e comunitário levou a uma mudança significativa nos tipos de produtos e serviços requeridos pelo mercado. Produtos duráveis e que respeitassem o meio ambiente estavam na moda. Bugigangas, não. O resultado líquido foi um decréscimo geral da demanda. De fato, aquilo que teve início com a Recessão de 1998 parecia poder transformar-se, em termos de Produto Interno Bruto, na Depressão do ano 2000.

Felizmente, a depressão passou ao largo! Graças ao novo sistema de distribuição do trabalho, houve pouco "desemprego", apesar do total de horas trabalhadas ter se reduzido. Graças a nossos novos indicadores de qualidade de vida e bem-estar comunitário, as receitas dos impostos-de-uso estão sendo gastas no desenvolvimento de novos métodos para aumentar a eficiência para o bem comum. De fato, o foco geral das atenções políticas voltou-se da quantidade de atividade econômica para sua qualidade. Muitos de nós observamos com prazer a subida dos novos indicadores, enquanto o ritmo febril da atividade econômica que caracterizou a maior parte do século 20 começava a esfriar.

O impacto foi igualmente dramático a nível internacional. A contabilização dos custos globais tornou claro rapidamente que a maior parte do comércio entre Norte e Sul não era nem justa nem sensata. As características deste comércio se trans-

formaram inteiramente, permitindo às economias locais de todo o mundo florescer e servir às reais necessidades humanas. Afastado o temor do desemprego, o último dos suportes ao comércio de armamentos desapareceu, liberando um trilhão de dólares a mais por ano para finalidades mais construtivas. E graças às associações globais das cooperativas, agora sabemos como lidar democraticamente com questões globais, sem esmagar as iniciativas locais.

Foi uma década muito importante. Quem poderia imaginar, há apenas dez anos atrás, que aqui em 2003, a vasta maioria das grandes empresas seria gerida por seus próprios empregados e controlada de forma democrática? Ainda temos um longo caminho pela frente para trabalhar no desenvolvimento de sociedades verdadeiramente sustentáveis. Mas transformamos muitas das estruturas fundamentais que faziam a economia agir como um câncer, estamos fazendo com que ela assuma seu verdadeiro papel de servir ao bem-estar humano sustentável, dentro de um ambiente natural sadio.

É irônico que os dois grandes combatentes do século 20, o socialismo de estilo soviético e o capitalismo das corporações transnacionais, tenham agora desmoronado - e pelas mesmas razões! Nenhum dos dois pôde enfrentar a competição representada por um sistema mais descentralizado, mais democrático e mais humano, que oferece a seus participantes uma melhor qualidade de vida. Eles não se perceberam assim, mas agora podemos ver que ambos representavam os últimos suspiros da Era do Império, que assumia que os sistemas humanos deviam regulados de maneira centralizada e controlados por uma pequena elite.

Foi uma década cheia de surpresas. Estou certo de que a próxima também o será. Aguardo ansiosamente por isto!

# Sensibilidade 1

Diante de uma vitrine atrativa, um menino pergunta o preço dos filhotes à venda. "Entre 30 e 50 dólares", respondeu o dono da loja.

O menino puxou uns trocados do bolso e disse:

– "Eu só tenho 2,37 dólares, mas eu posso ver os filhotes?"

O dono da loja sorriu e chamou Lady, que veio correndo, seguida de cinco bolinhas de pêlo. Um dos cachorrinhos vinha mais atrás, mancando de forma visível.

Imediatamente o menino apontou aquele cachorrinho e perguntou:

– "O que é que há com ele?"

O dono da loja explicou que o veterinário tinha examinado e descoberto que ele tinha um problema na junta do quadril, sempre mancaria e andaria devagar. O menino se animou e disse:

– "Esse é o cachorrinho que eu quero comprar!"

O dono da loja respondeu:

– "Não, você não vai querer comprar esse. Se você realmente quiser ficar com ele, eu lhe dou de presente."

O menino ficou transtornado e, olhando bem na cara do dono da loja, com o seu dedo apontado, disse:

– "Eu não quero que você o dê para mim. Aquele cachorrinho vale tanto quanto qualquer um dos outros e eu vou pagar tudo. Na verdade, eu lhe dou 2,37 dólares agora e 50 centavos por mês, até completar o preço total."

O dono da loja contestou:

– "Você não pode querer realmente comprar este cachorrinho. Ele nunca vai poder correr, pular e brincar com você e com os outros cachorrinhos."

Aí, o menino abaixou e puxou a perna esquerda da calça para cima, mostrando a sua perna com um aparelho para andar. Olhou bem para o dono da loja e respondeu:

– "Bom, eu também não corro muito bem e o cachorrinho vai precisar de alguém que entenda isso."

Dan Clark



## Sensibilidade 2

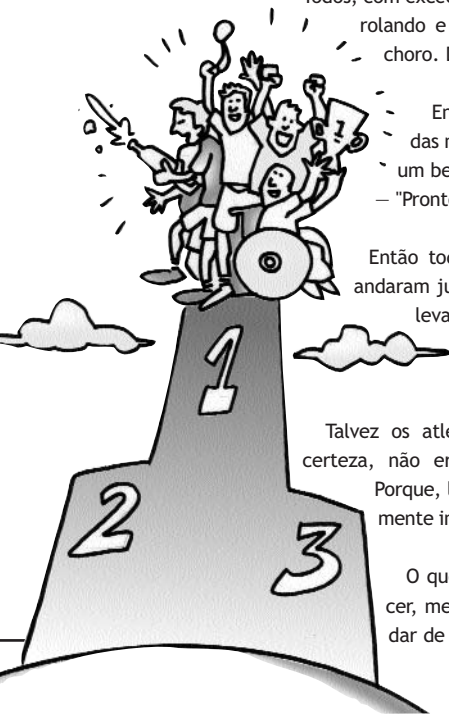
Há alguns anos atrás, nas Olimpíadas Especiais de Seattle, nove participantes, todos com deficiência mental ou física, alinharam-se para a largada da corrida dos 100 metros rasos. Ao sinal, todos partiram, não exatamente em disparada, mas com vontade de dar o melhor de si, terminar a corrida e ganhar. Todos, com exceção de um garoto, que tropeçou no asfalto, caiu rolando e começou a chorar. Os outros oito ouviram o choro. Diminuíram o passo e olharam para trás.

Então eles se viraram e voltaram. Todos eles. Uma das meninas, com Síndrome de Down, ajoelhou, deu um beijo no garoto e disse:  
— "Pronto, agora vai sarar".

Então todos os nove competidores deram os braços e andaram juntos até a linha de chegada. O estádio inteiro levantou e os aplausos duraram muitos minutos. E as pessoas que estavam ali, naquele dia, continuam repetindo essa história até hoje.

Talvez os atletas fossem deficientes mentais... Mas, com certeza, não eram deficientes da sensibilidade... Por que? Porque, lá no fundo, todos nós sabemos que o que realmente importa nesta vida é mais do que ganhar sozinho.

O que importa nesta vida é ajudar os outros a vencer, mesmo que isso signifique diminuir o passo e mudar de curso.



## Escutatória

Por Rubem Alves

Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória. Mas acho que ninguém vai se matricular.

Escutar é complicado e sutil. Diz o Alberto Caiero que não é bastante não ser cego para ver as árvores e as flores. É preciso também não ter filosofia nenhuma\_. Filosofia é um monte de idéias, dentro da cabeça sobre como são as coisas. Aí a gente que não é cego abre os olhos. Diante de nós, fora da cabeça, nos campos e matas, estão as árvores e as flores. Ver é colocar dentro da cabeça aquilo que existe fora. O cego não vê porque as janelas dele estão fechadas. O que está fora não consegue entrar. A gente não é cego. As árvores e as flores entram. Mas \_ coitadinhas delas \_ entram e caem num mar de idéias. São misturadas nas palavras da filosofia que mora em nós. Perdem a sua simplicidade de existir. Ficam outras coisas. Então, o que vemos não são as árvores e as flores. Para se ver é preciso que a cabeça esteja vazia.

... Parafraseo o Alberto Caiero: Não é bastante ter ouvidos para se ouvir o que é dito. É preciso também que haja silêncio dentro da alma. Daí a dificuldade: a gente não agüenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor, sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer. Como se aquilo que ele diz não fosse digno de descansada consideração e precisasse ser completado por aquilo que a gente tem a dizer, que é muito melhor. ... Certo estava Lichtenberg citado

por Murilo Mendes: Há quem não ouça até que lhe cortem as orelhas. Nossa incapacidade de ouvir é a manifestação mais constante e sutil da nossa arrogância e vaidade: no fundo, somos os mais bonitos...

Tenho um velho amigo, Jovelino que se mudou para os Estados Unidos, estimulado pela revolução de 64. Pastor protestante (não \_evangélico\_), foi trabalhar num programa educacional da Igreja Presbiteriana USA, voltado para minorias. Contou-me de sua experiência com os índios. As reuniões são estranhas. Reunidos os participantes, ninguém fala. Há um longo, longo silêncio. (Os pianistas, antes de iniciar o concerto, diante do piano, ficam assentados em silêncio, como se estivessem orando. Não rezando. Reza é falatório para não ouvir. Orando. Abrindo vazios de silêncio. Expulsando todas as idéias estranhas. Também para se tocar piano é preciso não ter filosofia nenhuma). Todos em silêncio, à espera do pensamento essencial. Aí de repente, alguém fala Curto. Todos ouvem. Terminada a fala novo silêncio. Falar logo em seguida seria um grande desrespeito. Pois o outro falou os seus pensamentos, pensamentos que julgava essenciais. Sendo dele, os pensamentos não são meus. São-me estranhos. Comida que é preciso digerir. Digerir leva tempo. É preciso tempo para entender o que o outro falou. Se falo logo a seguir são duas as possibilidades. Primeira: Fiquei em silêncio só por delicadeza. Na verdade não ouvi o que você falou. Enquanto você falava eu pensava nas coisas que eu iria falar quando você terminasse sua (tola) fala. Falo como se você não tivesse falado. Segunda: ouvi o que você falou. Mas isso que você falou como novidade eu já pensei há muito tempo. É coisa velha para mim. Tanto que nem preciso pensar sobre o que você falou. Em ambos os casos estou chamando o outro de tolo. O que é pior que uma bofetada. O longo silêncio quer dizer: Estou ponderando cuidadosamente tudo aquilo que você falou. E assim vai a reunião.

... Não basta o silêncio de fora. É preciso silêncio dentro. Ausência de pensamentos. E aí, quando se faz o silêncio dentro, a gente começa a ouvir coisas que não ouvia. Eu comecei a ouvir.

Fernando Pessoa conhecia a experiência, e se referia a algo que se ouve nos interstícios das palavras, no lugar onde não há palavras. É música, melodia que não havia e que quando ouviu da nos faz chorar. A música acontece no silêncio. É preciso que todos os ruídos cessem. No silêncio, abrem-se as portas de um mundo encantado que mora em nós \_ como no poema de Mallarmé, A catedral submersa, que Debussy musicou. A alma é uma catedral submersa. No fundo do mar- quem faz mergulho sabe \_ a boca fica fechada. Somos todos olhos e ouvidos. Me veio agora a idéia de que, talvez, essa seja a essência da experiência religiosa \_ quando ficamos mudos, sem fala. Aí, livres dos ruídos do falatório e dos saberes da filosofia, ouvimos a melodia que não havia, que de tão linda nos faz chorar. Para mim Deus é isto: a beleza que se ouve no silêncio. Daí a importância de saber ouvir os outros: a beleza mora lá também. Comunhão é quando a beleza do outro e a beleza da gente se juntam num contraponto...



# Tênis e Frescobol

Por Rubem Alves

Depois de muito meditar sobre o assunto concluí que os casamentos (relacionamentos) são de dois tipos: há os casamentos do tipo tênis e há os casamentos do tipo frescobol. Os casamentos do tipo frescobol são uma fonte de alegria e têm a chance de ter vida longa.

Explico-me. Para começar, uma afirmação de Nietzsche, com a qual concordo inteiramente.

Dizia ele; "Ao pensar sobre a possibilidade do casamento cada um deveria se fazer a seguinte pergunta: "Você crê que seria capaz de conversar com prazer com esta pessoa até sua velhice?" Tudo o mais no casamento é transitório, mas as relações que desafiam o tempo são aquelas construídas sobre a arte de conversar."

Scherzade sabia disso. Sabia que os casamentos baseados nos prazeres da cama são sempre decapitados pela manhã, terminam em separação, pois os prazeres do sexo se esgotam rapidamente, terminam na morte, como no filme Império dos Sentidos. Por isso, quando o sexo já estava morto na cama, e o amor não mais se podia dizer através dele, ela o ressuscitava pela magia da palavra: começava uma longa conversa sem fim, que deveria durar mil e uma noites. O sultão se

calava e escutava as suas palavras como se fossem música. A música dos sons ou da palavra - é a sexualidade sob a forma da eternidade: é o amor que ressuscita sempre, depois de morrer.

Há os carinhos que se fazem com o corpo e há os carinhos que se fazem com as palavras. E contrariamente ao que pensam os amantes inexperientes, fazer carinho com as palavras não é ficar repetindo o tempo todo: "Eu te amo..."

Barthes advertia: "Passada a primeira confissão, "eu te amo" não quer dizer mais nada."

É na conversa que o nosso verdadeiro corpo se mostra, não em sua nudez anatômica, mas em sua nudez poética. Recordo a sabedoria de Adélia Prado: "Erótica é a alma".

O tênis é um jogo feroz. O seu objetivo é derrotar o adversário. E a sua derrota se revela no seu erro: o outro foi incapaz de devolver a bola. Joga-se tênis para fazer o outro errar. O bom jogador é aquele que tem a exata noção do ponto fraco do seu adversário, e é justamente para aí que ele vai dirigir sua cortada, palavra muito sugestiva, que indica o seu objetivo sádico, que é o de cortar, interromper, derrotar. O prazer do tênis se encontra, portanto, justamente no momento em que o jogo não pode mais continuar porque o adversário foi colocado fora de jogo. Termina sempre com a alegria de um e a tristeza de outro.

O frescobol se parece muito com o tênis: Dois jogadores, duas raquetes e uma bola. Só que, pra o jogo ser bom, é preciso que nenhum dos dois perca. Se a bola veio meio torta, a gente sabe que não foi de propósito e faz o maior esforço do mundo para devolvê-la gostosa, no lugar certo, para que o



outro possa pegá-la. Não existe adversário porque não há ninguém a ser derrotado. Aqui ou os dois ganham ou ninguém ganha. E ninguém fica feliz quando o outro erra - pois o que se deseja é que ninguém erre. O erro de um, no frescobol, é como ejaculação precoce: um acidente lamentável que não deveria ter acontecido, pois o gostoso mesmo é aquele ir e vir, ir e vir, ir e vir... E o que errou pede desculpas, e o que provocou o erro se sente culpado. Mas não tem importância: começa-se de novo este delicioso jogo em que ninguém marca pontos...

A bola, são nossas fantasias, irrealidades, sonhos sob a forma de palavras. Conversar é ficar batendo sonho prá lá, sonho prá cá...

Mas há casais que jogam com os sonhos como se jogassem tênis. Ficam à espera do momento certo para a cortada. Tênis é assim: recebe-se o sonho do outro para destruí-lo, arrebentá-lo, como bolha de sabão...

O que se busca é ter razão e o que se ganha é o distanciamento. Aqui, quem ganha sempre perde.

Já no frescobol é diferente: o sonho do outro é um brinquedo que deve ser preservado, pois se sabe que, se é sonho, é coisa delicada, do coração.

O bom ouvinte é aquele que, ao falar, abre espaços para que as bolhas de sabão do outro voem livres. Bola vai, bola vem - cresce o amor... Ninguém ganha para que os dois ganhem. E se deseja então que o outro viva sempre, eternamente, para que o jogo nunca tenha fim...

## O Sol e o Vento

O sol e o vento discutiam sobre qual dos dois era mais forte e o vento disse:

— Provarei que sou o mais forte. Vê aquele velho que vem lá embaixo com um capote?

— Aposto como posso fazer com que ele tire o capote mais depressa do que você.

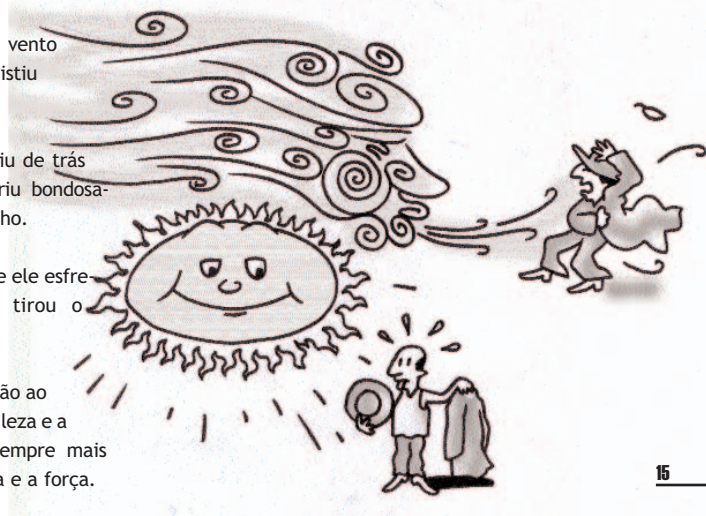
O sol recolheu-se atrás de uma nuvem e o vento soprou até quase se tornar um furacão, mas quanto mais ele soprava, mais o velho segurava o capote junto a si.

Finalmente o vento acalmou-se e desistiu de soprar.

Então o sol saiu de trás da nuvem e sorriu bondosamente para o velho.

Imediatamente ele esfregou o rosto e tirou o capote.

O sol disse então ao vento que a gentileza e a amizade eram sempre mais fortes que a fúria e a força.



## Fábula da Convivência

Há milhões de anos atrás, durante uma era glacial, quando parte do nosso planeta esteve coberto por grandes camadas de gelo, muitos animais não resistiram ao frio intenso e morreram, indefesos, por não se adaptarem às condições.

Foi, então, que uma grande manada de porcos-espinhos, numa tentativa de se proteger e sobreviver, começou a se unir, juntar-se mais e mais.



Assim, cada um podia sentir o calor do corpo do outro.

E todos juntos, bem unidos, se agasalhavam uns nos outros, aqueciam-se mutuamente, enfrentando por mais tempo aquele frio rigoroso.

Porém, vida ingrata, os espinhos de cada um começaram a ferir os companheiros mais próximos, justamente aqueles que lhes forneciam mais calor, aquele calor vital, questão de vida ou morte.

E afastaram-se, feridos, magoados, sofridos.

Dispersaram-se, por não suportarem por mais tempo os espinhos dos seus semelhantes. Doíam muito...

Mas essa não foi a melhor solução! Afastados, separados, logo começaram a morrer de frio, congelados.

Os que não morreram, voltaram a se aproximar, pouco a pouco, com jeito, com cuidado, de tal forma que, unidos, cada qual conservava uma certa distância do outro, mínima, mas o suficiente para conviver sem magoar, sem causar danos e dores uns nos outros.

Assim, suportaram-se, resistindo à longa era glacial. Sobreviveram.

É fácil trocar palavras, difícil é interpretar os silêncios!

É fácil caminhar lado a lado, difícil é saber como se encontrar!

É fácil beijar o rosto, difícil é chegar ao coração!

É fácil apertar as mãos, difícil é reter o seu calor!

É fácil conviver com pessoas, difícil é formar uma equipe!