

Aula 10 Filosofia e Antropologia 2026

Ciências Administrativas na perspectiva da Filosofia da Rede Inter-relacional

Módulo II – Antropologia Paulina: As Estruturas da Pessoa

Aula 10 – Koinonia: Comunhão e Cooperação

Professor: Dr. Plínio Marcos Tsai

Resumo

Esta aula investiga o conceito de *koinonia* (κοινωνία) no *corpus paulinum* e suas implicações para as ciências administrativas contemporâneas, à luz da Filosofia da Rede Inter-relacional (TSAI, 2024). Partindo da análise lexical e contextual do termo no Novo Testamento grego, distinguimos *koinonia* de noções correlatas como filantropia e assistencialismo, demonstrando que a comunhão paulina é fundamentalmente uma estrutura de reciprocidade mútua, onde cada membro contribui e recebe, sem hierarquia fixa entre doador e receptor. A coleta para os pobres de Jerusalém (2Coríntios 8–9) é analisada como paradigma desta reciprocidade: o pobre evangeliza o rico, e a abundância de uns supre a falta de outros, criando um ciclo virtuoso de dádiva e recepção. Aplicando os princípios da vacuidade (*śūnyata*), da mútua determinação (*pratītyasamutpāda*) e da inter fusão (*yuán róng*), demonstramos que a *koinonia* paulina oferece um modelo de cooperação organizacional distinto tanto da competição interna exacerbada quanto da filantropia paternalista. Por fim, analisamos estudos de caso de empresas que praticam participação nos lucros, cooperativas de economia solidária e organizações que integram comunidades vulneráveis, discutindo os limites e as possibilidades de tradução operacional do princípio de *koinonia* no mundo corporativo contemporâneo.

Introdução: o problema da cooperação nas organizações

Nas aulas anteriores do Módulo II, investigamos a antropologia paulina em suas dimensões fundamentais: o corpo (*soma*) como templo do Espírito Santo e sacrifício vivo (Aula 4); a organização como corpo de Cristo (*Soma Christou*), onde todos os membros são mutuamente dependentes (Aula 5); e a *oikonomia* como gestão doméstica que se opõe à acumulação crematística (Aula 9). Agora, voltamo-nos para o conceito que articula todas estas dimensões em uma prática relacional de vida comunitária: a *koinonia* (κοινωνία).

O termo *koinonia* é a raiz etimológica das nossas palavras "comunhão", "comunicação", "comunidade". No *corpus paulinum*, ele aparece com uma semântica que vai muito além do "compartilhamento de recursos" ou "convivência cordial". *Koinonia* designa uma participação mútua na vida, nos bens, na missão, no sofrimento e na alegria – uma participação que constitui os membros da comunidade como um só corpo, animado por um só Espírito.

Na antropologia das ciências administrativas contemporâneas, a questão da cooperação é central. Como construir equipes que realmente colaboram, em vez de competir internamente? Como criar uma cultura organizacional onde o sucesso de um não é a derrota de outro? Como evitar que os "membros mais fracos" sejam excluídos ou marginalizados? Onde encontrar um modelo de organização que não seja nem a competição darwiniana (todos contra todos) nem o assistencialismo paternalista (os fortes ajudam os fracos de cima para baixo)?

A *koinonia* paulina oferece uma resposta: não se trata em de competição e nem de filantropia. Trata-se de comunhão – uma rede inter-relacional onde a reciprocidade é mútua e a dignidade de cada membro é inalienável, não porque ele seja produtivo, mas porque ele é membro do corpo.

A Filosofia da Rede Inter-relacional (TSAI, 2024) oferece a chave hermenêutica para compreender esta relacionalidade. O princípio da mútua determinação ensina que "algo só existe a partir de não-algo, de outro algo. E esse outro algo só existe porque existe o algo inicial, assim os conceitos existem por mútua determinação, as coisas existem por mútua determinação, e os indivíduos igualmente" (TSAI, 2024, p. 154). A *koinonia* é a expressão vivida desta mútua determinação: o indivíduo só é indivíduo em relação; a comunidade só é comunidade por seus membros; o doador só é doador porque existe receptor; o receptor, inversamente, só é receptor porque existe doador. Não há hierarquia ontológica entre dar e receber – há apenas reciprocidade circular.

O objetivo desta aula é (1) analisar o conceito de *koinonia* no *corpus paulinum*, especialmente em Filipenses 1,5 e 2Coríntios 13,13; (2) distinguir *koinonia* de filantropia e assistencialismo, demonstrando sua estrutura de reciprocidade relacional; (3) extrair implicações para a cooperação organizacional, a cultura de equipe e o tratamento do conflito; (4) examinar estudos de caso de práticas organizacionais que se aproximam do ideal da *koinonia* – participação nos lucros, cooperativismo, economia solidária – discutindo seus limites e possibilidades à luz da teoria relacional paulina.

2. *Koinonia* no *corpus paulinum*

2.1 Participação, comunhão, parceria: a polissemia de *koinonia*

O termo grego *koinonia* (κοινωνία) é um dos mais ricos e polissêmicos do Novo Testamento. Derivado do adjetivo *koinos* (comum, compartilhado), em oposição a *idios* (privado, individual), *koinonia* designa fundamentalmente o ato de tornar comum o que era privado. De acordo com a análise lexical de Strong, *koinonia* pode significar:

- Associação, comunidade, fraternidade
- Participação conjunta, cooperação
- Contribuição, oferta compartilhada
- Comunhão, intercâmbio espiritual
- Relação sexual (no grego clássico, uso mais raro no NT)

No Novo Testamento, o termo aparece cerca de vinte vezes, com uma concentração significativa nas cartas paulinas. Ele é utilizado para descrever:

- A comunhão com Cristo e com o Espírito Santo (1Cor 1,9; 2Cor 13,13)
- A comunhão entre os membros da comunidade (At 2,42)
- A participação na missão evangelizadora (Fp 1,5)
- A contribuição material para os pobres (Rm 15,26; 2Cor 8,4; 9,13)
- A participação no corpo e no sangue de Cristo na Ceia (1Cor 10,16)

Esta polissemia expressa a unidade relacional entre as diferentes dimensões da vida comunitária. A mesma *koinonia* que une o crente a Cristo une os crentes entre si, e esta mesma comunhão espiritual se expressa materialmente na partilha de bens e no apoio mútuo. Como observa um estudo recente, *koinonia* significa estabelecimento de uma sociedade baseada na comunhão, em que todas as coisas são comuns.

A Filosofia da Rede Inter-relacional ilumina esta unidade relacional pelo princípio da interfusão. As diferentes dimensões da *koinonia* – espiritual, relacional, material – não são camadas sobrepostas que se podem separar, mas dimensões interfundidas de uma mesma realidade. A comunhão com Cristo é a mesma comunhão que se expressa na partilha do pão; a participação na missão é a mesma participação que se expressa na oferta material. Não há separação, não há hierarquia (cf. TSAI, 2024, p. 162).

2.2 Filipenses 1,5 – A Comunhão no Evangelho

Na Carta aos Filipenses, Paulo expressa sua gratidão pela *koinonia* que os filipenses tiveram com ele na propagação do evangelho:

"Dou graças ao meu Deus por tudo o que recordo de vós, em todas as minhas orações, orando sempre com alegria por vós, por causa da vossa cooperação (*koinonia*) no evangelho, desde o primeiro dia até agora" (Fp 1,3-5, BÍBLIA, 2002, tradução adaptada).

A expressão "cooperação no evangelho" (*koinonia eis to euangelion*) é particularmente significativa. Diferentes traduções vertem o termo de maneiras diversas: "participação", "comunhão", "parceria", "cooperação". Cada uma destas traduções capta um aspecto do original grego, mas todas convergem para a ideia de que os filipenses não são apenas receptores passivos da mensagem paulina, mas sobretudo parceiros ativos na sua propagação.

O comentário de Filipenses explica que "na expressão *pela vossa cooperação no evangelho desde o primeiro dia até agora* (5), o termo grego *koinonia* (cooperação) conota, literalmente, 'participação'" (NEPE, 2020). Esta participação não é apenas espiritual (orar por Paulo), mas também material (enviar recursos para sustentar seu ministério). E não é ocasional (apenas no início), mas contínua ("desde o primeiro dia até agora").

Aplicando o princípio da oposição complementar, podemos dizer que a *koinonia* filipense articula dois polos que o pensamento moderno tende a separar: o espiritual e o material, a oração e a oferta, o apoio moral e o apoio financeiro. Na *koinonia*, estes polos não se opõem, mas se complementam. A oferta material é expressão da comunhão espiritual; a oração é expressão do engajamento material (cf. TSAI, 2024, p. 158).

Para as ciências administrativas, esta lição é fundamental. Muitas organizações separam radicalmente o "trabalho intelectual" (planejamento, estratégia, criação) do "trabalho manual"

(execução, operação). A *koinonia* paulina sugere que esta separação é uma superimposição – uma atribuição arbitrária de propriedades que não pertencem essencialmente a cada tipo de trabalho. Na verdade, todo trabalho é participação na missão comum; não há hierarquia ontológica entre quem pensa e quem executa.

2.3 2Coríntios 13,13 – A comunhão do Espírito Santo

O versículo final da Segunda Carta aos Coríntios é uma bênção trinitária que inclui explicitamente a *koinonia* como dom do Espírito Santo:

"A graça do Senhor Jesus Cristo, o amor de Deus e a comunhão (*koinonia*) do Espírito Santo sejam com todos vós" (2Cor 13,13, BÍBLIA, 2002).

Esta passagem é notável porque identifica a *koinonia* como uma pessoa (o Espírito Santo) e não apenas como uma disposição subjetiva ou uma prática comunitária. A comunhão não é algo que os crentes produzem por seus próprios esforços; é um dom que recebem do Espírito, e é também a própria pessoa do Espírito que os une.

A *koinonia* do Espírito Santo é, pois, uma rede relacional que precede e fundamenta qualquer prática de cooperação ou partilha. Os crentes não cooperam porque decidiram cooperar; eles cooperam porque já estão unidos em um só corpo pelo único Espírito de unidade relacional. A cooperação é a expressão histórica da unidade ontológica, não o seu fundamento.

Aplicando o princípio da vacuidade, podemos dizer que a *koinonia* não é uma propriedade ou qualidade que se acrescenta a indivíduos pré-existentes, mas a própria relacionalidade que os constitui como sujeitos. Não há indivíduo que depois entra em comunhão; há apenas indivíduos que são na e pela comunhão. O indivíduo isolado é uma abstração conceitual isolada; a realidade concreta é a rede de *koinonia* (cf. TSAI, 2024, p. 150).

Para as ciências administrativas, esta é uma lição importante. Muitas teorias organizacionais partem do indivíduo isolado (o *homo economicus*, o trabalhador autônomo) e depois tentam "induzir" cooperação por incentivos ou regras. A visão paulina sugere o oposto: a cooperação não é induzida; ela é constitutiva. O que significa isso? A organização não é um conjunto de indivíduos que cooperam; o indivíduo é um nó em uma rede de cooperação que o precede e o transcende.

3. *Koinonia* não é filantropia

3.1 Comunhão é mútua participação, não assistencialismo

Uma das distorções mais comuns na interpretação da *koinonia* paulina é reduzi-la a uma forma de filantropia ou assistencialismo – uma prática onde os "ricos" (que têm recursos) ajudam os "pobres" (que não têm), em uma relação hierárquica de doador ativo e receptor passivo.

Esta interpretação é insuficiente e, em grande medida, distorcida. A *koinonia* paulina é, antes de tudo, mútua participação. Não há um polo fixo de doação e outro polo fixo de recepção. A comunidade é um círculo de dar e receber onde todos, em diferentes momentos e em diferentes

aspectos, são tanto doadores quanto receptores. Como afirma um estudo sobre o termo na cultura contemporânea: "*koinonia* significa antes de tudo o estabelecimento de uma sociedade baseada na comunhão, onde todas as coisas são comuns, podendo ser" (MANOEL GERALDO, 2022).

Na antropologia do dom, desenvolvida por Marcel Mauss, a reciprocidade é fundamental para as sociedades antigas: dar, receber e retribuir. A *koinonia* paulina radicaliza esta estrutura ao eliminar a obrigação de retribuir no mesmo nível – a retribuição não é equivalente (um bem por um bem), mas transbordante (um bem por um dom maior, que é a própria comunhão). O pobre que recebe a coleta não retribui com dinheiro, mas com oração, com testemunho, com a própria acolhida da graça.

3.2 O pobre evangeliza o rico (a coleta em 2Coríntios 8–9)

O texto para compreender a *koinonia* como reciprocidade não hierárquica é a coleta de Paulo para os pobres de Jerusalém, analisada na Aula 9. Naquele texto, Paulo não apresenta os pobres como meros receptores passivos da generosidade alheia; ele os apresenta como benfeitores espirituais daqueles que contribuem materialmente.

Em 2Coríntios 8,14, Paulo escreve: "Nesta ocasião, a vossa abundância supre a falta daqueles, para que também a abundância daqueles venha a suprir a vossa falta, e assim haja igualdade". O fluxo de dádiva não é unidirecional (dos coríntios ricos para os jerusalemitas pobres), mas, de fato, circular: hoje os coríntios dão aos jerusalemitas; amanhã, se os coríntios estiverem em necessidade, os jerusalemitas darão a eles.

Mas há mais. Os pobres de Jerusalém não são apenas receptores passivos; eles são os depositários originais da graça. Paulo organiza a coleta para os pobres de Jerusalém não apenas para aliviar a necessidade material, mas para restabelecer a comunhão entre a igreja-mãe judaica e as igrejas gentílicas. Nesta economia da igualdade, o pobre evangeliza o rico: lembra-lhe que a riqueza é dom, não propriedade absoluta; que a salvação veio da cultura judaica (não veio da raça); que a comunhão não se compra com dinheiro, mas se recebe como graça.

Aplicando o princípio da superimposição, podemos dizer que a filantropia tradicional superimpõe ao pobre uma identidade que não lhe pertence: a de "receptor passivo", "beneficiário carente", "objeto de ajuda". A *koinonia* paulina, ao contrário, desfaz esta superimposição, reconhecendo a dignidade ativa do pobre, sua capacidade de dar (mesmo que não materialmente), sua participação plena na vida da comunidade (cf. TSAI, 2024, p. 156).

3.3 A reciprocidade como rede relacional

A reciprocidade da *koinonia* não é uma estratégia pragmática para "engajar" os pobres ou para "criar vínculos". É uma rede relacional que reflete a própria natureza da Trindade. Como afirma a tradição patrística, o Pai, o Filho e o Espírito Santo vivem em perpétuo movimento de doação e recepção: o Pai se dá ao Filho, o Filho retorna ao Pai, o Espírito procede de ambos e os une. A *koinonia* humana é participação nesta *koinonia* divina.

O princípio da mútua determinação, central à Filosofia da Rede Inter-relacional, expressa exatamente esta estrutura. Não há Pai sem Filho; não há Filho sem Pai; não há Espírito que não proceda de ambos. Do mesmo modo, não há doador sem receptor; não há receptor sem doador; e

a relação entre ambos não é de dominação ou subordinação, mas de mútua constituição (cf. TSAI, 2024, p. 154).

Para antropologia das ciências administrativas, esta lição é fundamental. Toda organização que pretenda ser uma comunidade de *koinonia* deve: (1) recusar a hierarquização fixa entre "doadores" (os que têm recursos) e "receptores" (os que não têm); (2) reconhecer que todos os membros – os mais pobres, os mais fracos, os menos produtivos – têm algo a dar, mesmo que este "algo" não seja mensurável pelos indicadores convencionais; e (3) criar espaços onde a reciprocidade possa fluir em múltiplas direções, não apenas de cima para baixo.

4. Implicações para a cooperação organizacional

4.1 Cultura de cooperação comparada com a competição interna

A primeira implicação da *koinonia* para as organizações contemporâneas diz respeito à cultura organizacional. Muitas empresas, especialmente aquelas que adotam modelos de gestão por metas e avaliação de desempenho individual, tendem a incentivar a competição interna. Funcionários competem entre si por bônus, por promoções, por reconhecimento. O princípio implícito é que a competição estimula a produtividade e a inovação.

No entanto, estudos mostram os efeitos da competição interna exacerbada: desconfiança, retenção de informação, sabotagem, burnout. Como observa a literatura organizacional, "a competição excessiva prejudica o desempenho" e é necessário "criar um ambiente de cooperação, não de competição" (INCENTIVE, 2026; HBR, 2021).

A *koinonia* paulina oferece um paradigma alternativo: a cultura de cooperação fundada na comunhão. Nesta cultura: (1) o sucesso de um membro não é a derrota de outro, mas ganho para todos – porque todos são membros de um só corpo; (2) a informação não é retida como vantagem competitiva, mas compartilhada como dom para o bem comum; e (3) o reconhecimento não é um recurso escasso a ser distribuído por competição, mas um transbordamento da alegria comum.

A Filosofia da Rede Inter-relacional, com seu princípio da interfusão, mostra que a competição interna é baseada em uma superimposição, uma falsidade: a ideia de que os membros são substâncias isoladas que competem por recursos escassos. Na verdade, os membros são nós em uma rede onde os recursos não são escassos (pois a própria rede os gera), e o ganho de um não é perda de outro, mas ganho de todos (cf. TSAI, 2024, p. 162).

4.2 O sentido de "equipe" além da funcionalidade

A segunda implicação diz respeito ao conceito de equipe. Na antropologia das ciências administrativas contemporâneas, uma equipe é geralmente definida como um conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum. Esta definição é funcional: a equipe existe para produzir resultados. Quando o objetivo é alcançado, ou quando a equipe não é mais produtiva, ela pode ser dissolvida.

A *koinonia* paulina oferece um conceito de equipe que vai além da funcionalidade. A comunidade como corpo de Cristo não é uma equipe temporária formada para um projeto específico; é uma família, um corpo, uma comunhão de vida que transcende tarefas e objetivos. Os membros não estão juntos apenas para produzir; estão juntos porque são juntos.

Para a gestão de equipes, isto implica: (1) as equipes não devem ser vistas como instrumentos de produção, mas como comunidades de pessoas que se cuidam mutuamente; (2) a coesão da equipe não deve ser mantida apenas por metas e recompensas, mas por vínculos de confiança e reciprocidade; e (3) a dissolução de uma equipe não deve ser um evento meramente administrativo, mas deve ser conduzida com cuidado pastoral, reconhecendo o valor das relações construídas.

O princípio da oposição complementar nos ajuda a pensar esta tensão: a equipe é funcional e é comunitária; a produção é importante e a comunhão é importante. Estes polos não se excluem; eles se complementam. A equipe mais produtiva, no longo prazo, não é a que maximiza a competição, mas a que cultiva a comunhão (cf. TSAI, 2024, p. 158).

4.3 Comunhão não elimina o conflito, o transforma

A terceira implicação é talvez a mais contraintuitiva. A *koinonia* não elimina o conflito; ela o transforma. Nas igrejas paulinas, havia conflitos abundantes: divisões, rivalidades, disputas por prestígio, incompreensões doutrinárias. Paulo não finge que estes conflitos não existem; ele os enfrenta, os nomeia, os discute. Mas ele os enfrenta dentro da comunhão, não fora dela.

A *koinonia* não é a ausência de conflito; é a capacidade de manter a unidade apesar do conflito. O corpo tem membros diferentes, e estas diferenças podem gerar tensão. Mas a tensão não precisa levar à ruptura; pode levar a um crescimento na compreensão mútua.

Para a gestão de equipes, isto implica: (1) não se deve evitar o conflito a qualquer custo; o conflito pode ser sinal de vida, não de disfunção; (2) mas o conflito deve ser gerido dentro da comunhão, com respeito, escuta, disposição para aprender com o outro; e (3) o objetivo não é eliminar todas as divergências, mas integrá-las em uma unidade superior, onde a diversidade não é ameaça, mas riqueza.

A Filosofia da Rede Inter-relacional, com seu princípio da oposição complementar, nos traz a noção de que o conflito entre opostos não é uma falha a ser corrigida, mas a própria dinâmica da realidade. A transformação ocorre na complementaridade, não na eliminação da diferença (cf. TSAI, 2024, p. 155). A *koinonia* não exige unanimidade; exige comunhão na diversidade.

5. Estudo de caso: práticas organizacionais inspiradas na *koinonia*

5.1 Empresas que praticam Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Uma das formas mais comuns de aproximação da *koinonia* no mundo corporativo contemporâneo é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Prevista na Constituição Federal (art. 7º, inciso XI), a PLR é um direito do trabalhador e uma prática incentivada em muitas empresas brasileiras.

A PLR se aproxima da *koinonia* porque: (1) reconhece que todos os trabalhadores participam dos resultados da empresa, não apenas os acionistas ou a alta direção; (2) cria um vínculo de interdependência: o sucesso da empresa é sucesso de todos; o fracasso é fracasso de todos; (3) incentiva a cooperação, pois o ganho individual não depende de competição, mas do desempenho coletivo.

No entanto, a PLR tem limites: muitas vezes, a distribuição não é igualitária (quem ganha mais, recebe mais); o valor é visto como um "bônus" ocasional, não como uma participação ontológica na vida da empresa; e a PLR não transforma necessariamente a cultura organizacional, se não for acompanhada de outras práticas participativas.

5.2 Cooperativas e Economia Solidária

As cooperativas e os empreendimentos de economia solidária se aproximam mais profundamente da *koinonia* paulina. Neste modelo: (1) os trabalhadores são ao mesmo tempo donos (proprietários) e empregados (executores). Não há a separação entre capital e trabalho que caracteriza a empresa capitalista tradicional; (2) os excedentes financeiros são distribuídos entre os membros, de acordo com o trabalho realizado (não apenas com o capital investido); (3) a gestão é participativa: as decisões são tomadas coletivamente, ou por representantes eleitos; e (4) O objetivo não é a maximização do lucro, mas a sustentabilidade da atividade e o bem-estar dos membros.

No Brasil, as cooperativas de crédito, de produção agrícola, de catadores de materiais recicláveis têm demonstrado a viabilidade deste modelo. O cooperativismo de crédito, por exemplo, distribui excedentes entre seus membros e oferece taxas de juros mais baixas que o mercado financeiro tradicional (ESTADÃO, 2019).

A *koinonia* paulina encontra nas cooperativas uma expressão relacional de seu princípio de comunhão. A cooperativa não é uma comunidade fictícia ou uma equipe funcional; é uma comunidade real de pessoas que compartilham riscos e benefícios, que tomam decisões juntas, que cuidam umas das outras. No entanto, as cooperativas também enfrentam desafios: conflitos internos, dificuldade de gestão participativa em grande escala, pressão para se "convencionalizar" e abandonar os princípios solidários.

5.3 Limites e possibilidades

As práticas organizacionais inspiradas na *koinonia* enfrentam limites reais no mundo contemporâneo. O capitalismo global, a competição internacional, a pressão por resultados de curto prazo, a precarização do trabalho – todos estes fatores dificultam a implementação de modelos mais comunitários. A cooperação não pode ser imposta por decreto; ela precisa emergir de uma cultura e de um contexto.

No entanto, a *koinonia* não exige a abolição total da competição ou a rejeição completa dos mecanismos de mercado. Ela exige, antes, a subordinação da lógica crematística à lógica relacional. A competição pode existir, desde que não destrua a comunhão. O lucro pode existir, desde que não se torne um ídolo. A hierarquia pode existir, desde que seja exercida como serviço escravizador.

Como ensina o princípio da vacuidade, não há modelos fixos ou receitas prontas. Cada organização, em seu contexto, deve conduzir seu fluxo com sabedoria, encontrando seu próprio caminho para integrar eficiência e comunhão, produtividade e participação, competição e cooperação (cf. TSAI, 2024, p. 150).

6. Conclusão: a *koinonia* como fundamento da cooperação

Ao longo desta aula, percorremos um caminho que nos levou da análise lexical e contextual de *koinonia* no *corpus paulinum* às implicações para a cooperação organizacional e ao exame de práticas concretas inspiradas neste princípio. A Filosofia da Rede Inter-relacional iluminou cada passo deste percurso, mostrando que a *koinonia* não é uma prática opcional ou um adendo afetivo à atividade produtiva, mas a própria rede relacional da existência comunitária.

A *koinonia* nos ensina que: (1) o ser humano não é um indivíduo isolado que depois decide cooperar; ele é um nó em uma rede de relações que o constitui; (2) a cooperação não é uma estratégia pragmática para aumentar a produtividade; é a expressão da unidade que já nos une; (3) os "membros mais fracos" não são problemas a serem resolvidos ou excluídos; são membros necessários do corpo, cuja dignidade é inalienável; (4) o conflito não precisa ser evitado ou eliminado; pode ser integrado em uma unidade superior, se vivido dentro da comunhão; e (4) a participação nos lucros, o cooperativismo, a economia solidária são aproximações imperfeitas, mas reais, deste ideal – e apontam para um horizonte de gestão mais humano, mais justo, mais relacional.

Para a antropologia das ciências administrativas, a *koinonia* é um desafio e uma promessa. É um desafio porque exige repensar a cultura organizacional, os incentivos, as hierarquias, as práticas de avaliação. Mas é também uma promessa: a promessa de que a cooperação é possível, de que as organizações podem ser espaços de comunhão e não apenas de produção, de que o trabalho pode ser fonte de realização e de vínculo, não de estresse e alienação.

A Filosofia da Rede Inter-relacional nos lembra que as perspectivas entre os dois registros de tradição não são mais antinômicas e incomunicáveis (cf. TSAI, 2024, p. 162).

A *koinonia* paulina, a economia solidária, as práticas participativas de gestão – todas estas são joias na mesma rede, que se refletem mutuamente e que podem, juntas, iluminar um caminho novo para as ciências administrativas. Um caminho onde o lucro não é o único critério, onde a competição não é a única lógica, onde a comunhão é o fundamento de toda a atividade organizacional.

Referências

BÍBLIA. Português. **A Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2002.

COENEN, Lothar; BROWN, Colin. *Koinonia*. In: COENEN, Lothar; BROWN, Colin (Orgs.). **Dicionário Internacional de Teologia do Novo Testamento**. São Paulo: Vida Nova, 2000. p. 1.245-1.259.

ESTADÃO. Cooperativas: crédito mais barato e participação nos lucros. **Estadão**, 17 maio 2019. Disponível em: <https://www.estadao.com.br>. Acesso em: maio 2026.

HBR. 3 estratégias para lidar com a polarização política no local de trabalho. **Harvard Business Review Brasil**, 29 jul. 2021. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: maio 2026.

INCENTIVE. Competição tóxica no trabalho: como evitar a tensão através da cooperação. **Incentive Blog**, 12 mar. 2026. Disponível em: <https://incentive.com.br>. Acesso em: maio 2026.

NEPE. Enciclopédia de Filipenses 1,1–11. **NEPE Brasil**, 2020. Disponível em: <https://search.nepebrasil.org>. Acesso em: maio 2026.

SILVA, R. A. da. Breve estudo da utilização do termo *koinonia* na cultura contemporânea. **Revista de Teologia e Cultura**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-62, 2016.

STRONG, James. **Strong's Greek Lexicon**. 1890. Verbetes 2842: *koinonia*. Disponível em: <https://biblehub.com/greek/2842.htm>. Acesso em: maio 2026.

TSAI, Plínio Marcos. Os elementos da rede budista-taoísta na Filosofia da Teoria de Rede Inter-relacional. **Modernos & Contemporâneos: Revista de Filosofia do IFCH da Universidade Estadual de Campinas**, Campinas, v. 8, n. 18, p. 147-165, jan./jun. 2024.