

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Pedro de Almeida Costa**

Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais: estudo de caso do município de Cachoeirinha

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion**

Porto Alegre, 2003.

*Dedico esta vitória à Lilian e à Luísa, razões da  
minha felicidade, e a Deus, que olhando por todos nós  
permitiu a construção desta obra.*

## AGRADECIMENTOS

Aos amigos, pais e irmãs que souberam entender a minha ausência em tantos momentos, mas que ainda assim se mostraram presentes e sempre prontos para ajudar, cada um a seu modo.

Aos amigos e parceiros do CAMP e do Elan Vitae pela paciência de em muitas vezes ouvir o que eu tinha a dizer, por abrirem algumas portas e pelas dicas fantásticas que só vocês saberiam dar.

Aos servidores da prefeitura de Cachoeirinha pela receptividade, transparência e abertura.

A todos os trabalhadores e trabalhadoras dos empreendimentos de economia solidária de Cachoeirinha pelo carinho e pela receptividade permanentes.

A todo corpo de servidores da Escola de Administração, em especial da Secretaria do PPGA, da Biblioteca e do Laboratório de Informática pela permanente disponibilidade e apoio.

A todos os professores com quem cursei as disciplinas do mestrado: Carmem Grisci, Elaine Antunes, João Luiz Becker, Luiz Roque Klering, Marília Morosini, Marina Nakayama, Neusa Cavedon, Roberto Ruas e Rosinha Carrion, pelos inestimáveis momentos não só de aprendizado e trocas intelectuais, mas também de um convívio amigo e motivador, sem os quais essa caminhada não se construiria sozinha.

A todos os meus colegas de aula da turma 2002 do PPGA, com quem partilhamos sonhos, angústias e alegrias de forma tão próxima e alegre. Em especial ao Vitor, à Lisiane, ao Daniel e à Janaína, cuja proximidade ainda maior foi por muitas vezes a força para seguir adiante.

Aos professores João Luiz Becker e Maria Ceci Misoczky pela inestimável colaboração a partir das críticas e sugestões recebidas na banca do projeto, a partir das quais este trabalho pode amadurecer e englobar novas discussões, novos elementos e novos enfoques.

Finalmente, e em especial, agradeço à professora Rosinha Carrion, que se revelou bem mais do que uma orientadora – tarefa na qual foi simplesmente brilhante. Agradeço pela atenção, pelo carinho, pelo desprendimento, pelo conforto e pelas trocas que por vezes me fizeram sentir como um filho. Agradeço enfim pelas críticas e correções, às vezes doídas, mas que foram a essência do meu desenvolvimento pessoal.

## RESUMO

O presente trabalho representa uma abordagem da ciência administrativa à Economia Solidária, que será descrito, e definido, nas páginas seguintes. Foi realizado um diagnóstico de como é praticada a gestão nos empreendimentos de economia solidária para então se poder construir proposições de capacitação e assessoria que possam colaborar na construção da sua sustentabilidade. Este fenômeno está inscrito em um quadro de desemprego e de exclusão social, que define um novo cenário social com novos e velhos atores desenvolvendo novos arranjos de articulação em prol do desenvolvimento. Este trabalho inicia justamente pela descrição desse novo quadro, problematizando os novos papéis dos atores sociais ante essa nova configuração de poder e de relacionamentos. Entendido esse cenário, investigam-se os diversos conceitos que têm sido atribuídos à economia solidária, o que permite que se resuma – sem reduzir – esses diversos ângulos de visão a um conceito sintético com o qual o autor vai trabalhar. A partir desse conceito, a questão da gestão e da eficiência dos empreendimentos de economia solidária passa a receber especial atenção, visando identificar as carências de conhecimento em gestão às quais a ciência administrativa pode dar respostas. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os dados levantados, e finalmente o quinto capítulo traz quatro diferentes tipos de conclusões sobre os empreendimentos de economia solidária.

## **ABSTRACT**

The present work represents an approach of administrative science to Solidary Economy. It was made a diagnostic of how are managed solidary economy entrepreneurship and then being able to purpose capacitating and assistance activities, in order to built its sustainability. This social phenomenon is located under an unemployment and social exclusion frame, which defines a new social scene, within former and new actors building different arrangements in search of development. This work starts exactly at this point, by describing this social frame, bringing new understandings on the new roles those actors are playing, towards such configuration of power and relationships. Once understood this scene, diverse concepts of Solidary Economy are investigated, what allows it is resumed – but not reduced – in a synthetic concept that will be assumed in this work. From that concept, the labor lies in the managerial tasks present in those entrepreneurship, in order to identify its management knowledge lacks to which administrative science may offers proper answers. That theoretical construction, described at the two past paragraphs, is made in the second chapter, once the first one is dedicated to a brief introduction to the theme. The third chapter narrates the methodological procedures used in the field research. The fourth chapter brings a richly detailed description of the reality discovered by the research, while the fifth and last chapter raises four different natures of conclusions about solidary economy entrepreneurship.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>SUMÁRIO .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....  | 10        |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....   | 11        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 12        |
| 1.3.1 <i>Objetivo principal</i> .....   | 12        |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....  | 12        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....   | 12        |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO: FLEXIBILIZAÇÃO E DESEMPREGO.....                             | 15        |
| 2.2 REPOSICIONAMENTO DO ESTADO .....  | 19        |
| 2.3 O NOVO PAPEL DA SOCIEDADE CIVIL: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO<br>SUSTENTÁVEL .....      | 23        |
| 2.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA: EM BUSCA DE UM CONCEITO .....   | 31        |
| 2.5 AS QUESTÕES DA GESTÃO E DA EFICIÊNCIA NOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA<br>SOLIDÁRIA .....    | 38        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>53</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....  | 54        |
| 3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO .....   | 55        |
| 3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA ESTUDADAS .....                        | 57        |
| 3.3.1 <i>O município de Cachoeirinha</i> .....  | 57        |
| 3.3.2 <i>Cooperativa de costura MUSC</i> .....  | 59        |
| 3.3.3 <i>A AARCA</i> .....  | 61        |
| 3.3.4 <i>Os demais grupos observados</i> .....  | 63        |
| 3.4 COLETA DE DADOS.....  | 63        |
| 3.4.1 <i>Diagnóstico do modo de gestão dos empreendimentos de economia solidária</i> .....      | 64        |
| 3.4.2 <i>O apoio prestado pelo poder público aos empreendimentos de economia solidária</i> .... | 66        |
| 3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO .....  | 68        |
| <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>   | <b>70</b> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.1      | A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA : O CASO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL ..... | 70         |
| 4.2      | A EXPERIÊNCIA NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRINHA.....   | 73         |
| 4.3      | A ATIVIDADE DE CAPACITAÇÃO EM PLANEJAMENTO.....   | 76         |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES .....</b>   | <b>79</b>  |
| 5.1      | QUANTO AO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA .....                                     | 79         |
| 5.2      | QUANTO À GESTÃO NOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA .....   | 82         |
| 5.3      | QUANTO AO APOIO À ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA.....                          | 87         |
| 5.4      | QUANTO ÀS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E ASSESSORIA EM GESTÃO AOS GRUPOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA .....                         | 93         |
| <b>6</b> | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>100</b> |
| <b>5</b> | <b>ANEXOS .....</b>   | <b>106</b> |
|          | ANEXO A.....  | 106        |
|          | ANEXO B.....  | 112        |
|          | ANEXO C.....  | 114        |
|          | ANEXO D.....  | 119        |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|        |  |
|--------|--|
| AARCA  | Associação Autogestionária dos Recicladores de Cachoeirinha                        |
| APAE   | Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais                                      |
| ASMARE | Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Matéria Recicláveis de Belo Horizonte |
| DGTR   | Departamento de Geração de Trabalho e Renda  |
| DLIS   | Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável                                     |
| EA     | Escola de Administração/UFRGS  |
| GINEIT | Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho                        |
| MUSC   | Movimento União Solidário da Costura   |
| NIPETS | Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos do Terceiro Setor                   |
| PNUD   | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento                                  |
| PPGA   | Programa de Pós Graduação em Administração   |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                           |
| SEDAI  | Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais                  |
| STAS   | Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social                                     |
| SUDENE | Superintendência do Nordeste   |
| UFRGS  | Universidade Federal do Rio Grande do Sul  |

## LISTA DE QUADROS

|          |   |         |
|----------|---|---------|
| Quadro1  | Concepções de desenvolvimento local sustentável | p.29/30 |
| Quadro 2 | Dificuldades e saídas da economia solidária     | p.44/47 |
| Quadro 3 | Guia de coleta e categorização dos dados        | p.63/64 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A condição de fragilidade demonstrada pelos chamados empreendimentos de economia solidária (EES) demanda uma especial atenção para a questão da sua sustentabilidade. Mesmo considerando que a questão da sustentabilidade pode ser tratada sob diferentes dimensões, como será detalhado mais adiante, este trabalho vai focar seu interesse, sobretudo, na dimensão que chamaremos de organizacional e técnica, no interior da qual encontram-se as questões administrativas e gerenciais que interessam a este estudo.

Dadas as peculiaridades da concepção filosófica da economia solidária, que serão detalhadas no capítulo 2, as ferramentas gerenciais clássicas usadas na administração de organizações empresariais tanto públicas como privadas, com ou sem fins lucrativos, têm sido negligenciada naquelas iniciativas, e podem até mesmo parecer ser conflitantes com a sua lógica (ANDION, 2001). Não obstante, a questão da sustentabilidade dessas iniciativas passa obrigatoriamente pela sua eficiência econômica e conseqüente perpetuação.

Essa clivagem entre o modo peculiar de organização do trabalho e das relações dentro dos EES e a chamada racionalidade administrativa, comumente empregada nas empresas públicas e privadas, representa, à primeira vista, uma oposição entre dois modos de operar a questão do trabalho na sociedade. Mais do que duas abordagens opostas, elas parecem ser mutuamente excludentes, de forma que a presença de determinadas características de uma não permitiria a presença de elementos da outra. Subjacentes a esses modos diferentes de organizar o trabalho e a vida das pessoas em situação de trabalho, revela-se, a de um olhar acurado, a presença de duas racionalidades distintas: uma substantiva, voltada a valores e cujas ações são um fim em si mesmo, e uma outra racionalidade instrumental, voltada para determinadas finalidades e cujas ações são um meio para alcançá-las.

Todavia, este trabalho parte do entendimento de que essas duas racionalidades poderiam operar simultaneamente, e que os EES são exemplos vivos da necessidade de co-presença dinâmica.

Baseado em extensas pesquisas anteriores, que serão relatadas e sintetizadas ao longo da revisão da literatura, e na própria observação participante já empreendida pelo pesquisador em campo, é possível perceber que, ao mesmo tempo em que os grupos de trabalho formam-se em torno de algum outro vínculo já existente, revelando, portanto, um grau de interesse recíproco que é substantivo, esse mesmo grupo articula-se em torno de uma finalidade econômica de geração de trabalho e renda nitidamente instrumental.

Essa co-operação das duas racionalidades tende, entretanto, a ser encarada como conflituosa e até mesmo contraditória. Iluminada por prismas ideológicos fortemente presentes nos estudos da Economia Solidária (SINGER, 2000a e 2000; FRANÇA FILHO, 2002a e 2002b), essa contradição é realçada, o que tem criado barreiras à absorção do que estará sendo chamado, neste trabalho, de racionalidade administrativa. E de fato, a abordagem preferencial da ciência administrativa, que é predominantemente funcionalista, mostra-se limitada para entender a lógica de trabalho dos EES. Ao mesmo tempo, os autores do modelo de organização da Economia Popular Solidária estariam deliberadamente prescindido do rigor administrativo, possivelmente acreditando que os mecanismos de autogestão e de decisões coletivas dessem conta da complexidade gerencial dos empreendimentos mais solidários.

Mas não é a noção de complementaridade entre essas duas racionalidades que pode propor um novo modo de articulação dinâmica e que seja específica à economia solidária. Uma mera complementaridade continua trabalhando no plano funcionalista-positivista e, sendo assim, essas racionalidades não poderiam ocupar o mesmo espaço-tempo.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão básica de pesquisa será identificar *como são praticadas as atividades tipicamente gerenciais* nos empreendimentos de economia solidária, fazendo um diagnóstico de falhas e carências, e apresentando proposições no nível de capacitação e assessoramento específicos para esse tipo de atividade.

Essa questão implica em uma discussão da lógica que *parece* permear a Economia Solidária: uma lógica baseada em relações humanas substantivas que precisam avançar sobre a dimensão organizacional e técnica das iniciativas, no sentido de construir não um modelo prescritivo e rígido de gestão mas, ao menos, uma orientação administrativa que respeite o

conjunto de valores próprios desse fenômeno, e que possa, ao mesmo tempo, potencializar a sua capacidade de trabalho e produção, na busca da pretendida sustentabilidade.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo principal

O objetivo principal desta pesquisa será investigar o modo existente de administração e gerenciamento de Empreendimentos de Economia Solidária, procurando identificar quais processos podem ser melhorados com base no conhecimento administrativo.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o processo de formação e desenvolvimento dos empreendimentos.
- Caracterizar os processos internos de gestão dos empreendimentos, especialmente os processo de tomada de decisão e divisão do trabalho.
- Identificar as necessidades de capacitação e assessoramento dos empreendimentos.
- Discutir a relevância das políticas públicas no apoio ao desenvolvimento das iniciativas de Economia Solidária.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema da Economia Solidária assume uma grande relevância no atual quadro do trabalho, o que será descrito no capítulo 2. Na presença de um grande número de trabalhadores excluídos – ao que tudo indica – de forma permanente do mercado de trabalho, todas as iniciativas que, de algum modo, possam gerar renda e trabalho devem ser fomentadas e apoiadas por todos os atores da cena social, sejam eles o Estado, o Mercado ou a Sociedade Civil. Nesse sentido, a Universidade não pode furtar-se a contribuir com a pesquisa científica na busca de quaisquer mecanismos que possam contribuir para o aperfeiçoamento e para a sustentabilidade dessas iniciativas. Especialmente para a Administração, cabe a colaboração naqueles campos de estudo e pesquisa que lhe são afetos, notadamente o desenvolvimento e a melhoria dos processos decisórios.

Não só a Economia Solidária mas, mais amplamente, também o chamado Terceiro Setor têm sido considerados como iniciativas isoladas e de pequeno alcance para a magnitude das transformações sociais necessárias para reequilibrar a questão do desemprego e as suas

implicações morais, sociais, políticas e econômicas (RIFKIN, 1995; ANTUNES, 1999; CARRION, 2001). O potencial que tais iniciativas têm de reversão desse quadro de desemprego de fato parece limitado, o que não invalida, porém, o seu desenvolvimento e a atenção que a pesquisa científica pode lhe dispensar.

Por outro lado, pesquisas desenvolvidas em Economia Solidária (CAMP, 2002; GUIMARÃES, s/d; ANTEAG, 2000; ADS, 2001; TODESCHINI E MAGALHÃES, 2002; NAKANO, 2000, SINGER, 2000b) não têm se detido o necessário nas questões de natureza administrativa e gerencial dos empreendimentos, o que se entende ser um ponto relevante para o alcance da sua sustentabilidade. Em alguns trabalhos observa-se mesmo uma certa aversão à disciplina da administração, sendo esta vista como uma ferramenta da racionalidade instrumental capitalista que estaria na base desse processo de exclusão, decorrente da globalização capitalista, e para o qual a Economia Solidária apresentaria uma proposta alternativa.

Reconhecendo a legitimidade dessas propostas de pesquisa, neste trabalho o foco será o de colaborar com um enfoque da administração, ou seja, procurando fazer um diagnóstico e ulteriores propostas de gerenciamento das iniciativas.

Essa aparente dificuldade de aproximação entre o conhecimento produzido no campo da Administração e a Economia Solidária permeia a questão de pesquisa sobre a qual este trabalho se debruçará e, antes de constituir um dificultador do trabalho, representa um desafio que o pesquisador aceita.

O debate de cunho mais filosófico em que se assenta esse distanciamento entre administração e economia solidária, qual seja, a dificuldade que a pesquisa acadêmica tem enfrentado para conseguir articular e definir uma lógica que pareça peculiar à economia solidária e que não apresente as limitações que, isoladamente, as racionalidades instrumental e substantiva têm apresentado para entender esse fenômeno, molda um cenário que se mostra carente de uma análise mais complexa, e que esta pesquisa *não* está se propondo a esgotar. Pelo contrário, o pesquisador reconhece que há um imbricamento dessas lógicas nas práticas gerenciais dos EES, mas a discussão de como opera esse conflito está limitada ao entendimento de que ele confere algumas matizes singulares a essas práticas, não constituindo-se como objeto deste estudo.

Já no campo acadêmico, a principal contribuição que esta pesquisa pretende dar é fazer avançar um debate sobre a necessidade de conferir à Economia Solidária uma racionalidade administrativa tal que, articulada com sua lógica específica, consiga contribuir para a sua

sustentabilidade. A construção dessa racionalidade vai passar obrigatoriamente pelo diagnóstico que a pesquisa está se propondo a fazer e, ato contínuo, pela proposição de ações de capacitação e assessoramento adequadas a esse tipo de empreendimento.

Fazendo avançar esse debate, acredita-se que a ciência administrativa estará dando alguns passos significativos dentro de um campo que não chega a ser novo para a sua atuação, considerando-se que já existe uma forte vertente de estudos sobre gestão pública. Na verdade, a inovação científica desta proposta repousa em que o ator que vai passar a fazer uso desse acervo de conhecimentos não é mais o aparelho do Estado, mas a sociedade civil, organizada na forma de uma iniciativa popular de geração de trabalho e renda que opera sob uma nova lógica, essa sim, ainda pouco conhecida pela ciência administrativa brasileira.

Pretende-se, ainda, que as proposições de assessoria e capacitação gerencial construídas ao longo da pesquisa sirvam de subsídio para a formulação de políticas públicas de apoio à Economia Solidária, a partir do entendimento, desenvolvido ao longo da pesquisa, de que essas iniciativas de geração de trabalho e renda constituem-se em mais uma forma possível de fomento à atividade econômica auto-sustentável em nível local.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO: FLEXIBILIZAÇÃO E DESEMPREGO

Fatores históricos têm sido levantados para apontar que o modelo capitalista tem na exclusão social o seu efeito colateral mais perverso, e que o chamado processo de globalização, acentuado a partir da década de 70, só fez aumentar o ritmo desse processo, especialmente devido ao avanço das empresas transnacionais, com o conseqüente comprometimento dos direitos sociais conquistadas pelos trabalhadores, e pela forte presença do capital especulativo que não respeita fronteiras de tempo nem de espaço em busca das melhores ofertas (CHOMSKY, 2000).

Definir exclusão social exige necessariamente uma consideração de especificidades locais que levem em conta não somente as particularidades do cenário institucional próprio, mas também a própria noção, culturalmente desenvolvida, do que é estar “socialmente incluído” para um determinado país (DUPAS, 1999). Isso não invalida a tese de exclusão gerada em níveis internacionais a partir do processo de globalização, que cria um novo paradigma de emprego “mais flexível, precário e desprovido das garantias de estabilidade associadas ao padrão convencional” (DUPAS, 1999, p.16), o que associado ao sentimento de desamparo causado pelo reposicionamento do Estado, gera uma situação de extrema fragilidade do emprego com implicações em termos não só de exclusão econômica, mas também de comprometimento da identidade social (ENRIQUEZ, 1999; CASTEL, 1998).

Esse quadro de exclusão ganha proporções mundiais com a perda de hegemonia do modelo de produção em massa taylorista-fordista, a partir da década de 70, e com a adoção dos padrões flexíveis de produção típicos do que se chamou de toyotismo (GONÇALVES FILHO, 2001; KREIN E NEUTZLING, 1995, TODESCHINI E MAGALHÃES, 2002). A flexibilidade produtiva desencadeia uma série de mudanças organizacionais e administrativas no sentido da flexibilização do trabalho, seja ela interna, com a adoção de novos padrões de comportamento e conduta dos trabalhadores, quanto externa, com a terceirização e subcontratação de blocos inteiros de atividades.

Essa crise do taylorismo-fordismo representa para Antunes (1999) uma expressão fenomênica de uma crise estrutural do modelo *keynesiano* que sustentou os chamados 30 gloriosos anos do capitalismo, cujos principais sintomas seriam: a) queda da taxa de lucro real,

que ocasiona o deslocamento de capital das atividades produtivas para as financeiras; b) apresentação de limites do padrão de produção em massa em função da retração do consumo; c) “hipertrofia da esfera financeira” (ANTUNES, 1999, p.29); d) concentração de capital acelerada com as *megafusões*; e) crise do Estado de bem estar social pela queda de arrecadação sobre o consumo; f) aumento de privatizações com desregulamentação, e flexibilização generalizada dos mercados de trabalho.

Ainda apoiado em Antunes (1999), o evento da flexibilização do trabalho sustenta-se em uma metamorfose do modo de acumulação capitalista, pela qual o capital, já tendo subsumido o trabalho, passa a apropriar-se do *savoir-faire* dos trabalhadores, ou seja, das suas capacidades antes não mobilizadas na fase taylorista-fordista: os saberes, as competências, o comprometimento, a criatividade e a *flexibilidade*. Há, portanto, uma “intensificação da exploração do trabalho” (ANTUNES, 1999, p.56) e de seu ritmo (CARRION, 1999 e 2002) nessa nova organização produtiva.

A própria palavra flexibilização identifica um outro componente dessas mudanças no paradigma do trabalho a partir de crise do *fordismo*: a emergência da economia japonesa e do seu padrão produtivo que era alternativo à produção em massa e crescente que se observava até então. O próprio Ohno (1997), considerado criador do sistema toyota de produção, hoje identificado como a outra parte da antítese *fordismo x toyotismo*, identifica que foi a necessidade de alcançar a produtividade da indústria automobilística americana a partir de um outro paradigma que não fosse a produção em massa, que levou à flexibilização das atividades de chão de fábrica em busca de uma linha de montagem mais rapidamente adaptável a um mercado muito menor.

Costa (2000) lembra que a produção de automóveis de um dia e meio dos Estados Unidos correspondia ao total da produção anual do Japão até o início dos anos 50, de modo que o modelo americano de produção em massa não servia para os japoneses. “Nosso problema era como cortar custos e, ao mesmo tempo, produzir pequenas quantidades de muitos tipos de carro” (OHNO, 1997, p.23). Essa característica de retração do crescimento da produção automobilística, que é sempre paradigmática dos grandes ciclos industriais do capitalismo (COSTA, 2000), é exatamente o cenário vivido a partir da globalização dos mercados, o que fez muitos competidores internacionais voltarem os olhos para esse modelo de produção que nesse momento já era tão

familiar aos japoneses e que, certamente, ajudou a popularizar sobremaneira essa flexibilização produtiva que veio a ser apelidada de toyotismo.

Segundo Ohno (1997) a base do sistema toyota é formada pelos princípios do *just in time* e da automação. O *just in time* “significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária” (OHNO, 1997, p.26); a *automação* que consiste em que os sistemas e máquinas autônomas possuam dispositivos de autocorreção automáticos que evitem a sua quebra, por meio da instalação de dispositivos de autodiagnóstico que passam a otimizar o fluxo produtivo.

Mesmo entendendo-se a vantagem competitiva acumulada pelos japoneses em meio à crise dos anos setenta, a perpetuação dessa vantagem na década de 80 se mantém por conta de políticas protecionistas e finalmente passa a perder força na década de 90. Ao analisar a criação e processamento do conhecimento em um extenso estudo sobre as empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram que é o que eles chamaram de conhecimento tácito que é o portador dessa capacidade de constante (re)criação do conhecimento, onde repousa a fonte da capacidade competitiva japonesa. Por conhecimento tácito, eles o definem um conhecimento “difícil de ser articulado na linguagem formal (...) é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. XIII).

Esses autores atribuem à filosofia ocidental a ênfase que foi predominante na ciência administrativa ocidental sobre o conhecimento explícito, aquele facilmente articulado na linguagem formal. Já a conversão do conhecimento tácito em explícito, e deste novamente em tácito, é que constituiria o ciclo de criação de conhecimento na empresa, e que é a fonte da competitividade japonesa. Esse processo guarda uma sutileza em que há uma interação do indivíduo com a organização, na qual haveria uma apropriação desse saber tácito pela estrutura organizacional.

Essa apropriação do conhecimento do trabalhador pelo capital criou dois grupos de trabalhadores segundo a sua qualificação: um grupo que permaneceu no núcleo estratégico preservado pelas organizações, e cuja qualificação está propensa a aumentar continuamente; e um outro grupo de trabalhadores, que ou foram excluídos ou estão em empresas-satélites terceirizadas e/ou subcontratadas, trabalhadores esses que pela própria natureza da relação destas

empresas com as chamadas empresas-mãe, tendem a perder qualificação ou a possibilidade de aumentar a sua qualificação nesse processo de flexibilização (CARRION, 1998; GONÇALVES FILHO, 2001). Além dessas duas categorias de trabalhadores, Klein e Neutzling (1995) identificam um terceiro grande grupo de *excluídos* que estariam desempregados, subempregados ou nos mercados informal ou temporário. Esses autores também identificam uma crise estrutural do capitalismo que, mesmo apresentando ganhos de produtividade com a flexibilização dos processos produtivos e gerenciais, não consegue expandir esse crescimento para o consumo e para o emprego, ao contrário dos períodos expansionistas do taylorismo-fordismo.

Alem disso, como explica Castel (1998), a flexibilidade no trabalho não está associada unicamente à flexibilidade das rotinas ou das operações a que o trabalhador é sujeito, mas sim à *flexibilidade* da demanda que, em última análise, é a definição da necessidade ou não do seu trabalho. Em períodos de baixa demanda entram em concorrência dois “mercados de emprego” caracterizados pelo autor: um primário onde estão os trabalhadores qualificados e com emprego formal, e um mercado secundário onde estão os subempregados da economia informal.

É importante ressaltar que não se pode considerar o taylorismo-fordismo como um paradigma produtivo e gerencial totalmente superado, a despeito do grande prestígio desfrutado pelo toyotismo e os imperativos administrativos dele decorrentes, entre os quais podemos citar o *just in time*, os programas de Qualidade, de 5S e de Círculos de Controle de Qualidade, dos Controles Estatísticos de Processo, das organizações celulares, entre outros. Antes disso, Cocco (2000) define o que ele chama de pós-fordismo “exatamente como o regime de *acumulação* que implica a co-presença de diferentes configurações produtivas, desde as formas do tipo proto-industrial até o taylorismo” (COCCO, 2000, p.101).

Esses ganhos de produtividade introduzidos pelo toyotismo, ao contrário de períodos anteriores de crescimento econômico, não replicaram diretamente no consumo e no emprego, trazendo implicações diretas na distribuição de renda. O mercado auto-regulado mostra-se incapaz de promover uma distribuição da riqueza gerada, mostrando que o capital deixa de alavancar o seu processo de reprodução na expansão dos mercados e passa a concentrar-se unicamente no processo de acumulação crescente com base na racionalização do processo produtivo.

Grande parte desse aumento de produtividade pode ser ligado à introdução das chamadas tecnologias da informação no ambiente organizacional, trazendo a automação de processos

industriais e administrativos, que foram suporte para muitos cortes de custos e racionalização de atividades, e que tiveram implicações diretas na eliminação de postos de trabalho que não voltarão a ser restabelecidos.

Essa nova economia, assim chamada por Castells (1999) por ser informacional e global, surge no final do século XX sobre a base material provida pela tecnologia da informação. “A emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas tecnologias da informação, mais flexíveis e poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto desse processo produtivo” (CASTELLS, 1999, p.87).

Essas duas características da nova economia realimentam-se mutuamente, sendo a marca do novo modelo de competitividade empresarial: “em última análise, o processo de globalização realimenta o crescimento da produtividade, visto que as empresas melhoram seu desempenho quando encaram maior concorrência mundial ou disputam fatias de mercados internacionais (...). Portanto, a via que conecta a tecnologia da informação, as mudanças organizacionais e o crescimento da produtividade passa, em grande parte, pela concorrência global” (CASTELLS, 1999, p.107).

A mobilidade do capital e do conhecimento nesse nova economia global não se aplica aos trabalhadores que, mesmo gozando de uma suposta mobilidade global, ainda encontram resistências e controles imigratórios. Além disso, mesmo nas organizações de atuação global ainda existe uma grande concentração das atividades de estratégia e de desenvolvimento tecnológico nos centros de origem das organizações, ainda que as atividades produtivas estejam espalhadas nos países periféricos (CASTELLS, 1999; FLEURY E FLEURY, 2000).

## 2.2 REPOSICIONAMENTO DO ESTADO

Com a perda de receitas imposta pelo estancamento do que se acreditava ser um crescimento endógeno da economia, o Estado vê-se enfraquecido tanto no seu papel de indutor da atividade econômica quanto no papel de regulador do equilíbrio social, já que não possui recursos que financiem apropriadamente os mecanismos de proteção que operava.

Ao analisar os fundamentos filosóficos e doutrinários das políticas liberais de combate à pobreza, Salama e Valier (1997) apontam que os fundamentos desse sofrimento imposto ao excluído são justamente o que essa doutrina chama de “desigualdades criativas”. Em outras palavras, a desigualdade estimularia: a) que o menos favorecido passasse a buscar, por meio do

trabalho e da competição, modos de possuir o que o outro tem e ele não; b) mecanismos de investimento em produção gerado pela poupança dos excedentes.

É interessante, portanto, identificar que essas pessoas que a doutrina liberal chama de “pobres” e lhes confere um caráter temporário, podem ser na verdade excluídos que não encontram caminho de volta para se inserirem no mercado de trabalho novamente, ao mesmo tempo em que não encontram amparo social suficiente a partir das políticas de proteção que são cada vez mais escassas.

Se as políticas públicas de emprego e de proteção mostram-se insuficientes para corrigir essas desigualdades, especialmente no caso do Brasil, onde historicamente sempre foram bastante minguidadas e tímidas, além de atrasadas cronologicamente em relação ao chamado Estado de bem-estar dos países desenvolvidos (AZEREDO, 1998; POCHMANN, 1999), em nível mundial, muitos dos avanços conquistados ao longo do século XX estão sendo reduzidos na esteira da discussão do papel do Estado na regulação da vida econômica (ANTUNES, 1999). É necessária uma forte supervisão do Estado para a regulação dos mercados, que por si só são instituições incapazes de coordenar a sociedade. Estado, Mercado e Comunidade é que podem formar um todo equilibrado em que devem cooperar para conseguir uma coordenação melhor articulada (OFFE, 1999).

A representação social de um progresso histórico pelo qual o futuro pode ser construído e dominado pelo homem não pode prescindir de um ator forte como o Estado que centralize e potencialize as forças sociais nessa direção. Castel (1998) deixa essa idéia muito clara: “Essa representação da história é indissociável da valorização do papel do Estado. É preciso um ator central para conduzir tais estratégias, obrigar os parceiros a aceitarem objetivos sensatos, zelar pelo respeito dos compromissos. O Estado social é esse ator” (CASTEL, 1998, p.498).

O recuo da intervenção social do Estado está associado às críticas que o Banco Mundial e o FMI têm feito ao chamado Estado bem-estar social, a partir da crise mundial que se instalou a partir da década de 70, acelerada e agudizada pelo processo de globalização que ganhava força na mesma época (DUPAS, 1999; SALAMA e VALIER, 1997). Subjacente a essas assertivas está a premissa de que a intervenção estatal na economia inibe a eficiência econômica dos mercados. Essa perda de eficiência aconteceria, numa interpretação liberal, quando um único agente, o Estado, estaria tomando decisões que afetam o comportamento de todos os demais agentes que

atuam o mercado e dentre os quais estaria espalhado o conhecimento que, uma vez reunido, resultaria numa autoregulação perfeita e equilibrada do mercado (STEWART JR., 1990).

Um outro argumento sutil e de natureza política dentro da doutrina liberal reside na afirmativa de que o Estado, de fato, deve retirar-se da economia, já que em uma economia comandada pelo Estado predomina a obediência, ao passo que em uma economia livre (e portanto, mais democrática) predominaria a iniciativa, sendo justamente essa iniciativa a melhor maneira para uma pessoa sair de sua condição de pobreza (FONSECA, 1989). No limite teórico, a visão liberal da chamada Escola Austríaca considera que o Estado intervencionista toma o lugar dos dois principais agentes do mercado: quem vende e quem compra. Toma o lugar de quem vende ao tomar decisões econômicas em seu nome (quando intervém, por exemplo, nas políticas de desenvolvimento), e toma ainda o lugar de quem compra, o consumidor, quando define preços (VON MISES, 1989).

Também como reflexo da crise instalada a partir de meados da década de 1970, essas novas políticas, que foram chamadas de neoliberais, passaram a ser apregoadas como receita de ajustamento para os países da América Latina, especialmente pelo Banco Mundial. Em apoio aos regimes militares da região a partir da década de 1960 e durante toda a década de 1970, foi justamente o Banco Mundial que financiou grande parte da industrialização liderada por investimentos estatais e que criaram a imagem e a estrutura estatal fortemente presente nas economias domésticas (SALAMA E VALIER, 1997; FISCHER, 2002). Mesmo na visão liberal desse processo, Fonseca (1989) aponta que esse foi um grande vício que marcou esse período de crescimento econômico também no Brasil.

A retirada de cena repentina do Estado não teve reflexos somente no campo das políticas de proteção social ou da regulação econômica, mas da regulação social como um todo: para Castel (1998), “se o Estado se retira, é o próprio vínculo social que corre o risco de se decompor. O indivíduo encontra-se, então, em contato imediato com a lógica da sociedade salarial entregue a si mesma que dissolveu, juntamente com as solidariedades concretas, os grandes atores coletivos cujo antagonismo cimentava a unidade da sociedade” (CASTEL, 1998, p.509). Esse antagonismo carregava, para Bauman (2001), laços de confiança que se perdem no que ele chama de *modernidade líquida*: mesmo nos períodos de conflito entre o capital e o trabalho existiam laços de confiança baseados em uma mútua dependência, os quais parecem estar se dissolvendo.

A redemocratização da América Latina, e também do Brasil, trouxe consigo esse *revival* das políticas liberais, inaugurando a partir de 1990, com o governo Collor de Melo, um processo de abertura econômica com três grandes marcos: suspensão de barreiras tarifárias que abriam o mercado nacional para bens importados, a criação de um programa de desregulamentação das atividades econômicas e encolhimento do Estado (privatizações) e, finalmente, o começo de uma integração regional em torno do Mercosul. As próximas etapas de ajuste seriam o controle da inflação e a geração de superávits, que foram objetos de políticas específicas respectivamente com o Plano Real em 1994 e a desvalorização do câmbio em 1999 (SALLUM JR., 2001). Essas opções, no entanto, se mostraram bastante recessivas, primeiro porque precisaram manter elevadas as taxas de juros que garantem fluxo de capital externo, e segundo porque abandonaram as políticas de desenvolvimento que estimulam a produção. Ao lado da excessiva carga tributária, os altos juros ainda são objeto das maiores queixas inclusive do próprio empresariado nacional e foram tema marcante da última campanha eleitoral para Presidente no Brasil.

Entretanto, o efeito mais negativo dessas políticas recessivas pode ser sentido no chamado mercado de trabalho. Tomando-se que as empresas nacionais passam nessa década de 90 a apresentar maior produtividade e que o PIB nacional apresenta pequenos crescimentos em alguns anos dessa década, as taxas de desemprego desmentem esse tímido crescimento e não repetem mais o acompanhamento da curva de crescimento econômico como ocorria até então: toda vez que a atividade econômica crescia, o desemprego diminuía. Na década de 90 o aumento do PIB não fazia mais diminuir o desemprego, permitindo inferir o chamado desemprego estrutural, que passa a ser uma sombra dos ganhos de produtividade da economia (DUPAS, 1999; POCHMANN, 1999).

Fazendo uma revisão das idéias de diferentes campos ideológicos, Dupas (1999) conclui que “de qualquer forma, nenhum país tem encontrado soluções eficientes para o problema de exclusão, empobrecimento e marginalização” (DUPAS, 1999, p.197). Ele o caracteriza como o maior problema do final do século XX e que, em dez anos, deslocou 10% da população economicamente ativa do Brasil para o chamado setor informal da economia.

Admitindo-se, portanto, uma marcha do modelo capitalista para um processo de redução e flexibilização crescentes das ocupações formais, aliada a esse processo de diminuição da participação do Estado, tanto nas políticas de intervenção econômica, quanto de proteção social, decorrente da hegemonia do Mercado como instituição reguladora não só da vida econômica

como também social (RAMOS, 1989), configura-se um quadro social carente de uma articulação institucional forte e coesa o suficiente para garantir visibilidade a todos os atores de forma justa e equilibrada.

Pode-se ainda referir que o novo panorama político brasileiro nos anos 90 criou o chamado Estado Regulador que, tendo se desincumbido da rotina operacional de muitos setores da economia, especialmente nas áreas de recursos energéticos e minerais e também telecomunicações e transportes, via processos de privatização de empresas estatais, passa a regular essas e outras atividades da vida econômica através de novos órgãos supraestatais e do estabelecimento de políticas públicas. Ressalte-se a criação das agências reguladoras e da Lei de Defesa do Consumidor. Ainda que essas políticas estejam alinhadas com o mesmo pensamento liberal que marcou a desregulamentação do mercado interno e que possam sofrer críticas nesse sentido, elas são coerentes com a proposta de retirar o Estado da ação direta na Economia, optando por exercer esse novo modo de regulação.

Talvez seja muito cedo para avaliar a eficácia dessa política em termos de aumento da competitividade dos mercados e de ganhos para os consumidores e para a sociedade como um todo, aqui entendido que se espera um crescimento da atividade econômica e do emprego a partir dessa nova forma de atuação do Estado. Espera-se também, certamente, uma maior eficácia do Estado em outras atividades que ele mantém consigo, a partir da desoneração do custo e da administração dessas ex-estatais.

### 2.3 O NOVO PAPEL DA SOCIEDADE CIVIL: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A regulação social baseada no binômio Estado-Mercado mostra, portanto, sinais claros de esgotamento. Singer (2000a e 2003) aponta que foi somente nos chamados trinta gloriosos anos do capitalismo, de 1945 a 1975, que esse modelo de regulação conseguiu dar conta da complexidade social, ainda que os seus benefícios tenham ficado concentrados nos grandes países capitalistas. Para Kliksberg (1998), o Mercado responsabilizava-se pelo crescimento econômico, pela produção de bens e geração de empregos, enquanto o Estado, fortalecido pela arrecadação crescente, distribuía políticas públicas de assistência àquelas pessoas que não eram absorvidas pelo mercado de trabalho.

Cria-se então o que Castel (1998) chamou de *sociedade salarial*, onde as relações sociais passam a pautar-se como subsidiárias às relações econômicas, inclusive amortecendo a

capacidade de iniciativa da sociedade, que se torna um agente passivo frente às necessidades do Mercado ou à assistência do Estado. Essa sociedade salarial assume o individualismo decorrente da lógica competitiva do capitalismo como um princípio para as relações sociais, o que também teria reduzido o espaço das relações solidárias.

Contudo, o esgotamento do modelo, descrito nas seções anteriores, abre espaço para um novo ator social: a sociedade civil organizada, que passa a comportar-se como um ente político que assume espaços de domínio público antes cativos do Estado e do Mercado. Esse espaço público deixa de ser entendido como um espaço do *poder público*, representado pelo Estado, mas antes um espaço comum em que Mercado, Estado e Sociedade Civil articulam-se em torno do desenvolvimento social (FISCHER, 2002).

O conceito de *gestão social* proposto por Tenório (1998) pressupõe a ascensão da cidadania como valor de regulação da vida social, a partir da inversão das dicotomias Estado-Sociedade e Capital-Trabalho para Sociedade-Estado e Trabalho-Capital, o que traz o cidadão para a categoria de protagonista dessa nova cena social. A partir de ações comunicativas entre os atores sociais é que seriam construídas as propostas de regulação da vida coletiva. Essa noção de gestão social o autor contrapõe à noção de gestão estratégica que tem pautado a ação dos Estados na vida pública, com a reprodução de uma lógica voltada a fins que é praticada na gestão das organizações privadas.

Para Franco (2002), a distinção entre Estado, Mercado e Sociedade Civil não pode ser apreendida a partir do foco ou do espaço de atuação de cada ente, visto que há muitas vezes o compartilhamento desses espaços por diferentes atores. No entanto, é a lógica e a racionalidade específica de funcionamento de cada um deles que os distingue entre si. O Estado seria dotado de uma racionalidade normativa, o Mercado de uma racionalidade instrumental e a Sociedade Civil de uma lógica cooperativa. Fica em aberta a questão da racionalidade específica que algumas entidades mistas, como os conselhos bi ou tripartites e as próprias iniciativas de economia solidária apresentam, por estarem situadas em regiões de fronteira entre ações do mercado, do estado ou do que o autor chama de nova sociedade civil (FRANCO, 2002).

A maior participação da sociedade civil nos espaços públicos da sociedade reserva, entretanto, algumas armadilhas decorrentes da lógica neoliberal que é subjacente às avaliações correntes sobre o papel do Estado. Acselrad (2002) alerta para o que ele chamou uma “pós-democracia consensual” (p.39), que tende a negar os conflitos e as contradições do modelo de

desenvolvimento capitalista e inclusive a classificá-los como decorrência da falta de capacidade de negociação dos atores envolvidos. Lembra, ainda, que alguns vazios não governados correm o risco de serem preenchidos pelos chamados laços comunitários ou pela cidadania local, dando a aparência de um tecido social sem fissuras que, na verdade, estaria negando a falta de gestão de uma questão de interesse público.

Essa crítica também permeia a noção de filantropia que deu origem à corrente anglo-saxônica do terceiro setor (FRANÇA FILHO, 2002b) e algumas decorrências dessa linha de atuação do setor privado no campo social, como a responsabilidade social empresarial e o empreendedorismo social. Vários estudos recentes, que têm sido empreendidos para tentar desvendar como acontece a participação da iniciativa privada no campo social, apontam para a necessidade de articulação em rede com entidades da sociedade civil e do aparelho do Estado (FISHER, MENDONÇA E LAGARINHOS, 2002; BRITO, 2002; VASCONCELOS E MENEZES, 2002), sendo forte indicativo da urgência com que o tema deva ser tratado para que se tenha um entendimento mais claro do que é hoje essa complexidade do tecido social.

Acsehrad (2002) também evoca a necessidade de parcerias entre os atores sociais, dizendo que “a eficiência da administração local na esfera pública depende (...) da capacidade dos governos de mobilizar recursos não governamentais e cooperar com atores não-governamentais no sentido de construir coalizões, especialmente com o meio empresarial. A criação dessas coalizões seria justamente a forma de superar a fragmentação de interesses econômicos e políticos” (ACSELRAD, 2002, p.41).

De qualquer maneira, essa crítica é extensiva à participação de qualquer dos três atores na cena social. De fato, toda forma de participação corre o risco de reproduzir, ainda que inconscientemente, a lógica do modelo anterior de desenvolvimento. No decorrer das próximas seções da revisão de literatura ficará claro que, mesmo as iniciativas de economia solidária podem, em algum momento, incorrer na reprodução dessa lógica. Todavia, esse risco vai ser intrínseco a essa nova forma de parceria entre os atores sociais, pois ela pressupõe a coexistência de lógicas distintas de atuação, exatamente por contemplar a presença de atores originários de diferentes campos sociais.

Desse modo, o receio de reproduzir essa lógica desenvolvimentista não pode paralisar a caminhada em direção a novas formas de regulação social, sendo que a própria economia

solidária, cujo conceito será explorado na próxima seção, pode ser uma portadora dessa nova racionalidade.

Talvez o ponto mais relevante desse novo cenário social seja o debate da questão da sustentabilidade dentro dos conceitos de desenvolvimento, o que passou a ser um fato novo exatamente a partir da crise do modelo de produção capitalista da década de 70, já trabalhada na seção anterior. Na conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente, realizada em Estocolmo em 1972, pela primeira vez a ONU incorporou a questão do meio ambiente nas discussões sobre o desenvolvimento. Em 1990, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) passa a incorporar, também, a questão do desenvolvimento humano, “concebido como um processo econômico, social, cultural e político abrangente em prol da melhoria e do bem estar da população e de cada indivíduo, com participação ativa e justa distribuição de benefícios” (MOURA et alli, 2002, p.2).

Ainda que essa questão tenha dado margem a muitos debates, o importante a destacar aqui é a complexidade que assume o conceito de desenvolvimento, o qual passa a incorporar aspectos sociais, políticos, ambientais e culturais. Pode-se especular se o fracasso do binômio Estado-Mercado em criar uma sociedade que atendesse satisfatoriamente as pessoas em todas essas dimensões não estaria ligado ao fato de que esse modelo prendia-se excessivamente à dimensão econômica, entendendo que as demais seriam atendidas como decorrência natural do crescimento econômico.

É o que chama atenção Sen (2000) quando escreve que as liberdades substantivas deveriam ser consideradas elementos constitutivos do desenvolvimento, e não serem estabelecidas *a posteriori* dentro de um processo de crescimento do PIB ou da industrialização, que são elementos tradicionais da medição do desenvolvimento no paradigma anterior. As liberdades mencionadas podem até ser favorecidas a partir desses indicadores, como crescimento do PIB ou das rendas individuais, mas elas devem ser o fim último do processo de desenvolvimento, e não uma simples decorrência dele.

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação da liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos. A despeito de aumentos sem precedentes na opulência global, o mundo atual nega liberdades elementares a um grande número de pessoas – talvez até mesmo à maioria. (SEN, 2000, p.18)

O desenvolvimento sustentável pode, portanto, abrigar ainda a questão de alocar no seu processo de construção a busca dessas liberdades substantivas como uma finalidade, alargando ainda mais o conceito que se procura desenhar.

Esse conceito também tem sido tratado em diferentes disciplinas, em nível internacional. Publicações recentes em administração, economia e contabilidade têm trazido as preocupações dessas diferentes áreas para o tema (ROTHEROE, KEENLYSIDE E COATES, 2003; BIRKIN, EDWARDS E WOODWARD, 2003; HANSON, 2003; JANSEN, 2003), evidenciando que essa dimensão está muito presente também nas ciências sociais aplicadas e perdendo uma característica marcante que a ligava muito a questões ambientais.

Hanson (2003) fala da busca de um sistema fidedigno de mensuração do desenvolvimento sustentável como uma busca do Santo Graal, valendo-se, entre outros, das resoluções das cúpulas ambientais da ONU e de algumas leis nacionais isoladas que tentam regulamentar alguns pontos críticos, no aspecto ambiental.

Baseado em experiências holandesas e propondo a criação de uma política européia voltada para a inovação tecnológica eco-eficiente, Jansen (2003) também encara o desenvolvimento sustentável como um desafio que passa pela renovação do sistema educacional superior na Europa, de forma a se obter padrões mais sustentáveis de desenvolvimento. A sua teoria propõe que essa mudança possui três dimensões: uma que prevê a interação da cultura, das estruturas e da tecnologia; uma segunda que prevê a abordagem dos sistemas produtivos com otimizações, melhorias e renovações à base de rompimentos; e a terceira dimensão que envolve a interação de atores como governos, empresas privadas, centros de pesquisa e ONGs para a construção de visões compartilhadas do desenvolvimento.

Birkin, Edwards e Woodward (2003) também procuram construir uma ferramenta de avaliação do desenvolvimento sustentável, abordando as forças e fraquezas dos sistemas contábeis tradicional, social e ambiental, entendendo que esse debate contribuiria para uma evolução cultural consciente na direção do desenvolvimento sustentável. A proposição é de uma visão balanceada da contabilidade, levando em conta o gerenciamento estratégico da organização, medido pelo uso de ferramentas voltadas para os processos de qualidade; a responsabilidade social corporativa; os sistemas de contabilidade social, como os balanços e auditorias sociais e os aspectos éticos da contabilidade; e, finalmente, os investimentos éticos da empresa. Nessa linha

vê-se que a proposta alarga os horizontes contábeis para a inclusão de uma série de práticas organizacionais que procuram medir as suas implicações na vida pública.

Também restrito ao nível das firmas individuais, o estudo de Rotheroe, Kennlyside e Coates (2002) reuniu diferentes *stakeholders* para discutir a questão do engajamento de uma empresa britânica à chamada “Agenda 21”, tentando criar um Plano de Negócios Sustentável. O relato do estudo levanta uma série de dificultadores para o processo, que vão desde o entendimento do próprio conceito, que é muito vago, até dificuldades de relacionamento e diálogo entre os *stakeholders*, evidenciando a distância que ainda existe a ser percorrida até que o conceito possa ser efetivamente aplicado com um modelo de desenvolvimento.

Moura et alli (2002) resumem as principais políticas públicas brasileiras construídas sobre esse novo paradigma de desenvolvimento, que inclui a questão da sustentabilidade como um espectro mais amplo de atuação para os diferentes atores sociais. Este trabalho vai se valer desse resumo, reproduzido no Quadro I, porque os três modelos básicos de políticas apóiam-se na questão local como ponto de partida para o desenvolvimento, sem negligenciar a necessidade de interação com o ambiente macro (nacional) e meso (regional).

A percepção dessa escala local como ponto de partida para os processos de desenvolvimento é fundamental para tratar o tema da Economia Solidária, uma vez que “o local refere-se a um âmbito espacial delimitado e (...) contém, igualmente, o sentido de espaço abstrato das relações sociais que se quer privilegiar e, portanto, indica movimento e interação de grupos sociais que se articulam e se opõem em torno de interesses comuns” (Fischer, 2002, p.14). Como será entendido na próxima seção, onde é descrito o movimento da Economia Solidária, a grande diferenciação dos EES de outras iniciativas econômicas está na qualidade de relacionamento entre as pessoas e do próprio empreendimento com o conjunto da sociedade, de forma que a adoção do local como a apropriada escala de análise da sustentabilidade impõe-se claramente para este estudo.

Milanez (2003) faz referência ao termo desenvolvimento como estando diretamente ligado à satisfação de necessidades e aspirações humanas que, por sua vez, são construídas a partir de características sociais e culturais específicas. Dessa forma, “quando debatemos desenvolvimento, tendemos a buscar soluções universais, esquecendo que é um conceito local” (MILANEZ, 2003, p.76).

Por dimensão local este trabalho adota o entendimento de um espaço político infranacional onde se desenvolvem ações de articulação social em torno de traços econômicos e/ou culturais e/ou sociais comuns a esse espaço geograficamente limitado. Essa dimensão ganha no Brasil um novo *status* político a partir da Constituição de 1988, concorrendo, também, de certa forma, com as pressões supranacionais que também têm contribuindo para a perda do protagonismo do Estado Nacional (FORJAZ, 2000).

Melo (1996) alerta para o fato de que a descentralização administrativa em pauta nos processos de desregulamentação econômica e social, trazidos com o neoliberalismo que sustenta a globalização produtiva e financeira, pode estar mascarando um enfraquecimento do papel dos Estados nacionais sob a alegação de democratização, transparência e maior participação na gestão pública.

Ainda assim, o processo de democratização de base, a partir de políticas de descentralização, também é reconhecido como decorrência de um anseio popular que veio a complementar o processo de redemocratização representativa que já estava em curso no Brasil. Carregando essa ambigüidade, o processo de municipalização das políticas públicas desenvolvimentistas, mesmo que em um primeiro momento atendam a interesses dos *players* globais, podem reverter em benefícios para os trabalhadores na forma de organizações locais que construam uma visão de desenvolvimento baseado nas suas identidades culturais e de sua vida democrática. Isso pode permitir uma reconciliação entre o progresso universal e o respeito às singularidades do local (MELO, 1996).

| <b><i>Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)</i></b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Difusor</b>   | <b>Definição</b>  | <b>Bases metodológicas</b>  |
| Governo Federal<br>(Programa Comunidade Ativa)                     | Forma de promoção de desenvolvimento focada na sustentabilidade das comunidades, capazes de: suprir suas necessidades imediatas; diagnosticar e incentivar suas vocações locais; fomentar o intercâmbio externo tendo em vista suas vocações. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcerias entre Estado e Sociedade</li> <li>▪ Ações multissetoriais integradas convergentes</li> <li>▪ Capacitação para a gestão</li> <li>▪ Diagnóstico e planejamento participativos</li> <li>▪ Articulação da oferta pública de programas com a demanda social local</li> <li>▪ Monitoramento e avaliação</li> </ul> |

|  |  | ▪ Fomento ao empreendedorismo   |
|--|--|---|
| <i>Desenvolvimento Local Sustentável (DLS)</i> |  |   |
| <b>Difusor</b>                                 | <b>Definição</b>   | <b>Bases metodológicas</b>  |
| PNUD e SUDENE                                  | Processo que se preocupa essencialmente com a melhoria da qualidade de vida e bem estar da população local, a conservação do meio ambiente e a participação ativa, organizada e democrática da população, de forma consciente, para que possa por si própria garantir a sua sustentabilidade e continuidade do processo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização social (geração de capital social)</li> <li>▪ Empreendedorismo (criatividade e competências coletivas e individuais vinculadas às oportunidades e à vocação local)</li> <li>▪ Gestão social (sociedade deve gerir seus recursos de forma participativa e responsável, identificar seus problemas e gerar soluções)</li> <li>▪ Parcerias e articulação das instituições públicas</li> <li>▪ Capacitação/educação para melhoria dos níveis educacionais e da capacidade produtiva</li> <li>▪ Comunicação e informação permanentes</li> </ul> |
| GTZ (Programa PRORENDA)                        | Processo de melhoria da qualidade de vida que depende de uma complexa, demorada e contínua interação entre fatores econômicos, políticos e sociais para acontecer e da lenta e gradual formação do capital social.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusão social</li> <li>▪ Fortalecimento da economia local</li> <li>▪ Inovação na gestão pública</li> <li>▪ Gestão ambiental e uso racional dos recursos</li> <li>▪ Mobilização social (ativa participação cidadã)</li> </ul>   |

Quadro1: Concepções de desenvolvimento local sustentável.

Fonte: Moura et alli (2002).

A partir desse quadro-resumo, verifica-se que a dimensão econômica não é mais hegemônica para a definição da sustentabilidade, mas ao mesmo tempo ela não foi esquecida nem negligenciada: ela continua sendo parte importante e relevante para a perpetuação das iniciativas de geração de trabalho e renda. Há outros ingredientes novos nesse cenário, mas este trabalho vai concentrar a sua atenção especificamente nessa dimensão econômica da sustentabilidade, onde se entende que o conhecimento administrativo possa dar a sua maior contribuição no sentido de proporcionar resultados econômicos que permitam a perpetuação dos EES.

É relevante ressaltar que o DLIS, como programa governamental, está desativado, mas a sua metodologia de trabalho continua sendo utilizada pelo SEBRAE.

## 2.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA: EM BUSCA DE UM CONCEITO

A situação de pobreza e exclusão, bem como o novo quadro social da atualidade, descritos nas seções anteriores conformam um cenário a partir do qual se observa o que Singer (2003) chamou de ressurgimento da economia solidária. Há unanimidade entre vários autores (GAIGER, 2000 e 2003; SINGER, 2000; TIRIBA, 2000; CARRION, 2002; PRIMAVERA, 2002; TODESCHINI E MAGALHÃES, 2002) de que esse quadro extremamente grave e constrangedor é um fator que contribui para o surgimento das iniciativas de economia solidária, embora a totalidade da amplitude desse movimento não possa ser totalmente explicada como uma simples decorrência direta desse quadro.

Essa ressalva vai começar a distinguir a economia solidária da economia informal, essa última entendida como um “simulacro precário das práticas mercantis oficiais” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 16), caracterizada pela não geração de qualquer tipo de excedente ou acumulação (FAVREAU, 2002), e que no Brasil poderia ser sintetizada nos trabalhos autônomos sem especialização, os populares “bicos” (SOUZA, 2000, p.49). Houtart (2001) identifica que os laços de solidariedade presentes nas iniciativas de economia informal é que as fariam desenvolver para um modelo mais estruturado, levando as pessoas a tentarem “alcançar níveis de organização econômica, social, cultural e política superiores e alternativos ao sistema capitalista neoliberal” (p.16). Assim, as iniciativas de economia solidária mostram-se mais complexas do que a economia informal e incorporariam outras dimensões além da econômica.

Feita essa distinção, é importante identificar outros fatores que estariam contribuindo para o surgimento de iniciativas de economia solidária. À sua dimensão puramente econômica, deve-se acrescentar uma dimensão política de oposição ao modelo de organização social que a economia de mercado desenvolveu (SINGER, 2000; FRANÇA FILHO, 2002). Assim, esse quadro de desigualdades econômicas é um elemento favorável ao desenvolvimento das iniciativas de economia solidária, mas a sua gênese não pode ser limitada a esse único fator. A ele deveriam somar-se questões referentes ao entorno local, como a articulação com outros organismos representativos da sociedade, a existência de organismos populares voltados onde exista uma tradição associativa e um quadro político favorável ao seu desenvolvimento (GAIGER, 2003).

Laville (2002) enxerga a economia solidária como um fato associativo, composto por uma dimensão econômica, uma social e uma política. A articulação dessas dimensões seria permanente e elas estariam fortemente imbricadas, de modo que não se pode tratar nada desse fenômeno sem considerar a todas elas simultaneamente. Como fenômeno complexo, na economia solidária “(...) os indivíduos não se comportam como atores unicamente econômicos, trata-se de membros de famílias ou de comunidades (local, étnica, profissional...). Trata-se igualmente de cidadãos na esfera política” (LAVILLE, 2002, p.29).

O debate sobre o grau de influência da situação econômica desfavorável dos trabalhadores na sua opção pelas iniciativas de economia solidária prossegue. Tiriba (2000, p.224), pergunta: “Para os trabalhadores associados, em que medida as iniciativas de geração de trabalho e renda se configuram como algo ‘alternativo’? Alternativo à lógica do capital, ou um refúgio ante a crise do emprego?”.

Para França Filho (2002) as atividades econômicas representariam um meio através do qual estaria se buscando a realização de objetivos sociais, ou seja, elas seriam uma forma de luta política da sociedade pelo estabelecimento de uma nova relação com a economia. O debate, portanto, seria em torno de um projeto político de sociedade ao qual as decisões econômicas deveriam ser subordinadas, contexto no qual a economia solidária assumiria o caráter de uma política pública (FRANÇA FILHO, 2002a).

Essa confusão de papéis a que se prestaria a economia solidária (uma forma de luta política ou a solução imediata de um constrangimento econômico) revela, na verdade, um fenômeno complexo que está buscando a sua lógica singular de organização e atuação (GAIGER, 1999). É a partir de algumas pesquisas empíricas que essas iniciativas passam a ser conhecidas, e com elas pode-se começar a definir o que é a economia solidária.

Singer (2000) define a economia solidária a partir das experiências assistidas na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo, concluindo que “a economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre

posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização desses meios (do capitalismo)” (SINGER, 2000, p.13).

Analisando empreendimentos autogestionários no Rio de Janeiro, Tiriba (2000) identifica que “além da origem popular de seus atores, os empreendimentos pertencentes ao setor da economia popular têm se caracterizado, fundamentalmente, pela lógica da reprodução da vida, e não do capital (...) é possível verificar que a imensa maioria das unidades analisadas vão mais além do que a geração de renda” (TIRIBA, 2000, p.229), ainda que, “diferentemente das experiências de produção associada e, em especial, dos conselhos operários nas primeiras décadas deste século, o fenômeno dos empreendimentos geridos pelos próprios trabalhadores não têm a ‘sociedade dos produtores livres associados’ como ponto de referência ou horizonte, mas é o resultado da própria excrecência dos processos de exclusão social” (TIRIBA, 2000, p.224).

Referindo-se às iniciativas populares de geração de trabalho e renda, Gaiger (2000) define a economia solidária como um espaço que não é só econômico, mas que recupera valores e práticas deixadas no esquecimento, dando-lhes novo sentido e amplitude e propiciando a inclusão e a reconstrução pessoal dos indivíduos. Ampliando esse olhar, Gaiger (2003) identifica oito características interdependentes que estariam presentes nos empreendimentos de economia solidária:

- a) Autogestão;
- b) Democracia;
- c) Participação;
- d) Igualitarismo;
- e) Cooperação;
- f) Viabilidade;
- g) Responsabilidade social;
- h) Desenvolvimento humano.

Embora, em alguns textos, se possa encontrar a denominação de *economia social* para essas iniciativas, França Filho (2002) vai sugerir que a economia solidária representa o resgate de uma afirmação política do fenômeno, que havia sido perdida ao longo do século XX, quando as

iniciativas cooperativistas e mutualistas européias foram sendo lentamente absorvidas pela economia de mercado e assumindo a respectiva lógica, em detrimento dos objetivos sociais que estariam na sua origem.

A economia solidária também é vista como “uma forma de economia que inverte os princípios da economia tradicional, que tem por característica a concentração de riquezas” (PRIMAVERA, 2002, p.12). A economia solidária deveria apoiar-se, portanto, em três pontos: a produção coletiva, a comercialização justa e o consumo crítico, ético e responsável (PRIMAVERA, 2002).

Todeschini e Magalhães (2002) assumem a economia solidária como o conjunto das novas formas de organização do trabalho e da produção, como as cooperativas de produção, de serviços, de crédito e de consumo, associações de produtores, empresas em regime de autogestão, bancos comunitários e diversas organizações populares.

Os princípios cooperativos são lembrados por Singer (2002a) como uma forma de resgatar alguns valores que estariam hoje impregnando a economia solidária: Singer (2000a) fala dos oito princípios eqüitativos que marcaram a fundação da cooperativa de consumo de Rochdale, na Inglaterra, em 1844 como pilares que aproximam a Economia Solidária do que ele chama de cooperativismo “não degenerado”, em alusão à prática de subcontratação que algumas empresas capitalistas têm feito no Brasil usando a figura jurídica da cooperativa para reduzir custos com a mão-de-obra, as conhecidas “coopergatos”. Os princípios de Rochdale são<sup>1</sup>:

- a) haveria democracia na sociedade: para cada sócio um voto.
- b) a sociedade seria aberta para quem quisesse participar, desde que integrasse a cota de capital mínima igual para todos.
- c) qualquer dinheiro investido na cooperativa seria remunerado por uma taxa de juro, mas não daria a seu possuidor qualquer direito adicional de decisão.
- d) tudo que sobrasse da receita, deduzidas todas as despesas, inclusive o juro, seria distribuído entre os sócios em proporção às compras que fizessem na cooperativa.
- e) todas as vendas seriam à vista.
- f) os produtos vendidos seriam sempre puros e de qualidade.
- g) a sociedade deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo.
- h) a sociedade seria neutra política e religiosamente.

---

<sup>1</sup> In Singer, 2000a, p.19.

Atualmente, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade formada em Londres em 1895 e que congrega representações nacionais de cooperativas de 75 países, incluindo o Brasil, através da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), define sete princípios do cooperativismo (Departamento Nacional de Cooperativismo, 2003), apresentados a seguir:

1º - Adesão Voluntária e Livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, ou de ordem social, racial, política e religiosa.

2º - Gestão Democrática pelos Membros

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros tem igual direito de voto (um homem – um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação Econômica dos Membros

Os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam esse capital democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de fundos de reserva, parte dos quais, pelo menos, será indivisível;
- b) benefício aos associados na proporção de suas operações com a cooperativa; e
- c) apoio a outras atividades aprovadas em Assembléia.

4º - Autonomia e Independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda-mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, Formação e Informação

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

#### 6º - Intercooperação

Trabalhando em conjunto através de estruturas locais, regionais e internacionais, as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão força ao movimento cooperativo. É a cooperação entre cooperativas.

#### 7º - Interesse pela Comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Os chamados empreendimentos autogeridos também são ressaltados como exemplos virtuosos de iniciativas de economia solidária. Um bom resumo das características solidárias de produção está nos parâmetros mínimos propostos pela ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogeridas) para que empreendimentos autogeridos dêem certo<sup>2</sup>:

- a) democratização das tarefas que envolvam raciocínio – é preciso eliminar qualquer represamento de conhecimentos.
- b) motivação dos trabalhadores de forma que acreditem no projeto e na inteligência coletiva.
- c) viabilidade do projeto e rentabilidade no médio e longo prazo, ou seja, geração de dividendos e lucros.
- d) integração da empresa em “redes de negócios” (Anteag Business), transformando a inteligência coletiva no principal patrimônio das empresas autogestionárias.
- e) viabilizar a implantação de técnicas modernas e efetivas de gestão, com o envolvimento e a realização das pessoas. Uma gestão em que haja transparência e democratização das informações, incentivo e contribuição dos trabalhadores.
- f) parceria de trabalho com o Sindicato dos Trabalhadores, desde que ele tenha dado apoio efetivo a projeto autogestionário.

Trazendo o modelo canadense de economia social, Lévesque e Mendell (1999) definem o que é uma empresa social no Québec: para caracterizar uma “empresa social” ela deve ter uma

finalidade de prestação de serviços aos seus membros ou à comunidade; deve possuir autonomia de gestão; o processo de decisão deve ser democrático; deve haver uma primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na divisão dos excedentes e das remunerações; e deve haver a participação e a assunção de responsabilidades individuais e coletivas. Esta caracterização deriva do conceito de economia social assumido pelo *Chantier d'économie sociale*<sup>3</sup> e composto de dois vetores: um econômico, baseado no conceito de economia substantiva de Karl Polanyi, e outro baseado na noção de rentabilidade social, que compreende o bem-estar da população, a economia na oferta de serviços públicos e sociais e os empregos criados, entre outros Lévesque e Mendell (1999)<sup>4</sup>.

O roteiro metodológico assumido pela rede internacional de pesquisa na qual se inscreve este trabalho (ver capítulo de procedimentos metodológicos) propõe também uma definição de empresa social com base em quatro pressupostos que ela deveria atender: primeiro pelo estatuto jurídico que preveja o princípio de “uma pessoa, um voto”; segundo pela gestão democrática e pela propriedade coletiva; em terceiro, devem ser atividades econômicas do tipo associativo fundadas em valores de solidariedade, de autonomia e de cidadania, dando primazia às pessoas e ao trabalho sobre o capital pela distribuição dos excedentes; e em quarto lugar devem inspirar um novo tipo de regulação sócio-econômica (COMEAU, 2000).

Wautier (2003) faz uma breve diferenciação entre economia social e economia solidária na França, onde os dois conceitos estariam muito próximos. Como economia social, ela define “um conjunto de organizações e empresas cujas atividades produtivas respondem a princípios prioritários: adesão livre, democracia interna (uma pessoa, uma voz), lucratividade limitada (reinvestimento dos excedentes na ação social e não-lucratividade individual dos associados), respeito da dimensão humana da atividade e solidariedade” (WAUTIER, 2003, p.109-110). Os três pilares dessa economia seriam as cooperativas, as associações e as chamadas mutualidades. Já a economia solidária “acentua a noção de projeto, de desenvolvimento local e de pluralidade das formas de atividade econômica, visando à utilidade pública, sob forma de serviços diversos, destinados, principalmente, mas não exclusivamente, à população carente ou excluída” (p.110).

---

<sup>2</sup> Indicadores retirados de ANTEAG (*apud* Nakano, 2000, p.74)

<sup>3</sup> Organização do Québec que congrega ONGs, universidades, órgãos públicos e outros atores sociais envolvidos com a economia social.

Mesmo diante de tantas abordagens diferentes, existe um núcleo comum entre todas essas definições, que permite enxergar a economia solidária como *um fenômeno complexo, de iniciativas de geração de trabalho e renda que, além de sua dimensão econômica, comporta uma dimensão sócio-política que implica em que a resposta oferecida ao desemprego e à exclusão inspire um novo modo de regulação social que articule essas dimensões.*

## 2.5 AS QUESTÕES DA GESTÃO E DA EFICIÊNCIA NOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Talvez por estar impregnada de um componente ideológico muito forte de oposição ao modo de produção capitalista, a teorização da chamada economia solidária preocupa-se mais com as relações sociais e políticas entre os participantes e desses com os demais atores do ambiente político, econômico e social, do que propriamente com o processo de racionalização administrativa a que se dedicam mais fortemente as empresas tradicionais. Gestão, aliás, nos textos que buscam trabalhar a economia solidária (CAMP, 2002; GUIMARÃES, s/d; ANTEAG, 2000; ADS, 2001; SINGER, 2000a; NAKANO, 2000) refere-se à autogestão, à tomada de decisões conjunta e democrática entre os trabalhadores, inclusive sobre o uso dos meios de produção e sobre a aplicação dos excedentes financeiros. Não há referência sobre decisões gerenciais eficientes, no sentido do uso de teorias e princípios de administração.

Não significa que a questão da administração ou do gerenciamento dos EES não esteja recebendo preocupações dos teóricos. Singer (2000a) fala que a descrença na capacidade administrativa dos trabalhadores é uma ameaça maior aos EES do que a própria reação que o capitalismo poderia ter a essas iniciativas. Enquanto no capitalismo a administração seria um exercício de liderança e de gestão de conflitos ligado aos mecanismos de dominação do capital sobre o trabalho, na Economia Solidária as decisões devem ser coletivas e os dados transparentes, de forma que o conhecimento fragmentado dos trabalhadores possa ser mobilizado de forma integrada para as tomadas de decisão.

O conhecimento, ainda segundo Singer (2002a), é um processo que acontece ao longo do tempo, tanto no que concerne à autogestão como à administração em si do negócio e eventualmente do processo produtivo, com a diferença de que na empresa capitalista esse processo ocorre em um grupo restrito de decisores, enquanto na Economia Solidária ele deveria

---

<sup>4</sup> Esse conceito assumido pelo *chantier* apóia-se em: DEFOURNY, Jacques (1991). *L'Émergence du secteur*

ser compartilhado por todos os envolvidos. Tiriba (2000) também atribui ao conhecimento (tecnológico e teórico-metodológico) a diferenciação real para os trabalhadores, sem o qual a mera posse dos meios de produção não poderia garantir-lhes a libertação da dominação capitalista que eles estariam buscando.

Ao revisar o modelo de gestão para empresas autogestionárias proposto pela ANTEAG, citados anteriormente, Nakano (2000) evidencia alguns parâmetros mínimos, sendo apenas um deles referente ao que se chama de *técnicas modernas e efetivas de gestão*, que diz, textualmente:

viabilizar a implantação de técnicas modernas e efetivas de gestão, com o envolvimento e a realização das pessoas. Uma gestão em que haja transparência e democratização das informações, incentivo e contribuição dos trabalhadores” (Anteag, s/d, *apud* Nakano, 2000).

Pode-se ver, portanto, que a análise da questão administração e gerenciamento dos EES não chega no nível de um “*modus operandi*” que seja específico desse tipo de organização e não prescreve mudanças no “*saber-fazer*” administrativo, colocando a ênfase maior na dimensão moral da administração e na sua influência nas relações de trabalho solidárias e na apropriação dos excedentes. Percebe-se, então, um caminho aberto para a pesquisa que se aproxime desse “*saber-fazer*” peculiar, já que “a conclusão de toda essa discussão é que a gestão democrática é plenamente compatível com o emprego da competência científica” (SINGER, 2000a, p.21).

Para França Filho (2002a) “existe um modo de agir organizacional original que se elabora através dessas iniciativas e isto se deve à própria natureza intrínseca do fenômeno, isto é, sua capacidade de articular lógicas de ação bastante diferenciadas na sua dinâmica” (p.2). Essa tese não só reforça a compatibilidade entre as lógicas do solidarismo e da eficiência econômica, como as enxerga agindo simbioticamente na gênese das iniciativas de economia solidária. O autor continua dizendo que a gestão desses empreendimentos de fato exige um “agenciamento de lógicas de ação extremamente complexo”, do qual este estudo busca aproximar-se.

Um dos principais trabalhos investigativos da realidade da economia solidária no Rio Grande do Sul foi desenvolvido por Gaiger (2000). Os estudos que deram base à pesquisa e ainda a análise de outros casos exitosos mais antigos levantados pela Cáritas – Regional Rio Grande do Sul em outro levantamento publicado em 1993, permitiram identificar que essas iniciativas eram resultado de “uma estratégia de diversificação de atividades, com base numa produção primária inicial, combinada a um entorno favorável (...) e com um trabalho de articulação local e regional

continuado” (GAIGER, 2000, p.272). Ficou evidente, ainda, que “tornaram indispensável a meta de viabilizar economicamente esses empreendimentos” sem, no entanto, deixar de fortalecer seu caráter cooperativo, igualitário e democrático. O autor trabalhou com 35 empreendimentos de diferentes naturezas (alimentação, confecções, produção agrícola, comercialização, agroindústria, reciclagem e serviços) em todas as regiões do estado.

A investigação revelou que menos importante do que as características intrínsecas do empreendimento que se sustentava ao longo do tempo eram as características sociais do grupo social que o abrigava, acabando o autor por identificar quatro fatores preponderantes de sucesso, descritos a seguir:

- a) O projeto coletivo sustenta-se numa convergência natural de propósitos decorrentes de trajetória de vida que também são comum a todas as pessoas envolvidas.
- b) Os projetos são mais bem sucedidos na medida em que o entorno social mostra-se mais pró-ativo, seja por iniciativas religiosas, políticas ou outras que façam ligação com o grupo.
- c) Existe um entendimento econômico que a atividade desenvolvida é fonte de sobrevivência e isso mobiliza um saber prático (um *savoir-faire*) muito importante para o empreendimento.
- d) Há uma organização das atividades (tanto produtivas quanto administrativas, de negociação, de relacionamentos, de comercialização, etc.) que constroem uma nova racionalidade “em vista de fins que não sejam a mera reprodução do presente” (Gaiger, 2000, p.276). Isso acontece em dois momentos cruciais: (i) a potencialização dos recursos humanos e materiais não os descaracteriza, ou seja, as pessoas e os seus meios de produção são respeitados como são e não seguem, necessariamente, um modelo produtivo da lógica de mercado; (ii) plasman-se a racionalidade econômica que garante a viabilidade econômica do empreendimento com valores e princípios ideológicos, apontando uma grande mudança social.

O fato de que esses empreendimentos apontam novas tendências (economia solidária) não significa que não haja conflitos e que as decisões sejam fáceis, mas antes que eles crescem e desenvolvem essa nova racionalidade exatamente ao vencerem esses desafios. São modelos práticos que apontam para uma possível “ponte” entre a lógica de mercado (reprodução do

capital) e a lógica da solidariedade (divisão), articulando uma combinação em que eles reforçam-se reciprocamente e garantem a viabilidade do empreendimento.

Gaiger (2000) ainda identifica três situações em que se aliam com mais força a cooperação e a eficiência no trabalho:

- a) A atividade produtiva e o ambiente de trabalho oferecem recompensas sociais e morais relevantes.
- b) O empreendimento representa uma atividade essencial para todos os envolvidos, gerando a possibilidade de uso intensivo do fator trabalho.
- c) A remuneração é baseada em critérios intrínsecos que, mesmo sendo operacionalmente complicados, garantem a objetividade e a racionalidade do trabalho ao mesmo tempo em que respeitam as diferenças entre os cooperados.

Decorre que o trabalho nesse tipo de empreendimento assume dimensões de uma implicação voluntária (mesmo que se trabalhe porque se precisa do dinheiro, a pessoa por si enxerga que é *este* trabalho – e não outro – que vai lhe dar os meios de subsistência) e é fonte de aprendizagem e de criatividade.

Por fim, é sustentado que a escala de medição de sucesso de um empreendimento desse tipo não pode centrar-se exclusivamente na sustentabilidade econômica, mas também na satisfação de necessidades sócio-culturais e ético-morais.

A pesquisa projeta a coexistência dessa economia solidária com a economia de mercado, dado que “não se pode prever (...) qualquer configuração que exclua, por superação ou supressão, a chamada economia de mercado” (GAIGER, 2000, p.283). Uma economia solidária não poderia substituir uma economia de mercado dadas a “heterogeneidade imanente à ambas e a ambivalência dos fatos históricos que abrigam” (GAIGER, 2000, p.283). Desse raciocínio, decorre que há a necessidade de articular espaços de coexistência e de uma interpenetração entre ambas. É identificado nas pesquisas que muitos dos empreendimentos solidários estudados têm como canal de venda os agentes da economia de mercado. Também do ponto de vista da racionalidade, já existe uma coexistência de valores quando, por exemplo, produtores agroecológicos reúnem-se solidariamente numa feira alternativa mas competem entre si pela freguesia.

Essa coexistência com o que se pode chamar economia de mercado é uma visão também compartilhada pela professora Liana Carleial, da Universidade Federal do Paraná, e pelo

professor José Maria Carvalho Ferreira, da Universidade Técnica de Lisboa, em suas falas em ciclos de palestras respectivamente promovidas pelo NIPETS<sup>5</sup> e pelo GINEIT<sup>6</sup> do PPGA/UFRGS<sup>7</sup> no mês de setembro de 2002<sup>8</sup>. Pode-se ir além de uma simples questão de subordinação dessa economia social à economia de mercado e sustentar que, ao menos na sua gênese, a primeira nasce como uma decorrência de algumas distorções e dissonâncias da última, estando, portanto, intrinsecamente articuladas.

O conceito de economia plural, proposto por França Filho (2002), materializa, de certo modo, uma construção teórica que abriga a coexistência de lógicas econômicas que têm sido tratadas como opostas e mutuamente excludentes. Essa economia plural “admite uma pluralidade de princípios de comportamento econômico” que não necessariamente posiciona-se como uma economia *contra o mercado*, mas uma economia *com o mercado*, desde que este seja submetido a outros princípios e práticas.

É esse tipo de aproximação teórica da economia solidária que permite perceber que o seu próprio processo de surgimento, ainda que reforçado por políticas públicas específicas como a observada no Rio Grande do Sul entre 1999 e 2002<sup>9</sup>, mistura uma carga de ações racionais voltadas a uma finalidade específica, de geração de trabalho e renda.

Um outro extenso estudo com 61 empreendimentos na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro (TIRIBA, 2000) também aponta muitas semelhanças com os empreendimentos gaúchos. Como pontos marcantes, destaca-se a origem popular dos atores presentes nesses empreendimentos e a presença de uma lógica de reprodução da vida, e não do capital. Mais do que geração de renda, eles procuram a “reprodução ampliada da vida” (TIRIBA, 2000, p.229). A autora pesquisou essas organizações sob quatro eixos básicos (educação, organização e gestão do trabalho; relações de mercado; redes de ação coletiva; e motivações e expectativas dos trabalhadores) e encontrou relações de troca de bens materiais e imateriais dentro de relações de reciprocidade e cooperação, ou seja, tipicamente pertencentes ao setor solidário da economia.

As relações de solidariedade encontram limitações, segundo esse estudo, nas trocas do empreendimento com o restante da comunidade, o que leva a autora a questionar a real alternativa ao capitalismo que a economia solidária pretende ser, uma vez que “não

---

<sup>5</sup> Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos do Terceiro Setor

<sup>6</sup> Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho

<sup>7</sup> Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

<sup>8</sup> Apresentações em vídeo disponíveis no formato digital em [www.ea.ufrgs.br/eatw](http://www.ea.ufrgs.br/eatw)

necessariamente elas (as relações de solidariedade) se estendem às formas de convivência com a comunidade local” (TIRIBA, 2000, p.235). Mas os conflitos e as relatividades dessas relações de solidariedade também foram encontrados nas relações interpessoais dentro dos empreendimentos e, “embora não determinem, condicionam o cotidiano da produção” (TIRIBA, 2000, p.235).

Também a cidade de São Paulo implementou programa de apoio a empreendimentos solidários, tentando diagnosticar as dificuldades desses grupos e procurando implementar políticas públicas que garantissem minimamente condições de manutenção e sobrevivência das iniciativas, através do chamado Programa Oportunidade Solidária (POCHMANN, 2002). A economia solidária, a partir de uma visão do poder público municipal, é reconhecida não somente como uma resposta à crise do emprego no capitalismo, que foi evidenciada na seção anterior: ela seria um resgate de estratégias populares e solidárias que “podem recriar relacionamentos sociais mais sustentáveis em todas as dimensões do convívio humano” (POCHMANN, 2002, p.142).

É essa dimensão humana dos empreendimentos que talvez constitua-se no seu grande diferencial em relação às organizações presentes na economia de mercado, onde os relacionamentos operam numa dimensão predominante de racionalidade instrumental. Mais uma vez, a existência de conflitos não é negada e torna-se, inclusive, um dinamizador dos relacionamentos e das interações entre as pessoas nos EES, reforçando a importância substantiva do trabalho e das pessoas que estão em torno dele.

No entanto, como em outros processos humanos, também nas práticas de empreendedorismo ou economia popular convivem e se desenvolvem, de forma conflituosa e em tempos diferenciados, formas e graus variados de associação, solidarismo, autonomia, autogestão, democracia, participação, cooperação, responsabilidade social, enfim: desenvolvimento humano (POCHMANN, 2002, p.143).

Uma experiência peculiar de estudo de um empreendimento de Economia Solidária sob a ótica da administração foi desenvolvido pela Escola de Administração da UFRGS, através do Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas do Terceiro Setor (NIPETS), em que empreendimentos em desenvolvimento foram “incubados” sob a coordenação do NIPETS e apoio da PS Empresa Junior<sup>10</sup> (CARRION, 2002). Dessa experiência sobressai a grande inaptidão dos participantes com questões administrativas muito básicas, além da necessidade premente de uma

---

<sup>9</sup> Programa de Economia Solidária da SEDAI/RS – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais.

<sup>10</sup> Empresa Junior onde os estudantes de graduação atuam como consultores empresariais sob a supervisão de professores da escola.

maior formalização das parcerias com outros atores no processo de “incubação” dos empreendimentos.

A preocupação desse trabalho concentra-se, naturalmente, nas práticas gerenciais que operam na direção da racionalidade da organização do trabalho e da produção, não só internas, mas também nas parcerias externas com outros agentes públicos e privados também operadas no sentido da busca da eficiência. Tal preocupação frequentemente tem enfrentado resistências nos debates em torno do desenvolvimento da Economia Solidária, sob a alegação de que essa racionalidade poderia quebrar os laços de solidariedade e cooperação que seriam as marcas próprias dessa economia.

De todas essas experiências desenvolvidas em diferentes espaços geográficos do Brasil, em áreas urbanas e rurais, com grupos dos mais variados tipos de atividade econômica, pode-se perceber uma dificuldade generalizada no campo da gestão desses empreendimentos, ao mesmo tempo em que são muito reforçadas as questões de *formação*, entendida aqui como a educação dos grupos para a autogestão e para os novos padrões de relacionamento e de organização no trabalho.

Esse despreparo para a administração do empreendimento não significa ausência de atenção para com a questão. Pelo contrário, pode-se observar que todos os estudos citados apontam para a necessidade de capacitação gerencial dos empreendedores como um dos fatores críticos a serem desenvolvidos no caminho da sustentabilidade do empreendimentos. Resume-se, no Quadro 2, os principais fatores dificultadores encontrados no estudo dessas experiências, bem como as possíveis alternativas para contornar essas dificuldades. Aos estudos teóricos levantados, foi adicionado um debate sobre sustentabilidade desenvolvido em um seminário de Economia Solidária<sup>11</sup> e cujo material está no prelo.

| Autor         | Dificuldades   | Saídas   |
|---------------|--|--|
| Gaiger (2000) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indiferenciação dos vários elementos que intervêm no processo produtivo (gestão)</li> <li>▪ Problemas de organização do grupo (aspectos legais, participação, ganhos, relacionamentos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencializar as trajetórias anteriores de vida dos atores, que reforçam os laços de solidariedade.</li> <li>▪ Criar ou desenvolver um entorno social favorável, com a presença influente de lideranças e promotores</li> </ul> |

<sup>11</sup> II Seminário de Economia Solidária – Teoria e Prática. Unisinos, São Leopoldo, RS, 08/11/2002.

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
|                     |  | <p>externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento simultâneo dos vetores empresarial e solidário</li> </ul>   |
| Tiriba (2000)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educação, organização e gestão do trabalho</li> <li>▪ Relações com o mercado</li> <li>▪ Redes de ação coletiva</li> <li>▪ Motivações e expectativas dos trabalhadores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A produção como instância educativa, redefinindo conceitos de produtividade e eficiência</li> <li>▪ Domínio da capacitação técnica e gerencial, como meio de libertação do trabalhador</li> </ul>  |
| Pochmann (2002)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servem apenas para a precária sobrevivência de uma pessoa ou um grupo familiar</li> <li>▪ Se ressentem da falta de um plano de investimentos viável</li> <li>▪ Falta uma organização eficiente</li> <li>▪ Têm pouco apoio do poder público</li> <li>▪ Inserem-se de forma desvantajosa no mercado competitivo e submetem a uma lógica de exploração e precarização da mão de obra.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação para a autogestão popular</li> <li>▪ Assessoria e assistência para a organização dos empreendimentos</li> <li>▪ Capacitação técnica para desenvolvimento da atividade prevista</li> <li>▪ Incubação de tecnologias para o desenvolvimento social</li> <li>▪ Comercialização, mercados e estratégias de demanda.</li> <li>▪ Inclusão de todas essas políticas numa discussão mais ampla de “desenvolvimento local”.</li> </ul> |
| Carrion (2002)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição precisa de preço de venda, dificultando a comercialização (preço alto) ou o resultado (preço baixo).</li> <li>▪ Dificuldades de relacionamento e de organização do trabalho</li> <li>▪ Formalização de parcerias com outros atores de forma efetivamente comprometida.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conselho de gestão envolvendo todos os atores do projeto</li> <li>▪ Supervisão constante após o período de incubação (consórcio)</li> <li>▪ Articulação em redes com outros empreendimentos e com o ambiente institucional</li> <li>▪ Fomento a pesquisas acadêmicas interdisciplinares compatíveis com o desenvolvimento dos projetos</li> </ul>  |
| Seminário ES (2002) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento baseado no voluntarismo e abnegação dos participantes</li> <li>▪ Escassez de crédito em maior</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar “viabilidade externa” dos EES, ou seja, a sua inserção no mercado e na sociedade.</li> </ul>   |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
|               | <p>escala</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade de compatibilizar o solidarismo e a eficiência</li> <li>▪ Baixa articulação com outros EES e com outros atores sociais</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver uma nova racionalidade que concilie a solidariedade com a eficiência econômica</li> <li>▪ Procurar novas formas criativas de entrada no mercado,</li> <li>▪ Capacitação técnico-gerencial que capacite o empreendimento para a autosustentabilidade.</li> <li>▪ Aprender a explorar o trabalho em rede, de modo a minimizar as limitações individuais dos EES, compartilhar mais recursos e conhecimentos.</li> <li>▪ Crédito em escalas maiores e mais formalizadas, para alavancar os empreendimentos que atingem um maior grau de complexidade.</li> </ul>  |
| Nakano (2000) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de uma “cultura” de gestão dos trabalhadores</li> <li>▪ Divergências internas do movimento sindical, que implicam em apoios frágeis às iniciativas autogeridas</li> <li>▪ Dificuldade dos trabalhadores em definir novos valores para a gestão</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Democratização das tarefas que envolvam raciocínio – é preciso eliminar qualquer represamento de conhecimentos.</li> <li>▪ Motivação dos trabalhadores de forma que acreditem no projeto e na inteligência coletiva.</li> <li>▪ Viabilidade do projeto e rentabilidade no médio e longo prazo, ou seja, geração de dividendos e lucros.</li> <li>▪ Integração da empresa em “redes de negócios” (Anteag Business), transformando a inteligência coletiva no principal patrimônio das empresas autogestionárias.</li> <li>▪ Viabilizar a implantação de técnicas modernas e efetivas de gestão, com o envolvimento e a realização das pessoas. Uma gestão em</li> </ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>que haja transparência e democratização das informações, incentivo e contribuição dos trabalhadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parceria de trabalho com o Sindicato dos Trabalhadores, desde que ele tenha dado apoio efetivo a projeto autogestionário.</li> </ul> |
|--|--|---|

Quadro 2: Dificuldade e saídas da Economia Solidária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que a questão da gestão não é o único entrave que se observa no desenvolvimento dos EES, mas se faz presente em quase todas as observações feitas. Sem dúvida que a lente da administração vai estar mais interessada, no entanto, em pesquisar essa questão em particular, acreditando que a racionalidade empresarial que permeia as práticas administrativas não é de todo incompatível com a racionalidade que constrói os laços sociais presentes nesses empreendimentos e que sustenta a organização e as relações de trabalho ali presentes.

Essa percepção da realidade parte do pressuposto de que a iniciativa de geração de trabalho e renda empreendida já vem embebida, no seu surgimento, sendo ele espontâneo ou induzido, de uma racionalidade voltada a um fim específico de produzir renda, ou seja, ela *já e construída para uma finalidade*. Ao mesmo tempo, os meios de que lança mão para o alcance dessa finalidade diferem substantivamente daqueles encontrados em empresas tradicionais, em especial o emprego de trabalho assalariado como forma de gerar um excedente que rentabilize o capital empregado, finalidade última desse tipo de organização. A geração de excedentes também deve estar presente no empreendimento solidário, sob pena de não haver, por exemplo, capital de giro para imprevistos de caixa e acumulação para investimentos e expansão, que nesse caso poderia representar mais pessoas associadas e trabalhando. No entanto, essa acumulação não constitui um fim em si mesma, mas antes um meio de alcançar o equilíbrio econômico do empreendimento, e com ele o desenvolvimento humano trazido com o resgate do indivíduo.

Tenório (1998) distingue uma gestão estratégica da gestão social. A *gestão estratégica* é a comumente empregada nas organizações públicas e privadas, sendo caracterizada por uma “ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra” (TENÓRIO, 1998,

p.14). Nessa linha de ação, a organização privada determina a sua própria condição de atuação no mercado ou até mesmo conforma e determina o próprio mercado.

Uma *gestão social* opõe-se a esse modelo de gestão estratégica na medida em que os processos decisórios são construídos por diferentes sujeitos sociais a partir de relacionamentos intersubjetivos. Cria-se assim um novo paradigma de relação entre os sujeitos sociais, que Tenório (1998) baseia no conceito de *racionalidade comunicativa* de Habermas.

A gestão dos empreendimentos de economia solidária mostra-se, assim, um terreno conflituoso, uma arena onde essa ambigüidade entre práxis opostas mostra-se fortemente presente e não apresenta, necessariamente, uma solução pacífica. Portanto, a questão da gestão nos empreendimentos de economia solidária apresenta peculiaridades que estão ligadas principalmente à questão da racionalidade que está por trás das ações empreendidas nos processos de *tomada de decisão*. Toda a discussão teórica até agora construída neste trabalho está transversalizada pela questão das diferentes lógicas ou racionalidades presentes nos processos de tomada de decisão nos empreendimentos de economia solidária, em constante comparação com as lógicas e racionalidades da gestão das organizações.

Ante esse dilema, à administração cabe repensar-se como ciência para encontrar a melhor forma de colaborar para a construção da sustentabilidade da economia solidária.

## 2.6 A CONTRIBUIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARA A ECONOMIA SOLIDÁRIA

Se a ciência administrativa pudesse ser reduzida, ainda que num modelo puramente teórico, a um único processo, esse processo certamente seria a tomada de decisão. Todo o conhecimento administrativo, seja ele numa linha mais teórica e conceitual, ou em uma linha mais prática e instrumental, busca suprir a organização de uma capacidade de tomada de decisão o mais otimizada possível.

Desde as primeiras sistematizações do conhecimento gerencial, materializadas na chamada administração científica de Taylor ou na administração clássica de Fayol, a preocupação do administrador sempre esteve focada nas tomadas de decisões ótimas. Reed (1999) identifica que à medida que as teorizações organizacionais foram ficando mais complexas, a partir da escola de Relações Humanas e posteriormente com as escolas Funcionalista e Estruturalistas, ainda assim o esforço dessas teorizações eram na mesma dimensão: mesmo reconhecendo um

maior número de variáveis a serem levadas em consideração pelo decisor, é exatamente esse processo de tomada de decisão de que deve se ocupar o administrador e o teórico.

Refletindo sobre o papel do dirigente organizacional, Motta (1991) entende que esse sujeito deveria ser “um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais” (MOTTA, 1991, p.20). Em todas essas funções, a decisão continua sendo o ponto central. Mais adiante ele continua dizendo que “a função do dirigente é essencialmente voltada para a decisão (...). Examinar a decisão como um processo racional lógico, que leva a um produto específico, é perfeitamente possível desde que não se considere o processo decisório organizacional. A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória. O dirigente é parte do processo decisório” (MOTTA, 1991, p.22).

Esse mesmo dirigente passa, no ambiente organizacional contemporâneo, a conviver com diversas pressões vindas do ambiente externo e interno que passam a modificar a natureza desses processos decisórios, quase todos demandando a necessidade de participação de um maior número de pessoas nessas decisões, à medida que esses cenários externos e internos tornam-se cada vez mais complexos. A globalização dos mercados e a flexibilização produtiva descritas na primeira seção deste capítulo são exemplos marcantes da complexificação dos processos de tomada de decisão nas organizações.

Essa participação de um maior número de pessoas nos processos decisórios da organização é uma questão que já vem preocupando os teóricos há algum tempo, dentro da administração. Motta (1984) propôs a adoção de quatro critérios para medir essa participação:

- a) o primeiro seria a base normativa da relação de participação, ou seja, se há um sistema de regras formalizado para regular a participação;
- b) o segundo critério é a amplitude de participação, onde fica definido o tamanho do grupo de trabalho envolvido na administração e, conseqüentemente, nos processos de tomada de decisão;
- c) o terceiro critério envolve o grau de participação, identificando-se a esfera de competências das estruturas participativas, ou seja, quais os níveis de decisão que estão abertos à participação e em que grau;

- d) o último critério relaciona-se com a distribuição, ou não, dos resultados econômicos dessa participação.

Na extensão desse modelo de participação estariam a co-gestão e a autogestão. “O conjunto desses critérios auxilia, indiscutivelmente, a análise de um dado sistema de participação, especialmente se complementado pela análise da conjuntura que o viabilizou, bem como das idéias-força que o situam como um projeto político, dotado de uma estrutura de sentido. Potencialmente, a co-gestão parece ser o limite das formas participativas características do capitalismo avançado, da mesma forma que a autogestão parece ser o limite e a meta final do socialismo” (MOTTA, 1984, p.18).

Já Tragtenberg (1980) não admite a presença de mecanismos de participação no seio de uma organização capitalista, pois o pressuposto básico dessa organização é a relação assalariada e a assimetria de poder que ela encerra, Para ele “a grande contradição do sistema capitalista reside no fato dele procurar transformar o trabalhador num mero executor de ordens, excluindo-o de qualquer controle sobre o processo de trabalho e suas alternativas operacionais, e, ao mesmo tempo, procura sua ‘participação’ consensual” (TRAGTENBERG, 1987, p.29).

Todo o mecanismo de participação, nessa linha de pensamento, não passa de uma tentativa de manipular as contradições do sistema capitalista a partir da negação dos conflitos de interesses entre os trabalhadores e o capital. Na verdade, enquanto é disseminado o discurso da participação, a burocracia concentra os processos de tomada de decisão a partir da ideologia defendida pelo capital (TRAGTENBERG, 1980).

Marsden e Townley (2001) revisam as teorias organizacionais identificando que elas abstraem as pessoas e as relações sociais. Por trás dessa abstração repousa uma racionalidade de gestão voltada para a eficiência desse ente abstrato chamado *organização*, no seio da qual o processo de gestão tem papel central. “A teoria organizacional é essencialmente uma teoria de gestão e, principalmente, para quem gerencia; ela tem muito pouco para dizer dos que são geridos” (MARS DEN E TOWNLEY, 2001, p.32). Nessa linha, portanto, a gestão torna-se uma ciência estritamente positivista e com um papel claramente voltado para a organização racional de um grupo de pessoas, onde também fica bastante claro a quem cabe a tomada de decisão e a quem cabe a obediência.

No contra-fluxo dessa corrente de pensamento organizacional, que foi predominante até o início dos anos setenta, Marsden e Townley listam, ainda, o que chamaram de ciência

organizacional contra-normal, onde começam a ganhar espaço os estudos em torno de questões como poder, ideologia e controle, em uma primeira fase sustentados no marxismo tradicional (onde se encontrariam autores como Clegg, Dunkerley e Braverman) e, depois, apoiados nos trabalhos de Foucault. Essa linha de pensamento abre terreno para a discussão das relações sociais dentro das organizações, problematizando significativamente a gestão como um mero instrumento de controle em prol de uma racionalidade específica.

E para a economia solidária? Como seria o modelo ideal de gestão? Em tese, os empreendimentos de economia solidária são tomados como empreendimentos autogeridos (SINGER, 2000a). Dentro dos critérios de Motta (1984) o empreendimento autogerido atingiria o extremo dos quatro indicadores teóricos que ele propõe para avaliar o grau de participação dos trabalhadores na gestão da empresa: existe um instrumento legal que oficializa a autogestão, todos os trabalhadores estariam envolvidos no processo de tomada de decisão, todas as decisões seriam decorrentes dessas assembleias, que seriam soberanas sobre qualquer outra decisão tomada na organização; e todos os resultados financeiros seriam distribuídos uniformemente entre todos os trabalhadores.

Como, então, seria o modelo de gestão para os empreendimentos de economia solidária? Gaiger (2003) lembra que o trabalho consorciado “confere à noção de eficiência uma condição bem mais ampla, referida igualmente à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais” (GAIGER, 2003, p.135).

Andion (2002) identificou quatro diferentes dimensões que comporiam a especificidade da gestão para empreendimentos de economia solidária: a social, a econômica, a ecológica e a organizacional e técnica. A dimensão social vai tratar da interação das pessoas dentro do empreendimento; a econômica da gestão dos recursos financeiros; a ecológica das relações com o meio ambiente, com a comunidade e com o ambiente institucional; a dimensão organizacional e técnica vai tratar dos “aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos” (ANDION, 2002, p.7).

É nessa última dimensão que a ciência administrativa pode concentrar a sua colaboração, na tentativa de que essa forma de gestão que se pretende construir contribua efetivamente para a sustentabilidade dentro da Economia Solidária. Obviamente que todas as demais dimensões estão implicadas nos processos de tomada de decisão desses empreendimentos, mas a identificação preponderante da administração é com a dimensão organizacional e técnica.

As conclusões apresentadas no capítulo final desta dissertação refletem, em parte, o imbricamento dessas dimensões na gestão de um empreendimento de economia solidária, tanto na elaboração do diagnóstico da pesquisa quanto na proposição das atividades de capacitação e assessoria para esses mesmos empreendimentos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É importante, primeiramente, fazer algumas reflexões a respeito da pesquisa em ciências sociais. Esse tipo de fenômeno - social - tem características singulares, como ser um processo histórico, por ter um contorno mais qualitativo, pela identidade entre sujeito e objeto e pelo caráter ideológico que é intrínseco ao seu objeto (DEMO, 1987).

A administração, como ciência, tem focado a sua atenção especialmente nas organizações onde o ator preponderante é o mercado. As organizações públicas ou privadas estudadas, os seus relacionamentos externos ou os seus processos internos. Esse espaço específico do campo social não é isento ideologicamente, entendendo a ideologia como sendo o “modo como justificamos nossas posições políticas, nossos interesses sociais, nossos privilégios dentro da estratificação da sociedade, e assim por diante (DEMO, 1987, p.17). Ultimamente o terceiro setor e a questão da responsabilidade social das empresas têm sido incorporados ao campo de pesquisa da administração, ampliando sensivelmente o espectro de ideologias que ela pode abarcar, mas ainda não é forte o suficiente para derrubar a hegemonia da ideologia instrumental voltada para o mercado.

Esse histórico de atuação da administração a caracterizou como uma ciência positivista a serviço de uma ideologia dominante, a saber, o capitalismo. A disposição que ela tem demonstrado como ciência em estender o seu manancial de conhecimentos para outros empreendimentos produtivos nucleados em torno de princípios que não somente a reprodução pura e simples do capital, pode estar significando, portanto, um reposicionamento ideológico de alguns pesquisadores, ou a entrada de novos pesquisadores nesse campo, no sentido de tentar fazer ou viabilizar o uso da racionalidade administrativa na busca da eficiência de um novo tipo de organização social.

Tenório (1998) aponta com precisão a diferenciação entre a gestão estratégica, que é essa que tem se valido de uma racionalidade voltada para fins, e o que seria uma gestão social, na qual a finalidade da administração é a promoção do bem comum de um determinado grupo.

Estando no campo social, portanto, o pesquisador inevitavelmente vai posicionar-se ideologicamente mesmo ao escolher o seu objeto de pesquisa. Ao decidir trabalhar no campo da economia solidária, além das justificativas apresentadas na introdução deste trabalho, pode-se depreender que o pesquisador ao menos não se mostra indiferente ao problema da exclusão

social, da carência econômica e da falta de perspectivas de trabalho e renda para um grande - e crescente - número de pessoas, rejeitando aceitar essa situação como uma decorrência natural do processo de desenvolvimento sócio-econômico. Nesse sentido é empreendido o esforço de buscar uma nova lógica que permita emprestar à Economia Solidária uma racionalidade administrativa que potencialize a sua capacidade de resgate econômico e social das pessoas.

Aceitando, portanto, que nem mesmo a escolha do objeto de pesquisa é isenta ideologicamente, o pesquisador deve trabalhar no sentido de “objetivar” ao máximo a pesquisa, que consiste em empreender um controle relativo sobre a ideologia: “Objetivação significa o processo inacabável, mas necessário, de depuração ideológica da ciência, na busca de uma análise que seja a mais realista possível” (DEMO, 1987, p.38).

Apoiando-se na teoria crítica da chamada Escola de Frankfurt, Tenório (1998) também reconhece que a pesquisa científica não pode pretender-se neutra a ponto de separar o pesquisador do seu objeto. “O pesquisador é sempre parte do objeto que estuda, principalmente se esse objeto é social. Sua percepção está condicionada por categorias sociais sobre as quais não se pode sobrepor” (TENÓRIO, 1998, p.10).

Nesse esforço de objetivação de uma pesquisa sobre um específico espaço do campo social, que é ideologicamente muito denso, o pesquisador vai adotar os cuidados metodológicos recomendados por Demo (1987) e que definem critérios internos e externos de cientificidade.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A investigação dos modos de gestão da Economia Solidária desenha uma pesquisa empírica qualitativa, que é o formato em que mais encontram-se manifestações da realidade social. Ainda que essa abordagem prescindia dos processos de mensuração presentes na pesquisa quantitativa, o rigor na análise dessa realidade é fundamental.

O tipo de pesquisa empreendida, mesmo que tenha estado limitado em identificar os modos de gestão presentes nos EES, pelo próprio caráter da inserção da Universidade no projeto (ver seção 3.2), já pressupõe algum tipo mínimo de intervenção, dada a extrema carência que esses grupos de trabalho apresentam e que já pode ser reconhecido nos primeiros momentos de convívio do pesquisador.

Desenha-se, assim, um “prato cheio” para uma pesquisa-ação, em que o pesquisador, ao mesmo tempo que reconhecesse a administração do empreendimento, já pode intervir nesse

*modus operandi*, visando à sua otimização e buscando equilíbrio entre o espírito crítico e a instrumentalidade, posicionamentos tradicionalmente tratados como mutuamente excludentes em ciência social, mas que Thiollent (1997) encara como um desafio prático da pesquisa-ação.

No entanto, em função da limitação de tempo para conclusão da pesquisa, a estratégia adotada foi o estudo de caso, levantando as condições de emergência e de gestão em um dos empreendimentos que foram acompanhados pelo NIPETS. Justifica-se a adoção dessa estratégia porque focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, ao mesmo tempo em que as perguntas da pesquisa ficam no “como” e no “por que” (YIN, 2001).

Por ser também um fenômeno complexo, a economia solidária presta-se muito bem ao estudo de caso, “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

Esse equilíbrio (buscado) entre lógicas distintas é um pano de fundo na questão que este trabalho busca responder, de modo que essa escolha metodológica confere uma intensidade a essa busca, sendo o próprio processo de diagnóstico e intervenção do pesquisador uma tentativa de dinamizar o convívio dessas lógicas.

Quanto ao seu propósito, é *descritiva*, porque investiga os modos como a gestão é praticada nos EES e porque esse modo de gestão, bem como a sua modificação no tempo, com a intervenção do pesquisador, vai ser a todo momento testado quanto à sua capacidade de operar de forma eficaz (cumprindo a sua *finalidade*) dentro de uma lógica de trabalho substantiva.

Poder-se-ia mesmo dizer que o próprio processo de pesquisa, ao mesmo tempo determinado e determinante do processo de trabalho nos EES, é um processo dialógico, um processo de causalidade circular, um processo auto-organizativo em que o empreendimento vai construindo ou desvendando a sua lógica própria de trabalho alimentado pela pesquisa que, por sua vez, vai sendo construída a partir da materialização dessa nova lógica.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

As iniciativas estudadas são Empreendimentos de Economia Solidária (EES) do município de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, apoiados por um programa específico da Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social (STAS) daquele município, em especial pelo

Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR). Esse programa municipal, por sua vez, é um desdobramento de um programa estadual da Secretaria de Desenvolvimento de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul, que vigorou até dezembro de 2002.

Os grupos estudados fazem parte do chamado Fórum Municipal de Economia Solidária, instituição prevista no referido programa, e que congrega todos os grupos de economia solidária identificados no município e apoiados por esse programa de apoio do poder público.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi convidada, através do NIPETS, a engajar-se no projeto provendo capacitação gerencial para os empreendimentos e mantendo uma Incubadora de Empreendimentos Populares. Essa parceria está sendo articulada pelo NIPETS com a Pró-Reitoria de Extensão, mas desde já o pesquisador tem se colocado à disposição dos demais atores para participar do projeto. O convite partiu do CAMP (Centro de Assessoria Multi Profissional), uma ONG voltada à educação popular e que havia sido contratada pelo governo do Estado para o acompanhamento e desenvolvimento desses grupos.

Esse caso foi tomado como exemplar, por várias condições a seguir elencadas:

- Os grupos de Economia Solidária ainda estão em formação, do ponto de vista da formalização legal e da solidificação econômica, o que interessa sobremaneira, uma vez que é esse processo de surgimento o foco de atenção da rede de pesquisa internacional na qual este trabalho se insere;
- Os empreendimentos representam uma estratégia de inserção econômica em uma comunidade onde os efeitos da crise do emprego, descrita na revisão bibliográfica, podem ser sentidos muito de perto (ver na seção 3.3.1 o levantamento de dados sócio-econômicos do município onde se localiza o empreendimento).
- O processo de emergência dessa iniciativa é objeto de investigação de uma pesquisa feita em uma rede internacional do qual o NIPETS faz parte<sup>12</sup>, e na qual será feito um estudo comparativo desse processo em diferentes países, incluindo o Brasil, e para o qual esta dissertação vai contribuir.
- Esse espectro ampliado de análise também permite analisar o desenvolvimento dos empreendimentos como um fenômeno social com uma dimensão econômica

---

<sup>12</sup> Création de richesses em contexte de précarité: une comparaison Sud-Sud (Afrique et Amérique Latine) et Nord-Sud (Canada, Afrique et Amérique Latine)

relevante, mas não limitado a ela: dimensões sociais, políticas e institucionais estão imbricadas e desenvolvem-se simultaneamente à econômica.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA ESTUDADAS

A descrição dos grupos de economia solidária que foram estudados neste trabalho resulta da observação direta feita pelo próprio pesquisador em quatro diferentes reuniões do Fórum Municipal de Economia Solidária, onde essas pessoas foram ouvidas, e de conversas informais com os monitores de campo do CAMP que já acompanhavam esses grupos desde julho de 2002, dentro do programa de Economia Popular Solidária da SEDAI/RS.

A essas observações diretas somou-se uma experiência de uma oficina de planejamento estratégico de dezoito horas, ministrada pelo pesquisador durante o mês de fevereiro de 2003, descrita no próximo capítulo, onde foi possível fazer o diagnóstico da gestão praticada nesses empreendimentos.

Para a análise do modo de gestão praticado nos empreendimentos de economia solidária, foram escolhidos dois casos específicos, que apresentam uma melhor estruturação formal (ver uma descrição detalhada desses grupos na seção 3.3.2) e um número maior de pessoas envolvidas para que os elementos analisados fossem mais consistentes. Os outros quatro grupos apresentavam um número menor de pessoas envolvidas e, também, uma inconstância na sua composição, com diferentes pessoas unindo-se ao grupo e dele saindo constantemente, o que dificultaria, sensivelmente, a fidedignidade dos dados que fossem apurados.

Especificamente para o objetivo de analisar a economia solidária como uma política pública de geração de trabalho e renda, foi considerado o conjunto dos seis grupos de economia solidária com que o pesquisador teve contato, no sentido de avaliar a relação desses grupos com o poder público e outras entidades envolvidas na articulação desse movimento.

#### 3.3.1 O município de Cachoeirinha

O município de Cachoeirinha, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, existe como tal desde 15 de maio de 1966, sendo até então um distrito do município de Gravataí. Desde 1959 haviam movimentos locais emancipacionistas, mas somente o terceiro deles resultou na emancipação legal, aprovada pela Lei Estadual 5090/65.

O município possui 42 Km<sup>2</sup>, antes ocupados por atividades agrícolas e pecuárias, mas que a partir de 1970, com a inauguração de um distrito industrial que causou um forte surto migratório que veio a urbanizar toda a área do município, o seu perfil mudou substancialmente. Atualmente, a população estimada de 111.454 habitantes é totalmente urbana (FEE, 2003). O último censo, de 2000, indicava uma população 100% urbana de 107.564 habitantes. Essa população representa 2,9% da população da chamada região metropolitana de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, que envolve 28 municípios e um total de 3.658.376 habitantes (IBGE, 2000).

A última pesquisa de emprego e desemprego da região metropolitana de Porto Alegre, indicando o comportamento do mercado de trabalho no ano de 2002 (PED, 2003), indica uma população economicamente ativa de cerca de 1.736.000 pessoas, estando 1.470.000 ocupadas com um renda mensal média de R\$ 813,00, um ganho 1,0% menor do o do ano anterior. Há, portanto, 15,3% de pessoas desempregadas (aproximadamente 266.000 pessoas), número maior que no ano anterior , registrando-se o fechamento de 11.000 postos de trabalho.

A Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE) trabalha com o Índice Social Municipal Ampliado (ISMA), que mede a qualidade do desenvolvimento dos municípios gaúchos com base em quatro grupos de indicadores: condições de domicílio e saneamento, educação, saúde e renda. Nessa classificação, Cachoeirinha é 64<sup>o</sup> município entre 322 mapeados, sendo 19<sup>o</sup> no bloco saneamento, 247<sup>o</sup> no bloco educação, 104<sup>o</sup> no bloco de renda e 231<sup>o</sup> no bloco de saúde (FEE, 2003).

Em termos de PIB per capita (medido a preços de mercado), desde 1998 o município tem avançado e se equilibrado com a média Estadual, em relação à qual estava defasado durante toda a primeira parte da década de 90, movimento esse que pode ser fruto da expansão do parque industrial – o número de estabelecimentos industriais cresceu, entre 1996 e 1999, de 744 para 759. O comércio atacadista exhibe um aumento no número de estabelecimentos no mesmo período de 8%, enquanto no comércio varejista esse índice é ainda mais expressivo, 22%.

Do PIB total do município, 47% é da atividade industrial, 41% dos serviços, 12% do comércio e apenas 0,03% da agropecuária (FEE, 2003). Esse perfil delineia uma população que sofreu muito com a queda do emprego na década de 90, que afetou especialmente o setor industrial, e que assim como o setor de serviços é o que mantém uma maior parte de trabalhadores com uma jornada de trabalho abaixo da média do total de trabalhadores na região

metropolitana de Porto Alegre, e também é o setor que mais perdeu postos de trabalho em 2002 (17%) na mesma região, onde se localiza o município de Cachoeirinha (PED, 2003).

A análise desse conjunto de dados mostra um município localizado no maior aglomerado urbano do Estado do Rio Grande do Sul, a região metropolitana de Porto Alegre, que abriga mais de um terço do total da população estadual. Os indicadores sociais revelam condições precárias de vida, principalmente nos campos de educação, saúde e renda. Em especial a questão da diminuição da renda e da precarização dos vínculos de trabalho indicados pela Pesquisa de Emprego e Desemprego da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul, impactam diretamente na qualidade de vida, o que é agravado pelas frágeis condições de educação e saúde, que revelam uma limitação do alcance da ação compensatória do poder público.

O município é governado desde 2000 pelo Partido dos Trabalhadores, sendo prefeito José Luiz Stédile. A titular da Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social (STAS) é Aline Cruz. À época da eleição municipal (1999), o Estado do Rio Grande do Sul também era governado pelo mesmo partido, sendo governador Olívio Dutra. Na eleição estadual de 2002 foi eleito para governador Germano Rigotto, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro, assumindo o cargo em 1º de janeiro de 2003.

Desse modo, a pesquisa empreendida neste trabalho encontra no município de Cachoeirinha algumas características marcantes das condições econômicas e sociais declinantes que foram apresentadas nas duas primeiras seções da revisão de literatura, e que caracterizaram as dificuldades do Mercado e do Estado em promover qualidade de vida e desenvolvimento, campo fértil para o surgimento das iniciativas de economia solidária.

### **3.3.2 Cooperativa de costura MUSC**

A MUSC é o movimento de União Solidário da Costura, uma cooperativa de costureiras cuja assembléia de fundação aconteceu em 12 de maio de 2003. A origem do grupo foi em agosto de 2002, a partir de um grupo de aproximadamente cinco mulheres do Clube de Mães Santa Catarina, que funciona em uma escola particular com o mesmo nome em Cachoeirinha, na rua João Pessoa, nº. 775. Essas mulheres freqüentavam as reuniões da Federação dos Clubes de Mães em Cachoeirinha, que tinha lugar em uma sala da chamada prefeitura velha, mesmo local onde funciona o Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR) da Secretaria Municipal de

Trabalho e Ação Social, que coordena o programa de Economia Popular Solidária (EPS) no município.

Os servidores do DGTR foram até uma dessas reuniões para divulgar o programa de EPS como uma alternativa de geração de trabalho e renda, convidando essas mulheres a participarem das reuniões do Fórum Municipal de EPS em meados de agosto de 2002. Nessas reuniões do Fórum haviam outras mulheres que também trabalhavam em casa com costura, e que iniciaram um entendimento que veio a constituir a cooperativa. Além dessas pessoas, alguns familiares das pessoas do grupo, todas também mulheres, foram chamadas a fazerem parte da fundação da cooperativa, completando o número de vinte participantes.

Para funcionamento da cooperativa, está sendo utilizado o espaço do clube de mães Santa Catarina, a que pertenciam as primeiras pessoas a formarem o grupo. O Clube funciona em uma parte do prédio da Escola Santa Catarina, uma escola particular que encerrou as suas atividades em agosto do 2002, por falência. A guarda das instalações do clube ficou a cargo da Dona Soeli, uma das pessoas da cooperativa, que mora ao lado da escola.

O prédio da escola está abandonado, já sofreu invasões e depredações, mas a parte do clube de mães está em boas condições e inviolado. Possui boa iluminação natural e artificial, mas não possui uma boa ventilação. Há um grande salão onde há mesas e cadeiras fixadas no chão, e que compõe o ambiente onde eram feitos os encontros e chás do clube. Metade desse espaço foi ocupado com as máquinas de costura e algumas mesas, e que caracteriza o espaço que está sendo utilizado pela cooperativa. Em anexo, há uma pequena cozinha com fogão, geladeira, pia e armários, e que as cooperativas estão usando para fazer refeições, cafés e lanches.

As máquinas que estão sendo utilizadas, cinco ao todo, são de propriedade particular das cooperativadas e foram levadas por elas mesmas, transportadas em fretes pagos ou em veículos de familiares. Uma das máquinas foi levada em uma carroça. As cooperativas também trouxeram de casa outros equipamentos de trabalho, como agulhas e tesouras, além de papel para os moldes, canetas e cadernos para os controles e outras coisas mais. Após a chegada das máquinas, o esposo da Dona Soeli providenciou uma tranca extra para a porta que dá acesso para a rua.

Foi definida uma cota-parte de meio salário mínimo por cooperativada, parcelada em cinco vezes. Nem todas as componentes estão conseguindo pagar. Esse valor arrecadado está sendo usado para as despesas de registro da cooperativa, mas há a intenção de que o valor das vendas vá repondo esse valor para o caixa da cooperativa.

Há pedidos de algumas confecções para a cooperativa apenas costurar: a confecção traz as peças cortadas, os tecidos e os fios, e as trabalhadoras fazem a costura e o acabamento. Os contatos com essas confecções são decorrentes de relacionamentos anteriores das cooperativadas com esse meio: todas, de algum modo, já trabalharam em casa com costura, ou em facções, mantendo contatos com pequenas fábricas e lojas que trabalham nessa área.

A quase totalidade da produção está nessas encomendas de uma loja e duas confecções. Alguma coisa de venda individual aconteceu na Feira Estadual de EPS, realizada em maio de 2003 na Usina do Gasômetro, em Porto Alegre e também em outras pequenas feiras de EPS que acontecem em Cachoeirinha.

### **3.3.3 A AARCA**

A Associação Autogestionária dos Recicladores de Cachoeirinha (AARCA) foi fundada em janeiro de 2003, tendo se formalizado como associação em fevereiro de do mesmo ano. Ela surge a partir do anseio de um dos seus sócios que se demite de seu emprego em uma grande cadeia de supermercados em novembro de 2002 para unir-se à sua madrasta e o irmão desta e fundar a associação, genuinamente em busca de uma forma mais democrática de trabalho. A motivação dessa união também estava baseada em um histórico anterior de trabalho em atividades de coleta e triagem de resíduos sólidos que um desses sócios possuía.

O pai desse fundador cedeu um terreno que possuía na rua Imbuhy nº. 1340, no município de Cachoeirinha, atual sede da associação. Sobre esse prédio, e ainda com doação de material de construção do pai do fundador, esses dois sócios homens e mais o pai do fundador erguem o que hoje é o depósito de resíduos e uma pequena casa onde se formalizou a sede da AARCA. A linha telefônica (51-4717757) também foi cedida para a associação. Um dos sócios também cedeu uma camionete com caçamba, onde foram adaptadas grades para acomodar os resíduos, e que hoje faz a coleta do material reciclável. Eventualmente o carro do pai do fundador também é usado na coleta de material.

Um dos sócios, no entanto, não começou a trabalhar com os dois demais, de forma que outras pessoas se juntaram aos dois fundadores remanescentes e trabalharam por períodos alternados até o mês de junho de 2003, quando esse fundador veio a trabalhar na associação.

Atualmente, além desses três fundadores, há uma quarta associada trabalhando, formando um grupo com dois homens e duas mulheres.

Esse sócio que voltou a atuar em junho tinha recebido a doação de uma prensa hidráulica e uma balança, de um antigo galpão onde já havia trabalhado. A balança está funcionando, mas a prensa necessita de uma ligação de 220 volts que requer um investimento da associação em adaptação da rede pública, que é de 110 volts, cujo custo aproximado de R\$ 750,00 a associação não tem condições de arcar. Desse modo as amarras e preparação de fardos têm sido feitas a mão.

A produção mensal de resíduos vendida tem se mantido em torno de 4 toneladas por mês desde janeiro. A coleta é feita na camionete da AARCA, uma vez que a associação não recebe nenhuma descarga da coleta seletiva oficial do município, que é destinada, na sua totalidade (em torno de 30 toneladas por mês), a um outro galpão construído pelo poder público municipal e que é utilizado por uma outra associação onde trabalham em torno de 15 pessoas. Essa coleta com a própria camionete é onerosa, uma vez que é um veículo antigo e movido a gasolina.

Essa coleta é garantida com acordos dos membros da associação com indústrias, lojas e residências do próprio município. Em algumas lojas de comércio esse material (papelão, plásticos, isopor, etc.) não é doado, mas vendido pelo comerciante, situação que também acontece em alguns domicílios. Já em outros estabelecimentos maiores, como algumas indústrias do distrito industrial, a dificuldade não é a doação de material, mas a não existência de alvará para a AARCA fazer essa atividade, o que inibe a colaboração de indústrias que teriam grandes quantidades a doar. Para obter o alvará a AARCA deveria providenciar extintores de incêndios e Equipamentos de Proteção Individual (EPI), coisas que ainda não conseguiu comprar.

Mas há bastante solidariedade: alguns materiais que a AARCA não revende, como vidros, são doados a grupos de artesanato ligados ao Fórum de Economia Solidária do município, e em troca esses artesãos juntam os resíduos recicláveis de toda a sua vizinhança em suas casas, e a AARCA faz a coleta uma ou duas vezes por semana. Outros materiais são doados para a APAE do município, para uso nas oficinas de artes com as crianças. Um dos comerciantes que doam os resíduos, e que mantém um refeitório para os seus funcionários, doa também o almoço em viandas para os quatro membros da associação, diariamente.

A venda, para os chamados atravessadores da cadeia, que compram também de outros galpões para fazer escala e revender grandes quantidades para usinas recicladoras de fora do estado do Rio Grande do Sul, se dá mediante coleta desses últimos, normalmente localizados em

Porto Alegre. O comprador do papel branco e papelão é um só. Para vender o plástico, a AARCA faz cotação com três compradores, todos de Porto Alegre, em busca do melhor preço. No momento da conclusão deste trabalho, há um grande estoque de alumínio pronto para revenda (em torno de 400 kg) na AARCA, esperando um melhor preço, que caiu muito com a queda do dólar.

O galpão e a sede administrativa apresentam um bom grau de organização e limpeza, demonstrando bastante cuidado com o aspecto visual. Orgulhosos, os membros da AARCA exibiram, na última visita do pesquisador, uma placa com o nome da associação que estava sendo colocada na frente da sede naquela semana.

### **3.3.4 Os demais grupos observados**

Os demais grupos de economia solidária que no momento da pesquisa estavam freqüentando o Fórum Municipal de Economia Solidária eram dois grupos que trabalham com artesanato e um que trabalha com preparo e venda de alimentos. Por fim, havia um grupo que trabalha com costura, e que foi tentada uma fusão com a cooperativa MUSC, mas que por motivos de divergência entre os seus membros, manteve-se como um grupo independente.

## **3.4 COLETA DE DADOS**

O foco da investigação foi desvendar como são as práticas gerenciais nos empreendimentos, de modo que o pesquisador se valeu de um roteiro semi-estruturado de perguntas que cobrisse em especial os processos de tomada de decisão, aqui entendidos como a característica mais marcante da gestão. Em razão do nível sócio-cultural das pessoas envolvidas nessas atividades, esse roteiro de perguntas teve que ser “traduzido” para uma linguagem menos sofisticada do que seria um diagnóstico empresarial típico de uma pesquisa acadêmica ou de uma consultoria de gestão. Uma primeira versão do questionário, apresentada quando da defesa do projeto desta dissertação, foi testada e depois profundamente reformulada, em função da necessidade de tornar mais clara a linguagem e mais objetiva a entrevista. Esse questionário foi aplicado nos dois grupos acima descritos.

Outras fontes de coleta de dados foram usadas, especialmente a observação participante do pesquisador, que se apresenta como uma fonte qualificada para desvendar as práticas administrativas dos empreendimentos. A partir dos contatos prévios que o pesquisador havia feito antes em atividades de campo, ficava claro que era nas sutilezas das conversas, da divisão do

trabalho, dos dados passados ao pesquisador e na forma como o faziam quando inquiridos, que reside a noção de administração que é preponderante, que está subjetivada e é repetida no dia a dia.

Com a possibilidade do desenvolvimento de uma Incubadora de Empreendimentos Populares no município, que é um projeto do DGTR/STAS, haveria ainda mais oportunidades de observação para o pesquisador, uma vez que a parceria desejada com o NIPETS/UFRGS é no sentido da capacitação das pessoas, sendo esperada uma intensa participação do pesquisador nos processos de tomada de decisão e assessoramento aos empreendimentos. Mesmo que esse quadro abra uma grande possibilidade de que se pudesse fazer uma pesquisa-ação com interferência prática do pesquisador, essa possibilidade foi descartada porque a Incubadora ainda é um projeto e, como tal, poderia não se consolidar dentro do tempo previsto para a conclusão da dissertação.

Há, ainda, algum material didático impresso, voltado à capacitação gerencial dos empreendedores<sup>13</sup>, e que foi usado para desvendar como os programas governamentais têm tratado a qualificação das pessoas e os processos administrativos.

### **3.4.1 Diagnóstico do modo de gestão dos empreendimentos de economia solidária**

Por fazer parte de um estudo comparativo internacional entre as diferenças no processo de emergência das iniciativas de economia solidária em diferentes países, esta pesquisa utilizou um modelo de coleta e categorização de dados tomado como referência por todos os pesquisadores envolvidos (COMEAU, 2000), que foi traduzido e adaptado para o Brasil pelo NIPETS.

Esse instrumento contempla um diagnóstico bastante amplo dos empreendimentos cobrindo-os em diferentes dimensões, conforme Quadro 3.

---

<sup>13</sup> Materiais utilizados nos programas de Economia Solidária da SEDAI/RS e no programa Qualificar RS, também desenvolvido pela SEDAI e voltado à capacitação técnica e gerencial individual, e que eventualmente abre vagas aos participantes do EES contemplados pelo programa de Economia Solidária.

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| Contexto de emergência            | O meio                                     |  |
|                                   | O setor de atividades                      |  |
|                                   | O projeto inicial                          |  |
|                                   | Os promotores e promotoras                 |  |
|                                   | Os apoios                                  |  |
|                                   | O <i>démarrage</i>                         |  |
| Apresentação dos atores e atrizes | Os atores e atrizes presentes na atividade |  |
|                                   | A rede                                     |  |
| A dimensão institucional          | As relações internas de poder              | Poder formal e informal  |
|                                   |  | Inclusão de produtores e produtoras com os usuários e usuárias |
|                                   |  | Adesão de produtores e produtoras assalariados (as)            |
|                                   | Relações com o meio exterior               |  |
|                                   | Regras jurídicas e legais                  |  |
| A dimensão organizacional         | Perfil organizacional                      | Objetivos  |
|                                   |  | Aspectos estratégicos  |
|                                   |  | Bens e serviços produzidos                                     |
|                                   |  | Dados financeiros  |
|                                   | Processos organizacionais                  | Produção   |
|                                   |  | Organização do trabalho  |
|                                   |  | Formação   |
|                                   |  | Concretização  |

Quadro 3: Guia de coleta e categorização de dados.

Fonte: Comeau (2000), adaptado pelo NIPETS.

A partir dessas dimensões iniciais foram elaborados dois instrumentos para a coleta de dados, um aplicado com os dirigentes ou portadores da história da iniciativa, onde seriam levantados dados referentes ao surgimento e amadurecimento do grupo, e um segundo instrumento aplicado às pessoas que trabalham na iniciativa e que procura investigar as condições particulares de inserção dos indivíduos nesses grupos.

Retomando a proposta de quatro dimensões de Andion (2002), verifica-se que a proposição dessa rede internacional de pesquisa também abriga uma dimensão chamada organizacional, onde se encontram questões diretamente afetas à gestão e à organização do trabalho, no seio da qual há destaque para os processos de tomada de decisão (COMEAU, 2000).

Esses questionários foram testados previamente em um dos grupos, visando esclarecer se as perguntas são de fácil entendimento pelos entrevistados. Como já indicado acima, esse instrumento precisou ser modificado para apresentar uma menor dificuldade. Não só a linguagem utilizada pelo pesquisador teve que ser modificada, mas a extensão do questionário também, já que, pela dificuldade de entendimento de alguns termos técnicos de gestão, muitas vezes a

pergunta feita pelo pesquisador tinha que ser repetida várias vezes para obter uma resposta efetiva, onerando demais o tempo despendido nessa atividade.

A versão final do questionário utilizado está no Anexo A deste trabalho. Essa versão foi dividida em três módulos: o primeiro deles identifica o processo de surgimento e formação do grupo e o caracteriza com alguns dados atuais do seu funcionamento; o segundo módulo levanta dados da organização interna do grupo e o terceiro e último módulo identifica as relações externas dos grupos.

Em razão da peculiaridade da gestão coletiva dos empreendimentos, esses questionários foram respondidos por mais de uma pessoa dos dois grupos entrevistados individualmente, tendo o pesquisador optado por entrevistar essas pessoas ao mesmo tempo e tentar obter uma resposta única para cada pergunta. Por trás dessa estratégia havia uma intenção indireta de identificar como são construídos esses “consensos” em torno de percepções diferentes dos mesmos fatos, bem como identificar eventuais processos sutis de persuasão e liderança entre os próprios membros do grupo.

As entrevistas e as observações foram feitas pelo próprio pesquisador, em alguns momentos acompanhado de outros pesquisadores do NIPETS e da própria professora orientadora. Foi usado gravador para registrar com maior riqueza de detalhes o processo de formação do grupo, que é um dos pontos cruciais da pesquisa. O próprio pesquisador também fez as transcrições das gravações para registrar a entrevista.

### **3.4.2 O apoio prestado pelo poder público aos empreendimentos de economia solidária**

Para a finalidade dessa pesquisa interessava ao pesquisador, especialmente, uma análise descritiva de uma experiência local de economia solidária em que esse fenômeno estivesse sendo tratado pelo poder público como uma política pública de geração de trabalho e renda no município.

Nesse item em especial, o corte da pesquisa foi longitudinal, pois recorreu a doze visitas dos pesquisadores ao município, entre julho de 2002 e junho de 2003, ao longo das quais foi possível conviver diretamente com os grupos de economia solidária, com os empregados da Prefeitura que estão encarregados do programa e da própria secretária municipal cuja Secretaria está abrigando o programa no município, com as ONGs envolvidas nas atividades de formação e

assessoria dos grupos, e houve, ainda, a oportunidade para ministrar uma oficina de gestão e planejamento para trinta pessoas pertencentes a cinco diferentes iniciativas de economia solidária.

Quatro dessas visitas foram feitas aos empregados do Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR), da Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social (STAS), e buscavam fazer um balanço das situações dos programas nos dois momentos, o que confere amplitude temporal ao trabalho.

Quatro outras visitas foram para acompanhar as reuniões do Fórum Municipal de Economia Solidária, onde os participantes do grupo discutiam os problemas comuns junto com representantes do DGTR/STAS. Uma outra oportunidade de pesquisa foi uma reunião como membros da equipe de pesquisa do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor (NIPETS) do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), feita com a presença da secretária municipal e membros das ONGs envolvidas nas atividades de formação e capacitação das iniciativas de economia solidária no município.

A última ocasião foi uma oficina de gestão e planejamento ministrada a trinta pessoas de cinco diferentes grupos de economia solidária do município, dentro do programa Integrar, da Central Única dos Trabalhadores (CUT), a convite dos monitores do programa.

Por fim, duas visitas foram individuais a cada um dos grupos descritos no item 3.3.2 e 3.3.3, quando foi feita a entrevista com seus membros.

Para a coleta de dados, além de pesquisas censitárias e análise de documentos, foi utilizada a observação participante, através da qual o pesquisador pode mergulhar na realidade dos problemas enfrentados tanto pelos grupos de economia solidária para desenvolverem-se, quanto pelo poder público para fomentar e incentivar esse desenvolvimento.

Para essa atividade de observação não houve uma definição *a priori* de público-alvo, optando-se, até mesmo em virtude da escolha do método de coleta de dados, por trabalhar-se com a observação de todos os grupos que estivessem presentes nas ocasiões em que o pesquisador

estivesse no município, já que o foco nessa parte da pesquisa era a economia solidária como política pública, e não a gestão dos grupos, descrita na seção anterior.

### 3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO

A primeira limitação é o tempo disponível que, como dito acima, inviabilizou a espera por algumas condições que permitissem uma pesquisa-ação. Entende-se que esse seria um desenho metodológico mais adequado para desvendar essa lógica própria da economia Solidária.

Recorreu-se, assim, ao estudo de caso, que enfrentou a limitação de tentar “tirar uma fotografia” de um processo dinâmico, resultando em um relato de um determinado período de observação (YIN, 2001) que, certamente, não contemplou *todo* o processo de surgimento, desenvolvimento e conquista de auto-sustentabilidade de um empreendimento, muito menos as suas implicações de ordem econômica, política e social na comunidade. Como resultado da pesquisa, há a narrativa de um processo em desenvolvimento, mas que ainda assim já traz algumas pistas importantes sobre essa articulação dinâmica das racionalidades que permeiam o fenômeno.

Essas limitações, antes de desanimar o pesquisador, o estimulam para pesquisas futuras que ficam em aberto e perguntas que não estão sendo respondidas por este trabalho, como:

- Possibilidade de desenvolver uma pesquisa-ação a partir da incubação de EES, envolvendo processos de desenvolvimento e a “desincubação”: será possível investigar quais as condições reais de auto sustentabilidade que permitem a “desincubação”. Isso exige que a estrutura da Incubadora já esteja operante, para compatibilizar o trabalho de investigação com os prazos de pesquisa.
- Essa nova lógica abre outras possibilidades de relacionamento da Economia Solidária com campos sociais que até então eram considerados opostos, em razão da ideologização e da militância que têm marcado a sua teorização, notadamente empresas privadas, fundações, poder público de qualquer campo político-ideológico, as quais podem contribuir no processo de desenvolvimento dos empreendimentos. É instigante perceber que todos esses atores “estranhos” têm voltado suas ações sociais para o terreno da auto-sustentabilidade dos projetos que apóiam, entendendo ser um modo de contribuição social mais eficiente. A investigação da busca desses novos relacionamentos, suas

potencialidades e os seus entraves também configuram um rico campo de pesquisa para a administração: a articulação de parcerias amplas para o desenvolvimento integrado.

- Essa ampliação do espectro de relacionamentos credencia a Economia Solidária a ser protagonista de projetos de desenvolvimento local integrados e sustentáveis, na medida em que pode passar a operar parcerias com atores cuja racionalidade até então era considerada nociva, apropriando-se de suas vantagens (consecução de alguns *fins* desejáveis) e, dialeticamente, colaborando para a construção de novos padrões sustentáveis de geração de trabalho e renda organizados a partir das pessoas e não exclusivamente do capital.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de se relatar diretamente os resultados da pesquisa, torna-se imperativo descrever resumidamente o Programa de Economia Popular Solidária do governo do estado do Rio Grande do Sul que estava vigorando no momento da pesquisa. A sua caracterização é fundamental para que se entenda o que Gaiger (2003) chamou de um ambiente institucional que reconheça a economia solidária como uma alternativa econômica viável e que receba apoios na forma de políticas públicas adequadas.

### 4.1 A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA: O CASO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O programa Estadual foi lançado por documento próprio (RIO GRANDE DO SUL, 2001) em junho de 2001, e formalizado em setembro do mesmo ano, através do Decreto Estadual 41.062, de 21 de setembro de 2001. Possuía cinco eixos de atuação: a formação e educação em autogestão; a capacitação do processo produtivo; o financiamento; a comercialização; e as incubadoras de economia popular solidária, e estabelecia um plano de trabalho para cada um dos cinco eixos de atuação previstos. Foram previstas ainda parcerias específicas para cada um desses eixos, especialmente com universidades, ONGs, sindicatos e prefeituras municipais, as quais visavam exatamente a assessoria e qualificação das iniciativas nos processos de capacitação, financiamento e comercialização. Em âmbito estadual foram definidas seis macrorregiões para fins de monitoria e acompanhamento dos empreendimentos e que também servissem como embriões de uma rede estadual de economia solidária que o programa buscava fomentar.

Para o ingresso de algum empreendimento no Programa foram definidos critérios relativos a dez categorias de exigências que definiam o perfil de iniciativa que seria contemplada com os benefícios do Programa. Essas categorias eram:

- a) a forma de organização jurídica: onde foi dada preferência para a forma de cooperativas;
- b) a forma de gestão: que privilegiava a autogestão, a tomada de decisões coletivas e a presença de mecanismos e estruturas que garantissem a participação;

- c) a ênfase na formação: que condicionava a participação no programa com a frequência às atividades de formação;
- d) a forma de remuneração e distribuição de resultados: que recomendava a indiferenciação de distribuição e a submissão dessas decisões às assembleias gerais;
- e) o domínio do processo produtivo e a propriedade coletiva do patrimônio: que deveriam ser compartilhadas pelo conjunto de trabalhadores envolvidos;
- f) as atividades beneficiadas: que seriam todas as atividades de geração de trabalho e renda que já não fossem atendidas por outro programa oficial, como , por exemplo, a agricultura familiar;
- g) o número mínimo de integrantes: que era de cinco trabalhadores;
- h) a contratação de trabalhadores não associados: que ficaria limitado a 10% do número de trabalhadores associados;
- i) a saúde do trabalhador: que deveria ser foco constante de atenção no empreendimento
- j) a preservação do meio ambiente: que também teria papel relevante na concepção e desenvolvimento das atividades do grupo.

Esses critérios tentavam, claramente, beneficiar aqueles empreendimentos que estivessem o mais próximo possível do modelo de economia popular solidária, entendido como vetor desse modelo de desenvolvimento que estava sendo proposto.

Para os dois primeiros eixos do Programa, voltados à formação em autogestão e capacitação do processo produtivo, foram elaboradas cartilhas específicas que seriam usadas nas atividades de formação<sup>14</sup> e acompanhamento dos grupos. Para essa atividade de formação seriam

---

<sup>14</sup> Por formação, neste caso, não deve ser entendida a ação de reunião das pessoas em um grupo, iniciativa ou empreendimento de economia popular solidária. A formação prevista era em autogestão, que era a forma de gestão adotada como critério para seleção ao Programa. Segundo o gestor do programa, “a ausência ou insuficiência de conhecimento sobre como construir e manter funcionando com viabilidade um empreendimento autogestionário é uma grande barreira a impedir o desenvolvimento da Economia Popular Solidária. Pode-se afirmar que o sucesso dos empreendimentos e nível do alcance social e econômico que os mesmo terão, dependerá do maior ou menor êxito de um processo de capacitação e educação em autogestão” (Rio Grande do Sul, 2001, p.8-9).

contratadas ONGs voltadas para questões de educação popular e que fizessem esse trabalho de sensibilização junto aos grupos.

Foi em parceria com uma dessas ONGs, o CAMP (Centro de Assessoria Multiprofissional), que o NIPETS teve acesso aos grupos de economia solidária que constituíram-se no objeto de pesquisa deste trabalho. Para maiores detalhes ver o capítulo de procedimentos metodológicos.

Para o eixo de financiamento, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) possui linhas de crédito assistido em que poderiam ser enquadrados os empreendimentos de economia solidária. Também era apontado o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda), operado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no qual esses grupos também poderiam vir a enquadrar-se. Para fazer um diagnóstico econômico-financeiro dos empreendimentos e auxiliar na satisfação das exigências desses agentes financeiros para os processos de tomada de crédito, o Programa instituiu parceria com universidades gaúchas que disponibilizavam técnicos científicos de seu corpo funcional<sup>15</sup>, supervisionados por docentes das instituições de ensino.

No eixo de comercialização previa a realização de feiras e encontros específicos da Economia Popular Solidária, o apoio aos empreendimentos para a formação de redes de consumo solidário e o incentivo à formação de Centrais de Comercialização que fomentassem o desenvolvimento dessa rede.

Por fim, as incubadoras constituem-se em um projeto a ser desenvolvido em parcerias com prefeituras municipais, universidades, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos e outras entidades da sociedade civil identificadas com a economia solidária. “A idéia principal que orienta as incubadoras populares, é a promoção da integração e da cooperação entre os empreendimentos autogestionários de cada região, provendo espaços e condições para a qualificação da sua produção. O fundamento dessa idéia está na compreensão de que a cooperação e o estabelecimento de alianças estratégicas minimizam custos e incrementam a produtividade geral, propiciando maior desenvolvimento para todos” (RIO GRANDE DO SUL, 2001, p.13).

---

<sup>15</sup> Foram os chamados TEAGs (Técnicos em AutoGestão).

Esse conjunto de princípios e eixos de atuação denotam claramente uma política bastante ampla e que dava contornos muito claros sobre o que se constituía efetivamente como uma iniciativa de economia popular solidária ou não, dando critérios bem objetivos para a inclusão ou não de um empreendimento no programa.

Sem entrar no mérito dessa categorização, uma vez que ela espelha uma intenção do gestor público em privilegiar um tipo específico de iniciativa e não outras, há que se reconhecer que ela é bastante completa, identificando inclusive os cinco eixos de atuação para a conquista da sustentabilidade desses grupos. No entanto, todos esses cinco eixos necessitavam de uma extensa e profunda construção de ferramentas e de programas específicos que dessem conta de atender não só a quantidade demandada de apoios, mas também e principalmente, a orquestração da quantidade de atores que deveriam ser mobilizados para garantir a suficiente e necessária estrutura de apoio a esse grupos em todas essas cinco dimensões.

#### 4.2 A EXPERIÊNCIA NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRINHA

Na época da edição do mencionado documento do Governo do Estado, em junho de 2001, os municípios de Cachoeirinha, Viamão, Alvorada e Gravataí, todos na região metropolitana de Porto Alegre, além da própria capital, eram dirigidos pelo Partido dos Trabalhadores, que também dirigia o governo Estadual. Com isso, o programa Estadual de Economia Solidária ganhou grande impulso na região metropolitana, inclusive em decorrência do perfil sócio-econômico desses municípios, que sofrem os efeitos do desemprego e da exclusão descritos na primeira seção deste trabalho.

Em nível municipal, a Secretaria de Trabalho e Ação Social (STAS) mobilizou o Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR) para dialogar com outros municípios e com o Governo do Estado para implantar um programa local de fomento às iniciativas de economia solidária. O DGTR possui três servidores que têm trabalhado basicamente na articulação das pessoas em torno de empreendimentos coletivos, ao mesmo tempo em que estudam, pesquisam e participam de fóruns, palestras e encontros em torno do tema de economia solidária. Desse breve histórico de construção do programa local, resultou a escolha por quatro eixos básicos de trabalho: o marco legal, que passa pela formalização jurídica dos grupos; a formação e capacitação; a comercialização e o crédito, definidos no programa municipal de

Economia Popular Solidária (ANEXO B). A partir dessa definição começou um trabalho de avanço nessas quatro frentes de trabalho para a consolidação do programa.

O DGTR, na gestão municipal anterior, era responsável por uma espécie de agenciamento de vagas de emprego no município, realizado de forma bastante precária. Como um todo, a secretaria envolvia-se ainda em outros programas assistências mantidos pela municipalidade, como distribuição de cestas básicas e passagens a famílias carentes. A partir do engajamento do município no programa de Economia Popular Solidária do governo do Estado, a partir do segundo semestre de 2001, o perfil do DGTR volta-se totalmente para o desenvolvimento do programa municipal, definindo uma vontade deliberada da Secretaria em adotar essa estratégia como uma política pública de geração de trabalho e renda.

Em dezembro de 2001 foi realizada a primeira feira de economia solidária de Cachoeirinha, na época do natal, com exposição, principalmente, de artesanato e alimentos produzidos artesanalmente. A título de apoio às iniciativas que se formavam, a STAS adquiriu *kits* desmontáveis de bancas para exposição, imprimiu *folders* e contratou carro de som para a divulgação do evento, além de providenciar uma cobertura de lona e segurança. A feira foi em uma área em frente à prefeitura nova, na principal via rodoviária do município, em uma zona comercial e de grande afluxo de público. Essa feira marca a primeira ação de incentivo e apoio às iniciativas locais.

Uma dificuldade no início do trabalho do DGTR era a falta de infra-estrutura e verbas, até mesmo para se deslocar até os locais onde estavam localizados os grupos de trabalho. Esses grupos haviam sido levantados pelo programa Estadual anteriormente referido, e foi a partir desse referencial que começou a se chamar essas pessoas para formar um Fórum Municipal de Economia Solidária, onde se abrisse um espaço para discussão conjunta de propostas de desenvolvimento desse movimento. O próprio espaço físico do DGTR era muito pequeno e acanhado, sendo que as primeiras reuniões estavam sendo realizadas em salas da secretaria municipal da cultura, que dispunha de salas maiores em prédio contíguo ao da STAS.

As reuniões do Fórum Municipal eram extremamente conflituosas, tanto entre os diferentes grupos presentes, que pareciam disputar os (escassos) recursos disponibilizados pela STAS, como internamente, onde se discutia o maior ou menor engajamento e participação dos

membros nessas reuniões. Da parte dos empregados do DGTR, que conduziam e às vezes secretariavam a reunião (às vezes alguma pessoa dos grupos era convidada a secretariar e registrar ata), havia um esforço grande em tentar apaziguar ao mínimo esses conflitos e construir decisões coletivas. Percebia-se, ainda, que as suas falas procuravam sempre encaminhar as pessoas para a necessidade de desenvolverem o trabalho de forma associada com outras pessoas, essa uma premissa do programa Estadual.

Eram também nas reuniões do Fórum que se definiam muitos detalhes das próximas feiras locais, como a disponibilização da infra-estrutura de apoio e divulgação da STAS e o mesmo o debate pela abertura de outros espaços de comercialização de caráter permanente. A participação em outras feiras fora do município e o eventual apoio que a STAS pudesse dar (como pagamento de passagens e diária para alimentação, por exemplo) também encontravam o seu espaço de reivindicação nessas reuniões. Outras demandas, como cursos de capacitação, também pautavam os encontros do Fórum, onde representantes de outras secretarias expunham os seus projetos e propunham diferentes parcerias que integrassem os grupos de economia solidária. Uma dessas parcerias está atualmente concretizada, com a secretaria da Cultura, que disponibiliza o espaço do Cultura na Lona<sup>16</sup> para a exposição e comercialização dos produtos dos grupos de economia solidária. Espaço semelhante foi conquistado junto a feiras de hortifrutigranjeiros promovidas pela Secretaria Municipal de Indústria e Comércio.

É, ainda, no Fórum, que se precipitam iniciativas como a poupança de parte das vendas arrecadadas nas feiras para a compra de material de infra-estrutura para os próprios expositores e que a STAS não havia cedido, como garrafas térmicas e cadeiras para descanso.

O Fórum é freqüentado, basicamente, por mulheres. Nos dois encontros que o pesquisador pode participar, havia apenas dois homens entre dezesseis e dezessete presentes. Na oficina de gestão e planejamento, a totalidade das trinta pessoas dos grupos eram mulheres. Muitas levam seus filhos ou netos consigo, algumas fazem bordado e crochê enquanto participam, ouvem e discutem. Em muitas ocasiões, algumas pessoas reclamavam que havia muitas pessoas que tinham vindo na última reunião não estavam presentes naquele dia, ao que eram interpeladas de

---

<sup>16</sup> O “cultura na lona” é um espaço itinerante da secretaria municipal da cultura, coberto por uma lona, sob a qual são desenvolvidas atividades culturais diversas protagonizadas por moradores do município e previamente cadastrados

que essas pessoas ausentes estariam em casa preparando seus produtos para a próxima exposição ou para outra forma de venda, ou ainda tinham ficado cuidando de filhos e filhas de outras mulheres que estavam ali na reunião.

#### 4.3 A ATIVIDADE DE CAPACITAÇÃO EM PLANEJAMENTO

Reconhecendo a carência de conhecimentos rudimentares em princípios gerenciais que estão presentes nas iniciativas de economia solidária com as quais o pesquisador havia tomado contato nas atividades acima relatadas, tornava-se urgente a formatação de um programa mínimo de capacitação que atendesse às necessidades básicas de conhecimentos desses grupos.

Assim, montou-se uma proposta de plano de aula que contemplasse quatro encontros com seis horas diárias de trabalho. Dentro dessa proposta, estariam presentes assuntos básicos ligados a planejamento estratégico, organização do trabalho e da produção, cálculo de custos e preço de venda, estratégias de comercialização e controles financeiros. Esse plano foi apresentado para a CUT, intermediado por uma monitora do programa que o pesquisador havia conhecido durante o trabalho de campo, abrindo-se, assim, um espaço de três dias com seis horas de trabalho. Em vez de reduzir o número de assuntos inicialmente propostos, optou-se por condensar no tempo os temas eleitos para serem abordados, entendendo que eles constituíam um todo integrado e coeso.

O grupo de pessoas que seriam sujeitos desse módulo era formado por trinta pessoas de seis diferentes iniciativas de economia solidária do município de Cachoeirinha e que participavam do Fórum Municipal de Economia Solidária, que é apoiado pela STAS. Esse grupo participou de um curso de formação de economia solidária inserido no programa Integrar, da CUT, com seis semanas de duração, sendo dois encontros semanais de aproximadamente quatro horas cada um, perfazendo um total de 48 horas de encontros.

O módulo específico de gestão, proposto pelo pesquisador, tomou dois dias, com uma carga horária de sete horas em cada um, mais uma terceira data com mais quatro horas de trabalho, totalizando assim dezoito horas.

O debate inicial centrou-se na discussão da lógica de trabalho que está por trás das relações assalariadas e das relações de trabalho aglutinadas na forma associativista ou cooperativista, o que passava por uma revisão histórica prévia do conceito de trabalho e de sociedade, cujo alcance concentrou-se nas mudanças introduzidas a partir da Revolução Industrial e do desenvolvimento do sistema capitalista.

Para a abordagem dos temas de gestão propriamente ditos, adotou-se uma postura pedagógica teórico-prática, em que o pesquisador fazia pequenas introduções teóricas sobre os temas a serem trabalhados, explicando como essas ferramentas são aplicadas em empresas privadas e na administração pública, procurando sempre provocar uma discussão de como elas poderiam ter valor dentro das iniciativas de economia solidária, e qual a sua importância para a sustentabilidade econômica de cada uma delas.

Esses debates iniciais contavam com uma participação intensa das pessoas, não raro extrapolando o tempo que estava reservado para essa atividade e reduzindo o tempo disponível para a oficina em si. Na condução do trabalho o pesquisador entendeu que era importante a abertura desse espaço de discussão, ainda que em detrimento do tempo disponível para a atividade-fim da formação. A quase totalidade dos participantes já havia tido alguma experiência de trabalho formal, o que legitimava as suas falas quando abordando questões de conflito e de poder das relações assalariadas.

A seguir, o trabalho estruturava-se em um formato de oficina prática, onde os participantes reuniam-se nos seus grupos de trabalho e partiam para a efetiva construção do planejamento estratégico de cada grupo, para o cálculo de custos dos seus produtos, e assim sucessivamente com todos os temas teóricos tratados. Nessa parte, o pesquisador circulava entre os grupos auxiliando na construção desses instrumentos, tirando dúvidas, provocando as pessoas para mergulhar na sua realidade e, a partir dela, traçarem planos e orientações básicas para o seu trabalho.

Ao final, os grupos expunham as suas construções, que eram escritas em grandes cartazes, para os demais na forma de plenária, onde os outros grupos e o pesquisador podiam fazer críticas e dar sugestões. A materialização final da atividade foi a elaboração do que se chamou de Plano de Ação, que continha a missão e valores do grupo, uma definição de ações de curto e médio

prazo, com metas e prazos a serem cumpridos, estabelecidas a partir das definições estratégicas debatidas e eleitas pelo próprio grupo como prioritárias.

Das iniciativas de economia solidária representadas no módulo estavam dois grupos que trabalham com costura, dois que trabalham com artesanato, um que trabalha com preparo e venda de alimentos, e um último que é uma associação de separadores de resíduos sólidos. As pessoas que vieram aos três encontros eram na sua maioria as mesmas, de forma que em torno de oitenta por cento delas estavam em todos os três dias. Os membros do grupo de alimentação se revezavam entre a sala de aula e a cozinha, pois foram contratados para fornecer o lanche e os almoços, nos dias em que se trabalhou em turno integral. Esse era também o único grupo constituído formal e legalmente, na forma de microempresa. Todos os demais ainda não possuem registro formal.

Foi ocupada uma sala da Secretaria Municipal de Cultura, em um prédio anexo ao da STAS, que possui estrutura de sala de aula, com cadeiras, algumas mesas e quadro-negro. O programa custeava o material para as aulas, a alimentação e passagens para os participantes e cópias de uma pequena apostila com a síntese da teoria trabalhada, em linguagem acessível, e que foi elaborada pelo pesquisador (ANEXO C). Dois servidores do Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR) da STAS, que é o órgão que auxilia a coordenação do Fórum Municipal de Economia Solidária, também participaram do módulo como ouvintes.

Dos trinta participantes que assinaram a lista de presença, apenas dois eram homens, um do grupo de alimentação e outro da associação de separadores de resíduos sólidos. Em alguns poucos casos, a renda obtida pela mulher compunha a renda familiar em pé de igualdade com a renda do companheiro/conjuge, mas na maioria das sondagens a renda obtida no empreendimento não era significativa no orçamento familiar. A faixa etária dos participantes era muito variável: desde jovens com aproximadamente 20 anos de idade, mas que já trabalhavam desde os treze ou quatorze anos, até senhoras aposentadas na faixa dos sessenta anos.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 QUANTO AO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Há claramente um misto de espontaneidade e indução na formação dos grupos. Pelas reuniões do Fórum Municipal de Economia Popular Solidária, ficava muito clara a disposição do poder público em fomentar as atividades produtivas de caráter coletivo, inclusive tomando para si muitas responsabilidades quanto à formalização dos grupos e ao levantamento de informações, tarefas que poderiam ser entendidas como pertinentes ao próprio grupo.

Por outro lado, a dimensão espontânea dos grupos era percebida quando se verifica a existência de laços muito fortes entre um pequeno número de pessoas de um mesmo grupo, sejam eles laços familiares ou às vezes religiosos, especialmente os clubes de mães. Essa unidade espontânea, no entanto, não parecia estar focalizada na consolidação de uma atividade econômica formalizada. Quando surgia essa necessidade das pessoas fazerem alguma atividade de geração de renda, ficava a impressão do pesquisador-observador de que as pessoas queriam fazer alguma coisa que “desse dinheiro”, algumas dentro do seu repertório de conhecimentos e habilidades, como a costura, a cozinha e o artesanato, outras simplesmente em qualquer coisa que se mostrasse viável, como a separação de resíduos sólidos.

O grupo que formou a AARCA (ver item 3.3.3) para fazer coleta e triagem de resíduos sólidos tinha em mente especificamente essa atividade, em função da experiência anterior de um dos fundadores, e um alto grau de vinculação entre os seus membros, com relações familiares muito próximas. Já a MUSC (ver item 3.3.2) tinha laços menos fortes entre as vinte pessoas que fundaram a cooperativa, mas uma uniformidade maior entre o conhecimento da tarefa que cada membro detinha.

O encontro desses anseios dos grupos e do poder público, que não chegavam a ser antagônicos entre si, mas também não concorriam para se fortalecerem mutuamente, nem sempre se mostrava muito amigável. As reuniões do Fórum eram a arena onde se negociavam esses projetos. A proposta de formalização em cooperativas ou associações não era de todo descartada pelos “grupos espontâneos” que iam se formando ao longo do tempo, mas a questão de sintonia entre as pessoas para se empreender uma iniciativa dessas era ponto de honra entre essas mesmas

pessoas, que muitas vezes alegavam, em conversa com o pesquisador, que o seu grupo não tinha vinte pessoas que “combinassem totalmente”.

Essa falta de sintonia entre um número tão grande de pessoas era vista, pelos representantes do poder público, como “conflitos internos” que eles tentavam apaziguar nas reuniões. A presença de um número grande artesãos individuais, por exemplo, seduzia rapidamente os servidores do DGTR para tentar uni-los todos em uma cooperativa, ferindo o princípio de união genuína, que às vezes se mostrava presente nos pequenos grupos que iam aparecendo aos poucos nas reuniões. Essa tentativa de coletivizar o trabalho era sentida por algumas pessoas como “força de barra” da STAS, e era muitas vezes motivo para fazer vir à tona os pontos de discordância entre esses pequenos grupos de uma mesma atividade.

Essa discordância parecia ter motivo em dois pontos: o primeiro deles é o fato das pessoas dentro desses *pequenos grupos* comungarem de sua própria solidariedade, calcada em cima do seu passado comum, ou dos seus laços familiares, religiosos ou mesmo de vizinhança, as chamadas trajetórias de vida comum (GAIGER, 2000). Essa primeira percepção ficou bem clara na oficina de planejamento estratégico de fevereiro de 2003, quando os grupos presentes elencavam os seus valores e construíam a sua missão e visão, oportunidade em que as palavras como união, confiança e honestidade apareciam recorrentemente.

A segunda fonte de discordâncias e afastamento entre os pequenos grupos de uma mesma atividade era a disputa pelos recursos do poder público. A disponibilização de *stands* e infraestrutura para feiras e exposições dentro e fora de Cachoeirinha era motivo de batalhas entre esses pequenos grupos e, até mesmo, individualmente entre as pessoas, bem como o próprio conhecimento e o apoio prestado pelo DGTR. A frequência às reuniões do Fórum, a ajuda na divulgação das feiras e outras providências na organização dos espaços eram alguns dos muitos critérios que eram sugeridos como forma de ter ou não acesso à infra-estrutura física e intelectual que era posta a serviço dos grupos, indicando uma clara e aberta disputa por eles. A AARCA, por exemplo, insistia bastante na necessidade de receber resíduos da coleta seletiva do município.

Outro ponto marcante do surgimento dos grupos é a questão de gênero. Esta pesquisa não pretende explorar o tema com a profundidade e a exclusividade que ele demandaria, e que pode até ser um bom tema para pesquisas futuras em Economia Solidária. No entanto, é importante frisar a esmagadora maioria das mulheres nesses grupos. A cooperativa de costura MUSC (ver item 3.3.2) foi fundada por vinte mulheres, tendo a proposta inicial de nome como Mulheres

Unidas e Solidárias pela Costura. Esse nome foi rechaçado na assembléia geral, com o entendimento de que eventualmente um homem poderia querer juntar-se ao grupo posteriormente e ficaria impedido pelo nome, que foi trocado na última hora, mantendo a sigla.

Essa forte presença de mulheres reforça um dos pilares que sustentam as possíveis causas do surgimento e desenvolvimento da Economia Popular Solidária: por um lado, o fato de vinte mulheres que “*são todas donas de casa*”, conforme a fala da coordenadora da cooperativa MUSC, estarem procurando uma atividade de geração de renda, pode confirmar a tese da exclusão do mercado formal de trabalho que pode ter recaído sobre o homem chefe de família. Esse quadro de exclusão e desemprego foi desenhado como contextualização do ambiente de surgimento da EPS na revisão bibliográfica desta pesquisa.

Por outro lado, parece haver um fenômeno paralelo e que não precisa, necessariamente, ter relação direta com a maior necessidade de ganhos no núcleo familiar: trata-se da entrada pura e simples da mulher no mercado de trabalho em decorrência de uma conscientização da sua capacidade de lutar pelos seus meios de sobrevivência. Não encontrando espaço para o trabalho formal, que efetivamente apresenta sérias barreiras mesmo ao profissional que já está há muito tempo nesse mercado (o homem), a mulher começa a estruturar atividades produtivas em torno dos seus conhecimentos anteriores, daí surgindo muitas iniciativas baseadas em extensões das antigas atividades domésticas, como cozinhar, bordar, costurar, etc.. É necessário dizer, entretanto, que se trata apenas de uma hipótese que pode se constituir num interessante objeto de pesquisa.

Além do Fórum de EPS, outra fonte de “captação” de grupos para juntarem-se ao movimento de Economia Solidária foram os cursos de capacitação que a STAS disponibilizou de forma gratuita para a população, no final do ano de 2002 e início de 2003. Todas as turmas foram sensibilizadas para participar das reuniões do Fórum, e alguns, efetivamente, frequentaram as reuniões. Em uma delas, onde estava presente o pesquisador, havia um desses pequenos grupos, formado por quatro mulheres que se conheceram em um curso de padaria e confeitaria e estavam interessadas em trabalhar juntas. No momento da redação deste trabalho, esse grupo não “vingou”, conforme consulta feita ao DGTR.

Por fim, é importante observar a fraca presença de quaisquer outras parcerias ou alianças dos grupos que não seja com o poder público. A única exceção é quanto ao uso de espaços como clubes de mães ou salões paroquiais para alguns encontros do grupo, e da própria sede da

cooperativa MUSC, que é num desses clubes. Ainda assim, as costureiras da MUSC revelam, claramente, que estão esperando por um espaço em uma Incubadora que o DGTR estaria montando no município para abrigar os grupos ligados ao Fórum Municipal de EPS, indicando, novamente, que o poder público é visto como o principal parceiro e apoiador das suas iniciativas. Também na cooperativa está sendo gestado um projeto de aquisição de duas máquinas de costura profissionais, mediante verba a fundo perdido da Fundação *Gaia*, mas a elaboração do projeto carece de alguma ajuda externa que, por enquanto, não está definida nem articulada.

A AARCA ensaia algumas parcerias mais abertas, começando pela coleta própria de resíduos, que a obriga a dialogar com empresas privadas e outras organizações da sociedade civil, além de precisar fazer uma propaganda “porta-a-porta” com moradores do município. Através de um curso na Parceiros Voluntários, foi estabelecida uma parceria para coleta de resíduos nessa ONG, que também abre o espaço para a AARCA redigir e imprimir as suas atas e ofícios na sua sede.

A maior dificuldade apontada por todos os grupos é “conseguir reunir todo mundo”, já que os grupos se mostraram sempre muito oscilantes pelas dificuldades de compatibilizar o tempo disponível de todas as pessoas, especialmente quando esses grupos vão crescendo com a entrada de novos membros. A exceção neste particular é da AARCA, que além de ser um grupo menor, que se reúne para conversar no início e no final de cada dia, mostra uma maior uniformidade quanto à filosofia autogestionária. Essa situação poderá ser colocada à prova na medida em que crescer e precisar agregar mais membros, quando então podem aparecer os mesmos problemas que os grupos maiores estão apresentando.

## 5.2 QUANTO À GESTÃO NOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

O ponto principal de atenção da pesquisa, no tocante ao aspecto da gestão dos empreendimentos de economia solidária, foi o processo de tomada de decisão nos grupos. Em especial, foram considerados os processo de entrada e saída de membros nos grupos, a divisão de tarefas dentro do grupo e a questão da fixação da remuneração ou divisão dos resultados que, por algumas pessoas, é chamado de partilha.

Inevitavelmente, a observação participante do pesquisador, cuja formação é em administração, acabou por também revelar elementos da gestão dos empreendimentos, que em

alguns momentos aparecem como ilustrativos do “modo de gestão” da Economia Solidária, mas o foco da análise permanece nos processos de tomada de decisão.

Como tornou-se muito interessante a fala dos (as) trabalhadores (as), algumas delas são citadas entre aspas e em itálico.

O exemplo da cooperativa MUSC é marcante e figurativo de quase todos os outros empreendimentos. Das vinte mulheres cooperativadas, apenas sete estão efetivamente trabalhando, enquanto as demais emprestaram somente seu nome para formar o número mínimo de membros – há um caso de uma pessoa que “*chamou*” três irmãs suas - ou estão sem disponibilidade para trabalhar no momento, por motivos domésticos como horários para atender os filhos, ou cuidar de uma pessoa doente na família, etc.. Dessas sete mulheres, quatro “*têm se dedicado mais*”, porque “*conhecem mais de costura*” do que as outras. Uma quinta mulher tem se envolvido bastante com os contatos com as confecções, a compra de material, os controles financeiros e de materiais, e o contato com o DGTR.

Especificamente nessa cooperativa, o critério de aceitação de novos membros parece ter sido uma questão de emergência, de forma que cada uma das mulheres do núcleo inicial foi trazendo pessoas “*de confiança*” e/ou que “*estivessem precisando trabalhar*”, não tendo havido uma sessão especial de apresentações entre essas pessoas. Aliás, o primeiro encontro entre todas essas vinte pessoas foi na Assembléia Geral de fundação de cooperativa, que por sinal foi realizada nas dependências da STAS.

Há uma certa parcimônia com as dificuldades das pessoas. Muitas das fundadoras não sabem costurar e “*terão que fazer cursos*”, já que “*na correria da produção*” não é possível haver uma troca e um aprendizado com as costureiras mais experientes. No entanto, essas pessoas foram todas aceitas porque aprender com o tempo e aquelas que “*não têm tendência*” para aprender podem ajudar nas vendas, na organização, na administração ou em “*outras tarefas*”.

A saída de pessoas é vista como um fato que acontece naturalmente, sem que tenha havido nenhuma iniciativa dos grupos. Foram relatados diversos casos de pessoas “*que não apareceram mais*” nas reuniões, mas que os grupos a que elas pertenciam continuaram funcionando naturalmente. Há outros casos de pessoas que, todos sabem, “*estão com problemas em casa*” e que não puderam mais vir, mas que estão “*trabalhando por conta*” ou fazendo outros “*bicos*”. Há, ainda, o caso de uma costureira que havia sido eleita presidente da cooperativa MUSC mas que teve que ir para outra cidade cuidar de um familiar doente, o que obrigou a se

refazer a ata de assembléia para providenciar o registro com a eleição de uma outra pessoa para o cargo. Há, por fim, saídas em que uma pessoa assume abertamente uma divergência com as demais e “*se desligou sozinha*”.

Fica bastante evidente que a saída de pessoas é encarada com naturalidade: como um desígnio natural, algo que não pode ser impedido. Não houve nenhum relato explícito de afastamento involuntário de alguém dos grupos.

Já aos olhos do poder público, essas saídas são interpretadas como resultados dos conflitos entre as pessoas, que não estariam amadurecidas suficientemente para o diálogo e para o processo democrático de debates e construção coletiva. Esse posicionamento parece muito ideologizado, especialmente porque fere a intenção aberta do poder público que é de formar o maior número possível de grupos trabalhando dentro da lógica da Economia Solidária.

Já na AARCA, há um núcleo forte com o fundador-idealizador e a sua madrasta, e num grau pouco mais distante, o irmão desta. O pai do fundador, agora casado com essa associada, prestou um grande apoio na fundação e montagem da infra-estrutura, mas não interfere no funcionamento da associação. Entre essas três pessoas há um forte laço que, mais do que familiar, concentra-se em torno de alguns princípios autogestionários que são o ponto de honra para a associação.

O “quarto membro” da AARCA corresponde a uma posição que foi ocupada por cinco diferentes pessoas em seis meses: houve pessoas que ficaram dois dias, por “*não terem um perfil associativo*”. Outras pessoas ficaram um mês ou dois, mas uma delas “*arrumou coisa melhor*” e outra, que “*se enquadrava melhor nos termos associativos*”, precisou mudar de atividade por pressão de familiares, que julgavam a atividade como de segunda linha.

Embora o fundador tenha explicitado que essa pessoa que ficou dois dias foi “*convidado a se retirar*”, numa dessas reuniões de final de dia, novamente aparece uma situação onde a saída dos membros parece uma situação extremamente natural, quando se detecta que uma pessoa não “*se afina*” com os princípios tomados por esse grupo fundador como centrais para o grupo.

Vale lembrar que essas pessoas que passaram pela AARCA foram selecionadas a partir de um cadastro que a STAS mantinha entre pessoas carentes que eram atendidas pelos programas assistenciais da Secretaria. A eleição desse público como universo de “recrutamento” se baseava, também, em querer prestar solidariedade e trabalhar com pessoas que “*levassem a sério*” o trabalho de coleta e triagem. Todas essas escolhas de entradas e saídas foram administradas pelo

conjunto dos três fundadores, que demonstram ter bastante claro quais são os limites desejados de postura e de engajamento nesse trabalho.

Esses princípios também estavam presentes nos processos de divisão de trabalho da AARCA. As pessoas trabalham “*onde se adaptam melhor*”, mas todos estão aptos a fazer todo o serviço. Mesmo assim, algumas das tarefas já se *rotinizaram* sob a responsabilidade de um dos membros. O “quarto membro” da associação faz a limpeza da sede. O fundador-idealizador, que é o mais jovem de todos, faz a organização dos materiais no pátio e no galpão, que exigem mais força. A sua madrasta, que está grávida, tem se limitado a dirigir a camionete e fazer alguns contatos com a Parceiros Voluntários e a APAE, e redigindo os documentos. O irmão desta, que tem maior experiência em galpões, faz os contatos para obter mais resíduos e, também, as negociações para vender os resíduos já triados.

Percebe-se, portanto, uma divisão das tarefas, que vai se acomodando às condições de vida das pessoas, assim como acontece na cooperativa de costura. Um dos grupos de alimentação, que fizeram o almoço na atividade de capacitação citada no item 4.3, também tinha o único homem fazendo a organização, as compras e a “contabilidade” do evento, enquanto as mulheres se envolveram no preparo, no serviço e na limpeza decorrentes do almoço.

Quanto aos processos internos de gestão, que não envolvem a tomada de decisão quanto à entrada e saída de pessoas, divisão de tarefas e divisão dos ganhos, os grupos apresentam mecanismos bastante rudimentares para as tarefas de organização e controle, além de inexistir atividade de planejamento.

O planejamento dos grupos, inclusive com discussão de valores, missão e visão, foi objeto da oficina ministrada pelo pesquisador e descrita na seção 4.3, visando esclarecer a importância dessa atividade para a condução das atividades de rotina dos empreendimentos. Essa oficina enfrentou uma limitação de tempo e uma limitação de não contar com a totalidade dos membros de cada grupo, constituindo-se, portanto, em uma atividade inacabada e que deveria ser continuada e consolidada com o coletivo de pessoas no seu grupo natural. Ainda que as pessoas presentes possam ter sido sensibilizadas para a importância da tarefa, ela não parece receber cuidado suficiente no dia-a-dia dos empreendimentos, que priorizam abertamente a atividade produtiva e a comercialização.

A divisão de tarefas em decorrência das habilidades individuais também deixa pouca margem para que se possa propor outras formas de organização produtiva, uma sistemática de

aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades. Embora os valores solidários muitas vezes apareçam na forma de pequenos ensinamentos que são trocados entre os membros de um grupo, esse conhecimento e a sua partilha não são sistematizados.

Os diferentes processos de comercialização mostram, novamente, uma grande capacidade latente das pessoas que não está sendo proveitosamente organizada e sistematizada em prol do desenvolvimento do grupo: especialmente os casos da cooperativa de costura e da associação de recicladores mostram uma forte dose de empreendedorismo das pessoas em buscarem os seus próprios canais de venda, a partir de relacionamentos novos e anteriores e do estabelecimento de algumas parcerias, ainda que tímidas, como outros atores sociais. Os grupos de artesãos e de alimentação já se mostram menos pró-ativos e mais dependentes das feiras e exposições, que dispõem de uma forte infra-estrutura disponibilizada pelo poder público.

Mesmo com essa assimetria, os diferentes grupos possuem alguma dose de motivação para a construção dos seus caminhos de comercialização e uma boa disposição para “colocarem a sua cara na rua”. Novamente fica a percepção de que a otimização desse esforço pode ser fundamental para o sucesso da iniciativa enquanto empreendimento com uma finalidade econômica imediata, sucesso esse que pode estar sendo posto em risco, na medida em que o tempo e a disponibilidade das pessoas é limitado e não pode ser desperdiçado.

Os mecanismos de controle são bastante rudimentares: em quase todo grupo há um caderno que condensa todas as informações vitais do empreendimento, como nomes e telefones dos membros, dos clientes e fornecedores e os controles financeiros (que estão limitados a registrar entradas e saídas). Os preços das matérias-primas e o preço de mercado dos produtos que comercializam normalmente estão registrados na memória dos membros dos grupos e não chegam no caderno. Para os grupos já formalizados existe ainda uma pasta onde são guardados os documentos legais do empreendimento.

A cooperativa de costura tem um livro ponto onde as cooperativadas registram o seu horário de trabalho, que serve de subsídio para a divisão dos ganhos auferidos com uma determinada produção. A associação de recicladores apresenta uma maior organização dos seus dados de entrada e saída de resíduos, condizente com o maior número de itens envolvidos e a flutuação dos preços desses materiais.

### 5.3 QUANTO AO APOIO À ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

O conhecimento do programa municipal de Economia Solidária demonstrou, durante o período da pesquisa, significativos avanços e, também, alguns caminhos que ainda devem ser percorridos.

Ficava claro, nas discussões do Fórum, que as pessoas queriam que fosse criado um estatuto para disciplinar a participação das pessoas no fórum, e que dele resultasse o acesso aos apoios da STAS. Essa discussão foi concluída em 26 de novembro de 2002, com formalização de um Regimento Interno (ANEXO D) que significou um avanço no sentido de institucionalização do programa como uma política formal de apoio ao desenvolvimento dessas iniciativas.

Outro avanço significativo, promovido pelo programa, está culminando na elaboração de uma cartilha com todos os passos para a formalização legal dos grupos de economia solidária. O DGTR elaborou um manual completo que, além de um breve histórico do desenvolvimento da economia solidária no município, fala sobre os diferentes tipos de constituição jurídica que eles podem adotar, quais as diferenças, com vantagens e desvantagens de cada um e todos os documentos a serem providenciados, os órgãos legais onde providenciá-los e onde encaminhá-los, inclusive com endereços e telefone de suas representações no próprio município, quando houver. Esse passo é decisivo no sentido de guiar esses empreendimentos rumo à sua constituição jurídica formal e o decorrente reconhecimento como ente econômico e social ativo e legalizado. Até o momento de conclusão deste trabalho o documento estava no prelo, mas o pesquisador teve acesso à sua minuta, onde constava ainda o regulamento interno do Fórum Municipal de Economia Solidária. Isso constitui o primeiro marco legal de atuação do programa municipal de economia solidária.

O segundo eixo de preocupação, o de formação e capacitação das pessoas envolvidas nos grupos, também apresenta avanços significativos no segundo semestre de 2002. De novembro de 2002 a janeiro de 2003 foram promovidos 13 cursos com verba da assistência social do município e cujo público foram pessoas atendidas pelos programas de assistência social da STAS (família cidadã, Renda Mínima e outros) além de pessoas dos grupos que participam do fórum municipal de Economia Popular Solidária. Os cursos foram na área de padaria, confeitaria, pintura em pátina, lanches rápidos, massas caseiras, instalação de alarmes, plantas medicinais, informática,

artesanato (várias técnicas), corte e costura e formação de multiplicadores de Economia Popular Solidária. Para o primeiro semestre de 2003 estão previstos mais 23 cursos, sendo 10 deles já em março. Os cursos são ministrados por profissionais selecionados a partir de processo licitatório. Há parcerias com associações e ONGs do município para cessão de espaço físico e alguns equipamentos que esses órgãos possuem, de forma a viabilizar as atividades práticas dos cursos. O fato de haver uma reserva de algumas vagas desses cursos para os grupos que integram o Fórum de Economia Solidária, ou pessoas que estejam dele participando em busca de oportunidades de empreender uma ação coletiva de trabalho, é considerada pelos servidores do DGTR como uma vitória interna na disputa por recursos públicos e um reconhecimento da relevância da economia solidária dentro das políticas do município.

No terceiro eixo de atuação, o da comercialização, houve a promoção de seis feiras de economia solidária dentro do próprio município, feiras em datas especiais como dia das mães, páscoa, natal, etc., e exclusivas para os grupos de Economia Solidária. Foram usadas nessas feiras as bancas adquiridas em 2002, sendo que agora em 2003 mais dez delas se somam às anteriores, aumentando a infra-estrutura e capacidade de abrigar mais grupos nessas exposições. Há também *jalecos*<sup>17</sup> de identificação dos feirantes, assim como lonas para cobertura das bancas e segurança para os locais de feira. Além disso, há divulgação com panfletos, distribuídos pelos próprios participantes nas suas comunidades, carro de som e apresentação de shows artísticos em sintonia com alguns programas da secretaria da cultura, especialmente o “cultura na lona”, citado anteriormente. Além dessas feiras próprias houve a participação em outras feiras de Economia Popular Solidária, em outros municípios da região metropolitana de Porto Alegre e em Santa Maria, bem como abertura de espaço nas feiras livres do município, em eventos de outras secretarias e em outros eventos, como o III Fórum Social Mundial, totalizando 35 espaços abertos durante o ano de 2002 para os grupos (concentrados especialmente no segundo semestre). Para 2003 foi criado um espaço de exposição aberto em uma quinta-feira por mês, em frente à prefeitura velha, onde se localiza a STAS, que já teve edição em janeiro e fevereiro de 2003. Já há discussões no Fórum na tentativa de que esse espaço passe a ser disponibilizado todas as quintas-feiras, caracterizando um espaço permanente para a economia solidária.. Em convênio com as prefeituras de Viamão, Alvorada e Gravataí, outros três municípios da região

---

<sup>17</sup> O jaleco é uma espécie de avental padronizado que os feirantes usam sobre a roupa para identificá-los nos eventos. Eles foram produzidos por uma cooperativa de trabalhadores do próprio município.

metropolitana de Porto Alegre, foi criada a feira Verão Solidário, onde as quatro prefeituras dividem, em forma de rodízio, os custos de infra-estrutura e de transporte dos grupos até o local, cedido pela prefeitura de Viamão, junto ao balneário de Itapuã. Os empregados do DGTR também estão trabalhando no estudo de uma marca única que sinalize a origem dos produtos da economia solidária, preferencialmente com a abertura de um local própria para a sua comercialização.

No quarto eixo de trabalho, o do crédito, ainda está em estudo uma pesquisa dos próprios empregados do DGTR para mapear as linhas de crédito já existentes nos agentes financeiros, na tentativa de criar um roteiro semelhante ao que foi criado para a questão da legalização dos grupos, indicando as instituições, as suas exigências e as linhas mais adequadas e mais favoráveis a cada tipo de iniciativa. Há também um projeto para a criação de uma instituição de microcrédito no município, que também está sendo objeto de estudo e pesquisa pelo departamento, na tentativa de subsidiar a Prefeitura para a elaboração de um projeto de lei que seria encaminhado para o legislativo.

O próprio DGTR, ao longo do tempo de pesquisa, recebeu novas instalações físicas e móveis, estando atualmente alojado em um prédio anexo à STAS, cuja pintura foi executada por alunos de um dos cursos de pintura em pátina, a título de estágio final. Embora não tenha recebido reforço de pessoal, a partir de seu novo espaço físico parece estar recebendo atenção e tendo o seu trabalho reconhecido.

A maior dificuldade para o desenvolvimento do programa ainda parece ser a não formalização dos grupos. Ao mesmo tempo em que os empregados do DGTR mostram-se um tanto frustrados pelo fato dos grupos não se legalizarem, os componentes dos grupos dizem-se pressionados a formar grupos e agregar mais pessoas nas suas iniciativas para que se formalize uma cooperativa de trabalho. A formalização dos grupos parece ser o indicador de maior visibilidade do programa, o que pode colocar esses avanços acima narrados em xeque, se não resultar na composição de grupos formais.

No eixo da capacitação entende-se que ainda há uma grande carência da capacitação gerencial dessas iniciativas. A oficina de gestão e planejamento realizada em fevereiro permitiu perceber a grande carência de conhecimentos rudimentares mínimos nesse campo, denotada

abertamente nas demandas dirigidas pelas pessoas ao facilitador da oficina, que se mostrou, nesse sentido, insuficiente para criar uma condição mínima de capacidade administrativa para os grupos. Essa demanda indica a grande necessidade de também proporcionar módulos de treinamento mais extensos para a questão da gestão, preferencialmente acompanhados de uma assessoria continuada, no formato de uma incubadora de economia popular.

A questão do crédito mostra-se ainda bastante incipiente, até mesmo porque não pode prescindir da formalização dos grupos como uma prerrogativa para ter acesso a mecanismos de crédito. Cooperativas de crédito, ou mesmo uma instituição de microcrédito que esteja em estudos, podem ser alternativas ideologicamente mais próximas da economia solidária, ou uma alternativa ao sistema financeiro formal, mas igualmente exigirão a formalização dos empreendimentos. De qualquer modo, esses empreendimentos ainda não parecem sólidos o suficiente para usar a tomada de crédito como alavanca de desenvolvimento, encontrando-se ainda em uma etapa anterior de consolidação como grupo. O uso da ferramenta crédito deveria ser fruto de uma reflexão feita à luz de uma estratégia planejada de desenvolvimento e crescimento, o que ainda não está ocorrendo nesses grupos.

Por fim, a questão de comercialização demonstra um crescimento significativo, faltando, no entanto, uma visão integradora no sentido de desenvolver a economia solidária como uma rede que pode tomar dois sentidos: como uma rede auto-sustentável (MANCIE, 2001) ou mesmo nas suas inevitáveis ligações com o mercado (GAIGER et alli, 1999; FRANÇA FILHO, 2002a). Nesse sentido, novamente se diagnostica a falta de um exercício deliberado e organizado de planejamento dos grupos, e que pode ser suprido com a familiarização com as ferramentas de gestão, em situações de treinamento ou de assessoria.

Como desafio geral, não só para os grupos, mas também, e principalmente para o poder público, enquanto agente protagonista de tantas iniciativas de apoio, resta a necessidade de se pautar todas as ações a partir de uma ótica educativa voltada para a autonomia dos grupos. Verifica-se ainda, muito claramente, e, até mesmo, pelo grau de insipiência em que os grupos ainda se encontram, uma forte dependência da pequena estrutura de apoio fornecida pelo poder municipal, o que, ao mesmo tempo em que é um grande propulsor do desenvolvimento das iniciativas, pode resultar em uma incapacidade de buscar autonomia e independência, comprometendo etapas futuras de desenvolvimento.

Outro risco conhecido dessa dependência é a possibilidade de descontinuidade política e suas implicações na descontinuidade de quaisquer programas mantidos pelos governos anteriores. No caso de uma forte ligação dos grupos com os programas, e pelo estágio de desenvolvimento em que eles ainda estão, qualquer desses benefícios que fosse suspenso seria suficiente para tornar inoperante o empreendimento coletivo.

É importante lembrar que não é apenas a posse dos meios de produção e a distribuição dos resultados que garantem aos trabalhadores a autonomia, mas sim o conhecimento do seu processo produtivo e a autogestão qualificada (TIRIBA, 2000). A busca da autonomia vai, portanto, passar, necessariamente, pela qualificação dos trabalhadores, tanto na esfera técnica, relativa ao domínio dos seus processos produtivos peculiares, quanto na esfera administrativa e gerencial, relativa à capacidade de gestão, de planejamento, de organização interna e de articulação externa do empreendimento. Essa capacitação, no entanto, não será suficiente. Ela preenche a dimensão econômica da economia solidária, tomada como um fato associativo (LAVILLE, 2002), mas também carece de uma capacitação social e política.

A nova organização interna, centrada em torno da autogestão, da democracia, da participação, do igualitarismo, da cooperação, da viabilidade, da responsabilidade social e do desenvolvimento humano (GAIGER, 2003) vai pressupor a construção coletiva de novos valores de trabalho que divergem completamente do imaginário que habita as pessoas que estão trabalhando nesses grupos. Novamente, uma ação educativa deve pautar as relações do poder público, como promotor de uma política de incentivos a essas iniciativas populares, e mesmo os processos tipicamente gerenciais de tomada de decisão no interior dos empreendimentos.

Em nível externo, a economia solidária precisa arregimentar mais parcerias com outros atores sociais, aprender a dialogar com outros segmentos da própria economia de mercado, saber navegar naquilo que França Filho (2002a e 2002b) está chamando de economia plural. O programa local de Cachoeirinha já começa a estabelecer algumas parcerias com ONGs e associações de moradores para as atividades de capacitação, mas fica claro que em todos os demais eixos em que ele está se propondo a trabalhar há uma série de outros agentes com quem pode e deve estabelecer relacionamentos que os aproximem dos empreendimentos de economia solidária. É vital, inclusive, que essas articulações sejam formalizadas e deixem bem claros os

papéis de todos os envolvidos (CARRION, 2002), desenvolvendo a capacidade política dos grupos.

A organização dos agentes da economia solidária, aí enquadrados os grupos e os apoiadores/parceiros, passa ainda por uma tomada de posição coletiva que lhe garanta visibilidade e crédito no cenário social apresentado na primeira seção deste trabalho, e garantindo-lhes legitimidade política para agir nesse campo. Nesse sentido, o Fórum Municipal de Economia Solidária deve ser fomentado para constituir-se como uma força autônoma e representativa desse movimento que, ainda que apoiado pelo poder público, possa apresentar-se independente.

Um balanço inicial do programa estadual de Economia Popular Solidária indica a insuficiência dos instrumentos de governança dessa rede de apoiadores que se formou em torno da Economia Popular Solidária (CARRION, 2003), apontando para a necessidade de uma ampliação do diálogo orquestrado pelo poder público, e de forma anterior à implementação desse tipo de programa.

Uma política pública de apoio à economia solidária, condescendente com os tempos de organização dos grupos, pressuporia que o poder público abdicasse dos resultados políticos de uma implantação rápida e numerosa de um programa em prol de uma discussão mais consistente e de uma construção mais participativa e democrática que possa implicar em resultados mais consistentes, ainda que mais demorados. Entretanto, essa ponderação choca-se frontalmente com os objetivos de perpetuação do administrador no poder, o que se precisa entender como um direito absolutamente legítimo pelo qual os partidos políticos pretendem desenvolver os seus programas.

Conclui-se, assim,

que o poder público pode e deve liderar um amplo processo de articulação para poder elevar a Economia Solidária à condição de vetor popular de uma economia plural, porém essa articulação deve ter a capacidade de criar uma rede de apoiadores e instituir mecanismos de governança mais participativos, implicando necessariamente no compartilhamento das estruturas de poder dessa rede. Essa amplitude de apoiadores pode ser o fator-chave para a sustentabilidade financeira das atividades de economia popular, conforme já constatado na experiência da ASMARE em Belo Horizonte (CARDOSO, 2003).

Antes de se constituir uma crítica a esse programa específico, que deve ser relativizado, até mesmo por ser um programa pioneiro, e por isso mesmo deva ser aplaudido, essa constatação de dificuldades na implantação e acompanhamento das políticas só reforçam o forte papel desempenhado pelo poder público na coesão social e na construção de novas formas de desenvolvimento que impliquem na inclusão de mais atores.

#### 5.4 QUANTO ÀS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO E ASSESSORIA EM GESTÃO AOS GRUPOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

O contraste entre as visões que os membros dos grupos e o DGTR têm do processo de saída de pessoas dos grupos parece levar o poder público a promover muitos encontros a título de “formação”, enquanto o real objetivo é fomentar a participação e o diálogo entre as pessoas como forma de mantê-las unidas.

Aqui, é necessário retomar o argumento de que esses grupos precisam, especialmente pela sua condição de extrema fragilidade econômica, desenvolver rapidamente a sua dimensão econômica como um fator relevante para mantê-los unidos (ver quadro 2).

A primeira constatação marcante dos encontros de formação, até mesmo em função do já mencionado histórico de trabalho formal de quase todos os participantes, é a clareza que eles demonstram em conhecer as relações de subordinação e hierarquização presentes na relação de trabalho assalariada. É verdade, também, que o grupo já havia participado de outros encontros dentro do processo de formação, onde temas dessa natureza já haviam sido abordados e discutidos em exaustão. Mas ficou bastante claro nas suas falas que, de fato, situações de opressão já haviam sido vivenciadas, e que de alguma forma as pessoas sentiam-se, agora, mais “livres” de algumas das pressões específicas relatadas.

“Liberdade” essa, que como é enfatizada pelo grupo, não deve ser confundida com irresponsabilidade ou descomprometimento. Ao contrário, a presença desses elementos em algumas pessoas, ao longo da evolução dos grupos (os dois dos grupos já tinham quase um ano de encontros), já havia sido motivo de muitos conflitos e abandonos. Foi possível perceber nas pessoas que a alternativa de trabalho possibilitada pela economia solidária representa um acréscimo de responsabilidades e de comprometimento. Elas passam a enxergar-se como

empreendedoras e como responsáveis por um conjunto de atividades bem mais complexo do que outras ocupações formais em empregos anteriores.

Essa relação com o trabalho também qualificou os debates em torno do uso das ferramentas de administração nos empreendimentos. A ênfase do pesquisador, na condução das breves exposições teóricas e da própria oficina, deu-se no sentido de ressaltar a extrema necessidade de que essas ferramentas fossem entendidas e aplicadas com rigor, e não no sentido de impor cobranças e controles severos de umas pessoas sobre as outras. Ou seja, na busca de resguardar a eficiência do empreendimento coletivo como um todo, cuja posse é coletiva e cuja sobrevivência tem implicações diretas nos interesses de todos os envolvidos.

É exatamente nesse ponto que se pode afirmar que os conflitos entre uma racionalidade instrumental e uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989) são trazidos à tona. A aplicação de determinados métodos administrativos, sejam eles de planejamento, de controle ou de organização, é explicitamente instrumental, no sentido de garantir o desenvolvimento de um processo de trabalho eficiente e construído com a finalidade de viabilizar economicamente a iniciativa. Ao mesmo tempo, essa mesma viabilização econômica assume contornos substantivos, na medida em que ela representa a sustentabilidade não só da dimensão econômica do empreendimento, mas também de todos os laços sociais e políticos que estão implicados na economia solidária.

Ou seja, tomado a partir da perspectiva de ações que são classificadas como instrumentais ou substantivas, o conflito entre essas lógicas efetivamente existe, no entanto, ele não inviabiliza sua co-presença na administração do empreendimento. Sem dúvida que a administração sustentada, ao mesmo tempo, por lógicas distintas e opostas é extremamente desafiante e complexa, mas o grau de entendimento demonstrado pelos participantes das oficinas, a despeito de sua baixa escolaridade, e de sua quase nula experiência de gestão, demonstra ser plenamente viável.

Essa maneira de “administrar” pode revelar sutilmente uma lógica própria segundo a qual estariam operando esses empreendimentos: eles crescem e desenvolvem essa nova lógica exatamente ao vencerem esses desafios. São modelos práticos que apontam para uma possível “ponte” entre a lógica de mercado (reprodução do capital) e a lógica da solidariedade (divisão),

articulando uma combinação em que elas reforçam-se reciprocamente, garantindo a viabilidade do empreendimento.

Talvez ainda seja cedo para se mensurar a repercussão do trabalho de formação e de capacitação das oficinas oferecidas a esses grupos de economia solidária, para que se avalie com precisão se essas técnicas de gestão efetivamente poderão produzir ganhos de qualidade no trabalho dos empreendimentos e, assim, contribuir no processo de busca de sua viabilidade econômica. Nessa mesma perspectiva, também é cedo para se avaliar as implicações que a abordagem gerencialista que se aplicou possa vir a ter na lógica de solidariedade e de valorização do trabalho e da pessoa, e que é marcante na economia solidária. Dito de outra forma, dentro de uma limitação metodológica da pesquisa, pode-se dizer que o processo de avaliação ainda não está totalmente completo, mas alguns primeiros sinais já ficaram evidentes para o pesquisador.

Em primeiro lugar, as pessoas que estão trabalhando nessas iniciativas econômicas não demonstram nenhum tipo de aversão à prática de técnicas gerenciais focadas na eficiência dos processos de trabalho. Pelo contrário, demonstram forte anseio para se familiarizarem com elas o mais rapidamente possível e demonstram também acreditar nas suas potencialidades para efetivamente aprimorar a gestão do empreendimento. Apropriar-se no uso dessas técnicas parece ser, inclusive, um motivo de orgulho e de elevação da auto-estima nas pessoas.

Em segundo lugar, as pessoas têm uma noção muito clara de que essas técnicas ocultam a possibilidade latente de provocar uma relação de subordinação e de hierarquização nos relacionamentos interpessoais, uma vez que comportam dimensões de controle e organização do trabalho. Mas ao mesmo tempo, e justamente porque já vivenciaram, ou ainda vivenciem relações assimétricas em outras atividades profissionais, essas mesmas pessoas fazem questão de frisar que estariam adotando esses procedimentos de trabalho em nome da eficiência do grupo, e não com a intenção de subordinar o trabalho de alguns ao interesse de outros.

É importante relatar, entretanto, que ao assumirem mais responsabilidades como administradoras de um empreendimento, as pessoas parecem recorrer a um imaginário de poder e de liderança fortemente marcado por relações que tendem a ser autoritárias. Esse imaginário é evocado, por exemplo, quando surge um conflito decorrente de uma percepção quanto ao envolvimento e à efetividade da participação e da colaboração de algum membro, o que é fato

recorrente nos relatos feitos no espaço do curso. Embora a busca da solução desse tipo de conflito esteja habitualmente revestida como uma ação participativa e democrática em que se busca a preservação da coesão grupal, há indícios claros, novamente baseando-se nos relatos das pessoas envolvidas, de que há um caráter punitivo nas retaliações impostas pelos demais membros do grupo, as quais se materializam na busca de um afastamento deliberado daquele membro cuja conduta não se mostra satisfatória.

Todavia, esse tipo de manifestação de poder é anterior ao trabalho de formação envolvendo as ferramentas clássicas de gestão que essa pesquisa levou aos grupos de economia solidária. Na verdade, trata-se inclusive de conflitos que já acompanhavam a maioria dos grupos há muito tempo, sendo frequentes os relatos de pessoas que “*sairam porque quiseram*” ou “*abandonaram*” o grupo, na medida em que não participavam ativamente do trabalho.

Em terceiro lugar, ao serem sujeitos desse espaço de capacitação e formação, a auto-estima das pessoas recebe uma *overdose* de ânimo. Elas efetivamente sentem-se como empreendedoras, talvez recorrendo a um modelo mental em que se auto-representem como empresários/empresárias que possuem alta capacidade de gestão. A isso se soma o manifestado sentimento de “*liberdade*” muitas vezes evocado nas falas, nos debates e em alguns casos até mesmo no material escrito elaborado pelos grupos.

A avaliação final da oficina, em debate do pesquisador com as pessoas dos grupos, mais a monitora do programa Integrar e os servidores do poder público, que foram ouvintes dos encontros, corrobora as conclusões acima. Parece haver um certo consenso quanto à necessidade de aprimoramento dessas iniciativas de economia solidária a partir da adição de elementos de gestão nos programas de capacitação.

Obviamente, isso não pode criar a ilusão de que essa é a única necessidade não atendida no campo da capacitação para os grupos. Certamente, na construção da viabilidade econômica dos empreendimentos, deve concorrer outras formas de conhecimento científico e que tradicionalmente já são utilizados como suporte ao desenvolvimento de empresas privadas e públicas, como a contabilidade, o direito, a psicologia, a sociologia e as demais ciências que podem aportar conhecimento específico para o desenvolvimento tecnológico dos produtos e/ou serviços que esses empreendimentos proponham-se a oferecer.

Esta experiência, mesmo com todas as limitações metodológicas que enfrentou, pode trazer para o campo do conhecimento em administração um importante desafio que, na verdade, está apenas começando a ser enfrentado e que, certamente, ainda carece de muitas outras pesquisas e da construção ou da adaptação de um corpo de conhecimentos teóricos mais apropriados a essa nova lógica de trabalho que pode estar se desenhando. Entende-se que, nesse sentido epistemológico, houve uma contribuição significativa para esse avanço ou, ao menos, o lançamento para um debate que deve aprofundar-se no campo da discussão teórica e também no campo da intervenção prática que a administração, na condição de ciência social aplicada, não pode se furtar de fazer.

Ainda como resultado da pesquisa, está em construção o que poderá ser proposto como um módulo de programas de capacitação já existentes, como o próprio Integrar da CUT, ou mesmo programas novos nucleados nas questões gerenciais e que contemplem conteúdos de gestão e planejamento para empreendimentos de economia solidária. A partir do modelo inicial concebido para a oficina que foi ministrada pelo pesquisador, enriquecido pela própria experiência na sala de aula com os integrantes do grupo, modificaram-se alguns conteúdos, alguns tempos e algumas seqüências, bem como algumas alterações metodológicas que se entende que possam otimizar o processo de ensino-aprendizagem a que esse tipo de intervenção se propõe, compondo, portanto, uma proposta de continuidade e avanço na qualidade dessa intervenção, no campo prático, e no reconhecimento mais detalhado dessa lógica, no campo teórico.

Qualquer proposta dessa natureza requer cuidados metodológicos especiais em função das especificidades do público-alvo:

O primeiro cuidado refere-se ao estabelecimento da comunicação com os sujeitos da atividade. São pessoas que partem de uma condição de muitos anos de afastamento da sala de aula e, portanto, pouco familiarizados com o ambiente de ensino-aprendizagem. Quando vivem esse ambiente, carregam o imaginário de um processo onde o professor traz conhecimentos que devem ser assimilados, aprendidos e repetidos. Essa condição requer um esforço docente para adequar a linguagem e os conceitos a serem trabalhados para a realidade das pessoas e do empreendimento. Isso não implica em simplificação nem em falta de aprofundamento dos conceitos, sem os quais a atividade de capacitação perde a sua condição transformadora e

libertadora. Uma educação libertadora não significa falta de rigor (FREIRE E SHOR, 1980) e esse rigor quanto ao aprofundamento das discussões deve ser mantido para garantir que as pessoas efetivamente se apropriem e façam uso das ferramentas gerenciais. Entretanto, a forma de construir o processo de ensino-aprendizagem deve levar em conta a linguagem como capacidade de estabelecer uma comunicação produtiva com o educando.

O segundo cuidado é decorrente dessa mesma realidade: pressupõe o estabelecimento de um método de construção do conhecimento com o envolvimento das pessoas. Recomenda-se partir dos problemas reais enfrentados nos empreendimentos como forma de ilustrar a aplicação das ferramentas gerenciais, de maneira que o processo educativo possa ser, além de uma troca de conhecimentos, uma forma de transformar o próprio trabalho nos grupos em uma instância educativa. O aproveitamento dessa realidade vivida pelos trabalhadores-educandos também potencializa os seus vínculos anteriores, o que pode contribuir para a manutenção da coesão do grupo.

A construção da autonomia dos trabalhadores nos empreendimentos de economia solidária é um processo lento e que trabalha no fluxo inverso dos modelos mentais que esses atores construíram ao longo de suas vivências como trabalhadores. A observação do pesquisador revelou que, acostumados à divisão do trabalho, à especialização de tarefas, aos limites do cargo impostos pela hierarquia burocraticamente definida, essas pessoas carregam para dentro do empreendimento muitos desses pressupostos de trabalho no momento de pensar e de tomar decisões. Desde essa realidade, o processo de ensino-aprendizagem nesse ambiente não pode reproduzir um modelo de rígida divisão de papéis professor-aluno. Não se pode provocar as pessoas para serem autônomas na organização e gestão dos seus empreendimentos a partir de uma metodologia de ensino burocratizada e autoritária.

Um terceiro cuidado fundamental diz respeito a se construir sempre um momento final de avaliação dessas atividades de capacitação, na medida em que algumas barreiras de comunicação dos participantes, aliadas a uma baixa auto-estima, muitas vezes impedem que as pessoas se manifestem ao longo da atividade para solicitar um esclarecimento ao facilitador da atividade, mas se é aberto um espaço de tempo específico para isso, há manifestações que sempre contribuem para o aperfeiçoamento da metodologia, ou da linguagem, e que são extremamente valiosas nesse processo de retroalimentação que deve pautar qualquer atividade pedagógica.

Ainda com relação às limitações de comunicação e à baixa auto-estima dos grupos, faz-se necessário, como quarto cuidado metodológico, uma aproximação das pessoas através de outras formas de linguagem que não seja somente a verbal, seja com jogos, dramatizações ou dinâmicas de grupo, de forma a promover outros canais de expressão e de troca entre os participantes e deste com o facilitador.

Decorrente dessa necessidade de se construir outras linguagens de troca, brota o quinto cuidado recomendado, que consiste em tentar construir uma atividade baseada em conhecimentos multidisciplinares, uma vez que fica clara a alta complexidade envolvida nessas atividades. Não se trata somente de ensinar administração a um grupo específico: trata-se, antes de tudo, de tentar construir autonomia não só na dimensão econômica e organizacional, mas também nas dimensões social e política, o que implica em um esforço que, para ser qualificado à altura do desafio, precisa contar com o apoio de outras disciplinas e de outros profissionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Desenvolvimento e instituições: a importância da explicação histórica. In: ARBIX, Glauco, ZILBOVICIUS, Mauro e ABRAMOVAY, Ricardo (orgs.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo, EDUSP/UNESP, 2001, p. 165-177.

ACSELRAD, Henri. Território e poder – a política das escalas. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, Casa da Qualidade, 2002, p.33-44.

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em empreendimentos de economia solidária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2001.16 p.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. 3a ed. São Paulo, Boitempo, 1999, 259 p.

AZEREDO, Beatriz. **Políticas públicas de emprego: a experiência brasileira**. Coleção teses e pesquisas. São Paulo, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998, 297 p.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar editores, 2001

BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS. **Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2002, 45 p.

BIRKIN, Frank, EDWARDS, Pam e WOODWARD, David. **Accounting's contribution to a conscious cultural evolution: as end to sustainable development**. Critical perspectives on accounting / academic press. Article in press, accepted December 15, 2002. Sheffield, Elsevier Science, 2003, 24 p.

BRITO, João Antonio de. Empreendedorismo social: desafio gerencial para a América Latina. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002, 10p.

BURREL, Gibson e MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London, Heinemann, 1999, 427 p.

CAMP Centro de Assessoria Multiprofissional. **Economia popular solidária: pesquisa-ação**. Porto Alegre, CAMP, 2001, 159 p.

CARDOSO, Maria Beatriz Rocha. **A ASMARE e seus parceiros públicos e privados: uma rede de cooperação para a geração de trabalho e renda**, 2003, (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2003.

CARRION, Rosinha da Silva Machado. **Reestruturação produtiva, organização e gestão do trabalho na indústria petroquímica** : estudo do complexo petroquímico do Rio Grande do Sul, 1998, (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

\_\_\_\_\_. Reestruturação da indústria petroquímica no Rio Grande do Sul e qualificação dos operadores. In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7, 1999, Belo Horizonte, MG. **Anais...** São Paulo, ABET, 1999, 16p.

\_\_\_\_\_. Economia solidária no RS: desafios à sustentabilidade. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002, 10p.

CARRION, Rosinha da Silva Machado e GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. Organizações privadas sem fins lucrativos: as empresas do GIFE/RS. **Análise**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.203-220, 2000.

CASTEL, Robert. **A metamorfose da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999, 2ª ed., vol.1, p.

CHOMSKY, Noam. Democracia e mercados na nova ordem mundial. In: GENTILI, Pablo (org.). **Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. Petrópolis, Vozes, 2000, p. 7-45

COCCO, Giuseppe. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. São Paulo, Cortez, 2000.

COMEAU, Yvan. **Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire**. CAHIERS DU CRISES, no.9605, deuxième édition, mars 2000, 20 p.

COSTA, Achyles Barcelos. Inovações e mudanças na organização industrial. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.21, n.2, p. 7-31, 2000.

DEFOURNAY, Jacques ; FAVREAU, Louis ; LAVILLE, Jean-Louis. **Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international**. Paris, Desclée de Brouwer, 1998, 347 p..

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo, Atlas, 2ª ed, 1987.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2000.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE COOPERATIVISMO. O que é cooperativismo. Ministério da Agricultura/DENACOOP. <http://www.agricultura.gov.br/sarc/15.htm>, 02/06/2003.

DOWBOR, Ladislau. Gestão social e transformação da sociedade. In: ARBIX, Glauco, ZILBOVICIUS, Mauro e ABRAMOVAY, Ricardo (orgs.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo, EDUSP/UNESP, 2001, p. 197-221.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo, Paz e Terra, 1999, 237 p.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antonio (org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte, IRT/PUCMG, 1999, p. 69-83.

FAVREAU, Louis. **Création de richesses en contexte de précarité: une comparaison Sud-Sud (Afrique et Amérique Latine) et Nord-Sud (Canada, Afrique et Amérique Latine)**. CAHIERS DU CRISES, no.9729, decembre 2002, 19 p.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, Casa da Qualidade, 2002, p. 12-32.

FISHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha de; LAGARINHOS, Tatiana Dutra. O desafio das alianças intersetoriais para o desenvolvimento social. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002, 10p.

FLEURY, Afonso e Fleury, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000, 169 p.

FONSECA, Eduardo Gianetti. **Liberalismo x pobreza: a liberdade vencendo a miséria**. São Paulo, Inconfidentes, 1989.

FORJAZ, Maria Cecília Spina. Globalização e crise do Estado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.2, p.38-50, abr/jun 2000.

FRANCO, Augusto de. **O terceiro setor e o seu papel estratégico**. Material no prelo. 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002a., 14 p.

\_\_\_\_\_. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. In: **BAHIA: análise e dados**. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.9-19, junho 2002b.

FREIRE, Paulo e SHOR, Ira. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, 224 p.

GAIGER, Luiz Inácio Germano. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000, p.267-286.

\_\_\_\_\_. As organizações do terceiro setor e a economia popular solidária. **Ciências Sociais Unisinos**. Centro de ciências humanas, Universidade do Vale do Rio do Sinos. V –37, n. 159 – São Leopoldo, Unisinos, 2001, p. 103-151.

\_\_\_\_\_. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre, Veraz editores, 2003, p. 135-143.

GONÇALVES FILHO, Cid. Reestruturação produtiva, qualificação e trabalho no Brasil: uma análise crítico-reflexiva. **Plural**, Ano VI, n.13, Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Humanas, FUMEC, 2000, p.22-45.

GUIMARÃES, Gonçalo. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000, p.111-122.

HANSON, Arthur. **Measuring progress towards sustainable development**. Ocean & Coastal Management 46 (2003) 381-390. Winnipeg, Elsevier Science, 2003.

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2000.

JANSEN, L. **The challenge of sustainable development**. Journal of Cleaner Production 11 (2003), 231-245. Delft, Elsevier Science, 2003.

KLIKSBERG, Bernardo. **Repensando o Estado para o desenvolvimento social**: superando dogmas e convencionalismos. São Paulo, Cortez (coleção questões da nossa época, v.64, 1998, 92.p.

LAVILLE, Jean-Louis. Economie solidaire et crise de l'État en Europe. *In: Lien social et politiques* – RIAC, 32, Automne 1994, p.17-25.

\_\_\_\_\_. Fato associativo e economia solidária. *In: BAHIA*: análise e dados. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v.12, n.1, p.25-33, junho 2002.

LÉVESQUE, Benoit e MENDEL, Marguerite. L'Économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et politiques* – RIAC, 41, printemps 1999, p.105-118.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes** : a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis, Vozes, 2<sup>a</sup>. ed. , 2001, 220 p.

MARSDEN, Richard e TOWNLEY, Barbara. A coruja de minerva : reflexões sobre a teoria na prática. In : CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo, Atlas, 2001, v.2, p. 31-56.

MELO, Norma M. Lacerda. O atual conflito da territorialidade: Estado, globalização e identidades culturais. In: MELO, Norma Lacerda e LEAL, Suely Ribeiro (orgs.). **Relação público-privado**: do local ao global. Recife, Editora universitária UFPE, 1996, p.287-303.

MILANEZ, Francisco. Desenvolvimento sustentável. *In: CATTANI, Antonio David (org.)*. **A outra economia**. Porto Alegre, Veraz editores, 2003, p. 76-84.

MORIN, Edgar. **O método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre, Sulina, 2002.

MOTTA, Fernando Prestes. **Participação e co-gestão**: novas formas de administração. Coleção primeiros vôos. São Paulo, Braziliense, 1984, 2<sup>a</sup> ed., 81 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991, 261p.

MOURA, Maria Suzana et alli. **Desenvolvimento local sustentável**: o que sinalizam as práticas. Encontro Anual da ANPAD (24:2002. Salvador). Anais. ENANPAD 2002, Rio de Janeiro, 2002a, 14 p.

NAKANO, Marilena. Anteg: autogestão como marca. *In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de*. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo, Contexto, 2000, p. 65-79.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997, 358 p.

OFFE, Claus. Reforma do Estado e trabalho. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antonio (org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte, IRT/PUCMG, 1999, p. 47-68.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção:** além da produção em larga escala. Porto Alegre, Bookman, 1997, 149p.

OLIVEIRA, Mauricio Serva. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. N. 2 v.32, p.26-35, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, abril/junho 1992.

\_\_\_\_\_. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**. N.2 v.33, p.36-43. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, março/abril 1993.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas** n.2 v.37, p.18-30. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, abril/junho 1997.

PED PESQUISA DE EMPREGO E DESEMPREGO. Porto Alegre, Fundação e Economia e Estatística, ano 11, número especial, janeiro 2003, 29p.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado:** exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo, Contexto, 1999, 205 p.

POCHMANN, Márcio (org). **Desenvolvimento, trabalho e solidariedade:** novos caminhos para a inclusão social. São Paulo, Fundação Perseu Abramo/Cortez, 2002.

PRIMAVERA, Heloisa. Uma alternativa ao neoliberalismo. **João de Barro**, setembro de 2002, p.12-13.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2ª ed, 1989, 207 p.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, 1999, v.1.

RIO GRANDE DO SUL. Programa de economia popular solidária. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Porto Alegre, 2001, 29p.

ROTHEROE, Neil, KEENLYSIDE, Michael, COATES, Lindsey. **Local agenda 21:** articulating the meaning of sustainable development at the level of the individual enterprise. *Journal of Cleaner Production* 11 (2003) 537-548. Sunderland, Elsevier Science, 2003.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos:** o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo, Makron, 1995, 348 p.

SALAMA, Pierre e VALIER, Jacques. **Pobrezas e desigualdades no terceiro mundo**. São Paulo, Nobel, 2000.

SALLUM JR., Brasílio. Liberalismo e desenvolvimento no Brasil dos anos 90. In: ARBIX, Glauco, ZILBOVICIUS, Mauro e ABRAMOVAY, Ricardo (orgs.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo, EDUSP/UNESP, 2001, p.311-347.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs). **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo, Contexto, 2000, p. 11-28.

\_\_\_\_\_. Incubadoras universitárias de cooperativas: um relato a partir da experiência da USP. *In*: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000, p.123-133.

\_\_\_\_\_. Economia solidária. *In*: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre, Veraz editores, 2003, p.116-125.

SOUZA, André Ricardo. Os empreendimentos comunitários de São Paulo. *In*: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000, p.245-266.

STEWART JR., Donald. **O que é liberalismo**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1990, 118 p.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**. n.2, v.24. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, fevereiro/abril 1990.

\_\_\_\_\_. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, 32 (5): 7-23, set/out 98. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997, 164 p.

TIRIBA, Lia . A economia popular solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho. *In*: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000, p. 221-243.

TODESCHINI, Remiglio e MAGALHÃES, Reginaldo. **A CUT e a economia solidária**. Disponível em [www.cut.org.br](http://www.cut.org.br), acessado em 15/04/2002, 22 p.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo, Moraes, 1980, 198 p.

\_\_\_\_\_. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes (org.). **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo, Babel Cultural, 1987, p. 21-60.

VAILLANCOURT, Yves; FAVREAU, Louis. Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire. **Cahiers du Larepps**. No. 00-04. Département de travail social, Université du Québec à Montreal, Juin 2000, 18 p.

VASCONCELOS, Ana Maria ; MENEZES, Maria Isolda Bezerra. Responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário sustentável. *In*: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, CLADEA, 2002, 10p.

VON MISES, Ludwig. **As seis lições**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1989, 98 p.

YIN, Robert . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2ª ed, 205 p.

## 5 ANEXOS

### ANEXO A

#### Questionários

### I CARACTERIZAÇÃO

1. NOME DO EMPREENDIMENTO.....

#### 1. ATIVIDADE

1.1 Atividade (s) inicial (ais)

1.2. Atividade (s) atual (ais)

1.3. É possível destacar uma atividade principal?

2 HISTÓRICO (Entrevistar membros que tenham participado desde o início)

2.1 Proposta Inicial

.....  
 .....

2.2. Objetivo/Expectativas.....

.....  
 .....

2.3 Houve participação de atores externos? ( ) Sim ( ) Não

2.3.1 Nesse caso, de quem? .....

.....  
 .....

2.3.2 No que consistiu essa a participação? .....

.....  
 .....

2.4 Principais dificuldades e obstáculos enfrentados. ....

.....  
 .....

.....

2.5 Caminhos Intentados. Resultados

.....

.....

.....

3. DADOS ECONÔMICOS

3.1 Faturamento Bruto e/ou Quantidades Vendidas:

| Início ( ) | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------|------|------|------|------|------|
|            |      |      |      |      |      |
|            |      |      |      |      |      |
|            |      |      |      |      |      |
|            |      |      |      |      |      |

4. TRABALHADORES

4.1 Composição do capital humano fixo

| Ano 1 |   | 1998 |   | 1999 |   | 2000 |   | 2001 |   | 2002 |   |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|
| H     | M | H    | M | H    | M | H    | M | H    | M | H    | M |
|       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |

4.2 Composição do capital humano variável

| Ano 1 |   | 1998 |   | 1999 |   | 2000 |   | 2001 |   | 2002 |   |
|-------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|
| H     | M | H    | M | H    | M | H    | M | H    | M | H    | M |
|       |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |

4.3. Status dos Participantes

| Status         | Homens | Mulheres | Total |
|----------------|--------|----------|-------|
| Cooperativados |        |          |       |
| Assalariados   |        |          |       |
| Voluntários    |        |          |       |
| Autônomos      |        |          |       |
| Subcontratadas |        |          |       |
| Outros         |        |          |       |

## II ORGANIZAÇÃO INTERNA

1 Como se dá o processo de Ingresso?.....  
 .....  
 .....

1.1 Quais são os critérios para ingresso de novos membros ao grupo?  
 .....  
 .....  
 .....

1.2 Como é a decisão de aceitação ou não do ingresso de um novo membro?  
 .....  
 .....  
 .....

2 Remuneração

2.1 Como é calculada a remuneração?  
 .....  
 .....  
 .....

2.2 Quem participa dessa definição?  
 .....  
 .....  
 .....

2.3 As regras:

( ) Sempre foram as mesmas

( ) Foram modificadas Quando? ( )

2.3.1 Como foram mudadas?  
 .....  
 .....  
 .....

3 As atividades realizadas por cada participante.

( ) são sempre as mesmas

( ) variam.

3.1 Quem define as atividades de cada participante?  
 .....  
 .....  
 .....

3.2 Quais são os critérios para essa definição?

.....  
 .....  
 .....

4 Como é a saída de membros do grupo?

.....  
 .....  
 .....

4.1 Quais são os critérios para desligamento?

.....  
 .....  
 .....

4.2 Como e por quem é tomada a decisão de saída de um membro do grupo?

.....  
 .....  
 .....

5 A participação de pessoas de uma mesma família.

- ( ) É uma prática freqüente  
 ( ) Pode ocorrer, mas não é comum  
 ( ) Não ocorre

### III RELAÇÕES EXTERNAS

#### 1 PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO

1.1 O acesso ao mercado ocorre através de:

- ( ) venda individual, direta ao consumidor \_\_\_\_\_ %  
 ( ) venda coletiva direta ao consumidor \_\_\_\_\_ %  
 ( ) venda individual para terceiros \_\_\_\_\_ %  
 ( ) venda coletiva para terceiros \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Participação em feiras \_\_\_\_\_ %



|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Igrejas            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Partidos Políticos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Outra parceria     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Outras. Especificar o objetivo.....

## ANEXO B

## Programa Municipal de Economia Solidária

*Economia Popular Solidária*

**S**er dono do próprio destino. Trabalhar com prazer, de forma coletiva, valorizando pessoas e natureza. Ajudar e ser ajudado. Estabelecer parcerias, trocar conhecimento, fazer parte de uma nova lógica econômica em que o resultado financeiro não é apenas um fim em si mesmo, mas um meio de agregar qualidade de vida, que começa com a própria mudança nas relações de trabalho. Em vez da competição cega em que poucos crescem, a saudável troca de produtos, bens e serviços onde todos crescem juntos.

A solidariedade impulsionando o desenvolvimento.



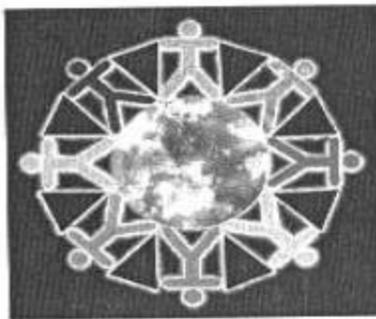
Prefeitura Municipal de Cachoeirinha  
Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social  
Setor do Trabalho e Geração de renda

Prefeito Municipal de Cachoeirinha  
*José Luiz Stabile*

Secretaria do Trabalho e Ação Social  
*Alívio Luiz*

**PROGRAMA DE  
ECONOMIA POPULAR  
SOLIDÁRIA**

Setor do Trabalho e Geração de Renda  
*Leotônio Frases*  
*Leotônio Ferraz*  
*Daniel Sobrinho*



**Secretaria Municipal do  
Trabalho e Ação Social  
Setor do Trabalho e Geração  
de Renda**  
Av. Flores da Cunha, 2251 -  
**CACHOEIRINHA / RS**  
**FONES 471-1299**  
**471-5939 Ramal 34**



Cachoeirinha  
Uma cidade com futuro  
Preservando o patrimônio

**"UMA ALTERNATIVA DE  
GERAÇÃO DE  
TRABALHO E RENDA"**

## ANEXO B

## Programa Municipal de Economia Solidária (continuação)

**BREVE HISTÓRICO E  
CONTEXTUALIZAÇÃO**

No combate ao desemprego os Movimentos de trabalhadores buscam outras opções de luta contra a exclusão do Mercado de trabalho.

A construção da Economia Solidária é uma destas estratégias, aproveitando a crise da Economia Capitalista, coloca-se como uma nova forma de organização da Produção e Comercialização, que parte da união dos trabalhadores através da autogestão da Cooperação e Associação, que divide-se em duas formas distintas.

A primeira delas, surge na organização de trabalhadores subempregados ou desempregados atuantes na Economia informal ou que fundam Associações e Cooperativas de produção e prestação de Serviços e Consumo.

A Segunda forma de mobilização dos trabalhadores, são os oriundos do Mercado formal quando assumem a massa Falida de uma Empresa e a recolocam no Mercado como Cooperativa.

A consolidação da Economia Solidária passa pela Cooperação entre as Unidades produtoras (cooperativas, Associações, Grupos Autogestionários, Fóruns de Expositores de Economia Solidária, Empresas de Economia Mista). Aplicando os atos Cooperativados entre cooperativas (que no Capitalismo é vender e comprar) A essa Principal característica chamamos de Consumo Solidário.

**PROGRAMA DE ECOPOPSOL E SEUS  
EIXOS DE ATUAÇÃO NO MUNICÍPIO**

Todos os Empreendimentos para uma perfeita inserção no mercado necessitam de uma política que ampare os empreendimentos solidários, no município de Cachoeirinha a Secretaria de Trabalho e Ação Social da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha esta se qualificando para colocar os cinco Eixos de Atuação fundamentais da Economia Popular Solidária

- Formação e Educação em Autogestão (Assessoria na constituição fundação e registro,
- Capacitação do Processo Produtivo (cursos de capacitação gerados pela STAS e demais convênios).
- Financiamento (busca de linhas de crédito para auxiliar os empreendimentos).
- Comercialização (Feiras Municipais, Programadas e Representativas fora do Município).
- Centro de Formação e Capacitação de Economia Popular Solidária (incubadora para o processo Produtivo) local destinado para os grupos produzirem seus produtos com infraestrutura mínima

**O Programa de Economia Popular Solidária  
preconiza-se como objetivos específicos:**

- Busca pela consciência ecológica.
- Qualidade de serviços.

- A prática do preço justo;
- Relação humana na construção de trabalhos coletivos pensando no desenvolvimento alternativo da região;
- Promover intercâmbios de experiências, propor e fortalecer formas de produção e consumo em rede (nas regiões e entre as regiões);
- Capacitar trabalhadores em gestão coletiva de produção e qualificação profissional;
- Auxiliar e encaminhar os grupos de ECOPOPSOL à linha de crédito.

**COMO SE INSERIR NESSE PROGRAMA DE  
ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA**

- O Programa de Economia Popular Solidária Coloca como instrumento o **Cadastro junto ao Setor do Trabalho e Geração de Renda da Secretaria do Trabalho e Ação Social (ver Endereço da STAS)** para autônomos que possuem alguma produção própria para escoar seus produtos nas Feiras
- Após o cadastro o expositor deverá participar das Reuniões do FÓRUM MUNICIPAL DE EXPOSITORES DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA
- **REUNIÕES DO FÓRUM** primeira terça-feira útil do mês, às 14 horas sala dos conselhos a (endereço da Secretaria).
- **DATAS DE REUNIÕES DURANTE O ANO DE 2003**  
01/04 - 06/05 - 03/06 - 01/07 - 05/08  
02/09 - 07/10 - 04/11 e 02/12

## ANEXO C

Material utilizado como apostila no curso de capacitação em planejamento estratégico para os grupos de Economia Solidária

### **Missão:**

Afirmção de propósito em relação ao que o empreendimento se propõe a fazer, qual a sua finalidade. Pode indicar detalhes da sua atuação, como os mercados onde pretende se colocar, os produtos e serviços que oferece, a sua finalidade social e econômica, o modo de produção.

É uma declaração sintética que define o negócio do grupo na atualidade e no futuro.

Exemplo: Ser um fornecedor de serviços de corte e costura com alta qualidade, atuando na venda direta ao consumidor e como fornecedor de indústrias, com a finalidade de gerar trabalho e renda para o maior número possível de pessoas e zelando pela qualidade de vida das pessoas envolvidas no trabalho.

### **Visão:**

Uma previsão de futuro, como o empreendimento se enxerga no futuro, onde quer estar, quais os seus objetivos de longo prazo. Em especial no campo social, pode também ter relação de como enxerga a sociedade e como define o seu papel nessa sociedade.

Exemplos: Contribuir para a construção de novas formas de trabalho mais solidárias, cooperativas, justas, autônomas e libertárias, através da prática desses valores no nosso empreendimento.

Formar uma cooperativa/associação baseada no trabalho solidário que se formalize legalmente e seja reconhecida pela qualidade dos seus produtos.

Fazer prosperar a iniciativa, alcançando a sua autonomia e sustentabilidade através de processos de trabalho que tenham um caráter educativo.

### **Valores e Crenças:**

Premissas a partir das quais se pautam todas as ações do empreendimento.

Exemplo: Trabalho em time, melhoria contínua, inovação, ética, responsabilidade social, satisfação do cliente, cooperação e confiança, democracia, participação, solidariedade, etc...

### **ABORDAGEM SWOT/GUT**

- Pontos Fortes
- Pontos Fracos
- Oportunidades
- Ameaças
  
- Gravidade
- Urgência

- Tendência

#### PONTOS FORTE E PONTOS FRACOS:

Referem-se a capacidades e problemas internos ao grupo, normalmente relacionados às capacidades e dificuldades das próprias pessoas, dos seus conhecimentos (ou da falta desses conhecimentos), dos outros meios de produção de que dispõe (ou não) e sobre os quais o grupo possui capacidade de influência e domínio, ainda que para tanto precise de apoio. A falta de um equipamento específico que poderia melhorar a produção é um ponto fraco (diz respeito às condições internas do grupo), sobre o qual se pode agir. Ou seja, identificado esse ponto fraco, pode-se procurar uma forma alternativa de produzir o mesmo bem sem esse equipamento, ou pode-se buscar uma fonte de recursos ou financiamento para comprar o equipamento, ou fazer uma parceria com outro grupo que possui esse equipamento e pode ceder o seu uso em tempo parcial, ou outras diferentes soluções.

#### AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Tratam-se de fatores facilitadores e dificultadores que estão fora do controle do grupo, mas de alguma maneira o afetam. Referem-se normalmente a situações específicas de mercado que podem se constituir em uma oportunidade, quando representar a chance de desenvolvimento do negócio, ou uma ameaça quando for uma dificuldade imposta por uma circunstância negativa. A criação de uma secretaria nacional de economia solidária no Ministério do Trabalho constitui uma oportunidade a ser aproveitada, uma vez que abre espaços para que se desenvolvam políticas locais, regionais ou nacional para o desenvolvimento desse tipo de iniciativa, abrindo mais possibilidades de apoios, parcerias, financiamentos e capacitação. A recessão econômica por que passa o País, por outro lado, constitui-se em uma ameaça, uma vez que diminui o poder de compra das pessoas e restringe o mercado comprador a menos pessoas, aumentando a disputa e a concorrência que o empreendimento vai ter que enfrentar. Nesses dois exemplos, fica claro que a atitude do grupo frente às oportunidades e às ameaças vai determinar o grau com que o mesmo possa vir a ser afetado, preparando-se adequadamente e antecipadamente para aproveitar essas oportunidades e conseguir defender-se ao máximo as ameaças.

#### GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA.

À medida que cresce em complexidade a atividade do grupo e a análise que se faz dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, vai aumentando o número de ações que o grupo tem que fazer, tanto para fazer um melhor uso dos seus pontos fortes, para superar os seus pontos fracos, para aproveitar as oportunidades e para enfrentar as ameaças.

Havendo um grande número de ações a serem feitas, é necessário que o grupo estabeleça as prioridades de trabalho, de forma a primeiro fazer as coisas cujo impacto será maior para levar o grupo ao cumprimento da sua missão, ao alcance da sua visão e respeitando os seus valores.

A análise de gravidade, urgência e tendência de cada uma das ações construídas, pode ajudar no sentido de fazer a escolha de quais ações devem ser feitas antes, na impossibilidade de se realizar todas.

A gravidade indica o grau com que uma ação afeta o cumprimento da missão, a urgência indica o quanto uma ação precisa ser implementada rapidamente, sob risco de grande perda, e a

tendência indica qual rumo vai tomar a situação caso não se faça nada em relação à situação diagnosticada.

### ANÁLISE DE AMBIENTE

Para que se faça esse planejamento estratégico, com a definição de missão, visão e valores, com a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e com a definição de ações sobre esses pontos identificados, é preciso que o grupo faça uma análise coletiva do ambiente onde está o seu empreendimento, procurando identificar o máximo possível desses pontos que afetam direta ou indiretamente a sua atividade.

É preciso bastante diálogo, de modo que todos passem a compartilhar de uma visão comum do ambiente em que se encontram e estejam dispostos a construir, também coletivamente, as ações que devem ser tomadas para o desenvolvimento do negócio a que o grupo está se propondo.

Por exemplo, mudanças de governo em nível municipal, estadual e mesmo nacional sempre podem ter implicações na condução das políticas de apoio às diferentes atividades econômicas, entre elas o cooperativismo e a economia solidária, de modo que é importante, no planejamento do grupo, as possibilidades de interrupção ou retomada de apoios e investimentos.

### PLANO DE AÇÃO

Por fim, é necessário comprometimento, responsabilidade e interesse de todos na execução do plano de ação, que é o documento que vai reunir todas as proposições de trabalho construídas pelo grupo.

Todas as proposições construídas devem ser reunidas em um Plano de Ação que também indique claramente quem são as pessoas responsáveis pela implementação de cada uma das ações e os prazos que têm para fazer isso, de modo que esse documento seja um guia e uma referência para o futuro do grupo.

Por exemplo, se a busca por uma qualificação técnica foi definida como uma ação a ser tomada para cobrir um ponto fraco identificado pelo grupo, deve haver um envolvimento de todos na implementação e no controle dessa ação. Todos também devem contribuir com sugestões de onde buscar essa formação, como estabelecer uma parceria com outros grupos, como disseminar esse conhecimento dentro do grupo, etc.

### OBJETIVOS

Paralelo a esse plano de ação, que tem um caráter de reação ou prevenção do grupo perante desafios internos e externos, deve-se buscar desenvolver objetivos bem claros para o trabalho, ou seja, onde o grupo quer chegar a partir dos seus ideais, das suas necessidades e das suas aspirações. É uma proposição que deve ser desdobrada em metas bem específicas. A meta é um objetivo com uma data para ser alcançado.

Por exemplo, a formalização do grupo como uma cooperativa ou uma associação pode ser um objetivo, e deve-se estipular um prazo para alcançá-lo, em função das etapas e das dificuldades que existirem para que isso se concretize. A aquisição de um equipamento ou a definição de um espaço próprio de trabalho também podem ser objetivos.

Esses objetivos devem ser constantemente revisados, a sua data de alcance deve ser controlada por todos, é preciso que se avalie constantemente se os objetivos estão adequados à missão do grupo e se não entram em conflito com outras atividades previstas no Plano de Ação. Enfim, é preciso que todas as proposições de trabalho sejam acompanhadas e, quando for o caso, corrigidas e redefinidas.

Os objetivos devem prever:

- O que se quer fazer
- Para quando deve ser feito
- Quem vai fazer
- O que é necessário para que isso seja feito (recursos)
- Como obter esses recursos
- Como e quando controlar o alcance desse objetivo

## OFERTA, DEMANDA E PREÇO DE EQUILÍBRIO

O sistema de preços de mercado prevê uma definição a partir do equilíbrio entre a oferta e a demanda de um produto ou serviço. A oferta é a capacidade dos produtores em produzir e oferecer nesse mercado o seu produto ou serviço. A demanda é a necessidade que o conjunto dos consumidores apresenta no mercado por esses produtos.

Se a oferta for maior do que a demanda, haverá um excesso de mercadoria, uma quantidade a mais que os consumidores não terão capacidade de comprar. A tendência então será dos produtores abaixarem o seu preço até que os consumidores consigam absorver esse excesso. Se a demanda dos consumidores for maior do que a quantidade que os produtores podem ofertar, a tendência é um aumento do preço, pela disputa das mercadorias. Nos dois casos, a situação ideal tenderia ao equilíbrio.

Do ponto de vista do produtor, um preço muito abaixo do seu custo pode desmotivá-lo a continuar nesse negócio, diminuindo a oferta e fazendo o preço subir até um novo ponto de equilíbrio. Por outro lado, um preço muito acima do seu custo motiva novos produtores a querer entrar nesse mercado, aumentando a oferta e fazendo o preço abaixar até um novo ponto de equilíbrio.

Essa “tendência natural” ao equilíbrio depende de alguns fatores básicos, entre eles a chamada informação perfeita e a inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes. A informação perfeita significa que todos podem saber tudo a respeito desse mercado. A inexistência de barreiras significa que não existem impedimentos legais ou de capacitação tecnológicas, ou patentes que impeçam que qualquer empreendedor entre no negócio. Também o volume de capital necessário para se entrar em um mercado pode ser uma barreira.

### ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

Tradicionalmente, há duas formas básicas de concorrência: por preço ou por qualidade. Optando por competir com base no preço, o produtor deverá oferecer um produto abaixo do preço normalmente praticado no mercado, desde que cubra os seus custos. Há algumas estratégias agressivas de praticar preços abaixo do custo por um período de tempo até tirar os seus concorrentes da competição, e então aumentar novamente, a ponto de cobrir os seus custos, mas essa estratégia vai exigir uma reserva de capital para bancar o negócio durante esse período, além de ser uma tática desleal.

Se optar competir pela qualidade, o produtor deverá: primeiro conseguir convencer os consumidores que o seu produto tem um diferencial significativo que nenhum outro competidor possui e, em segundo lugar, encontrar pessoas que possam e estejam dispostas a pagar essa diferença de preço em nome da qualidade superior do produto.

### DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

| <b>O que</b> | <b>Quando</b> | <b>Quem</b> | <b>Recursos</b> | <b>Controle<br/>Quem e quando</b> |
|--------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------------------------|
|              |               |             |                 |                                   |
|              |               |             |                 |                                   |

## ANEXO D

## Regimento Interno do Fórum Municipal de Economia Popular Solidária do Município de Cachoeirinha

**REGIMENTO INTERNO DE EXPOSIÇÃO E VENDAS DE PRODUTOS E CONVIVÊNCIA DO FÓRUM MUNICIPAL DE EXPOSITORES DE ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA****1. Da Finalidade**

**Artigo 1º** - Fica aprovado o REGIMENTO para Exposição, com a finalidade de reger as vendas, comercialização de produtos e normas de convivência dos representantes do Fórum Municipal de Expositores de Economia Popular Solidária do Município de Cachoeirinha, vinculado à Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha.

**2. Dos Objetivos**

**Artigo 2º** - Tendo os objetivos de:

- a) Difundir os preceitos da Economia Popular Solidária;
- b) estabelecer de normas de convivência nas comercializações de produtos do Fórum Municipal de Expositores de Economia Popular Solidária;
- c) Promover o desenvolvimento profissional, social e humano dos seus expositores.

**Artigo 3º** - Tendo os objetivos específicos discriminados abaixo:

- a) Promover e divulgar a produção popular através de princípios e diretrizes de Economia Popular Solidária;
- b) Resgatar a auto-estima e a independência financeira dos trabalhadores;
- c) Proporcionar aos artesãos e os grupos de Economia Popular Solidária o convívio social e o contato direto com o público consumidor, para comercialização dos seus produtos;
- d) Ofertar ao público visitante e consumidor em potencial, produtos de qualidade e preço justo;
- e) Promover o consumo solidário de produtos e serviços da Economia Popular Solidária.
- f) Apoiar a comercialização de produtos próprios dos expositores, não sendo aceito a venda de produtos industrializados de fora dos preceitos da ECOPOPSOL.
- g) Quando discutidos em assembléia, com maioria mais um, poderá ser aceito produtos como cervejas, refrigerantes entre outros.

**3. Do Cadastro**

**Artigo 4º** - A Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha receberá e manterá as inscrições e o cadastro geral dos expositores através do preenchimento da ficha de inscrição.

**Artigo 5º** - As inscrições ao Fórum Municipal de Expositores serão aceitas mediante os seguintes critérios:

- a) Ser cooperativas e associações com produção própria estabelecidas no município;
- b) Grupos de trabalhadores autogestionários com produção própria; residentes no município;
- c) Artesãos devidamente cadastrados na Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social;
- d) Autônomos com produção própria na área de alimentação, artesanato, confecção e demais produtos e empresas Autogestionárias;
- e) Inserção de Famílias de programas da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social;

**Parágrafo Único** - Os autônomos citados nos itens do Artigo 3º terão um período 04 (quatro) para associar-se, cooperativar-se ou montarem grupos autogestionários para continuarem participando do Fórum.

**4. Das Inscrições Para Feiras e Critérios**

**Artigo 6º** - Não haverá pagamento de inscrição.

**Artigo 7º** - Todos os expositores devidamente cadastrados terão espaço para comercialização, nas Feiras descritas abaixo:

- a) Feiras semanais: São as feiras que ocorrerão semanalmente com dias fixos com a finalidade de criar vínculo com a comunidade;
- b) Feiras programadas: São as feiras com calendário pré-estabelecidos com a Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, que terão infra-estrutura subsidiada pela Prefeitura Municipal e patrocinadores;
- c) Feiras representativas: São as feiras em que o fórum representará o município em outras regiões.

**Parágrafo Único** - somente participarão das Feiras representativas as Cooperativas, Associações, Empresas e Grupos de Economia Mista.

**Artigo 8º** - Serão obedecidos os seguintes critérios para participação nas feiras descritas no artigo 7º:

Feiras Semanais e Feiras Programadas:

- a) Durante as 2 (duas) últimas reuniões (ordinárias e extraordinárias) que antecedem as feiras, serão inscritos os expositores dos quais serão determinados os participantes da feira seguinte;
- b) Se o número de inscritos for maior que o número de bancas, haverá um rodízio semanal entre o excedente dos expositores e os inscritos;
- c) Avaliação do maior tempo de participação junto às feiras, terá prioridade em Eventos de Feiras Semanais e Programadas;
- d) Quando das Feiras Representativas haverá além dos itens acima o critério de Seleção dos Produtos do qual será eleita uma comissão de triagem.

**Artigo 9º** - Quando do convite prévio ou solicitação, reservar-se-á espaço em Feiras para grupos de outros municípios, consultando o Fórum em assembléia anteriormente. A esses grupos denominar-se-á **Grupos Visitantes**.

## ANEXO D

### Regimento Interno do Fórum (continuação)

#### 5. Do Funcionamento

**Artigo 10** - As feiras de Economia Popular Solidária serão realizadas uma vez por semana e/ou conforme calendário pré-definido, e obedecerá ao horário das 10h às 18h;

**Artigo 11** - É permitido realizar compras, trocas de produtos e serviços entre si como forma de estimular à Troca Solidária e a Moeda Social, o Comércio Solidário a fim de intensificar as relações de auto-estima, auto-amizade e companheirismo.

**§ 1º** - Nas Feiras Programadas será estabelecido a Festa da Partilha momento importante para integração e troca de experiências entre os grupos e visitantes os Grupos de Alimentação e artesanato entre outros são convidados a participarem partilhando um alimento ou produto em comum.

**§ 2º** -Será fixado uma tabela de preços em cada assembleia geral, anterior a próxima feira, uniformizando os preços dos produtos para que não haja concorrência desleal.

**Artigo 12** - A feira contará com no mínimo 13 (treze) bancas de 3,60m<sup>2</sup> (1,80cmx1,80cm) cada, que serão montadas conforme área de produção, podendo alguns grupos dividir bancas com outros, se houver grande número de inscrições.

**Parágrafo Único** - Os expositores cadastrados em Comissão poderão buscar junto a iniciativa privada, bancos, Organizações Governamentais e Não Governamentais entre outros organismos *convênios* para compra e aquisição de bancas e demais equipamentos para estruturar e incrementar as Feiras.

**Artigo 13** - As pessoas envolvidas na feira (expositores, organizadores, etc.) deverão usar crachá, fornecidos pela Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social, de identificação durante a feira bem como o jaleco de cor azul para artesanato e o jaleco de cor branca para alimentação.

**Parágrafo Único** - Os jalecos do fórum deverão ser entregues à coordenação geral a qual indicará um expositor para efetuar a lavagem dos jalecos. Os expositores poderão ainda, adquirir seus próprios jalecos, ficando responsáveis por sua conservação e utilização, não podendo utilizá-los fora das feiras do fórum.

**Artigo 14** - Todo o expositor cadastrado são responsáveis por zelar pelas bancas, materiais e equipamentos utilizados nas feiras.

**Artigo 15**- O material necessário à organização das bancas (cadeiras, cabo de luz, mesas, cordas, etc.) ficará a cargo dos expositores, não podendo utilizar as mesas e cadeiras da praça de alimentação.

**Artigo 16** - A montagem e desmontagem dos equipamentos, bem como o transporte destes e de mercadorias ocorrerão por conta dos feirantes, devendo efetivar-se até uma (01) hora antes do horário e logo após o horário do término.

**Artigo 17** - O feirante é responsável pelas condições de segurança e proteção dos objetos expostos, devendo respeitar os visitantes das feiras e zelar pela limpeza do local.

**Artigo 18**- Conforme legislação municipal em vigor, fica expressamente proibida a utilização das árvores existentes em locais de feiras.

**Artigo 19** - Os expositores de Alimentação deverão comercializar os produtos baseados nas normas de higiene expedidas pela Fiscalização Sanitária do Município de Cachoeirinha.

**Artigo 20** - Fica expressamente proibida a venda do espaço em feiras e do fórum.

**Artigo 21** - Os assuntos relacionados com a feira serão administrados por uma Coordenação Geral.

**Artigo 22** - O expositor cadastrado INDICADO para participação de determinada Feira que por motivos particulares não poder participar, deverá comunicar a Coordenação Geral, 48 horas antes do evento, para que seja indicado outro participante.

**Parágrafo único** - O não comunicado poderá infringir em penalidade estabelecidas neste Regimento Interno, avaliado pela coordenação geral.

#### 6. Da participação

**Artigo 23** - Cada titular pode dispor de até um auxiliar, sendo com direito à venda, que o ajudará no atendimento da feira ou o substituirá eventualmente, sempre comercializando exclusivamente os produtos do titular. O auxiliar, porém não poderá substituir o titular, assinando a lista de presença, por um período superior a 02 (dois) eventos consecutivos de feira ou superior a 02 (dois) intercalados, no decorrer de um semestre do ano civil, exceto nos casos de licença para afastamento, para autônomos citados no artigo 5, letra d.

**Artigo 24** - Todo participante da feira deve cumprir o regulamento. O titular é responsável, no que diz respeito a atuação de seu auxiliar ficando sujeito a sanções;

**Artigo 25** - Os expositores visitantes participam da feira da seguinte forma:

- a) Todo o expositor visitante, deve apresentar registro no Fórum Municipal de Expositores e/ou Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social;
- b) O visitante, quando for um titular, será apresentado previamente, por escrito, a Coordenação Geral, juntamente com a amostra de seu trabalho e a ele dado um crachá de identificação personalizado;
- c) Os visitantes terão um espaço de 10% (dez por cento) como teto máximo;

## ANEXO D

## Regimento Interno do Fórum (continuação)

**Parágrafo Único** - Apenas em casos especiais, para ocupar a banca do feirante que não compareceu à Feira, a aceitação de um outro expositor do Fórum pode se dar no recinto da feira, por três membros da Coordenação Geral e em local definido pela comissão.

**Artigo 26** - Todo feirante titular, que for penalizado na feira, só poderá a ela retomar, após deliberação em assembleia geral.

#### 7. Das Assembleias Gerais

**Artigo 27** - As Assembleias Gerais serão Ordinárias ou Extraordinárias:

- a) A Assembleia Geral Ordinária realizar-se-á uma vez por mês para tratar de assuntos ligados ao Fórum ficando fixado na primeira terça-feira de cada mês às 14 horas;
- b) A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á em qualquer data, por convocação, quando ocorrer a dissolução da Coordenação ou quando houver assunto de grande interesse para o Fórum.

§ 1º - Na "Alínea b" a Convocação Extraordinária será feita por telefone através da Coordenação sendo que as pessoas no ato do Cadastro Geral colocarão no mínimo dois fones para contato (não havendo telefone para contato poderá ser feito pessoalmente) por um integrante do Fórum, desde que responsabilizado pela informação.

§ 2º - Fica a Assembleia Geral a instância máxima de decisão e deliberação de quaisquer questões envolvendo o Fórum Municipal de Expositores de Economia Popular Solidária e suas comercializações.

**Artigo 28** - A Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária será presidida e secretariada por integrantes da Coordenação Geral.

**Artigo 29** - A Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária será instalada na hora aprazada com a presença mínima de metade mais um dos expositores ou, trinta minutos após, com qualquer número.

#### 8. Da Composição da Coordenação Geral

**Artigo 30** - A Coordenação Geral será composta por:

- 02 Funcionários da Secretaria Municipal do Trabalho e Ação Social - Departamento do Trabalho e Geração de Renda;
- 05 Membros do Fórum de Expositores (02 alimentação, 02 artesanato, 01 demais serviços);

§ 1º - Todos os membros da Coordenação Geral deverão ter suplentes (01 para cada indicado).

§ 2º - Os representantes do Fórum serão eleitos em assembleia geral e presidirão a Coordenação Geral por um período de seis meses prorrogáveis por mais seis meses, quando aprovados em assembleia.

#### 9. Da Eleição da Coordenação Geral

**Artigo 31** - Os Representantes do Fórum serão eleitos em Assembleia Geral e denominados: coordenação geral

**Artigo 32** - A Eleição dar-se-á periodicamente a cada 06 meses.

**Artigo 33** - A Coordenação Geral convocará até 02 (duas) Assembleias antes da Eleição a inscrição das chapas concorrentes para eleição.

**Artigo 34** - Quando houver mais de uma, as chapas serão numeradas, a contar de um, conforme a ordem de registro, podendo conter também um nome que caracterize seu objetivo. Serão expostas com sua nominata, no recinto da eleição.

**Artigo 35** - No caso de eleição, somente poderão votar e ser votados os expositores cadastrados no Fórum até o período de uma (03) Assembleias Gerais Ordinárias, anterior a eleição.

**Artigo 36** - A votação será secreta ou aberta e obedecerá a chamada dos expositores. Após chamar o último integrante da lista, haverá nova chamada para os retardatários, encerrando-se, em seguida, o processo de votação.

**Artigo 37** - Declarado encerrado o processo de votação e iniciada a contagem de votos, não será mais permitido a nenhum retardatário votar.

**Artigo 38** - A apuração será feita imediatamente, devendo ser indicado cinco feirantes, que, aprovados por assembleia procederão a contagem dos votos.

**Artigo 39** - A eleição dos integrantes da Coordenação Geral dar-se-á através da(s) chapa(s), única ou não, onde constarão o nome dos candidatos à Coordenação.

**Artigo 40** - Será declarada eleita a chapa que receber o maior número de votos.

#### 10. Das Obrigações dos Expositores Cadastrados

**Artigo 41** - É dever de todos expositores cadastrados tratar bem os demais expositores, clientes e visitantes da Feira, tendo educação, cortesia com todos.

**Artigo 42** - Todos os expositores deverão realizar suas vendas, de acordo com as determinações e escalas definidas pelo grupo, de forma satisfatória, observando sempre a boa qualidade do serviço prestado.

**Artigo 43** - Outros deveres dos associados;

## ANEXO D

## Regimento Interno do Fórum (continuação)

- a) Aceitar as decisões que forem consensuadas nas reuniões mensais, assembleias gerais ou extraordinárias;
- b) Respeitar as opiniões de outros expositores, buscando a harmonia e qualificação do grupo;
- c) Após o uso das ferramentas de trabalho os feirantes deverão guardar em lugar apropriado, e de conhecimento de todos;
- d) O feirante que perder alguma ferramenta e/ou danificar bancas, deverá pagar o prejuízo para a coordenação geral, ficando o valor destinado ao fundo do Fórum Municipal de Expositores;
- e) Após as feiras o expositor deverá fazer a limpeza e manutenção da banca usada. Conforme data definida em Assembleia, ou no término do evento, em forma de mutirão.
- f) Participar das capacitações, seminários, oficinas entre outros eventos para os quais sejam convocados.
- g) Encaminhar as reclamações e sugestões para a coordenação geral, que procederá a averiguação da reclamação.
- h) Somente assinar as listagens de presença quem realmente estiver presença, não sendo autorizado a assinar por outrem.

**11. Das Normas Disciplinares**

**Artigo 44** – Os expositores ficam submetidos às normas disciplinares deste Regimento Interno, quando:

- a) Não comunicar à Coordenação Geral sobre seus colegas que não queiram trabalhar, bem como outros fatos importantes e do interesse da FEIRA e dos FERIANTES;
- b) Provocar tumultos, ocasionando desordem na FEIRA;
- c) Divulgar notícias, não comprovadas, dentro ou fora do Fórum, que venha comprometer o bom andamento dos trabalhos e a integridade moral dos membros do Fórum;
- d) Introduzir pessoas estranhas nas bancas sem comunicar a Coordenação;
- e) Pedir dinheiro ou outros bens para clientes, visitantes, membros do fórum ou funcionários da prefeitura, utilizando-se de má-fé, bem como utilizando o nome do fórum sem autorização;

**Artigo 45** – O não cumprimento das normas disciplinares e de outros artigos estabelecidos neste Regimento Interno, ficarão submetidos às seguintes penalidades:

- a) Advertência verbal;
- b) Advertência por escrito em ata;
- c) Suspensão de cinco (05) feiras;
- d) Desligamento do quadro de feirantes.

**§ 1º** - O desligamento de um feirante só poderá ser feito quando comprovada a indisciplina, roubo, má fé, e demais normas graves estabelecidas neste Regimento.

**§ 2º** - Ao expositor acusado terá assegurado o direito de Defesa, encaminhando por escrito à Coordenação Geral, sua justificativa e pedido de defesa em Assembleia Geral Ordinária ou extraordinária.

**12. Do Fundo de Reserva**

**Artigo 46** - fica criado o Fundo de Reserva do Fórum Municipal de expositores oriundos das arrecadações que seguem:

- a) Recolhimento de 5% (cinco) por cento da Comercialização de cada Feira, quando deliberados anteriormente em Assembleia.
- b) Arrecadação de Patrocínios;
- c) Arrecadação de doações e outras.

**Artigo 47** – O Fundo de Reserva será gerenciado pela Coordenação Geral que encaminhará um membro da Coordenação para ficar de Tesoureiro para guarda do valor arrecadado e demais prestações de contas, sempre avaliado pela Coordenação e ao final pela Assembleia Geral.

**Artigo 48** – O presente Fundo de Reserva Custeará qualquer discriminação de gastos, desde que aprovados em assembleia for determinado.

**13. Das Disposições Gerais**

**Artigo 49** – A cada expositor será fornecida uma cópia deste regulamento.

**Artigo 50** – A Coordenação Geral reserva-se o direito de resolver a qualquer tempo e no interesse geral, total e parcial as disposições omissas do presente regulamento, levando a resolução para conhecimento da Assembleia.

**Artigo 51** – Fica estabelecido que a prestação de contas será realizada nas Assembleias Gerais.

**Parágrafo Único** - A coordenação Geral será responsável pelo cumprimento da prestação de contas após a reunião da Comissão de Expositores e parecer do tesoureiro.

**Artigo 52** – A Secretaria Municipal de Trabalho e Ação Social abrirá, após aprovado este Regimento, um Livro Ata para Registro da Aprovação deste Regimento Interno na íntegra e demais reuniões do Fórum.

**Artigo 53** – Os Expositores eventualmente poderão adquirir bancas e assim acompanharem as Feiras sem prejudicarem a disposição dos módulos, contanto que estejam devidamente cadastrados e obedecendo as liberações deste Regimento e assembleias gerais, bem como as bancas adquiridas terão um padrão pré estabelecido.

**Parágrafo Único** – O número total de expositores em cada feira será determinado conforme medida em do local e estabelecido pela Coordenação Geral, para que não haja superlotação de expositores.

**Artigo 54** - Este Estatuto pode se suprimido, modificado ou acrescentado quando longamente debatido e aprovado por 2/3 (dois terços) dos presentes do Fórum em assembleia geral.

**Artigo 55**- Este regimento entra em vigor a partir desta data

Cachoeirinha, Agosto de 2002.