

Procurando desvendar uma nova lógica de trabalho: um relato de três oficinas de gestão para empreendimentos de economia solidária

Autoria: Pedro de Almeida Costa

Resumo:

Este artigo relata a experiência do pesquisador na concepção e na prática de oficinas de gestão voltadas para empreendimentos de economia solidária, ministradas dentro do programa Integrar, da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Essas três oficinas, que totalizaram em torno de dezoito horas de trabalho junto a grupos de economia solidária no município de Cachoeirinha, na região metropolitana de Porto Alegre, foram montadas e dirigidas pelo pesquisador como um módulo de formação do Programa Integrar, e tiveram caráter experimental para sedimentar uma proposta de inserção da questão da gestão como um módulo permanente desse programa. A avaliação e as conseqüentes proposições de continuidade dessa ação fazem uma aproximação entre a ciência administrativa e a economia solidária, o que implica também em uma aproximação das racionalidades distintas que lhe são subjacentes. Essa aproximação vai desenhar os primeiros contornos de uma lógica particular que parece se fundir na economia solidária.

1 Introdução: pontos de encontro da economia solidária e da administração

Dadas as peculiaridades da concepção filosófica da economia solidária, a utilização das ferramentas gerenciais clássicas usadas na administração de organizações empresariais com fins lucrativos (e em muitos casos também usadas em organizações sem fins lucrativos) por muito tempo tem sido negligenciada nessas iniciativas, e podem até mesmo parecer ser conflitantes com a sua lógica. Não obstante, a questão da sustentabilidade dessas iniciativas passa obrigatoriamente pela sua eficiência econômica, para a qual a racionalidade administrativa pode contribuir significativamente.

Essa clivagem entre, de um lado, o modo peculiar de organização do trabalho e das relações dentro dos empreendimentos de economia solidária e, do outro, a chamada racionalidade administrativa comumente empregada nas organizações empresariais, representa, à primeira vista, uma oposição entre dois modos de operar a questão do trabalho na sociedade. Mais do que duas abordagens opostas, elas seriam mutuamente excludentes, de forma que a presença de determinadas características de uma não permitisse a presença de elementos da outra. Subjacentes a esses modos diferentes de organizar o trabalho e a vida das pessoas no trabalho, pode-se revelar, através de um olhar acurado, a presença de duas racionalidades distintas: uma substantiva, voltada a valores e cujas ações são um fim em si mesma, e uma outra racionalidade instrumental, voltada para determinadas finalidades e cujas ações são um meio para alcançá-las.

Todavia, esta pesquisa parte do entendimento de que essas duas racionalidades poderiam operar simultaneamente, e que os empreendimentos de economia solidária são exemplos vivos da sua co-presença dinâmica. É possível perceber, através de pesquisas anteriores em economia solidária (Gaiger et alli, 1999; Gaiger, 2003; Singer, 2000; Tiriba, 2000; Carrion, 2002, Pochmann, 2002), 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 a ser encarada como conflituosa e até mesmo contraditória. Iluminada por prismas ideológicos fortemente presente nos estudos da Economia Solidária, essa contradição é realçada e 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, usando a classificação de Burrell e Morgan (1979), mostra-se limitada para entender a lógica de trabalho dos empreendimentos de economia solidária, ao mesmo tempo em que o modelo de organização desses empreendimentos estaria deliberadamente prescindido do rigor administrativo, possivelmente acreditando que os mecanismos de autogestão e de decisões coletivas dessem conta da sua complexidade gerencial.

Talvez por estar impregnada de um componente ideológico muito forte de oposição ao modo de produção capitalista, a teorização da chamada economia solidária tem se preocupado 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, 2000; ANTEAG, 2000; Singer, 2000b; 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 empreendimentos de economia solidária não esteja recebendo preocupações dos teóricos. Singer (2000a) fala que a descrença na capacidade administrativa dos trabalhadores é uma ameaça maior aos empreendimentos de economia solidária 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 (2000a), 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 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 empreendimentos de economia solidária 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 (2002), “existe um modo de agir organizacional original que se elabora através dessas iniciativas e isto deve-se 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.

Gaiger et alli (1999) ressaltam, através de sua pesquisa, que pode projetar-se 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” (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” (p.283). Desse raciocínio, 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.

O conceito de economia plural, em que se apóia 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.

Percebe-se que a questão da gestão não é o único entrave que se observa no desenvolvimento dos empreendimentos de economia solidária, mas se faz presente em quase todas as observações já 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, ainda que essas racionalidades sejam contraditórias entre si.

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 é construída para uma finalidade*. Ao mesmo tempo, os meios de que lança mão para o alcance dessa finalidade diferem-se 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.

2 Qual a lógica da economia solidária?

Esse encontro da administração com a economia solidária não é de todo amigável e pacífico. Gaiger (2002), em alusão a empresas autogestionárias que se articulam em cadeias produtivas, pergunta: “Como assimilar a base técnica da economia moderna, especialmente naqueles setores de maior densidade tecnológica e complexidade organizacional, sem fazer ‘compra casada’ com o conteúdo social, introduzido pela lógica produtiva capitalista nos respectivos processos de trabalho?” (Gaiger, 2002, p.9).

Reconhecer a necessidade de inserção da economia solidária na economia de mercado, ou, no mínimo, a necessidade de diálogo com ela é imperativo, como discutido na seção anterior. E a economia de mercado hoje assume diferentes configurações de relacionamento entre os seus agentes, criando novas articulações. Essas novas articulações entre empresas trazem um novo cenário não só de relações tipicamente mercantis entre elas, mas também do que Yoguel, Novick e Marin (2001) chamaram de trocas “não-preço”, ou seja, todos os mecanismos pelos quais as firmas desenvolvem atividades conjuntas “no sentido de obter maior eficácia e racionalidade conjunta, superior àquela alcançável de maneira individual” (Yoguel, Novick e Marin, 2001, p.41). Nesse campo podemos destacar especialmente o desenvolvimento de competências, a troca de experiências, a transferência de tecnologia, acordos de cooperação, etc., onde basicamente qualquer processo de inovação tecnológica ou gerencial pode ser desenvolvido em conjunto e os seus avanços partilhados pelo conjunto de firmas.

No entanto, é importante salientar que os relacionamentos criados e desenvolvidos nessas articulações em rede muitas vezes são assimétricos, exatamente em decorrência de sua gênese. No nível das empresas, Castells (1999) identifica dois tipos básicos de articulação em redes: o primeiro de redes multidirecionais entre pequenas e médias empresas, e um segundo tipo criado a partir do licenciamento e subcontratação de produção mediante a coordenação de uma grande empresa e com domínio financeiro e tecnológico desta última.

O exemplo mais citado das redes multidirecionais de micro e pequenas empresas é o da *Emiglia Romana*, região do norte da Itália, próxima a Bologna, que desenvolveu em torno de um poder local agregador uma estrutura de governança que estimula a cooperação multilateral entre diversas micro e pequenas empresas (na forma de consórcios) e destas em associação com grandes empresas locais, evidenciando uma economia que apesar de parecer tímida e de pequenas proporções consegue manter relacionamentos sólidos com a chamada economia de mercado.

Os pilares da organização dos consórcios são a capacitação técnica do processo produtivo e a valorização do produto, políticas essas desenvolvidas e difundidas através dos chamados Fóruns de Desenvolvimento Locais, reunião dos agentes públicos e privados da região que pensam as políticas de capacitação e desenvolvimento local. Também o sistema de crédito e financiamento é baseado no modelo de consórcios e está alinhado às políticas de desenvolvimento local (Casarotto Filho e Pires, 1998). Esse modelo de rede deixa clara a necessidade de uma forte articulação institucional entre agentes públicos e privados para a superação das limitações individuais dos agentes produtivos envolvidos, tendo como pano de fundo uma política de desenvolvimento local amplamente discutida por um espectro igualmente amplo de atores.

Já o segundo tipo de rede, surgida de processos de terceirização e subcontratação iniciados a partir dos processos de reestruturação produtiva das grandes empresas, revela relações assimétricas entre essas empresas, que passam a ser chamadas de empresas-mãe, e as demais pequenas empresas e cooperativas que passam a orbitar em torno delas como satélites.

Esse segundo tipo de rede também tem sido estudado no Brasil. Na região metropolitana de Curitiba, foram pesquisadas oito dessas redes de subcontratação, nos ramos eletroeletrônicos (3 redes), metalmecânico (4 redes) e de confecção (1 rede), e esse grave quadro de dependência financeira e tecnológico mostrou-se bastante agudo, sendo que algumas dessas empresas estudadas (foram 25 ao todo) compartilham até mesmo do espaço físico e dos equipamentos da chamada empresa-mãe (Carleial, 2001). A autora trabalhou as relações nas redes utilizando quatro indicadores: relacionamentos hierárquicos, formas de aprendizado, divisão do trabalho e mecanismos de coordenação. Por todos eles foram reveladas relações de dependência que ficam ainda mais explícitas quando em pelo menos 15 das 25 empresas, 50% do seu faturamento depende das compras da empresa-mãe, e que em 8 delas essa dependência é de 100% (Carleial, 2001).

Mesmo em redes onde as empresas estudadas em tese apresentam mais capacitação tecnológica e gerencial, representada pela certificação ISO 9001, encontram-se relações de subordinação determinadas pelo grau de maior ou menor apreensão dessa capacitação (Fleury e Fleury, 2000). Para os autores dessa pesquisa, a articulação em cadeias produtivas exige uma estrutura de comando que eles chamam de *governance*, cuja racionalidade econômica subjacente é de que “a empresa(s) que comanda(m) a cadeia procura(m) dominar as atividades que são estratégicas e que agregam mais valor” (Fleury e Fleury, 2000, p.73). A pesquisa empreendida ainda revela que das empresas instaladas no país, as de atuação transnacional e dominadas por capital estrangeiro assumem nas suas respectivas cadeias um posicionamento de liderança baseado em capacitação tecnológica e numa divisão de competências com as demais empresas da rede.

Muitos modelos de redes, especialmente as de micro e pequenas empresas, com diferentes arranjos institucionais e de governança, têm sido colocados como uma alternativa de competitividade para essa categoria de empresa. Podemos empiricamente até fazer uma aproximação desse tipo de empresa com as iniciativas de economia solidária, especialmente em razão do seu porte e das implicações dele decorrentes, como as limitações para inovar tanto do ponto de vista tecnológico quanto gerencial.

Estando os empreendimentos de economia solidária mergulhados dentro de relações de terceirização e subcontratação nessas redes empresariais, ou mesmo nas simples relações de cliente-fornecedor que alimentam em algum momento o seu processo produtivo, tornam-se inevitáveis as chamadas trocas “não-preço” com esses agentes econômicos e a conseqüente interação com a sua lógica.

Admitindo, portanto, a convivência compulsória da economia solidária com a economia de mercado, as contradições entre as suas lógicas tornam-se expostas. Enquanto o capitalismo toma base em “uma relação social entre indivíduos desigualmente posicionados face aos meios de produção e às condições de posta em valor de sua capacidade de trabalho” (...), a autogestão e a cooperação são acompanhadas por uma reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza. (...). Por conseguinte, as relações de produção dos empreendimentos solidários não são apenas atípicas para o modo de produção capitalista, mas contrários à forma social de produção assalariada: nesta o capital emprega o trabalho; naqueles, os trabalhadores empregam o capital” (Gaiger, 2002, p.5-8).

Na raiz dessa contradição pode estar o que Ramos (1989) chamou de *transavaliação* da razão, segundo o qual o sentido clássico de *razão* teria sido transgredido de forma que as ciências sociais de um modo geral (e os estudos organizacionais em particular) passaram a usar o termo *racionalidade* como um aprisionamento ideológico centrado nos processos históricos e sociais e, portanto, dissociados da psique e da subjetividade humanas. Essa cisão veio a ser interpretada por

Weber no reconhecimento da existência de uma racionalidade formal ou instrumental e de uma racionalidade substantiva ou de valor (Ramos, 1989), que, grosso modo, parecem ser o traço marcante da economia de mercado e da economia solidária, respectivamente.

Porém, estando a economia solidária ainda em uma condição subsidiária à economia de mercado, não há como ela estar orientada por valores unicamente substantivos, ou então ela não vai encontrar pontos de articulação consistentes para a sua sustentabilidade econômica nesse ambiente. Talvez a economia plural de Karl Polanyi, identificada como uma nova alternativa de regulação econômica e social por França Filho (2002), possa ser a resposta que carregue traços dessa nova lógica, a partir da hibridização da racionalidade predominante em cada uma das economias que lhe dariam origem, ou simplesmente pela assunção das contradições que elas carregam e que vão continuar existindo na forma de um conflito que não é necessariamente resolvido, mas que, no entanto, não impede os relacionamentos entre os sujeitos econômicos e os agenciamentos entre as suas racionalidades.

O que, portanto, poderia se apresentar como uma nova lógica de trabalho na economia solidária ainda parece estar longe de ser revelada e totalmente conhecida, mas o fato é que ela já existe e é operante no dia-a-dia da administração desses empreendimentos, ainda que de forma intuitiva pelos sujeitos que neles atuam. A pesquisa que é narrada neste trabalho buscou dialogar com esses sujeitos para que, ao mesmo tempo em que fossem reveladas as suas carências de conhecimentos em administração e gestão para os seus empreendimentos, fossem sendo construídas novas alternativas dentro de um processo de autodescoberta. De maneira proposital, foram repassadas e discutidas algumas ferramentas de gestão ao longo desse processo de diálogo e de construção, o que possibilitou, se não poder conceituar essa nova lógica, ao menos reconhecer como se opera esse encontro das lógicas que lhe dão origem.

3 Procedimentos metodológicos da pesquisa

Do ponto de vista formal, trata-se de uma pesquisa empírica de cunho qualitativo. O corte da pesquisa é transversal, embora os três encontros do pesquisador com os grupos tenham ocorrido ao longo de aproximadamente trinta dias. Entende-se que o conjunto desses três encontros formam um todo único que submeteu diferentes conteúdos de gestão ao mesmo grupo de pessoas, com a mesma abordagem e os mesmos princípios pedagógicos.

O desenho metodológico abarca elementos tanto de estudo de caso como de pesquisa-ação. Por estudar um fenômeno social complexo e contemporâneo ao mesmo tempo em que ele se desenvolve, e sem controle sobre os eventos, tem-se a caracterização de um estudo de caso (Yin, 2001).

No entanto, a presença do pesquisador é extremamente marcante junto aos grupos pesquisados, assim como as implicações dos conhecimentos debatidos em sala de aula, em função da abordagem teórico-prática que foi escolhida. Não se trata, portanto, da simples descrição de uma experiência observada pelo pesquisador, mas antes o relato de uma atividade de efetiva intervenção na realidade, ainda que as etapas típicas de pesquisa-ação – exploratória, principal, ação e conclusão – não apareçam de forma bem delineada.

Thiollent (1997) observa que, efetivamente, o processo de pesquisa-ação não existe de forma totalmente padronizada: dependendo da situação social, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar. Outros elementos típicos da pesquisa-ação também estiveram presentes nesta pesquisa, como a curta duração do diagnóstico e os objetivos bastante limitados e práticos, com a busca de soluções exequíveis pelos grupos (Thiollent, 1997).

Eden e Huxham (1999) utilizam o termo pesquisa-ação para definir “a pesquisa que, amplamente, resulta do envolvimento do pesquisador com os membros de uma organização em torno de um assunto que é de genuíno interesse para eles e no qual há intenção dos membros da organização em agir com base na intervenção” (Eden e Huxham, 1999, p.93), embora admitam que a presença desses atributos na pesquisa não garantam efetivamente a sua orientação para a ação.

A título de definição, “pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com o pesquisador, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento” (Thiollent, 1997, p.14).

Como descrito mais detalhadamente na próxima seção, o procedimento pedagógico adotado no trabalho com os grupos previu que as pessoas exercitassem o conhecimento trazido para o ambiente da sala de aula na construção de soluções para os desafios identificados para os próprios grupos de que faziam parte, tornando-os sujeitos desse processo.

Não houve uma definição *a priori* de público-alvo, uma vez que o trabalho teve lugar dentro de um programa de formação e capacitação que já havia começado e cujo público já havia sido definido em conjunto pela CUT e pela Prefeitura Municipal, através da Secretaria de Trabalho e Ação Social (STAS).

A coleta de dados foi feita a partir da observação participante do pesquisador, com a anotação de impressões em um diário de campo ao final de cada dia de oficina, que sempre era finalizada com uma curta seção de avaliação das atividades pelos participantes.

As principais limitações metodológicas prederam-se ao constrangimento de tempo que não permitiu uma maior profundidade nas fases de diagnóstico e preparação das pessoas para o trabalho, embora elas já estivessem sensibilizadas para trabalhar questões de grupo e de trabalho em função dos demais módulos do programa que já haviam freqüentado. Essa imposição de tempo por parte dos promotores do programa não permitiu que se definissem tempos ideais para cada fase da pesquisa, mas o pesquisador aceitou o desafio pela oportunidade que ele representava para que se exercitasse e se testassem algumas evidências teóricas que estão descritas nas seções anteriores.

4 Descrição da experiência

Reconhecido esse conflito entre as lógicas que permeiam a ciência administrativa e economia solidária, foi despertado nos autores o anseio por experimentar como esse conflito se apresenta na prática desse encontro. Reconhecendo, ainda, a carência de conhecimentos rudimentares em princípios gerenciais que estão presentes nas iniciativas de economia solidária que o pesquisador têm conhecido no âmbito de suas atuações de pesquisa e extensão, tornava-se urgente a formatação de um programa mínimo de capacitação que atendesse às necessidades básicas de conhecimentos desses grupos.

Apoiados, portanto, nessa curiosidade científica, 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 com quem o pesquisador mantém relação, abrindo-se 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 que poderia ser um suporte inicial para o que chamaremos neste trabalho de *amadurecimento da capacidade de gestão* nesses empreendimentos.

Optou-se por utilizar o termo *amadurecimento* por dois motivos: o primeiro deles é que já havia entre as pessoas um senso comum desenvolvido sobre gestão, possivelmente fruto das suas vivências anteriores no mundo do trabalho e também em função de outras discussões travadas no âmbito dos outros módulos do programa que estavam freqüentando; em segundo lugar, essa palavra parece mais adequada do que *desenvolvimento*, *formação* ou *capacitação*, por se entender que essas últimas implicariam em um processo bem mais denso e elaborado e que não poderia constituir uma finalidade de uma pesquisa breve como esta.

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, na região metropolitana de Porto Alegre, e que participavam do Fórum Municipal de Economia Solidária, que é apoiado pela STAS. Esse grupo foi sujeito 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 mergulharem 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. 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. 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 Avaliação e proposições

A primeira constatação marcante dos encontros, até mesmo em função do já mencionado histórico de trabalho formal de quase todos os participantes, é uma 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 tido outros encontros dentro do curso, onde temas dessa natureza já haviam sido abordados e discutidos em exaustão. Mas ficava bastante claro nas suas falas que, de fato, situações desse tipo já haviam sido vivenciadas e que de alguma forma as pessoas sentiam-se mais “livres” de algumas pressões específicas que eram relatadas.

Esse imaginário de “liberdade” era, por outro lado, motivo de sucessivas lembranças de que não se estava falando de uma ausência de responsabilidades e de compromissos. Ao contrário, a presença desses elementos em algumas pessoas dos grupos, ao longo da sua evolução no tempo (dois dos grupos já tinham quase um ano de encontros), já havia sido motivo de muitos conflitos e abandonos. Há um sentimento entre as pessoas de que essa alternativa de trabalho na economia solidária representa um acréscimo de responsabilidades e de comprometimento. Elas enxergam-se como empreendedoras que assumem um conjunto de atividades bem mais complexo do que outras ocupações formais em empregos anteriores.

Esse histórico de vida também qualificava os debates em torno do uso das ferramentas de administração nos seus empreendimentos. A ênfase do pesquisador, na condução das breves exposições teóricas e da própria oficina, era na extrema necessidade de que essas ferramentas

fossem bem entendidas e aplicadas com rigor, não no sentido de impor cobranças e controles severos de umas pessoas sobre as outras, mas antes na busca de resguardar a eficiência do empreendimento como um todo, cuja posse é coletiva e cuja sobrevivência tem implicações diretas nos interesses de todos os envolvidos.

É exatamente nesse ponto em que se pode dizer que os conflitos entre uma racionalidade instrumental e uma racionalidade substantiva eram trazidos à tona. A aplicação de determinados métodos administrativos, fossem eles de planejamento, de controle ou de organização, era 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, mas no entanto ele não inviabiliza a 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 eles reforçam-se reciprocamente e garantem a viabilidade do empreendimento.

Talvez ainda seja cedo pra se mensurar a repercussão do trabalho de formação e de capacitação das oficinas oferecidas a esses grupos de economia solidária, para que se verifique 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 que implicações essa abordagem gerencialista que se fez pode 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 metodológica de pesquisa, pode-se dizer que a fase de avaliação ainda não está totalmente completada, 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 familiarizarem-se com elas o mais rapidamente possível e demonstram também acreditar nas suas potencialidades para efetivamente aprimorar a gestão do empreendimento. Apropriar-se dessas técnicas parecem ser, inclusive, 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 entre as pessoas, uma vez que elas comportam dimensões de controle e organização do trabalho. Mas ao mesmo tempo, e justamente porque já vivenciaram ou ainda vivenciem esse tipo de relação assimétrica em outras atividades profissionais atuais ou anteriores, 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, e que normalmente 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 a qualquer 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 freqüentes os relatos de pessoas que “saíram porque quiseram” ou “abandonaram” o grupo, na medida em que não participavam ativamente do trabalho. Não se pode, de modo algum, atribuir a presença desse imaginário de poder ao trabalho com as ferramentas de gestão.

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 que foi elaborado pelos grupos.

A avaliação final do trabalho, 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 nesses 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 que, na construção da viabilidade econômica dos empreendimentos, devem 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. No entanto, é a administração que detém o conjunto de conhecimentos necessário para, justamente, poder organizar e orquestrar a combinação de todos os demais saberes para a viabilização desses empreendimentos.

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 a fazer.

Ainda como resultado da pesquisa, está sendo elaborado o que se está propondo que venha a ser um módulo permanente do programa Integrar que contemple conteúdos de gestão e planejamento para empreendimentos de economia solidária. A partir do modelo inicial concebido para a pesquisa, enriquecido pela própria experiência na sala de aula com os integrantes do grupos, 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.

6 Referências bibliográficas

ANTEAG Associação Nacional de Trabalhadores em empresas de autogestão e participação acionária. *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. São Paulo, Anteag, s/d, 141 p., 2ª ed.

BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heinemann, London, 1979, 389 p.

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

CARLEIAL, Liana. **Redes industriais de subcontratação**. São Paulo, Hucitec, 2001, p.

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

CARRION, Rosinha da Silva Machado. **Economia solidária no RS: desafios à sustentabilidade**. Assembléia do CLADEA. (37: 2002, Porto Alegre, RS) [Anais...] Porto Alegre, RS. CLADEA, 2002.

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

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2000.

EDEN, Colin e HUXHAM, Chris. **Pesquisa-ação no estudo das organizações**. 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, p.93-117.

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.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. **A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?** Encontro Anual da ANPAD (24:2002. Salvador). Anais. ENANPAD 2002, Rio de Janeiro, 2002, 14 p.

GAIGER, Luiz Inácio et alli. **A economia solidária no RS: viabilidade e perspectivas**. In: *Cadernos CEDOPE*. Ano 10 no 15. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio do Sinos, 1999, 77 p.

_____. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Acessado em www.ecosol.org.br em 22/04/2002., 19p..

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.

NAKANO, Marilena. **Anteag: 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.

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.

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

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, 2000a, 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, 2000b, p.123-133.

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

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

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

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.

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

YOGEL, Gabriel; NOVICK, Marta e MARIN, Anabel. **Tramas produtivas, processos de inovação e tecnologias de gestão social: uma aproximação metodológica aplicada ao**

complexo automotor argentino. In: CASTRO, Nadya e MARTIN, Scott (org.). Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais. São Paulo, SENAC, 2001.