

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL CALBINO PINHEIRO

EM BUSCA DE CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA:

UM ESTUDO A PARTIR DA LITERATURA E DO CASO CECOSESOLA

Belo Horizonte

2013

DANIEL CALBINO PINHEIRO

EM BUSCA DE CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA:

UM ESTUDO A PARTIR DA LITERATURA E DO CASO CECOSESOLA

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof.ª. Dr.ª Ana Paula Paes de Paula

Belo Horizonte

2013

Ficha catalográfica

Pinheiro, Daniel Calbino.
P654e Em busca de contribuições para a gestão na economia
2013 solidária [manuscrito] : um estudo a partir da literatura e do caso CECOSESOLA / Daniel Calbino Pinheiro, 2013.
395 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Ana Paula Paes de Paula.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia e anexos.

1. Economia solidária – Teses. 2. Cooperativismo – Venezuela – Teses. I. Paula, Ana Paula Paes de.
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 330.987

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/004/2014

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DANIEL CALBINO PINHEIRO**, REGISTRO Nº 107/2013. No dia 18 de dezembro de 2013, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 03 de dezembro de 2013, para julgar o trabalho final intitulado **"Em Busca de Contribuições para a Gestão na Economia Solidária: um estudo a partir da literatura e do caso Cecosesola"**, requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade** . Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Profª. Drª. Ana Paula Paes de Paula, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2013.

NOMES	ASSINATURAS
Profª. Drª. Ana Paula Paes de Paula ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)	.....
Prof. Dr. Benedito Anselmo Martins de Oliveira (DECAC/UFSJ)	.....
Prof. Dr. Farid Eid (Universidade Federal do Pará)	.....
Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório (Fundação Getúlio Vargas/RJ)	.....
Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)	.....
Prof. Dr. Roberto Luís de Melo Monte Mór (CEDEPLAR/UFMG)	.....

Agradecimentos

Um agradecimento especial a minha orientadora Ana Paula Paes de Paula, pelo convívio de mais de seis anos que não se limitou a uma simples orientação de mestrado e doutorado. A sua conduta ética, o seu modo de enxergar a sociedade, de se portar perante os estudantes, de lidar com a dialética entre a liberdade e a disciplina me influenciou inclusive na maneira de visualizar a vida profissional acadêmica. Meu imenso agradecimento a quem com todo orgulho considero uma fonte de inspiração.

Aos membros da banca, em especial ao professor Bené, que tem contribuído com a minha caminhada profissional desde a época da graduação, e por quem tenho grande apreço, principalmente por conciliar as atividades de ensino e pesquisa com a militância na construção de uma sociedade mais justa e melhor.

Agradeço também às contribuições dos professores Fernando Tenório, Renato Dagnino, Farid Eid, Roberto Monte-mor e Pedro de Almeida Costa, que auxiliaram não só em termos de melhorias da presente tese, como também em reflexões teóricas trazidas para o campo, ao fomentarem discussões sobre uma Economia Solidária e gestão social.

Aos meus grandes irmãos e companheiros filosóficos Rafael Diogo, Jonathan Freitas, Clayton Goulart, Mariana Mayumi e Dimitri Toledo, que contribuíram para as reflexões, questionamentos e indagações sobre o modo de ver a sociedade.

A Leonardo Mascarenhas e a Corina Salas que proporcionaram as possibilidades de conhecer e vivenciar a Cecosesola.

A minha esposa que sobreviveu ao doutorado, me aturando madrugada afora, e inclusive nas ausências de cumprir as tarefas da casa. Obrigado, por ser minha maior companheira e minha válvula de escape à lógica produtivista.

Por fim agradeço aos meus pais que proporcionaram todas as condições históricas para eu alcançar o final do percurso.

Diria apenas que sempre tive muita curiosidade em tentar entender por que propostas teóricas de caráter revolucionário, como, por exemplo, as de Marx, ou mesmo as de Freud, acabam sendo apropriadas justamente ao reverso de sua motivação inicial. Em realidade passam a constituir defesas emocionais e/ou bloqueios cognitivos à emergência do novo. Abrigados dentro de um "todo ideológico", indiferenciado e monolítico, certos indivíduos acabam desqualificando, sistematicamente, toda e qualquer possibilidade de renovação. De um ponto de vista estético-cognitivo, essas pessoas poderiam ser chamadas de hipercorretas: querem tudo perfeito. E a exigência de perfeição será tanto maior quanto maior for a necessidade de justificar o seu imobilismo. A ironia disto tudo, e também a inversão à ser notada, é que a negação da mudança se faz em nome de uma ortodoxia aparentemente revolucionária. Não é apenas coincidência que o "marxismo-mais-ruinzinho-da-praça"; o marxismo positivista de direita, "das estruturas autopropelidas", dos sincronismos; o "marxismo capenga", das atualidades sem possibilidades, seja largamente cultivado nas escolas de economia e administração de empresas do País, constituindo, assim, elemento integrante e racionalizador da "má consciência" desses profissionais.

(RAMON GARCIA)

RESUMO

A presente tese de doutorado buscou discutir a gestão no contexto da Economia Solidária. Partiu-se do pressuposto de que lógicas diferentes acarretam objetivos e eficiências distintos, o que aponta para a impossibilidade de se pensar a replicabilidade de um mesmo instrumental de gestão para contextos organizacionais distintos. Conforme observam Tragtenberg, Motta, Ramos, Faria, Tenório e Aktouf, a gestão é um construto social, o que implica que suas técnicas, ferramentas e áreas funcionais estão repletas de ideologias. Deste modo, o trabalho teve por objetivo central contribuir para a ressignificação do conhecimento gerencial, visto que os conceitos das teorias da administração tradicional não dão conta de abranger a diversidade organizacional da Economia Solidária. Enquanto recorte metodológico, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica sobre a produção da gestão na Economia Solidária, analisando periódicos, congressos, dissertações e teses em âmbito nacional e internacional da área da Administração. Recorreu-se também a uma pesquisa participante em uma central de cooperativas sociais localizada na Venezuela, por considerar as características peculiares do seu modo de gestão. Com base nos resultados da revisão bibliográfica da literatura e do objeto empírico, se propôs repensar as dimensões ontológicas, epistemológicas, princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo, levando em consideração as singularidades das organizações de Economia Solidária.

Palavras-chave: Ressignificação da gestão, Economia Solidária, eficiência, Burocracia.

ABSTRACT

This thesis sought to discuss management in the context of the solidarity economy. It started from the assumption that different logics lead in goals and different efficiencies, which points to the impossibility of thinking about the replicability of the same instrumental management to different organizational contexts. As observed Tragtenberg, Motta, Ramos, Faria, Tenorio and Aktouf, management is a social construct, which implies that its techniques, tools and functional areas are filled with ideologies. Thus, the main objective was to contribute to reframing central knowledge management, since the use of traditional management theories do not account for embracing the diversity of objectives of solidarity organizations. While methodological approach, sought to conduct a literature review on the production of management in the social economy, analyzing journals, conferences, dissertations and theses in the national and international area. Use was also a research participant in a central social cooperatives located in Venezuela, by considering the peculiar characteristics in their mode of management. Based on the results of the literature review and the empirical object, is proposed to rethink the dimensions ontological, principles, techniques and functional areas of administrative knowledge, taking into account the peculiarities of social economy organizations.

Keywords: Reframing management, Solidarity Economy, efficiency, Bureaucracy.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 PERSPECTIVAS CONCEITUAIS DA ETIMOLOGIA DOS TERMOS ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO 21
TABELA 2 COMPARAÇÃO DOS MODELOS VOLVO E TOYOTA 98
TABELA 3 SÍNTESE DAS ESCOLAS E TÉCNICAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO E SUAS BASES 129
TABELA 4 PRINCÍPIOS DAS ESCOLAS COOPERATIVISTAS 172
TABELA 5 COMPARAÇÃO DE DOIS TIPOS IDEAIS DE ORGANIZAÇÕES POR ROTHSCHILD-WITT 176
TABELA 6 RELAÇÃO DOS TÍTULOS E NÚMEROS DE TRABALHOS NA ADMINISTRAÇÃO 194
TABELA 7 CONCEPÇÃO IDEOLÓGICA DA GESTÃO NOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS NACIONAIS 196
TABELA 8 CONCEPÇÃO IDEOLÓGICA DA GESTÃO NAS DISSERTAÇÕES, TESES NACIONAIS E LITERATURA INTERNACIONAL 196
TABELA 9 MODOS DE GESTÃO PARA A ECONOMIA SOLIDÁRIA NOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS NACIONAIS 197
TABELA 10 MODOS DE GESTÃO PARA A ECONOMIA SOLIDÁRIA NAS DISSERTAÇÕES E TESES E LITERATURA INTERNACIONAL 197
TABELA 11 BASE DE REFLEXÃO PARA REPENSAR A GESTÃO NOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS NACIONAIS 199
TABELA 12 BASE DE REFLEXÃO PARA REPENSAR A GESTÃO NAS DISSERTAÇÕES E TESES E LITERATURA INTERNACIONAL 199
TABELA 13 TIPO DE ORGANIZAÇÃO BASEADO PARA REPENSAR A GESTÃO NOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS NACIONAIS 200
TABELA 14 TIPO DE ORGANIZAÇÃO BASEADO PARA REPENSAR A GESTÃO NAS DISSERTAÇÕES,TESES NACIONAIS E LITERATURA INTERNACIONAL 200
TABELA 15 ÊNFASE DAS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO NOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS NACIONAIS 201
TABELA 16 ÊNFASE DAS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO NAS DISSERTAÇÕES-TESES NACIONAIS E LITERATURA INTERNACIONAL 202
TABELA 17 PROMEDIOS MENSUALES DE SUMINISTRO, EN KILOGRAMOS, A LOS PRINCIPALES CLIENTES DE LA CORPORACIÓN MAVESA EN LA REGIÓN CENTROOCCIDENTAL 235
TABELA 18 DIMENSÕES DA RESSIGNIFICAÇÃO DA GESTÃO 311

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 PROPOSTA PARA UM CONCEITO DE GESTÃO 31
FIGURA 2 LÓGICAS E OBJETIVOS DISTINTOS NA GESTÃO 35
FIGURA 3 BUROCRACIA E HETEROGESTÃO 49
FIGURA 4 DIMENSÕES DA GESTÃO POR ANDION 204
FIGURA 5 DISTRIBUIÇÃO DAS INSTÂNCIAS E TRABALHADORES NA CECOSESOLA 243
FIGURA 6 AS INSTÂNCIAS DE REUNIÕES DA CECOSESOLA. 255

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **10**

1 O QUE É GESTÃO? UMA DISCUSSÃO A PARTIR DE DIVERSAS QUESTÕES QUE PERMEIAM O CONCEITO **16**

1.1 GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO? SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS CONCEITUAIS 16
1.2 SOBRE AS DIVERSAS PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS DA GESTÃO 22
1.3 SOBRE O SURGIMENTO, FORMALIDADE E CIENTIFICIDADE DA GESTÃO E DA ADMINISTRAÇÃO 27
1.4 PARA UM CONCEITO DE GESTÃO 30
1.5 SOBRE A LÓGICA E REPLICABILIDADE DA GESTÃO 34
1.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 36

2 SOBRE OS SISTEMAS DE DOMINAÇÃO E A HETEROGESTÃO **38**

2.1 SOBRE OS SISTEMAS DE DOMINAÇÃO E A BUROCRACIA 38
2.2 SOBRE A ORIGEM DA BUROCRACIA E SEU MODO DE GESTÃO HETEROGESTIONÁRIO 42
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 47

3 SOBRE AS TEORIAS E TÉCNICAS DA HETEROGESTÃO **50**

3.1 ESCOLA CLÁSSICA 51
3.2 ESCOLA DE RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTAL 61
3.3 ESCOLA NEOCLÁSSICA 72
3.4 TEORIAS DA BUROCRACIA E A ABORDAGEM ESTRUTURALISTA 76
3.5 TEORIA SISTÊMICA 81
3.6 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A CULTURA ORGANIZACIONAL 85
3.7 TEORIA CONTINGENCIAL 92
3.8 TEORIA SOCIOTÉCNICA - VOLVISMO 95
3.9 ESCOLA JAPONESA - TOYOTISMO 99
3.10 TENDÊNCIAS PÓS-CONTIGENCIALISMO 105
3.10.1 Gestão da Qualidade Total 105
3.10.2 Reengenharia e terceirização 111
3.10.3 Balanced Scorecard 114
3.10.4 As organizações que aprendem (learn organization) 117
3.10.5 Responsabilidade social 121
3.10.6 Empreendedorismo 124
3.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 126

4 ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA TENTATIVA DE CONTRAPONTO À LÓGICA DE DOMINAÇÃO BUROCRÁTICA **134**

4.1 ORIGEM DO TERMO ECONOMIA SOLIDÁRIA 134
4.2 RAÍZES E INFLUÊNCIAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA 136
4.3 AS VISÕES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA: DEFINIÇÕES, PROPOSTAS E METODOLOGIAS 138
4.4 CARACTERÍSTICAS, ATORES E FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA 143
4.5 ECONOMIA SOLIDÁRIA E AUTOGESTÃO 147
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 150

5 SOBRE A EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E ALGUNS MITOS **152**

5.1 DISCUTINDO A "NEUTRALIDADE" DA EFICIÊNCIA 152
5.2 EM BUSCA DE OUTRO CONCEITO DE EFICIÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA 155
5.3 ALGUNS MITOS SOBRE A EFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES SOLIDÁRIAS 158
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 165

6 REPENSANDO A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA A PARTIR DAS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA **167**

6.1 AS PROPOSTAS DOS SOCIALISTAS UTÓPICOS E DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA 168
6.2 AS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS-DEMOCRÁTICAS POR ROTHSCHILD-WHITT 174

6.3 A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E AS ORGANIZAÇÕES ISONÔMICAS POR GUERREIRO RAMOS 179
6.4 AS RACIONALIDADES E ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS POR MAURICIO SERVA 182
6.5 AS PROPOSTAS DE UMA GESTÃO SOCIAL POR FERNANDO TENÓRIO 185
6.6 A ADEQUAÇÃO SOCIOTÉCNICA E AS TECNOLOGIAS ALTERNATIVAS POR DAGNINO 188
6.7 ANÁLISE DO BALANÇO DA GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA LITERATURA DA ADMINISTRAÇÃO 192
6.8 REPENSANDO AS DIMENSÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS DA GESTÃO 202
6.9 REPENSANDO OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO 206
6.10 REPENSANDO AS TÉCNICAS, PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E ÁREAS FUNCIONAIS DA GESTÃO 209
6.10.1 Repensando os processos administrativos: Planejamento, organização, direção e controle na Economia Solidária 210
6.10.2 Repensando o marketing nas organizações de Economia Solidária 215
6.10.3 Repensando as finanças nas organizações de Economia Solidária 218
6.10.4 Repensando a administração da produção 220
6.10.5 Repensando a contabilidade para os empreendimentos solidários 224
6.10.6 Repensando a gestão de pessoas nas organizações solidárias 226
6.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 229

7 CONTIBUIÇÕES PARA RESSIGNIFICAÇÃO DA GESTÃO A PARTIR DO CASO EMPÍRICO CECOSESOLA 230

7.1 BREVE HISTÓRICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA VENEZUELA E SUAS SINGULARIDADES 230
7.2 DADOS GERAIS DA CECOSESOLA 234
7.3 BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO CECOSESOLA 239
7.4 SOBRE AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO E OS MODOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 245
7.5 SOBRE OS PROCESSOS OPERACIONAIS DE TRABALHO: ROTATIVIDADE, COMISSÕES E A NEGAÇÃO DO STATUS DOS CARGOS 248
7.6 SOBRE AS ESTRUTURAS E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS 253
7.7 SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE COLETIVO E A LÓGICA DE CONFIANÇA 261
7.8 SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A FORMAÇÃO DE PREÇO NA ORGANIZAÇÃO 265
7.9 SOBRE A PRODUÇÃO E DINÂMICA DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO 269
7.10 SOBRE O MARKETING NA ORGANIZAÇÃO 272
7.11 SOBRE AS FINANÇAS NA ORGANIZAÇÃO 275
7.12 SOBRE A COMUNICAÇÃO E A CONTABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO 279
7.13 SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS, TRABALHO E REMUNERAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO 282
7.14 SOBRE OS PROCESSOS FORMATIVOS DA ORGANIZAÇÃO 288
7.15 SOBRE AS TENSÕES, CONFLITOS E CONTRADIÇÕES NA ORGANIZAÇÃO 297
7.16 CONSIDERAÇÕES FINAIS 303

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA SÍNTESE PARA SE PENSAR A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA 306

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 317

APÊNDICE 1 O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA ADMINISTRAÇÃO 350

APÊNDICE 2 METODOLOGIA 371

ANEXO – FOTOS DA CECOSESOLA 388

INTRODUÇÃO

Preâmbulo

O tema motivador deste trabalho surgiu de um primeiro questionamento em uma pesquisa de dissertação de mestrado iniciada em 2008. A pesquisa estudou as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), instâncias responsáveis pela criação e apoio a diversos empreendimentos da Economia Solidária no Brasil. Dentre os diversos objetivos da pesquisa, buscou-se compreender se as incubadoras conseguiam criar instrumentais de gestão adaptados à realidade das incubadas. Os resultados da pesquisa mostraram que, apesar de os membros das incubadoras terem preocupação com a criação destes instrumentais, na prática se deparavam com a dificuldade de inovar na gestão para o contexto da Economia Solidária. Tal fato gerou uma segunda reflexão, porém sem respostas: existem experiências no Brasil e em outras partes do mundo que conseguiram criar teorias ou ferramentais de gestão adaptados ao contexto da Economia Solidária?

No mesmo período, tivemos contato com a Central de Cooperativas Sociais do Estado de Lara (Cecosesola), na Venezuela. Por meio de um brasileiro que visitou a organização, foi possível ter acesso a alguns materiais e observar que a entidade apresentava um modo de gestão diferenciado, constituído há mais de 44 anos e com resultados econômicos expressivos. Foi vista nessa comunidade a possibilidade de encontrar contribuições empíricas para repensar o modo de gestão das organizações solidárias, capaz de ressignificar o conhecimento gerencial.

Somada a esses fatores, a própria visão de mundo que possuímos sobre o tema influenciou a escolha da pesquisa. Primeiramente, por negarmos a visão da gestão como neutra e adaptada a qualquer realidade organizacional. Acreditamos que os instrumentais de gestão presentes nos livros da área da Administração corroboram majoritariamente uma epistemologia funcionalista das organizações.

Apesar desta compreensão, isso não implica que o papel do pesquisador que nega a visão funcionalista seja o de romper com as propostas de qualquer modelo de gestão, sob a alegação de que servem à lógica do capital. Acreditamos que a área dos estudos críticos nas organizações deve manter as pesquisas em gestão, conduzindo-as a partir de uma perspectiva

não neutra, pois a gestão em si não é o problema, mas sim a forma de apropriação do conhecimento gerencial e o modo de significar e conduzir a gestão.

Além disso, sustentamos uma perspectiva humanista radical, que aponta possibilidades de mudanças para a atual sociedade, confrontando os sistemas de dominação vigente. Dentre algumas alternativas, visualizamos o potencial da Economia Solidária como um contraponto à lógica de dominação social, que torna relevante contribuir com o estudo da gestão para o contexto organizacional.

Deste modo, a motivação para estudar o tema baseou-se tanto em uma inquietação acadêmica, quanto em uma identificação originada em nossas crenças e afinidades, o que se transformou em um projeto de doutorado, iniciado formalmente em 2010.

Considerações iniciais

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pelo aumento vertiginoso do desemprego na maioria dos países, consequência de uma crise econômica mundial e da reestruturação produtiva. Isso representou para os trabalhadores, principalmente para aqueles inseridos no mercado formal, uma forte ruptura resultando em índices de desemprego expressivos. Trabalhadores, antes incluídos no mercado formal, vieram somar-se aos já historicamente excluídos, ou seja, àqueles trabalhadores que nunca tiveram trabalho com carteira assinada. A partir do momento em que a referência social do trabalhador estava atrelada à sua inserção na economia, a perda do trabalho formal significou mais que uma perda financeira (GUIMARÃES, 1999; GUERREIRO et al., 2004).

Nesta conjuntura desfavorável aos trabalhadores, floresceram propostas que marcaram os anos de 1980 como reação ao processo de fechamento de postos de trabalho, de exclusão social, da crise de valores e de ideais emancipatórios. Uma delas é chamada de Economia Solidária, que pode ser vista tanto como alternativa de geração e renda, como uma proposta de contraponto à economia mercantil.

Observa-se assim, a partir deste período, um aumento significativo das organizações de Economia Solidária em diversas partes do mundo definidas também como atividades de Economia Social, Ecossocioeconomia, Socioeconômica Solidária e Economia do Trabalho.

Apesar da diversidade de termos e da complexidade que permeiam suas definições e fronteiras (CLEMENTINO; MONTE-MOR, 2006; OLIVEIRA; DELGADO, 2011; CALBINO, 2012), entendemos que o que há de comum nas definições é que são organizações de cunho econômico e social (na forma de cooperativas, associações, empresas recuperadas, clubes de troca, finanças solidárias, entidades de apoio, redes solidárias), que buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas, movendo-se não apenas para alcançar resultados econômicos, mas também sociais, políticos, culturais e formativos.

Ademais, essas organizações têm se tornado foco de apoio de diversos órgãos e assumido destaque no cenário acadêmico[1]. Um dos pontos presentes na agenda de pesquisa no campo da Administração refere-se aos modos de organização das iniciativas de Economia Solidária, que, por possuírem em tese objetivos distintos aos das organizações tradicionais, exigem outros modos de gestão (ANDION, 1998; COSTA, 2003a, 2003b, 2004; COSTA; CARRION, 2011; MOURA; MEIRA, 2002; MEIRA, 2005; MAGALHÃES, et al., 2004; SEVERINO; EID, 2007; EID; CHIARIELLO, 2009).

Porém, ao revisarmos a literatura, observamos que alguns autores considerados "clássicos" nos estudos críticos da Administração concentraram suas produções em denunciar a ideologia presente na gestão tradicional e nas suas técnicas (TRAGTENBERG, 1974; MOTTA, 1981; GUERREIRO RAMOS, 1981; FARIA, 2004a, 2009; TENÓRIO, 2002; ALVESSON; WILLMOTT, 1992; KNIGHTS; WILLMOTT, 1990). Além disso, contribuíram propondo outras bases ontológicas para se pensar a gestão como as ideias de organizações substantivas presentes nas obras de Guerreiro Ramos (1981), de gestão social defendidas por Tenório (2002) e mesmo princípios anarquistas e marxistas da autogestão sustentados por Tragtenberg (1974), Motta (1981) e Faria (2009). Apesar das inegáveis contribuições dos referidos autores para a reflexão sobre a gestão em contextos alternativos à economia mercantil, constatamos que as contribuições situam-se mais no ponto de vista ontológico do que no de metodologias e técnicas para a gestão.

No mesmo sentido, há 15 anos, Andion (1998) ressaltava a necessidade de repensar as técnicas, bem como as áreas funcionais da Administração para o contexto da Economia Solidária. Estudos posteriores de Moura e Meira (2002), Meira (2005) e Magalhães et al.

[1] Uma revisão bibliográfica sobre o assunto no Banco de Dissertações e Teses da Capes até o ano de 2012, indicava mais de 800 trabalhos relacionados à temática.

(2004) mapearam o que havia sido produzido sobre a gestão nas organizações de Economia Solidária, constatando uma lacuna na literatura e a urgência de criação de instrumentais condizentes com a realidade solidária. Acreditamos que a falta de referenciais que transcendam os modos tradicionais de gestão pode comprometer inclusive os princípios das organizações solidárias.

Motivados por esses fatores e com o objetivo central de contribuir para o fomento de referenciais condizentes com a gestão para a Economia Solidária, a Tese propõe realizar dois percursos metodológicos. O primeiro busca elaborar uma revisão bibliográfica de cunho nacional e internacional com o intuito de verificar quais contribuições presentes na literatura podem trazer referenciais para a gestão na Economia Solidária.

Já o segundo percurso pretende estudar, como objeto empírico, a Central de Cooperativas do Estado de Lara (Cecosesola) na Venezuela. Em uma síntese do histórico da organização, observa-se que a entidade foi fundada em 1967 e estrutura-se de maneira coletivista e autônoma (desvinculada de qualquer apoio governamental). A organização tem mais de 20.000 associados constituídos em 50 cooperativas e associações. Entre elas estão a maior cooperativa de funerárias do Estado, seis centros de saúde, um hospital, uma rede comunitária de produção e distribuição e um sistema financeiro próprio. A entidade registra mais de 3.000 reuniões por ano, sendo todos os encontros abertos a qualquer interessado, com direção coletiva e decisões ocorrendo de maneira consensual. Desde 1990, a organização aboliu as propostas de divisões departamentais e atividades de controle não possuindo, assim, cargos hierárquicos.

Desta maneira, emerge como problema de pesquisa compreender: Quais as contribuições presentes na literatura da Administração, e nos modos de organização da Cecosesola, que podem dialogar entre si e ressignificar a gestão na Economia Solidária?

Além desta questão central, busca-se também como objetivos específicos:

a. mapear os estudos que abordam a gestão das organizações solidárias na área da Administração;

b. identificar quais as contribuições na literatura da Administração são referentes à ressignificação das bases ontológicas, epistemológicas, princípios, técnicas e áreas funcionais da gestão na Economia Solidária;
c. compreender quais as contribuições, em termos de princípios, técnicas e áreas funcionais da gestão, estão presentes na organização Cecosesola.

Ressalta-se que, quando tratamos de usar a expressão ressignificação, temos por objetivo dar outro sentido a um termo. Compreendemos que as palavras no decorrer da história são objeto de disputas, sendo reapropriadas de acordo com os interesses em jogo. Por exemplo, a expressão *management* tem sua origem no latim, tendo o significado de habilidade, mãos, mas com o desenvolvimento da Revolução Industrial passou a significar manejar, controlar um cavalo, assimilando inclusive o sentido de dominação para explicar a gestão nas empresas privadas[2].

Neste mesmo sentido, busca-se na Tese ressignificar a palavra gestão, que atualmente é vista como neutra e limitada a uma lógica da eficiência econômica, para um contexto organizacional solidário, repensando suas bases ontológicas, epistemológicas, bem como seus princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo.

Para isto, o trabalho será dividido em sete partes: no primeiro capítulo, iremos apresentar as diversas visões de mundo que permeiam o conceito de gestão e propor um conceito para o tema. No segundo capítulo, será apresentada a burocracia como um modo de dominação presente na atual sociedade que legitima e sustenta um modo de gestão tradicional, o qual chamaremos de heterogestão. No capítulo três, analisaremos como os modos de gestão tradicional são ideológicos por refletirem o sistema de dominação burocrático em suas bases ontológicas, epistemológicas e na criação das teorias e técnicas da gestão. Em contraponto, no quarto capítulo, sustentaremos a Economia Solidária como um potencial de negação ao sistema burocrático. No capítulo cinco, ressaltaremos as lógicas e eficiências distintas das organizações solidárias e tradicionais, justificando a importância de se constituir outro modo de gestão para o contexto solidário. No capítulo seis, apresentaremos uma revisão da literatura sobre a gestão da Economia Solidária, buscando realizar uma síntese de propostas que ressignificam a gestão. E, por fim, no capítulo sete, trataremos de analisar a organização

[2] O mesmo se passa com as expressões eficiência e autogestão, conforme será visto nesta tese.

Cecosesola como um objeto empírico que traz contribuições para dialogar com os resultados apresentados na literatura.

Assim, espera-se que o trabalho abra espaço para fomentar o campo de pesquisa nos estudos da Administração, que contemple os modos de gestão no contexto da Economia Solidária, voltado para a criação de teorias e ferramentais que atendam às questões administrativas e possibilitem resultados econômicos, sociais e políticos, em contraposição aos sistemas de dominação vigentes.

1 O QUE É GESTÃO? UMA DISCUSSÃO A PARTIR DE DIVERSAS QUESTÕES QUE PERMEIAM O CONCEITO

Ao revisarem as publicações referentes à etimologia gestão no *Academy of Managment*, Martinez e Toyne (2000) e Boddewyn (1999) observaram a ausência de trabalhos que se destinam a discutir o tema. Os autores constataram ainda que a própria *Academy of Managment* recorre ao uso do termo gestão em seu título, porém sem fazer uma discussão etimológica e nem justificar o que entende por gestão.

O mesmo parece ocorrer no contexto brasileiro e nos principais periódicos internacionais da área da Administração. Ao realizarmos uma revisão da literatura[3], observamos que ainda faltam debates sobre gestão, suas conceituações, objetivos e funções. Neste sentido, com o presente capítulo, propomos fomentar e trazer argumentos que visam discutir a gestão, sugerindo como questões centrais a reflexão sobre:

a. quais as semelhanças e diferenças entre as etimologias de gestão e de Administração?
b. quais as visões epistemológicas que permeiam o conceito?
c. quando surgiu e quem realiza a gestão?
d. quais as suas funções e objetivos?
e. quais as fronteiras estabelecidas com a ciência, técnica e arte?
f. como pensar a gestão para os contextos ontológicos distintos?

1.1 Gestão ou Administração? Semelhanças e diferenças conceituais

Um dos primeiros pontos que geram discussões ao tratar do tema envolve compreender se existem semelhanças e ou distinções entre os conceitos de gestão e Administração. Quando se pesquisa o termo Administração no dicionário Michaelis (2013), encontra-se a seguinte definição:

> ***Origem latim (administratione)*** **1** Ato de administrar. **2** Governo. **3** Direção de estabelecimento. **4** Casa onde se trata de assuntos de administração pública ou particular. **5** O corpo de funcionários administrativos de uma repartição pública ou de empresa particular. **6** Ato de ministrar (sacramentos). **7** Ação de dar a tomar (medicamentos). **8** Estudo dos fatos e

[3] Foram revisados os periódicos cadastrados no extrato A1 a C da Capes e artigos publicados no extrato E1 da Capes. A base de pesquisa se limitou a seleção baseada no título e palavras-chaves dos artigos que utilizavam as terminologias gestão e administração até o ano de 2012.

> princípios da arte de administrar. **Administração.-geral:** a atribuída às pessoas designadas pela lei para administrarem os bens de outrem. **Administração pública:** conjunto de poderes em ação, agindo em nome e no interesse do Estado, exercidos pela União, pelos Estados e Municípios (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2013).

Observa-se que o dicionário aponta que Administração tem suas raízes no latim, atribuindo, contudo, uma grande diversidade de ideias ao conceito, o que dificulta a própria compreensão. Pois o tema é tratado desde o sentido de governar, dirigir um estabelecimento, até o ato de ministrar e dar medicamentos. Outra questão observada é que a definição parece se relacionar mais com a ideia de Administração como uma função do setor público e de caráter formal, principalmente quando afirma que a Administração geral é entendida como um direito adquirido por lei. O que chama a atenção também é que a definição do dicionário pouco trata dos objetivos e funções da Administração, apenas a relaciona com o ato de administrar.

Já o conceito de gestão é definido pelo mesmo dicionário, como: "Origem latim (***gestione***) **1** Ato de gerir. **2** Administração, direção. **Gestão de negócio:** Administração oficiosa de negócio alheio, feita sem procuração" (DICIONÁRIO, MICHAELIS, 2013).

A definição apresentada pelo dicionário também remete sua origem ao latim, tratando a gestão como um sinônimo da Administração e atribuindo ao conceito certa profissionalização, como a ideia de Administração oficiosa. Porém, remete a uma atividade não respaldada necessariamente pela lei e nada aborda das funções e objetivos da gestão, limitando-se a conceituá-la como o ato de gerir.

Ao se comparar as definições presentes no dicionário, observa-se a dificuldade que permeia a conceituação da gestão e da Administração. As duas definições têm sua origem no latim e apresentam a gestão como sinônimo da Administração. No entanto, pouco definem seus objetivos e funções. A principal diferença parece ocorrer em associar a expressão Administração como atributo do setor público e respaldada pela lei, e gestão mais relacionada aos negócios alheios e sem "procuração".

Constatam-se também limitações conceituais no dicionário Aurélio. O dicionário define a Administração como:

> 1. Ação de administrar, de dirigir os negócios públicos ou privados, 2. de gerir bens: a administração dos municípios é entregue aos prefeitos. / Governo, gestão dos negócios públicos. / Corpo administrativo que tem a seu cargo a administração pública: a administração do Estado. // Administração da justiça, o exercício legal da justiça. // Administração dos sacramentos, ação de conferir os sacramentos (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2013).

Nesta definição, a Administração é tomada como sinônimo de gestão. Em similaridade com o dicionário Michaelis, o Aurélio mostra a Administração como uma função mais vinculada ao setor público. Todavia, considera também aplicada aos negócios privados (fato não apresentado pelo dicionário Michaelis).

Já a definição de gestão é apresentada como: "Ação de gerir. / Gerência, Administração. // Gestão de negócios, diz-se quando uma pessoa administra os negócios de outra, por eles se responsabilizando solidariamente, mas sem autorização legal" (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2013). Neste caso, novamente a gestão é adotada como sinônimo da Administração, e também não se faz menção à gestão aplicada ao setor público, mas apenas ao setor privado.

Já nos dicionários de língua inglesa, conforme observa Dias (2002), há uma efetiva semelhança de sinônimo da palavra *administration* com a expressão *management*. Porém, o *management* nunca é ligado a *administration* (ao contrário do que ocorre nos dicionários Michaelis e Aurélio), o que indica que as definições nos próprios dicionários variam, não trazendo um ponto consensual e pouco explicando sobre as funções e objetivos dos termos.

No contexto da literatura acadêmica, os termos também recebem opiniões conflitantes (DIAS, 2002; MEIRA, 2005). Dias (2002) ressalta que no Brasil tem havido uma redução do uso do termo Administração, em substituição à palavra gestão. Porém, na área da Administração os termos têm sido usados de forma indiscriminada, sendo poucos os trabalhos que buscam estabelecer dicotomia entre os conceitos.

Já no contexto da literatura internacional, principalmente de língua inglesa, francesa e espanhola, há uma distinção por tradição, na qual a gestão é referida mais a ação sobre as organizações privadas, e a Administração relacionada ao contexto público (FERREIRA, 1997).

No mesmo sentido, Farnham e Horton (1992) enfatizam que a distinção do uso dos termos Administração e gestão está associada ao setor público e privado, respectivamente, sendo justificada pelas características específicas em seu modo de ação. Segundo os autores, a Administração apresenta como traços a busca por objetivos gerais; a medida de sucesso se baseia em evitar erros e realizar as atividades corretamente; a eficiência dos recursos é secundária; a responsabilidade dos envolvidos é mais definida, implicando uma delegação mais limitada de tarefas; o papel do administrador é de arbitrar e interpretar as regras; e a orientação geral é a burocratização. Já a gestão tem como características a busca por objetivos específicos; as medidas de sucesso são mais quantitativas; a eficiência dos recursos é um objetivo primário; as responsabilidades dos envolvidos são mais difusas, implicando em maior delegação das tarefas; os papéis dos administradores são de protagonistas, que buscam oportunidades e aumento dos recursos; e a orientação geral é a flexibilização.

Com base nesta distinção, pode-se observar que o conceito de Administração está ligado ao setor público e tem um sentido de aplicação voltado aos modos mais burocráticos. Já o de gestão vincula-se às organizações privadas e aponta para novos ferramentais que proporcionam maior flexibilidade. Acreditamos, no entanto, que distingui-las pelos seus atributos e, principalmente pela polarização entre características flexíveis *X* burocráticas, é uma limitação, pois até as organizações privadas em algumas atividades (seja por necessidade de adaptação ao contexto ou mesmo de controle) burocratizam suas ações. Se adotássemos esta dicotomia, teríamos que fazer uso ora da expressão Administração, ora gestão, para caracterizar as mudanças que ocorressem nos objetivos e características dentro das organizações.

Além disso, ainda que seja uma tradição na literatura internacional realizar a polaridade entre o termo gestão para se referir ao setor privado e Administração para o setor público, não se coloca em discussão o contexto das organizações solidárias, na qual o capital tende a ser coletivo.

Outra tentativa de justificar a separação entre o uso do termo Administração e o do termo gestão é apresentada por Dias (2002) sob o argumento de que Henry Fayol (1980) definia o termo Administração como uma das dimensões da gestão. Ou seja, nas organizações, existem setores contábeis, financeiros, comerciais, produção e administração (entendida como um

conjunto de funções baseadas em planejar, organizar, dirigir e controlar). Assim, a Administração estaria contida na gestão, e a gestão seria definida por fazer uso de todas as funções, conhecimentos e áreas necessárias para atingir objetivos.

No mesmo sentido, Barreto e Barreto (2004) sustentam a ideia de que a gestão está voltada para o direcionamento estratégico de objetivos e das decisões tomadas que vão comprometer sua existência em longo prazo, e a administração é mais apropriada a ações operacionais, escolhas de métodos e técnicas adequadas para a condução da entidade rumo aos objetivos estabelecidos.

Todavia, acreditamos que os argumentos apresentam limitações, pois a fragmentação da gestão em divisões de setores (produção, *marketing*, finanças, segurança, contabilidade, etc.) é algo recente, ocasionado pelo crescimento das organizações e a consequente necessidade do controle (ALVESSON; WILLMOTT, 1992). No entanto, essas funções sempre existiram nas organizações, ainda que informalmente. O mesmo se passa com as questões estratégicas e operacionais presentes no Estado, nas organizações privadas e ou coletivas, nas quais a divisão entre as funções de planejamento e operações formalizaram-se na revolução industrial, sendo pautada unicamente por uma lógica de aumento da eficiência econômica. Deve-se considerar ainda que existem diversas organizações, principalmente de pequeno porte que, pelo seu formato organizacional e ou objetivos muitas vezes distintos da lógica da eficiência econômica, apresentam uma relação tão próxima entre questões estratégicas e operacionais que é quase impossível estabelecer uma dicotomia.

Por fim, observamos argumentos (MA, 2004; FRANÇA FILHO, 2004) que defendem o uso do termo gestão para referenciar um dos objetos de estudo da área da Administração. Neste sentido, a gestão seria a prática da Administração, e a Administração trataria de uma grande área do saber.

Se adotarmos o termo Administração para salientar a área do saber referente ao ensino de uma ciência social aplicada, é aceitável distinguir o termo Administração do termo gestão, sendo este uma das dimensões de objeto de estudo. Até porque ficaria repetitivo definir que um dos objetos de estudo da área da Administração é a administração (MEIRA, 2005). Abaixo, elaboramos um quadro que sintetiza as visões apresentadas.

Tabela 1
Perspectivas conceituais da etimologia dos termos administração e gestão

Autorias	Conceito de administração	Conceito de gestão
Dicionário Michaelis (2013)	Origem do latim - respaldada pela lei, vinculada às organizações públicas	Origem do latim sinônimo de Administração - vinculada às organizações privadas
Dicionário Aurélio (2013)	Sinônimo de gestão- maior ênfase no setor público	Sinônimo de administração- ênfase unicamente no setor privado
Dicionários da língua inglesa (2013)	*Administration* - sinônimo de *management*	*Management* - não relacionada ao termo *administration*
Dias (2002)	Trata-se de uma das funções da gestão	Conjunto de funções que também envolve a administração
Farnham e Horton (1992)	Vinculada ao setor público- baseada em características de organizações burocratizadas	Vinculada ao setor privado- baseada em características de organizações flexíveis
Barreto e Barreto (2004)	Direcionada para o plano operacional	Direcionada para o plano estratégico
Ma (2004) e França Filho (2004)	Trata-se da área do saber vinculada às ciências sociais aplicadas	Trata-se de um dos objetos de estudo da área da Administração.

Fonte: Criada pelo autor.

Com base nos argumentos apresentados, acreditamos que até o momento, com exceção da distinção do termo administração para se referir a uma área do saber, não existem estudos suficientes para justificar o uso de uma expressão em detrimento da outra. Ademais, os

argumentos que defendem as diferenças etimológicas se baseiam mais em uma tradição para distinguir o setor público do privado, deixando, contudo, no esquecimento as organizações de capital coletivo. Outro problema que dificulta a compreensão dos termos no contexto brasileiro envolve as próprias traduções das obras de outros idiomas para o português. Muitas vezes os termos são traduzidos ora como gestão ora como Administração (DIAS, 2002). Neste sentido, defendemos que, se ambas possuem suas origens no latim[4], torna-se aceitável a possibilidade da adoção como sinônimos, quando se referirem a um campo de ação presente nos indivíduos e nas organizações.

Todavia, por uma questão de ordem, a partir deste momento, quando utilizarmos a expressão Administração estaremos tratando de uma área do saber vinculada às ciências sociais aplicadas e, gestão como o campo de ação presente nas organizações.

1.2 Sobre as diversas perspectivas epistemológicas da gestão

Apresentadas as questões etimológicas que permeiam o termo, outra questão que perpassa o conceito é a compreensão do que se entende por gestão, para além do conceito redundante de que é o ato e ação de gerir e administrar, conforme visto nos dicionários acima.

Um dos primeiros autores a tratar formalmente do conceito de gestão, e considerado por muitos como um dos "pais" da área do ensino da Administração, foi Frederick Taylor (1980), que definia a gestão como a ciência que busca conciliar o interesse dos patrões e dos trabalhadores. A harmonia administrativa ocorreria da seguinte forma: se a empresa aumentasse o ritmo da produção, iria faturar mais e, assim, remuneraria melhor os trabalhadores e geraria empregos. Os trabalhadores, recebendo mais, ficariam motivados e, consequentemente, aumentariam a produção. Para isto, Taylor (1980) elaborou estudos de métodos e movimentos e criou princípios que se pautam pela divisão dos setores de planejamento e execução, pela superespecialização do trabalho e pela padronização dos processos operacionais, com a proposta de maximizar as questões produtivas.

[4] Apesar da expressão gestão se relacionar mais recentemente com a divisão do trabalho na revolução industrial, e a consequente criação das chamadas funções dos gestores que se destinam a cumprir unicamente as funções administrativas, não podemos afirmar que sua origem ocorreu no setor privado e neste período, por não haver estudos que afirmam se esta expressão vinha ou não sendo usada anteriormente. Uma hipótese é que, se sua origem vem do latim, é provável o uso anterior ao período da revolução industrial.

Este conceito de gestão e seus métodos foram disseminados em massa nos EUA e na Europa a partir do final do século XIX. No entanto, anos após a criação e implementação dos métodos, Taylor foi acusado pelo Ministério do Trabalho dos Estados Unidos de intensificar o ritmo de trabalho e aumentar o desemprego. Isto, porque a lógica presente na ideia de conciliar interesses antagônicos mostrou-se falha, pois as empresas, ao crescerem em termos de produção, não contrataram mais funcionários (proporcionalmente), mas intensificaram o ritmo de trabalho, aumentando, assim, a mais-valia relativa[5].

Interessa observar também que Taylor (1980) apresentava em seu livro "*Principles of Scientific Management*" (escrito em 1911) resultados empíricos dos seus estudos e métodos. Em um dos casos implementados, informou que produziu o mesmo volume fabricado pelo total de trabalhadores com apenas um terço da mão de obra. No entanto, não mencionou o que fez com os dois terços de trabalhadores ociosos.

Outro conceito de gestão eminente na literatura é do francês Henry Fayol, que escreveu em 1916 o livro "*Administration Industrielle et Générale*". Junto com Taylor, Fayol guiou as linhas de pensamento das primeiras escolas de Administração. Apesar de o autor ter tido um trajeto diferente de Taylor (enquanto Taylor foi operário e trabalhou no setor produtivo, Fayol exerceu a atividade de diretor durante a sua vida), sua visão de gestão sob o ponto de vista ontológico e epistemológico[6] não se diferenciou das ideias de Taylor. O autor trouxe o conceito de que gestão envolve um processo de planejamento, organização, direção e controle. Para realizar cada uma dessas etapas, propôs 14 princípios que se baseavam na divisão do trabalho, na hierarquia, na centralização, na autoridade, na ordem, nos sistemas de mando, disciplina e obediência.

Ainda que a definição seja simplista, é difícil negar que todos nós, mesmo que informalmente, realizamos algumas dessas etapas. No entanto, o que deve ser questionado não são os processos, mas a maneira como são elaboradas cada uma dessas etapas. Para tratar dos

[5]Entendemos neste trabalho por mais-valia absoluta o prolongamento do tempo de trabalho, para que o operário produza além do equivalente ao valor da sua força de trabalho. Já a mais-valia relativa é calculada pela divisão entre o trabalho necessário e o trabalho excedente. O trabalho necessário é diminuído por técnicas de racionalização, tornando o tempo do trabalho excedente maior. Assim, o valor equivalente ao salário é produzido em tempo menor, sobrando mais tempo para a produção do excedente que é apropriado pelo capital. Enquanto a produção da mais-valia absoluta gira exclusivamente em torno da duração diária do trabalho, a produção da mais-valia relativa pressupõe uma revolução nas técnicas de racionalização do trabalho (MARX, 2008).

[6] Utilizamos dos conceitos de Burrell e Morgan (1979) para tratar da ontologia e epistemologia nas organizações. Por ontologia entende-se o plano da ciência que trata da essência do fenômeno sob investigação, e epistemologia as bases do conhecimento, ou seja, a maneira como alguém pode entender o mundo e transmitir este conhecimento para seus semelhantes em forma de comunicação.

princípios da gestão, Fayol (1980) baseou-se nos modelos militares (aos quais inclusive fez referência em sua obra), o que é um problema para a replicação em outros contextos organizacionais. Além disso, pode-se observar que, pelos princípios que apresentou, compartilhava a mesma visão de Taylor no que se refere a manter a harmonia das organizações e, assim, evitar conflitos de interesses individuais e organizacionais, em prol da maximização do capital investido (TRAGTENBERG, 1974; PAES DE PAULA, 2002).

Outras definições de gestão na literatura, que compartilham a mesma perspectiva epistemológica, são apresentadas, como:

a. Koontz e O'Donnell – gestão é coordenar;
b. Drucker – gestão é dirigir, dar visão e fixar o curso dos negócios;
c. Barnard – gestão envolve o comunicar e obter cooperação;
d. Simon – gestão é decidir;
e. Mintzberg – gestão é desempenhar papéis gerenciais;
f. Kotter – gestão é estabelecer agenda e criar redes de contatos;
g. Stewart – gestão é atender a demandas sob restrições e escolher agenda;
h. Nadler e Tushman – gestão é diagnosticar o comportamento da organização e construir a sua arquitetura;
i. Senge – gestão é aprender continuamente;
j. Prahalad – gestão é construir competências para moldar e explorar o futuro (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2008).

Com base nessas definições, devemos questionar qual a ótica dos autores para definir a gestão, ou seja, de qual campo empírico ou teórico fizeram uso para constituir o conceito? Podemos observar que todos esses autores, alguns inclusive considerados "gurus" no ensino da Administração, tiveram como "berço" o setor privado, ocupando exclusivamente níveis gerenciais, o que indica que os conceitos foram elaborados sob o ponto de vista de quem gere e não de trabalhadores vinculados às questões operacionais[7].

Além disso, Schlickmann e Melo (2009) sustentam que o surgimento do pensamento da gestão em Taylor e Fayol e sua continuidade em autores contemporâneos, baseia-se na influência do empirismo e do racionalismo. Segundo os autores, por pensarem a gestão em

[7]No mesmo sentido, Marsden e Townley (2001) ressaltam que "As teorias das organizações são essencialmente uma teoria de gestão e, principalmente, para quem gerencia; o que tem muito pouco para dizer dos que são geridos".

um contexto privado, Taylor e Fayol restringiram-se à lógica utilitarista do retorno do capital investido.

Observamos também visões que indicam que a gestão apresentada por estes autores é ideológica e que, por detrás de um discurso de harmonia administrativa, buscam controlar e manter o poder de uma minoria (AKTOUF, 1996; FARIA, 2009; TRAGTENBERG, 1974; PAES DE PAULA, 2002; KLIKSBERG, 1973; CHANLAT, 1999; GUERREIRO RAMOS, 1981; MOTTA, 1981; 2010; CLEGG, 1979; KNIGHTS; WILLMOTT, 1990). Tragtenberg (1974) ressalta que as teorias de gestão baseadas nas harmonias administrativas de Taylor e Fayol, negam os conflitos e colocam os homens como subprodutos de uma lógica formal e linear. Além disso, os métodos de Taylor não tratavam apenas de técnicas de gestão, mas de toda uma visão de mundo pautada no ideal do homem *Quaker*, que se baseava no trabalho intenso, na disciplina e na obediência. O mesmo vale para Fayol, que se inspirava nos ideais do Exército para fazer analogia com as empresas.

Ressalta ainda que as condições históricas da época influenciaram a criação das teorias e conceitos de gestão defendidos por Taylor e Fayol. Isto, porque a grande empresa, por sua dimensão e influência monopolística, possibilitou a minimização da concorrência, reduzindo-se, assim, a instabilidade, o que criou condições para o planejamento de longo prazo (TRAGTENBERG, 1974).

No mesmo sentido, Faria (2009) afirma que o processo de ideologização da gestão e do ensino da Administração está, em sua postura, despido de historicidade. A ideologia representa a tradução em linguagem administrativa da práxis econômico-social historicamente definida. Ela dissimula a historicidade de suas categorias, que são inteligíveis num modo de produção historicamente delimitado. São como expressões abstratas de relações sociais concretas, fundadas na apropriação privada dos meios de produção. Assim, a Administração é ideológica por apresentar apenas uma visão da gestão pautada nas ideias capitalistas.

Já Motta (2010) ressalta que a gestão representa um processo de produção ideológico de um conjunto de pessoas, e recursos dominantes, que varia de contexto para contexto. Ou seja, a função sociopolítica fundamental cumprida pela gestão diz respeito à reprodução das relações sociais típicas de determinado sistema econômico. Nos sistemas econômicos não

caracterizados pela propriedade coletiva, o quadro administrativo legitima-se como necessidade pseudonatural e como resultado de determinações econômicas, sociais e políticas historicamente inteligíveis.

Por isso, nos sistemas capitalistas, a gestão defendida pelos autores de cunho funcionalista se expressa na hierarquia burocrática e monocrática, que posteriormente se fundem. No plano externo, manifesta-se na separação entre classes sociais, formadas pelos proprietários, que controlam os meios e as condições de produção, e os demais, que são levados a vender sua força de trabalho (MOTTA, 2010) [8].

Guerreiro Ramos (1981) aponta ainda que a teoria na área do ensino da Administração e da gestão é não só ideológica, mas ingênua. É ideológica por consciente ou inconscientemente usar uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes promotores (diretos e indiretos) da distorção. E, ingênua[9] por se basear na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante do Ocidente, que é unidimensional e exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Em contraponto, têm emergido diversos estudos que buscam apontar a proposta de uma gestão para além da lógica da eficiência econômica e do produtivismo. Autores como Tenório (1998, 2002, 2005, 2009), Kliksberg (1993) e França Filho (2007) buscam ressignificar o conceito de gestão, adotando o termo gestão social para definir um modo que se pauta por processos de comunicação aberta, equidade das relações e busca pelas transformações sociais.

Os autores abordam que a gestão tradicional (também chamada de estratégica) é entendida como 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, 2002, p. 76). Nessa linha de ação, a organização privada determinaria a sua própria condição de atuação no mercado ou, até mesmo, o próprio mercado.

---

[8] No mesmo sentido, Faria (2009) destaca que, nos momentos de expansão do capital, enquanto o sistema de produção enxuto ou flexível dava resultados, respondendo à necessidade de acumulação do capital, a gestão tendia a uma forma participativa, ainda que restrita. No entanto, nos momentos de crise, a gestão das organizações abandona a participação e investe no disciplinamento, como se o problema estivesse na unidade produtiva e não no sistema de capital.

[9] A ingenuidade usada pelo autor é uma figura de linguagem que aponta a limitação de se basear uma ciência apenas nas ciências naturais.

Já uma gestão social opor-se-ia a esse modelo de gestão estratégica caso tentasse substituir a gestão monológica por processos decisórios que fossem construídos por diferentes sujeitos sociais a partir de relacionamentos intersubjetivos. Criar-se-ia, assim, um novo modo de relação entre os sujeitos sociais. Observamos também diversos estudos que visam propor um modo de gestão pautado por valores autogestionários, cujo objetivo é a liberdade e autonomia dos homens, como um contraponto ao sistema de economia mercantil (SERVA, 1993; 1997; ROTHSCHILD, 1979; DAGNINO, 2008).

Apresentadas as considerações sobre alguns conceitos de gestão na literatura[10], podemos constatar diversas visões de mundo distintas e conflitantes que perpassam o tema, o que torna difícil pensar em um conceito geral de gestão. Neste mesmo sentido, devido aos pontos de vista distintos, existe a dificuldade em se definir o próprio surgimento da gestão, seu caráter de formalidade e informalidade e sua cientificidade, conforme será visto a seguir.

1.3 Sobre o surgimento, formalidade e cientificidade da gestão e da Administração

Outra questão que se encontra no debate da gestão é a crença presente no senso comum, inclusive em alguns autores do campo da Administração, de que a gestão é um processo formal, racional e recente, que surgiu com o desenvolvimento das grandes indústrias.

Druker (1975), considerado um dos "gurus" da área da Administração, sinaliza que a gestão surgiu recentemente, quando da transição do sistema familiar de produção para o sistema manufaturado. Observamos em Taylor (1980) e Fayol (1980) a ideia da importância da formalidade dos processos administrativos como uma das características da cientificidade da gestão. Ainda, Chiavenato (2001), o autor de maior venda de livros-texto no país e apontado como referência pelo MEC no ensino de Administração, afirma que os primeiros "pais" da Administração foram Frederick Taylor e Henry Fayol, ao sistematizarem os princípios da

[10]Deve-se ressaltar, entretanto, que não se buscou esgotar as definições referentes ao tema, mas fazer algumas marcações com o intuito de salientar a diversidade epistemológica existente no conceito, o que torna difícil uma definição genérica para gestão.

gestão. O mesmo ainda defende que uma das características centrais da gestão é a sua formalidade[11].

No entanto, observamos estudos que indicam que alguns princípios da gestão já estavam presentes em autores de origem reivindicatória, como Robert Owen e Saint-Simon (CHANLAT, 1999; CARNEIRO, 1981; ZWICK, 2011; REDONDO, 2002), o que contradiz a ideia de sua criação nos estudos dos engenheiros da revolução industrial. Além disso, conforme advogam Knights e Willmott (1990), o processo de formalização, que ocorreu intensamente a partir de meados do século XIX, foi influenciado pelos pressupostos de uma ciência positivista, na qual os teóricos da gestão (na época, engenheiros) passaram a buscar a criação de leis e métodos formais para o campo, com o intuito de racionalizar a Administração. Motta (1981) e Gaulejac (2007) ainda destacam que a preocupação com a formalidade da gestão, na verdade, é uma busca pela criação de mecanismos que facilitem o controle e a dominação.

Assim, devemos questionar se a sistematização do conhecimento formal implica na legitimidade de sua criação. Não seria a visão dos autores de cunho funcionalista apenas uma das histórias, limitada a uma lógica funcional e racional da gestão? Tal visão não leva em consideração a possibilidade de a gestão estar presente desde o surgimento da sociedade, porém, de maneira informal[12].

Nesta linha, autores franceses como Chanlat (1999) e Aktouf (1996) visam negar o positivismo e a formalidade da gestão, apontando que a gestão também é uma prática social e que ocorre no cotidiano das relações. Se recorrermos às funções administrativas defendidas por Fayol (1980), como planejar, organizar, dirigir e controlar, constatamos que as funções também se manifestam no cotidiano. Por exemplo, um vendedor de cachorro quente que nunca teve contato com um processo formal e sistematizado de gestão, mesmo inconscientemente, realiza um mínimo de planejamento, pois tem que prever a demanda e o

[11]Para Chiavenato (2001), a Administração é a condução racional e estratégica das atividades de uma organização, seja lucrativa ou não lucrativa. "A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização" (p. 2). "[...] a tarefa básica da administração é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz" (p. 5).

[12] O mesmo se passa na área do ensino da Administração. Apesar dos primeiros cursos de gestão terem surgido formalmente a partir do final do século XIX, devemos compreender, contudo, que a educação não ocorre apenas nas questões formais, mas no cotidiano, na informalidade. Assim, dizer que o ensino da gestão surgiu recentemente, é limitar essa prática a um ponto de vista formal.

que vai comprar para fazer o sanduíche. Ele possui um mínimo de organização. Sabe onde deve colocar cada item dos seus produtos. Ainda dirige e delega, se ele é o dono e tem um ajudante, e realiza o controle ao verificar quanto vendeu, gastou ou perdeu. Este exemplo revela que todos na sociedade fazem gestão; há diferenças, contudo, nos objetivos traçados e, consequentemente, nas técnicas e teorias adotadas (conforme será visto no tópico seguinte).

Além disso, Chanlat (1999) e Aktouf (1996) ressaltam que a própria visão do processo de planejamento como uma função formal e controlada, muitas vezes é falha. Por exemplo, um gestor projeta e determina o que cada funcionário deve fazer, no entanto, quando incumbe o funcionário de uma função, o mesmo nem sempre consegue reproduzir mecanicamente e fielmente o planejado. Isto porque o funcionário precisa interpretar o processo e aplicá-lo ao contexto. Ou seja, os próprios trabalhadores modificam, adaptam ou negam o que ocorre nas decisões racionalizadas da gestão. Assim, aquele planejamento que já vinha formalizado não acontece rigidamente como previsto, já que só se consegue planejar o que se consegue prever.

Em síntese, se é a partir dos últimos 150 anos que ocorre a formalização e sistematização da gestão, inclusive com a criação de uma área do saber, é preciso ressaltar que ela sempre permeou a sociedade. Assim, pensar em gestão envolve compreender que ela existe desde as sociedades primitivas, desde que o homem se organizou para facilitar o uso dos recursos. O que indica que fazer gestão trata-se também de um processo informal e espontâneo, que ocorre no cotidiano das relações sociais.

Neste mesmo sentido, devemos questionar os marcos fronteiriços que permeiam o tema, compreendendo se a gestão e a Administração são uma arte, técnica ou ciência. Observamos na literatura diversos trabalhos que ora visam defender a cientificidade, ora a arte ou a técnica (AKTOUF, 1996; ANDRADE; MARTINS, 2001; MATTOS, 2000; 2009; DAMKE et al., 2010). Contudo, deve-se questionar sob qual ótica está sendo analisado o tema. Ou seja, discute-se então a cientificidade da área do saber ou do conjunto de ações presentes nos indivíduos e nas organizações[13]?

[13] Observamos na literatura que, apesar de a maioria dos autores defenderem que se trata de um campo científico, recorrendo a analogias do falsificacionismo de Karl Popper, a teorias de programa de Imre Lakatos e aos paradigmas de Thomas Kuhn para justificar sua cientificidade, os mesmos não definiram se estavam fazendo referência a uma ciência social aplicada ou ao modo de gestão das organizações.

Se adotarmos a gestão como uma ação para alcançar objetivos, não podemos negar a arte presente nesse processo. Por exemplo, se o objetivo for a maximização do capital investido, ou o crescimento de um produto ou serviço no mercado, poderíamos trazer para a análise diversos "empresários bem-sucedidos", que obtiveram altos retornos econômicos, mesmo sem recorrer formalmente aos instrumentais e saberes da gestão. No mesmo sentido, se adotarmos que o objetivo de uma organização (como uma tribo indígena) é manter as relações sociais baseadas em um convívio de bem-estar (de acordo com os parâmetros estabelecidos por ela), ao alcançar tal finalidade, mesmo que de forma inconsciente, certamente a organização terá utilizado a gestão de uma maneira exitosa.

Todavia, entender a gestão como arte, não significa negar que estes indivíduos e ou coletivos, que "talentosamente" fazem uso da gestão, recorrem a teorias e técnicas, ainda que informalmente e inconscientemente. Assim, estabelecer uma dicotomia entre arte e técnica só é possível se a técnica for considerada um processo formal do saber, o que parece uma visão limitada.

No mesmo sentido, se tentarmos compreender a cientificidade presente na gestão, deveríamos discutir primeiramente o que se entende por ciência, o que poderia colocar em xeque (se partimos de uma base epistemológica antipositivista) as questões da formalidade, controle e previsibilidade, propagadas como pressupostos da gestão.

Já quando o debate se relaciona com a área do saber Administração, parece fácil adotar a ideia de que se trata de uma ciência nos moldes tradicionais, por gozar do prestígio e do rótulo de ser uma ciência social aplicada. Além disso, seu objeto não se limita ao estudo da gestão, mas abrange as diversas relações sociais que permeiam as organizações. Por se tratar de um campo que adota conhecimentos da engenharia, sociologia, psicologia, filosofia, estatística, pode ser considerado como um saber científico interdisciplinar. Neste mesmo sentido, esta Tese, por seguir as normas de um padrão "científico" legitimado, contribui para corroborar o argumento de que a área do saber Administração produz e é uma ciência social aplicada.

1.4 Para um conceito de gestão

Conforme visto no decorrer dos tópicos apresentados, o conceito de gestão perpassa uma diversidade de visões, o que torna difícil conceituar em uma ideia geral. No entanto, para

facilitar o processo de compreensão da Tese, que consiste em trazer aportes para ressignificar a gestão, elaboramos um conceito do que entendemos por gestão, apresentado no esquema ilustrativo abaixo:

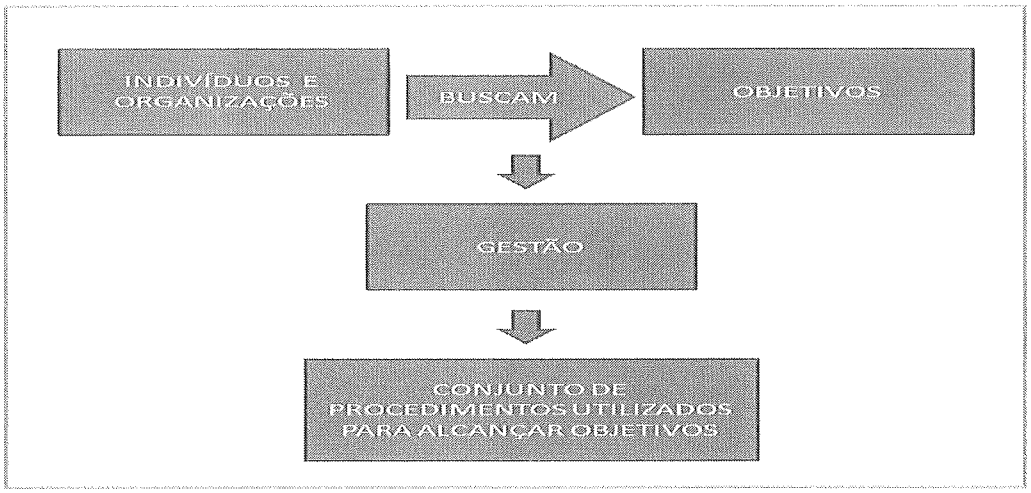


Figura 1 Proposta para um conceito de gestão

Fonte: Criado pelo autor.

Considerando que os indivíduos e organizações[14]buscam alcançar objetivos, a gestão pode ser entendida como um conjunto de procedimentos formais ou informais, planejados ou espontâneos, utilizados para alcançar objetivos. No entanto, por trás de um suposto conceito neutro, pelo menos três dimensões devem ser discutidas: primeiramente, devemos definir de que se constituem esses procedimentos; em segundo lugar, quais são os objetivos buscados; em terceiro, quem elabora os objetivos. Quando respondemos as questões, observamos como surgem diversas visões ontológicas e epistemológicas distintas, o que aponta para um conceito permeado por ideologias.

Com relação aos procedimentos que constituem a gestão, fazemos uma alusão às ideias de França Filho[15] (2004) de que a gestão é permeada por **técnicas, áreas funcionais e teorias**.

[14]Uma visão funcionalista da organização é apresentada pela ideia de que se trata de um conjunto de pessoas, reunidas pelo consenso e pela livre e espontânea vontade, que buscam alcançar objetivos racionais e harmônicos. Acreditamos, contudo, que essa visão é problemática, pois as pessoas muitas vezes não estão unidas de maneira livre. Há o exemplo do presídio, que se move por mecanismos de coerção. Além disso, acreditar que a organização é permeada por objetivos comuns também é algo problemático, por não levar em consideração as relações de poder presentes em todas as organizações. Assim, defendemos que as organizações são construtos sociais, definidos como um conjunto de pessoas reunidas (não necessariamente de maneira consensual) para alcançar objetivos. O problema-chave, contudo, é definir quais objetivos estão em jogo, o que leva à percepção de que as organizações estão repletas de interesses e conflitos, ocasionados por objetivos distintos. No bojo dessa discussão, o que buscamos ilustrar é que toda organização faz uso da gestão para alcançar seus objetivos, daí a importância de se pensar e discutir a gestão.

[15] Apesar de o autor fazer menção à área do saber Administração, que possui como objeto de estudo a gestão acreditamos que suas contribuições possibilitam aportes para definir as funções da gestão.

As **técnicas ou metodologias gerenciais** dizem respeito ao conjunto de ideias voltadas ao auxílio do trabalho da gestão, geralmente num sentido mais prático e aplicado. Por exemplo, tem-se os métodos de divisão do trabalho, as maneiras de organização, de delegação e de controle, bem como as ideias dos sistemas de motivação, Administração por Objetivos, Qualidade Total, Reengenharia, *Downsizing*, *Balanced Scorecard*, métodos participativos, assim como a maior parte dos "modismos gerenciais" que emergem na literatura (WOOD JUNIOR; PAES DE PAULA, 2002). Todavia, deve-se ressaltar que a maioria das técnicas presentes na área foi concebida no âmbito das empresas privadas e segundo os parâmetros de uma racionalidade instrumental. Mesmo assim, são transpostas para instituições públicas, entidades não governamentais e organizações sociais como se fossem neutras, ou seja, simples modelos a serem seguidos para o aumento da eficiência econômica (FRANÇA FILHO, 2004).

O segundo campo de procedimentos da gestão envolve **as áreas funcionais**, conhecidas também como subáreas de especialização da prática administrativa. Historicamente compartilham o sentido pragmático e prescritivo da primeira área e são entendidas por: *marketing*, finanças, gestão da produção, gestão de recursos humanos, logística, estratégia, contabilidade. As áreas funcionais têm seu início com a divisão do trabalho presente na revolução industrial, e sistematizada por Fayol, com as noções de funções das organizações. No ensino tradicional, esta fragmentação, contudo, é apresentada como indispensável ao exercício da gestão (FRANÇA FILHO, 2004).

Já o terceiro subconjunto de procedimentos perpassa as **teorias da Administração e ou organizações**. Envolve, por exemplo, as chamadas escolas do pensamento administrativo, como Clássica, Recursos Humanos, Estruturalista, Comportamental, Sistêmica, Contingencial, Ambiental, Japonesa[16].

Quanto às semelhanças e diferenças entre as ideias de teorias da Administração e teorias das organizações, existem autores como Clegg (1979) que não visualizam uma dicotomia entre os termos, adotando a teoria das organizações como um termo que contempla as teorias da Administração. O autor ressalta que as teorias das organizações podem ser vistas nas reflexões dos filósofos gregos e até nas ideias de Maquiavel, que buscava compreender e

[16] Neste mesmo sentido, consideramos que, por detrás de cada uma das teorias da administração, há um conjunto de princípios que sustentam as linhas de pensamento.

propor modos de gerir a sociedade. É, no entanto, a partir da revolução industrial, que as teorias das organizações começam a tomar um rumo pautado pela lógica da eficiência econômica e pelo discurso de harmonias da Administração.

Já autores como Motta (2006) e França Filho (2004) sinalizam que há um deslocamento do objeto da gestão (chamado de teorias da Administração) que passa do trabalho para a organização como unidade de análise (teorias das organizações). A preocupação, portanto, extrapola o trabalho em si, entrando no contexto em que este trabalho é exercido, ou seja, o próprio universo organizacional. A teoria das organizações surge, assim, a partir dos estudos de comportamento organizacional e da sociologia das organizações, compartilhando, porém, o mesmo viés funcionalista.

Neste mesmo sentido, Motta (2006) afirma que as teorias da Administração (envolvendo apenas as Escolas Clássicas e de Recursos Humanos) têm como foco a eficiência gerencial das organizações. Contudo, a "virada" para as teorias das organizações ocorre com March e Simon (1958), que passam não mais a priorizar a eficiência da gestão das organizações, mas a eficiência do sistema organizacional.

Ainda que haja distinções entre o uso dos conceitos das teorias da Administração e teorias das organizações, o que devemos considerar é que as teorias reproduzem as visões de mundo de cada autor quando se pensa em sociedade e organizações. No caso do ensino da Administração, a maioria das teorias ministradas se pauta pela lógica da eficiência econômica e das harmonias administrativas, seja no âmbito gerencial, seja na totalidade do sistema organizacional.

Deve-se ressaltar também que as dicotomias elaboradas sobre os procedimentos da gestão, compreendidas por técnicas, subáreas e teorias, na prática estão intimamente ligadas. Isto porque as técnicas usadas na gestão baseiam-se geralmente em teorias da Administração e, é claro que cada área do saber dispõe de suas técnicas e teorias.

Além disso, quando definimos que os processos de gestão são perpassados por funções teóricas, técnicas e áreas do saber, novamente ressaltamos que esses processos nem sempre ocorrem de maneira formal. No próprio cotidiano das relações, adotamos um modo de gestão,

mesmo que não tenhamos consciência de que este modo baseia-se em teorias e técnicas, inclusive com o uso de áreas do saber.

Feitas as considerações referentes aos procedimentos que constituem a gestão, outra dimensão relacionada com as indagações levantadas trata dos objetivos que permeiam a gestão. Ao questionarmos, por exemplo, quais são os objetivos presentes na lógica funcionalista, observamos que a resposta geralmente se baseia na ideia de que o objetivo da gestão é a busca pela eficiência econômica (ou de retornos econômicos ou de aumento na produtividade). Na ótica dos estudos críticos em gestão, essa resposta apontaria que o objetivo da gestão não se limita à eficiência, mas também inclui controle, dominação e a permanência do *status quo*.

Já em um contexto de organizações solidárias, cujo capital é coletivo, os objetivos geralmente não se pautam pela eficiência estritamente econômica, nem tampouco pelo controle e dominação, mas pela busca pela liberdade e autonomia dos sujeitos. Além disso, as dimensões econômicas seriam apenas um dos objetivos, que envolvem também aspectos sociais, políticos e culturais.

No mesmo sentido, quando questionamos quem elabora os objetivos da gestão, observamos que se trata de um campo em constante disputa. Nas organizações tradicionais, outrora, os objetivos se distinguiam entre os interesses dos acionistas, de cada uma das diretorias e setores e os dos demais funcionários da organização. Por isso, o esforço das organizações em criar métodos que mantenham a integração e evitem a dicotomia entre objetivos organizacionais e individuais. Já nas organizações de caráter solidário em tese todos se estruturam ao redor do capital coletivo e buscam relações equitativas. Além disso, a definição de objetivos comuns tende a gerar menos conflitos entre os componentes da organização.

1.5 Sobre a lógica e replicabilidade da gestão

Feitas as considerações relativas aos objetivos da gestão, podemos observar que a constituição de lógicas diferentes envolve objetivos distintos, o que implica na elaboração das teorias, técnicas e áreas funcionais da gestão. Rutkowski (2008) afirma que a concepção de um modo de gestão para organizações que refutam a lógica tradicional requer uma racionalidade substantiva capaz de considerar o mundo da vida e suas múltiplas inter-relações, os quais exigem não uma racionalidade instrumental, mas a implicação de atores e uma ética própria.

Isto leva a questionar a propriedade do uso de metodologias e métodos de gestão para contextos distintos.

Além disso, até mesmo a ideia de que as técnicas são neutras e podem ser utilizadas em todo contexto social é um conceito problemático que deve ser revisto. Dagnino (2008) aponta que, na constituição de uma técnica, há um conjunto de artefatos que fazem parte da disputa de interesses entre os atores envolvidos. Ainda que haja a possibilidade de uma técnica ser aplicada em contexto distinto do original, isso não significa que a mesma surgiu do acaso, mas que fez parte de uma construção histórica, constituída por interesses específicos. Abaixo, elaboramos um quadro que aponta para os desdobramentos de lógicas e objetivos distintos na constituição da gestão.

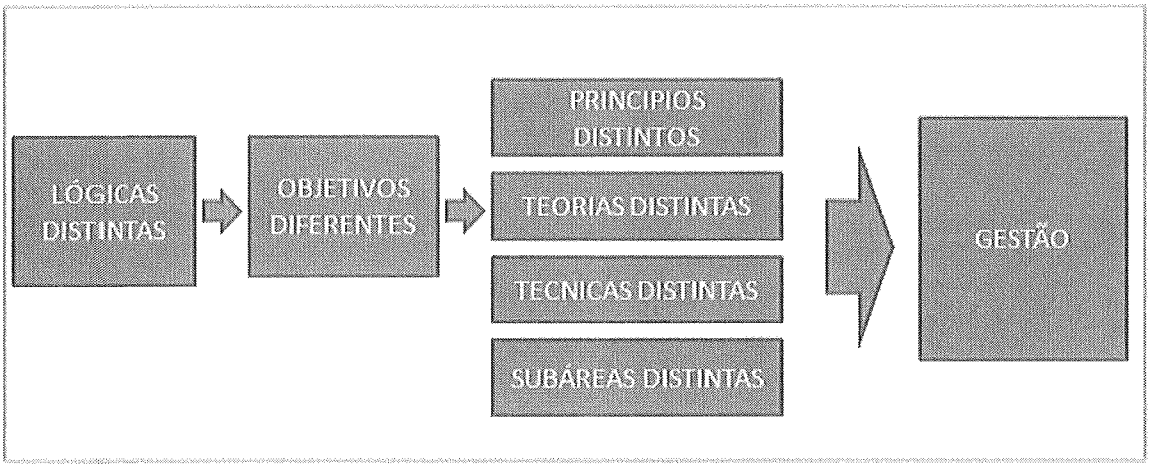


Figura 2 Lógicas e objetivos distintos na gestão

Fonte: Criado pelo autor.

Conforme visto no quadro, de acordo com a visão de mundo distinta, podemos adotar lógicas e objetivos diferentes para a gestão, o que reforça a ideia de que é impossível considerar a gestão como neutra. No mesmo sentido, quando se trata da replicabilidade da gestão, Paes de Paula (2005) e Dagnino (2012) afirmam que a gestão tem se reproduzido indiscriminadamente pelos diversos contextos organizacionais, sem levar em consideração os pressupostos distintos em cada instância. Os autores ilustram que, apesar de a gestão no contexto do Estado ser fundamentalmente diferente de um contexto privado, a aplicação e a importação das ferramentas do setor privado para o contexto público resultaram em um discurso pautado pelo gerencialismo, sob a alegação da neutralidade da gestão.

Se, no caso das organizações dos setores público e privado, já deve existir uma distinção nos modos de gestão, nas organizações solidárias, que propõem contrapor a lógica presente nestas duas instâncias, os seus modos de gestão devem ser outros, o que torna necessária a ressignificação das teorias da Administração (ofertando outros pontos de vista ontológicos e epistemológicos), bem como das técnicas e modos de organização (funções e áreas) da gestão.

1.6 Considerações finais

O presente capítulo propôs fomentar e trazer argumentos que visam discutir diversas questões que perpassam o tema gestão, buscando também uma proposta de conceito para a Tese. Um dos primeiros pontos abordados tratou de compreender as distinções e semelhanças entre as etimologias dos termos gestão e Administração. Observou-se como a discussão (seja nos dicionários ou fomentada por autores) ainda não é esclarecedora, possibilitando diversas interpretações para o seu uso. Acreditamos que seja possível a adoção do uso dos termos como sinônimos, quando buscamos a referência a um campo de ação dos indivíduos e/ou organizações. No entanto, quando tratamos de especificar uma área do saber de ensino relacionada às ciências sociais aplicadas, o uso do termo Administração parece mais apropriado no Brasil, distinguindo-se de um dos seus objetos de estudo, a gestão.

Outro ponto que permeou a discussão foi a conceituação referente à gestão. Observamos que as visões de mundo distintas apresentam conceitos e, consequentemente, objetivos diferentes. Enquanto as visões de cunho funcionalista defendem a gestão como um processo harmônico e consensual, que visa à maximização da eficiência econômica, as visões de caráter crítico apontam o lado perverso e ideológico da gestão, cujo intuito se baseia no controle, dominação e permanência do *status quo*. Além disso, foi ressaltado que os conceitos de gestão de cunho funcionalista, adotados muitas vezes como clássicos no campo da Administração, foram elaborados por aqueles que gerenciavam, não levando em consideração a maioria dos trabalhadores das organizações.

Neste mesmo sentido, a discussão propôs desfazer a crença de gestão como um processo formal, racional e recente. Se a sistematização dos procedimentos formais da gestão é recente, a prática da gestão permeia a sociedade desde que o homem existe. Desde modo, o foco de análise da gestão não deve se centrar apenas nos fenômenos recentes e formais da gestão, visto que esta é uma construção pautada por uma lógica positivista e centrada na reprodução

do capital. O mesmo se passa na área do saber da Administração, definida como ciência social aplicada. Se os primeiros cursos de Administração começaram nos últimos 100 anos, a prática da gestão e, consequentemente, o seu processo de aprendizado, existe desde que o homem se organizou, o que não a torna menos legítima do que o saber formal.

Quanto às questões referentes a marcos fronteiriços do tema, observou-se que o debate deve ser definido entre o que se entende enquanto uma ação (gestão) e uma área de ensino (Administração). No caso do ensino da Administração, parece fácil considerá-la como um campo cientifico, devido ao enquadramento dos padrões científicos da área (ainda que seja duvidoso o conceito de ciência presente em nossa academia). Já a gestão como uma ação, esta permeia não somente a arte, mas técnicas e teorias. No que se refere à própria discussão de sua cientificidade, o debate mostra que, de acordo com o que entendemos como ciência, é possível dizer se a gestão é ou não científica.

Independente da legitimidade da ciência da gestão (que, na verdade, parece mais uma preocupação das visões funcionalistas que prezam a formalidade e o controle dos processos), o que se torna uma necessidade para o campo é a constituição de uma gestão que atenda às especificidades das diversas organizações em nossa sociedade. Neste sentido, propomos um conceito para se pensar a gestão, como **um conjunto de procedimentos constituídos de teorias, técnicas e áreas funcionais, formais e informais, planejados e espontâneos, realizados e presentes em todas as instâncias da sociedade, na qual visam alcançar objetivos. Porém, como os objetivos são muitas vezes divergentes, isto implica na elaboração de diferentes teorias, técnicas e áreas do saber, o que aponta para a impossibilidade de considerar a gestão como neutra e aplicada em qualquer contexto.** Deste modo, torna-se importante repensar a ressignificação das funções, técnicas e teorias da gestão, condizentes com os contextos e objetivos organizacionais distintos.

2 SOBRE OS SISTEMAS DE DOMINAÇÃO E A HETEROGESTÃO

No primeiro capítulo da Tese foi discutido o que se entende por gestão, apontando que a mesma não é neutra e, que, por detrás de sua criação e consequentemente seus ferramentais, existem visões de mundo distintas, permeadas por ideologias. Concluiu-se, assim, ser importante ressignificar as dimensões da gestão.

Neste capítulo, propomos analisar o modo de gestão hegemônico na sociedade (também chamado de heterogestão[17]), desenvolvido a partir da Revolução Industrial. Iremos enfatizar, com base em um retrospecto histórico, as dimensões históricas e variáveis ideológicas que permearam a sua criação, buscando apontar como a gestão tradicional faz parte de um sistema de dominação, chamado burocrático, que se baseia na dominação, no controle e na alienação. Além disso, também iremos analisar a criação das técnicas, teorias, bem como as áreas funcionais da Administração, para compreender como cada uma dessas atividades foi apropriada para o contexto capitalista, o que restringe a sua aplicação para as organizações de Economia Solidária.

Neste sentido, a importância do capítulo está em apontar a impropriedade da aplicação, sem a ressignificação de modos de gestão de um contexto capitalista para um contexto solidário. Além disso, acreditamos que o exame minucioso das principais teorias e técnicas presentes na gestão tradicional possam servir como um norte para indicar possibilidades de referenciais da gestão que possam ser reapropriados à Economia Solidária.

2.1 Sobre os sistemas de dominação e a burocracia

Ao analisarem os modos de dominação presentes na sociedade, Tragtenberg (1974) e Motta (1981, 1985) ressaltaram que, nos últimos 10.000 anos, sempre existiram modos de dominação. No entanto, o que se observa é uma mudança nesses modos. Se antigamente baseavam-se nas questões da tradição ou mesmo no carisma, centrado nas figuras de reis como representantes de Deus na terra, e consequentemente[18] com mitos para sustentar os

[17] A heterogestão é uma etimologia que faz referência à expressão gestão por outro (GUILLERM; BOURDET, 1976).

[18] Entende-se por dominação um estado de coisas em que o governante, ou seja, a pessoa que impõe seu arbítrio sobre os demais acredita ter o direito de exercer o poder. E o governado, por sua vez, considera como sua obrigação obedecer às ordens do governante (MOTTA, 1985).

modos de dominação, nos últimos séculos a maneira de dominação que tem emergido é a dominação legal, também chamada de burocracia.

Ao se fazer uma breve síntese conceitual sobre os modos de dominação, observa-se que, na dominação tradicional, a sua legitimação vem da crença na justiça e na qualidade da maneira pela qual os antepassados resolveram seus problemas. Conforme observam Tragtenberg (1974) e Motta (1981, 1985), o senhor é o líder tradicional que, por ser herdeiro de outro senhor, tem o direito de comandar. O governante tem grande liberdade para emitir suas ordens, que só são limitadas pelos costumes da sociedade. A obediência de seus súditos está garantida pelo respeito à linhagem que representa e pela lealdade à sua pessoa.

Esse tipo de dominação pode assumir duas formas. A primeira é a patrimonial, caracterizada pelo fato de os funcionários serem servidores pessoais do senhor. Eles são seus empregados ou parentes e dele dependem do ponto de vista econômico. As antigas tribos do povo hebreu são exemplos de dominação tradicional patrimonial. A segunda forma de dominação tradicional é a feudal. Os funcionários feudais são aliados do senhor e lhe prestam juramento de fidelidade como vassalos, mas não são seus dependentes pessoais. Geralmente eles dispõem de seu próprio domínio administrativo e não são dependentes de seus superiores no que se refere à remuneração e à subsistência, sendo que os países europeus na Idade Média são exemplos desta organização.

Na dominação carismática, a legitimidade vem do carisma, isto é, da crença em qualidades excepcionais de alguém para dirigir um grupo social. O carisma significa uma graça divina. Seja um herói, um profeta ou um demagogo, o líder carismático justifica por façanhas ou capacidades extraordinárias a sua dominação, enquanto seus discípulos obedecem por terem fé em suas qualidades e em sua pessoa. A dominação carismática é relativamente comum em movimentos religiosos e revolucionários. Quando a dominação é exercida sobre um grande número de pessoas, há a necessidade de um aparelho administrativo constituído geralmente pelos discípulos mais leais do líder[19].

Já na dominação legal, a legitimidade provém da crença na justiça da lei. O povo obedece às leis não porque seja comandado por um chefe carismático, mas porque acredita que elas são

[19] Nas organizações capitalistas, observamos este modo de dominação na figura dos líderes, que se apresentam como super-heróis e, assim, têm poder de decidir pelos demais.

decretadas segundo procedimentos corretos. A dominação racional-legal caracteriza-se pelo fato de que o governante é considerado superior porque atingiu tal posição através de nomeações consideradas legais. É em função disso que ele exerce o poder, dentro dos limites fixados por um sistema de regras que tem força na lei. Existem também regras supostamente impessoais (ou seja, existe a crença de que as regras são criadas independentes das pessoas), que dão forma a uma hierarquia que tende para uma pirâmide de cargos, bem como estabelecem os deveres e direitos de cada cargo, as formas de recrutamento e seleção de novos funcionários. Na dominação legal, os recursos necessários para desempenhar as tarefas administrativas não são propriedades dos funcionários, como acontecia na dominação tradicional feudal. Os funcionários não podem vender ou herdar seus cargos. Em cada uma das formas de dominação há uma naturalização e, consequentemente, uma legitimação da dominação.

Neste sentido, o aparato que corresponde à dominação legal é chamado também burocracia. Observamos, contudo, na literatura, algumas visões de cunho funcionalista que visam conceituar a burocracia como um simples modo de gestão, não levando em consideração as relações de dominação presentes. Ou seja, dentro das próprias escolas tradicionais do pensamento administrativo, a burocracia é enquadrada como um modo de gestão presente a partir do século XIX, conforme será visto no capítulo seguinte.

Em contraponto, compartilhamos as ideias de Tragtenberg (1974) e Motta (1981, 1985) de que a burocracia, apesar de apresentar um modo de gestão, o qual definimos como heterogestão, é mais do que uma simples gestão. Trata-se de um sistema de dominação, baseado no controle, no poder e na alienação, presente em vários momentos distintos da história da sociedade. É uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho supostamente "impessoal" e hierarquicamente organizado, que age pessoalmente, porém sob a alegação de critérios impessoais e métodos racionais. Por detrás deste suposto aparelho legal neutro, existe um antagonismo que se entende pelo fato de apenas alguns possuírem a propriedade dos meios de produção e os demais terem que vender sua força de trabalho para sobreviver.

A burocracia, contudo, não se limita a reproduzir mão de obra, indo além da reprodução das desigualdades sociais e culturais. O papel manifesta-se também no exercício do controle

social que se torna possível pelas relações de poder, que são relações entre desiguais. Essa desigualdade, contudo, é camuflada pela organização que reproduz representações simbólicas (sob o discurso de todos trabalhando para o bem comum, a organização somos nós), sendo assim transmitidas imagens que escondem as contradições. A burocracia torna-se "recalcante" na medida em que procura garantir o exercício do controle social, buscando o comportamento padronizado e o estabelecimento do consenso. Esse processo pelo qual se mascara a diversidade de objetivos e interesses é a instauração da alienação[20].

Esta alienação é pronunciada nos fenômenos de separação e de divisão que se verificam no nível da distinção entre dirigentes e dirigidos, cargo e trabalho e da palavra. A primeira separação pode ser percebida, ao nível da sociedade global, como a separação entre os dominantes e dominados. Definida quase sempre como resultante de uma impossibilidade prática de que todo mundo decida continuamente tudo e como manifestação de diferenças de competência e saber a serviço do bom funcionamento administrativo, é paralela à distinção entre pensamento e execução e pode ser resumida na ideia de que os que dirigem, sabem e podem pensar, enquanto os dirigidos não sabem e devem executar.

A separação permite a institucionalização da relação de submissão sob o fetiche da autoridade necessária. Ou seja, exprime a autoridade, mascarando o poder, promovendo uma fantasia de que a organização burocrática satisfaz a todos. No nível do cargo de trabalho, tem-se a instauração de uma divisão técnica tida como indispensável ao funcionamento da burocracia. Essa divisão, que já é uma separação, engendra uma série de outras separações. A primeira diz respeito ao homem e aos instrumentos de produção; a segunda, ao agente, ao produto de seu trabalho; a terceira, à separação entre cada membro da organização, isto é, cada um concentrando-se em sua tarefa, não se ocupando das dos outros. Trata-se da delimitação de territórios, para pessoas e departamentos. A quarta diz respeito à separação ao nível da atividade, deve-se executar sua função seguindo normas definidoras em sua descrição. Além disso, há a separação no tempo da atividade. O tempo é um dado quantificado, dividido, regulador da conduta. Baseado em uma exigência de formalização por meio de regulamentos, fixação de atribuições, documentos escritos, busca-se controlar as ações dos indivíduos, legitimando apenas ações formais. Tem-se ainda o que se pode chamar de palavra fragmentária. Só se tem o direito de se pronunciar sobre problemas de uma competência

[20] Entende-se por alienação a situação em que as pessoas não falam em seu nome, não têm o domínio de seu destino, não são incluídas no processo de decisão, mas são faladas pelos dirigentes (MOTTA, 1981).

particular. Uma vez pronunciada, transformam-se em coisas, na forma de atas, relatórios, memorandos. Existe uma profunda desconfiança com relação à palavra livre, criadora.

Assim, a burocracia implica que os indivíduos não podem inserir-se na sociedade de acordo com suas necessidades e seu bem-estar pessoal. A organização burocrática é escolhida como um sistema de organização da sociedade, não apenas pela sua suposta superioridade técnica (ponto inclusive duvidoso, e que será questionado no capítulo cinco), mas porque é um meio seguro de manter e estabilizar o controle sobre a renda gerada na produção e evitar que os trabalhadores adquiram experiência geral e capacitação de iniciativa para se dedicarem a uma produção cooperativa própria. E esse modo de dominação está presente e se reproduz em todas as instâncias da sociedade, através de organizações como o Estado[21], empresas, escolas, partidos, família, que transmitem um valor ideológico e subjetivo, da luta por posições hierarquias, prestígio e consumo (TRAGTENBERG, 1974; MOTTA, 1981, 1985).

2.2 Sobre a origem da burocracia e seu modo de gestão heterogestionário

Conforme relatam Tragtenberg (1974) e Motta (1981, 1985), a manifestação da burocracia está presente desde o período da China antiga. Todavia, naquela época não era um instrumento auxiliar do capital, como nas sociedades modernas, mas uma classe administrativa, explorando através do tributo. O Egito é um exemplo de um processo social no qual uma burocracia surgiu de necessidades técnicas de coordenação e supervisão, para deter o monopólio de um poder político que tinha no faraó o seu símbolo máximo.

O surgimento da burocracia no Egito antigo (ou no modo de produção asiático) ocorreu quando a sociedade produziu mais do que consumia, aparecendo o excedente econômico. Esse excedente foi apropriado por uma minoria de indivíduos que cuidava da supervisão centralizada, que recrutava e empregava uma mão de obra relativamente abundante. Surgiu então a necessidade de planejar a produção, o que foi feito por uma burocracia.

[21] O Estado, sendo parte da sociedade, torna-se uma estrutura jurídico-institucional, baseada no direito, que se sobrepõe ao conjunto das demais partes da sociedade. O surgimento do Estado está ligado ao momento em que uma sociedade passa a produzir excedente econômico. Nesse momento, a sociedade divide-se em classes e, para que a classe dominante tenha condição de se apropriar do excedente, ela cria o Estado. Ou seja, é um poder organizado e estruturado que permite à classe dominante do ponto de vista econômico tornar-se dominante também do ponto de vista político. No Estado moderno, o Estado torna-se uma organização burocrática, constituída por uma elite dirigente, de um funcionalismo civil e militar, dotada de poder de legislar e tributar. O Estado não apenas garante a apropriação do excedente pelo dominante, como estabelece as regras para a sua divisão no interior da classe (MOTTA, 1985).

O mesmo ocorreu na China, na Mesopotâmia, no México e no Peru. O camponês chinês não se organizava, apenas cultivava a terra segundo um plano elaborado por funcionários intelectualizados, que também controlavam a execução do plano. A burocracia, assim, monopoliza todo o conhecimento e o mantém em segredo, por meio de uma hierarquia rígida que controla as informações.

A China da época do filósofo Confúcio é uma região onde a burocracia se manifesta acentuadamente, pois estão presentes nesse período os grandes monopólios do sal, do álcool e do chá, que permitem uma alta tributação e o controle total da vida social pela burocracia, que detém o poder como propriedade privada. Além disso, a obediência "cega" dos filhos aos pais, de todos os subordinados aos seus superiores, que tem sua origem na esfera religiosa, facilita o exercício do poder burocrático.

Os mongóis, que conquistaram a China, implementaram os mesmos métodos chineses na Rússia antiga. O governo criou as comunidades de aldeia por razões administrativas e fiscais, porém toda a terra pertencia ao grão-príncipe e aos seus homens. Os camponeses pagavam um tributo em cereais, mel, cera e outros produtos, pelo cultivo das terras, e o príncipe servia-se de um exército móvel e do clero como elementos de uma burocracia que dirigia e decidia tudo.

Os funcionários letrados chineses, os escribas egípcios e o clero russo também fornecem exemplos de burocracia, baseada na propriedade. O que, no entanto, a difere da burocracia contemporânea é que esta baseia-se na razão instrumental, sob a garantia de sistema adequado de leis. Todavia, ambas pautam-se pela separação das funções de coordenação, e caracterizam-se pela separação entre os que executam e os que planejam.

Deste modo, apesar de existirem manifestações de burocracia na sociedade antiga, é a partir da Revolução Industrial que a burocracia, como um modo de dominação, atinge todas as esferas da sociedade, inclusive na sistematização de um modo de gestão apropriado às suas intenções, a heterogestão. Para compreender esse processo de evolução da burocracia e da sua manifestação em um modo próprio de gestão, realizaremos uma breve retomada histórica dos modos de produção (TRAGTENBERG, 1974, MOTTA, 1981, 1985).

Conforme observam Tragtenberg (1974) e Motta (1981, 1985), o primeiro modo de produção conhecido é definido por asiático. Neste existia a cooperação simples, que se refere a todas aquelas operações que não permitem por natureza a decomposição em partes, mas que só podem ser realizadas por muitas mãos. Era o caso do transporte de uma pedra para a construção de uma pirâmide, ou o deslocamento de uma grande árvore para o interior de um local.

Embora exista cooperação simples sob o capitalismo, as formas que mais o caracterizam são a cooperação da manufatura e a cooperação da indústria. Na primeira delas existe uma divisão metódica do trabalho e cada trabalhador realiza apenas uma parcela pequena do trabalho. É o que se chama de divisão parcelar do trabalho. Todas as funções de cooperação exigem uma função e coordenação. Nesse sistema, a função de coordenação é imposta e visa à apropriação da mais-valia. É fácil verificar que, quanto mais dividido for o trabalho, maior será o número de supervisores encarregados de sua coordenação. E esse é o processo que dá origem aos chefes de uma seção.

O período manufatureiro tem como mecanismo específico o trabalhador coletivo, que realiza diferentes operações que se entrelaçam no conjunto de seu processo de trabalho. Essas diferentes operações apresentam exigências diversas. Como nenhum indivíduo isolado pode exercer todas as qualificações no mesmo grau, assim emerge a importância do trabalhador coletivo.

Neste mesmo momento, a cooperação ainda é pouco eficiente do ponto de vista do capital. O trabalhador é manual e ainda tem algumas características do antigo artesão. Ele está subordinado do ponto de vista organizacional, mas pouco do ponto de vista técnico. Essa dupla subordinação só ocorre com a cooperação industrial (TRAGTENBERG, 1974, MOTTA, 1981, 1985).

Na cooperação da indústria ocorre a subordinação técnica do trabalhador de maneira clara, o que faz surgir um sistema heterogestionário. Motta (1981, 1985), ao caracterizar a heterogestão, relata que este modelo se torna presente exatamente no momento em que a organização manufatureira do trabalho traz consigo o surgimento das técnicas de organização. No começo da manufatura, ainda que fosse predominantemente manual, o trabalho sofreu

uma divisão, por meio da qual os trabalhadores se individualizaram em funções específicas para alcançar um máximo de eficiência e de continuidade. Criaram-se então corpos de mestres e supervisores para garantir a continuidade, e apareceu uma hierarquia mais clara na própria força do trabalho.

Com o advento do maquinário, o trabalhador perde o controle de suas operações específicas, pois agora as funções básicas são realizadas pela máquina, à qual ele tem que se subordinar, técnica e organizacionalmente. A introdução da mecanização equivale paralelamente a uma maior subordinação do operário à autoridade fabril, equivalendo a uma concentração de decisões nas mãos da direção, e o divórcio entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. Aqui, surge um dos primeiros pontos no qual podemos caracterizar a heterogestão: a divisão entre as atividades intelectuais e atividades manuais. Motta descreve:

> A dualidade entre o que gere e o que é gerido; entre o que planeja, organiza, comanda e controla, e o que executa, sendo, portanto, planejado, organizado, comandado e controlado, é a essência da heterogestão, que separa dois aspectos indissoluvelmente ligados do trabalho humano: concepção e execução (MOTTA, 1981, p.18).

No mesmo momento em que impõe uma regulação social, dividindo o trabalho intelectual e o manual, a máquina cria novos personagens adequados à natureza do processo produtivo. Com isso, a submissão do trabalhador à máquina significa também uma proliferação de novas funções administrativas. Essas funções são as de maquinaria de processo (ou diretivas), sendo mais dilatadas do que as funções mecânicas. Cumpre então aos engenheiros, eletricistas, técnicos de mineração e outras ocupações afins realizar esta atividade e fiscalizar a execução das atividades mecânicas. Isso, entretanto, desemboca em outro problema:

> Este saber especializado ganha seu primado, mas inclui o saber administrativo como condição de detenção de poder decisório. O conhecimento propriamente técnico dá lugar a um conhecimento mais político, na medida em que se aproxima dos cargos de direção. Vigiar e punir, ou recompensar, constituem aspectos essenciais desse saber, que torna mais sutil a dominação, quanto mais afastada da sua base (MOTTA, 1981, p. 16).

Assim, a heterogestão começa a se caracterizar pela concentração de poder nos que detêm o saber técnico, o que implica concentrar o saber na Administração e deliberar as questões operacionais apenas para a produção. Ressalta-se também que a divisão do trabalho em parcelas foi exaltada por alguns economistas clássicos, que atribuíam a essa divisão grande superioridade técnica. Os mesmos defendiam que isto poupava o tempo que o trabalhador

gastava passando de uma operação para outra, o que seria ainda mais significativo com a invenção de máquinas que facilitariam e encurtariam a duração das várias operações. Todavia, os motivos não se basearam nas superioridades técnicas, mas na garantia ao capitalista de um papel fundamental no processo de produção.

No entanto, a especialização das tarefas, sistema pelo qual cada operário domina uma parte insignificante do processo de produção, permite que apenas o proprietário controle o produto final. Nesse expediente, o controle do produto passou do produtor ao capitalista, e o primeiro teve que começar a vender sua força de trabalho para o segundo. Do mesmo modo, a hierarquia presente nas empresas está voltada para o controle e vigilância. Com ela, consegue-se impor disciplina e garantir a submissão. Além disso, possibilita o controle sobre o produto, e sobre o processo de produção, através da vigilância e da disciplina impostas pela hierarquia piramidal.

Por fim, deve-se ressaltar também que o modo de gestão heterogestionário é sustentado por um imaginário sobre a unidimensionalidade da realidade social. Este imaginário permite a crença de que a separação entre dirigente e dirigido deve ser vista como algo natural, na medida em que exprime diferenças de competência, saber ou habilidade. Pregam-se a necessidade da divisão de tarefas e a concentração das tomadas de decisões apenas na diretoria, pois é dado que é impossível que todos decidam sobre tudo.

> Da mesma forma que a heterogestão naturalizou a função diretiva do capital sobre o trabalho, ela agora naturaliza a função diretiva do saber sobre o não saber, bem como coloca em princípios acessíveis os benefícios do saber pelo aprendizado, pela submissão, pela aceitação do universo simbólico da organização, com seus mitos geralmente ligados à mobilidade social (MOTTA, 1981, p. 18).

Assim, a criação deste imaginário leva os trabalhadores a crer que o fato de receberem salários bem inferiores ao de seus chefes e de não poderem decidir sobre o processo produtivo é normal, por causa de seu limitado conhecimento técnico. O autor ainda relata que esse unidimensionamento não é algo apenas funcional, mas serve ao sistema de dominação burocrático como garantia de sua própria reprodução ampliada. Diante dessas evidências, Motta (1981, p. 24), conclui que a heterogestão é um sistema administrativo carregado de interesses ideológicos:

> A heterogestão não é senão o sistema administrativo que explicita, de forma mais clara, a relação dominante-dominado que permeia a estrutura organizacional e social. Assim, a heterogestão não apenas funciona como reprodutora das relações sociais, como também as naturaliza na medida em que a separação dominante-dominado ou dirigente-dirigido é fundamental em todo o ordenamento social.

Em similaridade, Faria (1985b, p. 51) aborda que a heterogestão é definida por uma distribuição não igualitária de poder, tratando-se de uma relação unilateral de dominação, pois de um lado existe quem comanda e do outro quem é comandado. A heterogestão gera um processo de alienação e coisificação do homem, pois a divisão do trabalho dispensa a criatividade do trabalho manual, deixando essa tarefa a cargo de uma elite administrativa que coordena e decide sobre as atividades. Este fator é proposital e visa estabelecer uma dualidade entre quem gere e quem é gerido, colocando em primeiro plano os princípios e em segundo plano os efeitos, "de tal forma que para a racionalidade torna-se essencial e suficiente para o que gere e o que é gerido sejam, não só intelectualmente distintos, com a máxima precisão possível, como separados efetivamente por funções também distintas." Em síntese, é uma forma de gestão radical, personificando amplamente o autoritarismo organizacional.

2.3 Considerações finais

Conforme visto no decorrer do capítulo, a sociedade nos últimos 10.000 anos apresenta diversas formas de dominação, em que uma minoria impõe suas vontades sobre os demais. Dentre essas formas, a burocracia como modo de dominação está presente na sociedade desde os modos de produção asiáticos, a partir do momento em que, gerado um excedente econômico, uma minoria passa a controlar e planejar a produção. Todavia, é no contexto de produção capitalista que se torna um fenômeno universal. A burocracia, como um instrumento de dominação, manifesta-se pelas organizações (empresas, escolas, partidos, sindicatos e outros) e pelo Estado, por meio do estabelecimento de um modo de vida específico.

Enquanto atributos e características da burocracia que possibilitam estabelecer sua base de dominação, a mesma sustenta-se hoje por um argumento de racionalidade legal, em que se estabelece a crença de que são as leis que regem todas as normas da sociedade. Todavia, como as leis geralmente são criadas e modificadas por uma minoria, isto serve como um instrumento de dominação. Para garantir a docilidade dos demais envolvidos, existe um processo de naturalização (alienação), sustentado pela crença de que as leis são neutras e impessoais.

Sustentada por um aparato legal, a burocracia também facilita e legitima o afastamento entre trabalho manual e trabalho intelectual, sendo que a separação entre os que pensam e os que executam é estabelecida por uma relação hierárquica bem definida. Sobre outro discurso de neutralidade e meritocracia, a burocracia legitima a naturalização da hierarquia.

Com o desenvolvimento das forças produtivas na Revolução Industrial, motivado por uma lógica de reprodução do capital, os processos de trabalho passam a intensificar a separação entre concepção e execução. A partir disso, cria-se uma nova lógica para o processo de qualificação dos trabalhadores, passando o trabalhador coletivo a desempenhar atividades sistematizadas, racionalizadas e previsíveis, cujo controle não detém mais.

É neste contexto que emergem as necessidades de aprimoramento dos processos de gestão, que hoje entendemos por heterogestão. É neste contexto também que a palavra *management* é ressignificada como um modo de gestão. Assim, passa-se a defender que a gestão deve ser um processo de racionalização (formalização) do trabalho, e que se faz necessária a constituição de teorias, técnicas e áreas do saber que aumentem a eficiência das organizações.

Todavia, não se aborda o fato de que, com base no discurso da eficiência econômica, busca-se aumentar a produção da mais-valia e a concentração do poder de decisão, já que o novo agrupamento retira da maioria o poder de decisão por meio da expropriação do planejamento, da criatividade e do conhecimento amplo e integral.

Desta maneira, a burocracia apresenta como modo de gestão a heterogestão, que permeia e reproduz sua ideologia e seu caráter político. Deve-se observar também que a heterogestão está presente tanto nos ambientes organizacionais quanto no próprio modo de gerir a sociedade, via Estado. Em termos sintéticos, elaboramos um quadro para apresentar a relação da burocracia com a heterogestão:

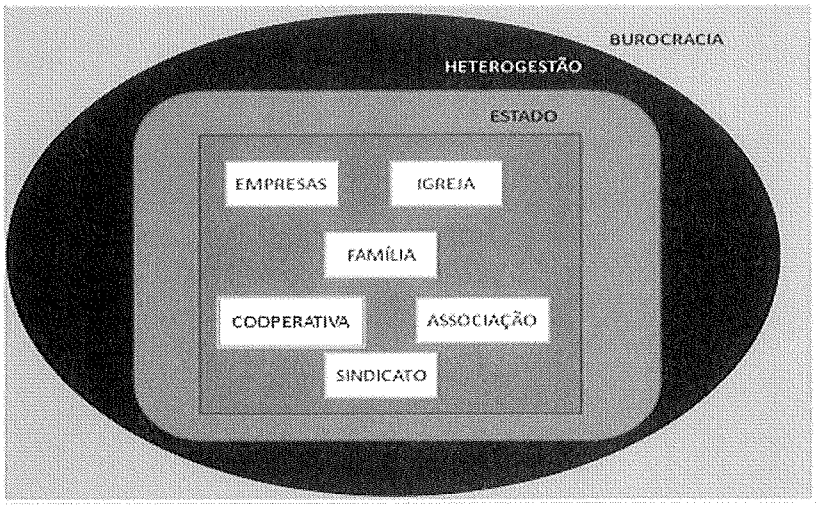


Figura 3 Burocracia e heterogestão

Fonte: Elaborado pelo autor

O esquema do quadro acima indica que na sociedade atual existe um sistema social dominante que é a burocracia, que se manifesta em todos os tipos de instâncias organizacionais e informais. O sistema burocrático é uma dominação por se basear em uma racionalidade legal, que beneficia, contudo, apenas uma minoria. A burocracia é controle, por vigiar, disciplinar os indivíduos, mantendo o *status quo*. Trata-se de uma alienação por naturalizar o modo de dominação e desigualdade social, muitas vezes sob o discurso da meritocracia e possibilidades de ascensão social.

Em cada sistema organizacional existe um modo de gestão, ainda que de maneira informal. O modo de gestão predominante nestas instâncias é a heterogestão, que reproduz as mesmas características da burocracia, como a hierarquia, a divisão do trabalho, a separação do pensar x agir, a centralização do capital em uma minoria, remunerações e distribuições de poder desiguais, formalização e comunicação restrita. Assim, a heterogestão não apenas amplia a produção do capital, baseado na mais-valia, como também reflete e sustenta os modos de dominação da burocracia.

Deste modo, e conforme será visto no capítulo seguinte, a heterogestão é o pressuposto de todas as teorias, técnicas e áreas do saber da gestão tradicional, presente nas escolas do pensamento administrativo. Por isso, implica em refletir sobre a impossibilidade de aplicar na íntegra um modo de gestão tradicional (heterogestionário) para um contexto organizacional coletivo, visto que assim, está se reproduzindo os mesmos modos de dominação burocráticos.

3 SOBRE AS TEORIAS E TÉCNICAS DA HETEROGESTÃO

O *a priori* tecnológico é
um *a priori* político (Marcuse)

No segundo capítulo da Tese, buscamos abordar como o sistema burocrático permeia todas as instâncias da sociedade e sustenta um modo de gestão heterogestionário. Nesta terceira etapa, apresentaremos as ideologias presentes nas principais teorias da gestão tradicional (heterogestão), bem como nas técnicas que permeiam o pensamento administrativo, apontando para a impossibilidade de replicação deste conhecimento, sem o consentimento de seu construto histórico, e de sua ressignificação.

As primeiras teorias da gestão de cunho formal e pautadas por uma lógica da racionalidade do saber instrumental foram criadas no desenvolvimento dos processos produtivos da Revolução Industrial. Fundamentada sistematicamente em um período de acumulação de capitais e da predominância do sistema burocrático em toda a sociedade, observa-se que o aumento da dimensão das organizações (empresas privadas) ocasiona maior ênfase em teorias microindustriais de alcance médio, em comparação com as teorias sociais de caráter totalizador e global (como as teorias de Saint-Simon, Fourier e Marx), o que gera a criação das teorias da Administração (TRAGTENBERG, 1971, 1974).

Essas primeiras teorias, que permeiam até hoje o pensamento administrativo, apontam para harmonias administrativas por negarem os conflitos e colocarem os homens como subproduto de uma lógica formal e linear. Ainda, as teorias da gestão tradicional não consideram que suas categorias básicas são históricas e respondem às necessidades específicas dos sistemas sociais, apresentando-se apenas como um conjunto de técnicas neutras. Desse modo, mostram-se ideológicas (TRAGTENBERG, 1971, 1974).

Neste mesmo sentido, Batista-dos-Santos e Añez (2009), ao realizarem um estudo sobre a maneira como os sujeitos são vistos nas teorias da gestão tradicional, observam que as

teorias[22] descrevem explícita e implicitamente um trabalhador alienado, tanto no sentido objetivo, dada à sua falta de autonomia sobre o processo, tempo e produto do trabalho, como também no sentido de um homem que se acha estranho a si mesmo em sua subjetividade. Além de descrever um homem alienado, as teorias da gestão tradicional prescrevem e legitimam pela via do discurso ideológico de cunho cientificista, desvelando, assim, seu caráter de fenômeno político, pautado por uma sociedade centrada no mercado.

Schlickmann e Melo (2009) ressaltam também que todo este pensamento administrativo é permeado por influências positivistas, de natureza empiricista, racionalista e utilitarista. Para sustentar o argumento, os autores citam que Jeremy Bentham (1748-1832), John Stuart Mill (1806-1873) e Herbert Spencer (1820-1903) viveram num contexto histórico que foi culminar justamente com o início da ciência da Administração, influenciando, assim, o seu pensamento.

Deste modo, as teorias da gestão tradicional mostram-se prescritivas e normativas, ainda hoje com expectativas em torno da nova "melhor forma" de administrar, da nova "melhor ferramenta" ou do novo "melhor modelo" de gestão, devido à influência dos valores discutidos por estes autores entre o século XVIII e início do século XX.

Por questões didáticas, no ensino da Administração, as teorias da gestão são divididas em escolas, que condensam o pensamento de autores que se situam em períodos históricos semelhantes e compartilham dos mesmos pressupostos sob o ponto de vista organizacional. Passaremos agora a analisar algumas das principais escolas e teorias, abordando também as técnicas e ferramentas que constituem seu processo de saber, contextualizando historicamente cada corrente e apontando para os fatores ontológicos, epistemológicos e ideológicos que influenciaram seu surgimento.

3.1 Escola Clássica

A Escola Clássica é tradicionalmente baseada nos pensamentos de Frederick Taylor, Henry Fayol e Henry Ford. A base de pensamento desses autores tem suas raízes no final do século

[22] Conforme apontam os autores, o trabalhador é visto como indivíduo ignorante e legalmente dominado, na abordagem clássica; como indivíduo apoliticamente comportado, na abordagem humanista; como indivíduo funcionalmente ajustado, na perspectiva sistêmica; e como indivíduo subjetivamente cooptado, sob o paradigma da flexibilidade.

XIX, todavia permeia até hoje as práticas de gestão das organizações, sendo inclusive aprimorada por áreas do saber como a Engenharia de Produção.

No que se refere ao contexto histórico que possibilitou a emergência dessas teorias, Tragtenberg (1971, 1974) afirma que tais teorias foram auxiliadas por um contexto próspero de grandes monopólios e de apoio de um Estado Liberal. No âmbito deste modo de organização econômico-social, estabeleceram-se grandes corporações que tinham o controle monopólico do mercado e ambicionavam produzir em larga escala. Isto conferiu estabilidade ao ambiente, característica que, associada ao ideal de produção em larga escala, possibilitou a introdução de máquinas-ferramentas especializadas, o que provocou o crescimento numérico de trabalhadores especializados, o planejamento de longo prazo da produção, a organização do trabalho por meio de rotinas rígidas e a divisão entre planejadores e executores. Como consequência, os problemas de preparação e organização do trabalho foram colocados como centro no interior das fábricas da época[23]. Estavam, assim, criadas as condições históricas para o surgimento dessa linha de pensamento, cujos princípios objetivavam maximizar a produtividade através da intensificação do trabalho.

Quanto às ideias de Frederick Taylor, o mesmo teve suas raízes na Engenharia Mecânica, inclusive com publicações em um jornal da época que apresentava métodos administrativos vinculados ao campo da produção. O grande "feito" do autor para a gestão tradicional foi a sistematização de procedimentos já existentes e o aprimoramento de métodos de trabalho e controle do processo produtivo. Suas contribuições encontram-se em três obras[24], sendo a última, *"Princípios de administração científica"*, a que mais sintetiza as ideias em termos de técnicas e teorias da gestão.

Dentre as propostas, foram constituídos princípios que se baseavam na importância do rigor no estudo dos métodos, tempos e processos de trabalho como uma ciência. Todavia, o seu método científico consistia no uso de um cronômetro, na observação e no empirismo de

[23] Conforme observa Mendes (2004), a disseminação das ideias de Taylor, Fayol e Ford ocorreu no mundo todo, em maior ou menor grau, motivada principalmente por uma necessidade de eficiência econômica. O mundo que existia no final do século XIX e início do século XX era de grande ineficiência, a maioria das atividades organizacionais não tinha nenhum planejamento, as responsabilidades de trabalho eram vagas e ambíguas. Havia, assim, uma necessidade de ideias que pudessem melhorar a produtividade, e as práticas recomendadas por esses autores ofereciam um meio de melhorar a eficiência das organizações. Desta forma, até Lenin sucumbiu às ideias de Taylor para o contexto da União Soviética.

[24] O primeiro livro foi *A Piece Rate System*, publicado em 1895, o segundo *Shop management,* publicado em 1903, e o terceiro *Principles of Scientific Administration,* publicado em 1911.

tentativas e erros. Assim, o autor estuda os movimentos e tempos de cada processo produtivo, sistematizando o conhecimento da gestão em pressupostos e técnicas.

Taylor (1980) defendia que se faz necessário o estudo dos métodos de trabalho, determinando um melhor modo de exercer cada função administrativa e operacional. Neste mesmo sentido, sustentava a padronização dos processos de trabalho (para cumprir a função do melhor método), por meio da criação de normas formais, da elaboração de cargos e funções, da padronização dos equipamentos de trabalho e dos maquinários, o que possibilitaria o cumprimento das normas estabelecidas[25].

Todavia, como as condições físicas de cada trabalhador são diferentes, o mesmo determinava a elaboração de treinamentos para detalhar cada um dos processos (selecionar os trabalhadores segundo suas melhores aptidões e treiná-los para cada cargo), bem como a seleção e recrutamento de trabalhadores específicos com as funções necessárias. Isto possibilitaria a replicação dos métodos de acordo com o estabelecido nos estudos[26].

No mesmo sentido, observou que as fadigas presentes no trabalho, ocasionadas por um esforço repetitivo, geravam perda da produção, devido ao cansaço físico dos trabalhadores. Assim, realizou um estudo de tempos, cujo intuito foi elaborar pequenos intervalos de descanso que possibilitassem aos trabalhadores manter um nível de ritmo de trabalho constante.

Taylor (1980) defendia também que a divisão acentuada do trabalho e a separação entre setores de planejamento e processo operacional são variáveis que, no setor produtivo, possibilitam o aumento da eficiência produtiva. Todavia, ressaltava que nas organizações da época os trabalhadores possuíam um grande controle do saber administrativo, em comparação com a diretoria. Isto era um fato que dava poder aos mesmos, permitindo boicotes no processo

[25]Alguns seguidores das ideias de Taylor, como Frank Bunker Gilbreth e Lillian Moller Gilbreth, também focaram seus estudos no chamado "estudo dos movimentos". Gilbreth propunha o estudo sistemático e a racionalização dos movimentos necessários para a execução das tarefas. O autor dedicou-se aos estudos da fadiga, auxiliado por sua mulher Lillian, especialista em psicologia. Já os estudos de Henry Gantt (assistente de Taylor) focaram o controle gráfico diário da produção (gráfico de Gantt), que era um método para acompanhar fluxos produtivos, sendo hoje uma das mais populares técnicas de planejamento e controle de projetos.

[26] No mesmo sentido que Taylor, Hugo Münsterberg defendia a utilização da psicologia em situações práticas e, em 1910, começou a realizar pesquisas visando à aplicação da psicologia na indústria. As ideias de Münsterberg assemelhavam-se às de Taylor quanto à capacitação dos mais aptos ao trabalho. Além disso, ele defendia que o papel dos psicólogos na indústria deveria ser para definir condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção, sendo um dos primeiros estudiosos a desenvolver testes de seleção de pessoal para empresas.

de produção, "o que chamava de ceras". Para aumentar o controle sobre o processo de produção, o autor defendia uma acentuada divisão do trabalho, iniciando pela nítida separação entre direção e operação. Cabe, assim, à direção aprender os processos operacionais realizados pelos trabalhadores e cumprir a função de planejar, coordenar e controlar todas as atividades administrativas. Os operários devem apenas seguir à risca cada uma das funções determinadas e não analisar o trabalho, visto que os mesmos não têm tempo e dinheiro para isso[27]. Para cumprir tal função conforme o determinado, e partindo do pressuposto que os trabalhadores são "vagabundos" e "preguiçosos" por natureza, o sistema de controle deveria ser direto e rígido, o que possibilitaria evitar as ceras e fazer com que cada trabalhador cumprisse rigorosamente cada uma das funções padronizadas.

Outra variável que servia como instrumento de poder dos trabalhadores dizia respeito ao ritmo de trabalho de acordo com a produção. Ou seja, todos recebiam o mesmo valor, devido à produção absoluta. Partindo do pressuposto de que a maior motivação dos trabalhadores era a remuneração, Taylor (1980) modificou a lógica de remuneração, saindo da produção absoluta para adotar o método de produção individual e por peça, o que não só incitava a competição entre os envolvidos (sob a lógica de que quem trabalhar mais obtém maior retorno econômico) como também reduzia o poder dos grupos do controle sobre os processos produtivos.

Em síntese, os métodos de Taylor contribuíram para a constituição de uma teoria do pensar administrativo, que se baseava na superespecialização do trabalho, com nítida divisão entre direção e produção, e na sistematização de estudos visando o planejamento rígido e formal. Em termos técnicos, observamos ainda que, de forma empírica, a criação de técnicas buscava o método mais rápido, a economia dos tempos e dos movimentos, aperfeiçoando para o contexto uma lógica temporal cronológica, cujo pressuposto baseia-se em maximizar o tempo como uma virtude.

Deve-se ressaltar, contudo, que esses métodos, apesar de darem resultados na lógica da eficiência econômica, geraram sérios resultados negativos, não só pelo desemprego em massa (conforme abordado no capítulo um), mas nas condições físicas dos trabalhadores, pela

[27] Observa-se aqui claramente a estratégia de passar para a direção capitalista do processo de trabalho os meios de apropriação de todos os conhecimentos práticos, que, de fato, até então, eram de propriedade dos operários (BRAVERMAN, 1977).

intensidade do ritmo do trabalho, ampliando a exploração pela mais-valia relativa. Se antes os funcionários cumpriam uma mesma função no mesmo período de tempo, essas técnicas intensificaram o ritmo e, consequentemente, os problemas de saúde e exploração no trabalho. Braverman (1977) observa também que os métodos de Taylor não só limitavam a intensificação do trabalho, como também desapropriavam os trabalhadores de grande parte do conhecimento de maneira propositada com o intuito de evitar as ditas ceras no trabalho e de concentrar as informações e decisões apenas para as diretorias. Isso gerou, inclusive, uma desvalorização da mão de obra, devido à perda de conhecimento do processo produtivo por parte dos trabalhadores.

Observa-se ainda que a própria linguagem de Taylor, ao tratar dos funcionários, representava a visão de mundo que o autor tinha dos operários, como peças substituíveis de um sistema produtivo, que levava em consideração apenas a maximização dos retornos produtivos. Tragtenberg (1974) ressalta que essas propostas surgiram também em um contexto sócio-político favorável à sua implantação, como a presença de um sindicato débil, a ausência de legislação social e grande oferta de mão de obra, o que indica toda uma ideologia presente na aplicação das teorias de Taylor.

No tocante às posições ontológicas e epistemológicas do autor, conforme visto no capítulo um da Tese, a ideia de Taylor sobre a gestão era sustentada pela crença na harmonia administrativa, na qual os interesses dos patrões e operários poderiam ser resolvidos por meio de uma gestão eficiente. Essa lógica de trabalho, contudo, representava não só a busca pela ordem e permanência do *status quo*, mas uma forte influência *Quaker*, que sintetizava a crença e resolução dos problemas pelo trabalho. Havia assim, fortes relações entre a ética protestante e o espírito do capitalismo. Ou seja, aqui o puritanismo trouxe para a vida econômica o que faltava para a época[28]. Motta (1994) levanta ainda a própria hipótese da

[28] O taylorismo não se constitui somente num estudo técnico de tempos e movimentos, num controle do processo produtivo, "mas é influenciado pelo *ethos* puritano de origem *Quaker*. Taylor desenvolve toda uma paideia, ou seja, um ideal formativo de personalidade humana, em suma, uma visão do mundo." Relacionando esta concepção de Tragtenberg à era progressista, pode-se dizer que a mesma parece também ter sido orientada por um tipo de *ethos*, um espírito unificador. Para Coben e Ratner, a coincidência no bom êxito do protestantismo e da reforma não foi acidental. O movimento progressista foi a consciência sensível do protestantismo americano durante sua época mais expansiva e otimista, em que o idealismo americano era praticamente sinônimo de idealismo protestante e vice-versa. Os progressistas deram aos valores protestantes uma interpretação visando uma mudança social. Na outra via, o espírito *Quaker* de Taylor ajudou-o a transformar as indústrias em laboratórios do progressivismo (MENDES, 2004).

personalidade de Taylor, do tipo aval-compulsivo, ter refletido também na sua filosofia de administrar, principalmente na obsessão pelo controle.

Outra questão epistemológica presente nas ideias de Taylor é apresentada por Faria (1985a), que ressalta a visão positivista nos métodos e teorias do autor, por propor uma Administração científica baseada na implacável evidência racional, acostando todas as fontes de incerteza e esmiuçando cada pormenor, apenas porque entende que os objetivos são fornecidos antecipadamente e sem ambiguidades.

Observa-se o mesmo positivismo na busca da *one best way,* que partia do pressuposto de que existia uma verdade implícita na maneira de se fazer as coisas e constituía tarefa da razão a sua descoberta. Traçando-se um paralelo desta ideia com a concepção de William James (um dos que mais contribuíram para a formulação do pragmatismo norte-americano) sobre ser a verdade algo a se buscar no entendimento das circunstâncias, a partir de sua assimilação, validação, corroboração e verificação, Mendes (2004) ressalta que se pode perceber que são as concepções de James e de Taylor similares, de estrito acordo com os cânones do espírito científico da época.

Outro pensamento da Escola Clássica centra-se no francês Henry Fayol. Em termos de contribuições para a gestão, o autor relatava que quanto maior a organização e maiores os seus níveis hierárquicos, mais há uma tendência ao exercício de funções administrativas em detrimento das questões operacionais. Assim, o autor defendia a importância da criação de escolas do ensino da Administração como uma função primordial para os engenheiros da época.

Fayol (1980) destacava também a importância de se pensar a gestão como um processo que integra as funções de planejamento, organização, direção e controle. Por trás do cumprimento dessas funções, o autor aborda que, em cada organização, existem áreas funcionais, como *Marketing*, Produção, Administração, Finanças, Contabilidade, Segurança, etc. É neste mesmo contexto histórico que emergem os departamentos nas organizações e aparecem as subáreas da Administração como um processo formal e fragmentado. Sem entrar em cada uma das áreas, o autor sinaliza a importância de se pensar a gestão e cada uma dessas etapas, com base em 14 princípios:

a. divisão do trabalho: é necessário dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;
b. autoridade e responsabilidade: a autoridade deve centrar-se no poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer; a responsabilidade é a obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
c. disciplina: consiste na obediência e assiduidade conforme convenções estabelecidas;
d. unidade de comando: cada agente, para cada ação, só deve receber ordens de um único chefe ou gerente;
e. unidade de direção: deve haver um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo;
f. subordinação: os interesses de um agente ou de um grupo de agentes não devem prevalecer sobre o interesse da empresa;
g. remuneração do pessoal: é preciso recompensar os esforços que sustentam a direção da organização, sendo tal recompensa justa;
h. centralização: deve haver um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo;
i. hierarquia: trata-se de uma cadeia de comando constituída de uma série de chefes, indo da autoridade superior aos agentes inferiores;
j. ordem: significa ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização;
k. equidade: para que o pessoal seja estimulado a empregar toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz é preciso que seja tratado com benevolência;
l. estabilidade do pessoal: consiste em promover a lealdade e a longevidade do empregado; as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo e custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;
m. iniciativa: é preciso estimular em seus liderados a iniciativa para a solução dos problemas que surgirem;
n. espírito de equipe (união): deve-se cultivar a harmonia e o entendimento entre os membros de uma organização e a consciência da identidade de objetivos e esforços em comum (FAYOL, 1980).

Com base nesses princípios, podemos observar a mesma reprodução da dominação burocrática baseada nas ideias de divisão do trabalho, hierarquia, obediência e mando, centralização, subordinação e de submissão dos interesses individuais aos da organização. Tragtenberg (1974) observa ainda que Fayol tomou como referência para a constituição desses princípios os modelos organizativos das estruturas militares, demarcando os parâmetros essenciais da organização burocrática: o formalismo e a hierarquia.

Observamos também um aprimoramento no sentido de pensar o gerenciamento dos trabalhadores, agora não mais como Taylor (que considerava os empregados vagamundos e malandros), mas a partir da ideia do estímulo à lealdade e dedicação (estabilidade, equidade, iniciativa, espírito em equipe) como meio de aumentar o comprometimento dos mesmos. Isto aponta para uma visão mais refinada, porém não menos perversa sobre a gestão dos recursos humanos, trazendo à tona a cooptação também dos fatores subjetivos dos trabalhadores (FARIA, 1985a).

Outro aprimoramento em termos de técnica pode ser observado nos modos de controle. Fayol (1980) defendia a importância do controle da vida dos indivíduos, como a preocupação em manter uma vida sã, não regrada por bebidas, mas pelo cuidado do corpo, e a boa relação com a família. Todavia, toda essa bondade no trato com os trabalhadores e sua família reafirma a monocracia diretiva, combinada com um tratamento paternalista dos operários (FARIA, 1985a). Desta maneira, se Taylor focava um modo de controle direto para dentro da empresa, Fayol pensava ainda em mecanismos indiretos de controle, como a família, estendendo seu alcance para fora das paredes das organizações.

No que se refere às questões epistemológicas, Faria (2004a) ressalta que o autor seguia a mesma visão racionalista de orientação funcional-positivista, pois encarava o processo de organização como a definição e a criação da estrutura geral da empresa em consonância com fins programáticos, ou seja, como a necessidade de dar forma a toda a estrutura e de determinar o lugar e as funções de cada um dos elementos que a compõem. Como exemplo, cita que Fayol defendia que a integração das partes no todo compunha o organismo social.

> A gestão desta organização é assim fundamental no seu esquema teórico, na medida em que defende que o surgimento de um grupo está ligado à necessidade de criar uma chefia. Proliferando, as chefias de um mesmo nível formam outro grupo, o que, por seu turno, obriga a criação de outra chefia e

> assim sucessivamente, a influência da metodologia funcional-positivista, com seus mecanismos e limitações, se assemelha a organização social a engrenagens mecânicas e ao mundo vegetal e animal: no primeiro, comparando a engrenagem aos movimentos do mecanismo administrativo; no segundo caso, associando a hierarquia administrativa à ramificação dos troncos das arvores, e, no terceiro caso, comparando o sistema nervoso, comandado pelo cérebro, à centralização. Para Fayol, a administração é uma função de direção e está estreitamente relacionada ao comando, repartindo-se entre a cabeça e os membros do corpo social. Todavia, tais funções são, na realidade, departamentos inerentes à estrutura burocrática da organização formal, em que a função administrativa vai expressar as formas básicas do burocratismo (FARIA, 2004a, p. 20).

Por fim, outro autor que faz parte desta corrente de pensamento administrativo é Henry Ford, fundador de um dos setores automobilísticos dos Estados Unidos. O mesmo assume em seu livro, *"Minha vida e minha obra"*, que adotou na íntegra os métodos de Taylor como procedimentos administrativos, todavia, com algumas inovações. Dentre elas, faz uma mudança sob o ponto de vista estratégico, passando a adotar como enfoque a lógica de produção em massa, cujo retorno encontra-se no alto volume de vendas alcançado. Ou seja, se na época, a aquisição de um carro era algo raro, sendo vendido em menor escala e apenas para uma minoria, com a produção em massa, Ford (1926) popularizou o carro (Modelo Ford-T), vendendo-o a um preço "acessível" para as diversas camadas da sociedade. Neste mesmo sentido, o autor adotou uma política de alta remuneração para os seus funcionários, o que servia não só como fonte de motivação, mas também para facilitar as aquisições dos carros produzidos pelos mesmos.

Quanto ao processo de produção, Ford (1926) criou esteiras e fez modificações no *layout* da fábrica, o que facilitou a chegada dos produtos aos funcionários, reduzindo o tempo morto (tempo em que o trabalhador não produz, por não ter mercadorias ou insumos). Tal modo de sistematização dos processos, na busca da redução do tempo morto, até alguns anos atrás se manifestava formalmente em algumas disciplinas da Administração, como Organizações & Métodos, que se baseavam nas melhorias da eficiência dos processos operacionais e administrativos.

Todavia, por adotar os mesmos métodos de Taylor, aprimorando inclusive os processos produtivos, o autor também "contribuiu" para intensificar o ritmo de trabalho e fragmentar o saber dos trabalhadores. Uma das críticas da época aos métodos de Ford evidenciava-se no

filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin, no qual o autor ressaltava a maneira frenética do ritmo e as consequências que as propostas de Ford geravam na vida dos trabalhadores.

Deve-se considerar também que as propostas levantadas por Ford propagaram-se por todo o mundo após a Segunda Guerra Mundial e estenderam-se até a década de 1970. Conforme observa Druck (1999), as ideias consolidaram-se nos Estados Unidos porque existia um jeito americano de viver que correspondia à lógica de consumo em massa, que sustentava o consumo e a produção das empresas que adotavam este modo de gestão.

Nesse período, o capitalismo nos países imperialistas alcançava taxas de crescimento econômico expressivas coma melhora do padrão de vida, a preservação da democracia de massa e a diminuição das ameaças de grandes guerras entre capitalistas. Aliando-se a uma política de Bem-Estar Social (*keynesiana*), o fordismo teve um surto de expansão internacional, envolvendo uma série de outras nações (DRUCK, 1999).

Lipietz (1991) ressalta ainda que havia um "compromisso fordista" entre o Estado, as leis trabalhistas e os modos de produção, que facilitava e sustentava o modo de gestão. Pois havia: legislação sobre o salário mínimo e as convenções coletivas, levando a sua generalização, e indução do aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores, de acordo com o aumento da produtividade; previdência social que possibilitava à população manter-se como consumidora, mesmo quando impedida de exercer alguma atividade assalariada; e emissão de moeda, controlada pelo banco central, de acordo com as necessidades da economia, levando à desvinculação entre a moeda em circulação e as reservas em ouro.

De acordo com Lipietz (1991), "o 'compromisso fordista' realizava a conexão entre produção de massa e consumo de massa crescente". Foi recebido pelo mundo inteiro no desfecho da guerra como *o american way of life*, um modelo produtivista e 'hedonista', isto é, fundado na busca da felicidade através do aumento das mercadorias consumidas por todos.

No tocante às bases epistemológicas que permeiam o pensamento de Ford, observam-se as mesmas semelhanças positivistas entre as ideias de Taylor e Fayol. O autor defendia que seu modelo de gestão seria a base para a abundância e o progresso da sociedade: "um dia chegar-se-á ao ponto em que a produção será tão grande e barata que a superprodução se fará

realidade. Neste dia, todos terão tudo de que precisam". Ainda, acreditava que todas as atividades propostas poderiam ser generalizadas e aplicadas em qualquer contexto social e organizacional, de modo que usou como exemplo o modelo de Administração do Hospital Henry Ford para comparar com a indústria da época (FARIA, 2004a, p. 50).

Feitas as considerações referentes à Escola Clássica, observa-se que, por detrás de cada uma das técnicas e princípios desenvolvidos, existia um contexto histórico e político que interferiu e permeou essas teorias. Conforme afirma Guerreiro Ramos (1981), a Escola Clássica evidenciou o estado de consciência do homem ocidental da época em que a ciência natural se convertera em símbolo de uma ordenação total da vida embasada no predomínio da razão calculista e do progresso. Assim, no contexto desta escola, tornou-se o ícone da legitimação cientificista da cisão da relação do trabalhador com o seu conhecimento e com o controle do processo de trabalho, isto é, com o seu saber e o seu fazer.

Em conclusão, isto demonstra também que as teorias administrativas que inspiraram o modo da Escola Clássica constituem "harmonias administrativas" na medida em que são todas originárias de uma visão positivista das relações sociais, que se caracteriza por evitar ou manipular o conflito através de mecanismos diretos ou indiretos de controle social, que garantem a produtividade e promovem um ordenamento "harmônico" das relações no mundo do trabalho (TRAGTENBERG, 1974).

3.2 Escola de Recursos Humanos e Comportamental[29]

A Escola de Recursos Humanos começa a partir de 1930. Tem como um de seus principais autores Elton Mayo[30], com suas experiências em uma fábrica da Western Electric Company situada em Chicago no bairro de Hawthorne. Quanto às variáveis históricas que motivaram o seu surgimento, existem autores de cunho funcionalista, como Chiavenato (2004), que sustentam a crença de que se tratava de um momento histórico em que se buscou contrapor as ideias da Escola Clássica, acusada de precarizar o trabalho, para seguir um processo de humanização das organizações.

---

[29] Apesar de compreender que essas duas escolas surgiram em períodos distintos, optamos por apresentá-las juntas, devido às raízes e bases de pensamento que se assemelham.

[30] Roethlisberger e William Dickson também contribuem e corroboram o pensamento da Escola de Recursos Humanos, apresentando resultados de experiências semelhantes às propagadas por Elton Mayo.

Todavia, esta visão não leva em consideração as relações de poder e interesses que permeiam a Escola de Recursos Humanos. Ao contrário do que afirma Chiavenato (2004), pelo menos dois outros motivos sustentaram o seu surgimento. O primeiro relaciona-se ao fato de que, naquele momento histórico da sociedade americana, ao resolverem os problemas econômicos mais imediatos, abriu-se espaço para o atendimento dos problemas humanos. Dessa forma, verifica-se a substituição da autoridade formal pela adoção de técnicas de persuasão, que, segundo Motta (2010), estavam mais ligadas às novas configurações organizacionais e de trabalho. A automação desloca a função produtiva para a de controle, eliminando a possibilidade da hierarquia simples da Escola Clássica, o que reforça a necessidade de cooperação e comunicação.

O segundo motivo está relacionado com o fortalecimento dos sindicatos, o que exigiu métodos de controle que superassem o controle autoritário pelo controle psicológico. Isto, porque os representantes da Escola Clássica viabilizaram a primeira fase do capitalismo monopolista, mas suas tentativas de obter, através da força, a "harmonia" nas relações trabalhistas mostraram-se bastante limitadas. Tais métodos não contribuíam para reduzir a dissonância cognitiva do funcionário em relação à exploração de sua força de trabalho, e esta fragilidade abriu espaço para contestações individuais e organizadas ao sistema, que acabaram por fortalecer o movimento sindical. Assim, a Escola de Recursos Humanos buscou solucionar as falhas da Escola Clássica, formulando uma resposta intelectual ao sindicalismo e dando continuidade à ideologia da "harmonia administrativa" (PAES DE PAULA, 2002).

Feitas as considerações iniciais sobre os fatores históricos que influenciaram o surgimento da Escola de Recursos Humanos, no que se refere às experiências de Hawthorne, observa-se que a pesquisa foi dividida em quatro fases. A primeira tinha por objetivo confirmar a influência da iluminação sobre o desempenho dos operários. Nos resultados, os observadores não encontraram correlação direta entre as variáveis, o que implicou em uma não comprovação do objetivo inicial, mas somente a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.

Na segunda fase, foram separadas seis mulheres em uma sala para produção de relés, sem a presença de um supervisor. Durante os experimentos, foram realizados processos de acréscimo e diminuição de benefícios e intervalos de descanso. Os resultados apontaram que, em certas ocasiões, mesmo com a diminuição de benefícios materiais e de intervalos de tempo

de descanso no ritmo de trabalho, ocorreram acentuados aumentos na produtividade. Dentre os motivos que geraram o aumento da produtividade, observou-se a influência das variáveis sociais. Ou seja, ao estabelecerem relações sociais próximas, os trabalhadores produziam mais. As condições dadas nos métodos de supervisão branda e ambiente amistoso permitiram aos funcionários trabalharem com liberdade e menor ansiedade, o que proporcionou maior integração do grupo.

Na terceira e quarta fase, foi verificada, por meio do Programa de Entrevistas (que consistia em entrevistas com os empregados para conhecer suas opiniões e sentimentos), a existência de uma organização informal de operários, onde foram constatadas a lealdade e a liderança de certos funcionários em relação ao grupo. Verificaram-se também, dentro dessa união informal dos trabalhadores, regras próprias de procedimento que incluíam punições informais aplicadas pelo grupo contra o membro infrator, como exclusão de eventos sociais, entre outras.

Neste sentido, os resultados das investigações de Mayo (1949) apontaram para a possibilidade de criação de princípios e técnicas que corroboraram a ideia de que as motivações não se limitam apenas a questões econômicas, mas também sociais. Isto incitou a criação de políticas e estratégias de motivação baseadas em novas formas de recompensa e sanções não materiais.

Outra observação dizia respeito ao ambiente de trabalho. Girava em torno da transformação de um contexto de atividades monótonas, com pouca interação social, em um ambiente mais amigável, que permitisse a ampliação de grupos sociais, maior motivação e consequentemente maior produtividade para as organizações. Ou seja, quanto maior a integração social do grupo, maior será a sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a Escola Clássica, que colocava os fatores físicos como determinantes. Hoje, existem diversas organizações que fazem uso de jogos lúdicos dentro do próprio ambiente de trabalho, bem como realizam trocas de funções entre os membros para evitar a monotonia e possibilitar o aumento do comprometimento dos envolvidos.

No mesmo sentido, foi possível observar que nem sempre os modos de controle direto presentes na supervisão rígida defendida por Taylor, geravam resultados satisfatórios. Isto

abriu espaço para a adoção do controle também de maneira indireta, principalmente por meio de mecanismos subjetivos[31].

Por fim, os estudos contribuíram para se pensar as relações informais como um meio de manifestação e a existência de leis próprias que regem e determinam a produção (ou seja, o comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente). Isso implicou na preocupação com o controle, inclusive dos procedimentos informais, que permeiam geralmente os procedimentos subjetivos[32].

Ao analisar as bases ontológicas que perpassam o pensamento de Elton Mayo, Paes de Paula (2002) ressalta que a ideologia da harmonia administrativa, iniciada por Taylor e Fayol, tem continuidade em Mayo, pois o autor se preocupava em evitar os conflitos e promover o equilíbrio nas organizações. Para Mayo, os conflitos industriais eram vistos como meros desajustes e não conflitos de lógicas. Por considerar o conflito como essencialmente mau, Mayo propunha investimentos em mecanismos que tornassem os objetivos organizacionais e individuais convergentes e as relações mais harmoniosas, garantindo a continuidade da lógica da harmonia administrativa. É assim que as dinâmicas de grupo, bem como a participação do funcionário na organização, passam a ser amplamente utilizadas como instrumentos promotores do consenso influentes no nível psico-afetivo.

Neste mesmo sentido, Tragtenberg (1974) resgata o pensamento sociológico positivista para evidenciar o paralelismo entre o pensamento de Elton Mayo e o de Émile Durkheim. Partindo de Durkheim, Mayo aponta que os conflitos são desintegradores da sociedade e defende a revalorização dos grupos informais na organização como forma de combater a sensação de anomia (desenraizamento) e promover o equilíbrio e ordenamento das relações. Demonstra, assim, que o positivismo é a base da lógica cooperativa e integradora que permeia a Escola das Relações Humanas: é a partir das máximas cooperação, consenso, integração e

[31] O controle subjetivo perpassa através do controle dos vínculos, que estão relacionados com desejos, necessidades de pertença, filiação, sentir-se amado, reconhecido, realizado (FARIA, 2004b).

[32] Em sentido semelhante, Chester Bernard desloca a análise da organização formal para a informal. Segundo ele, "as organizações informais são necessárias ao funcionamento de uma organização formal, como um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual". Todavia, ressalta que os sistemas de treinamento, seleção, vigilância e recompensa não são suficientes para garantir que os indivíduos cooperem com a empresa, corroborando a ideia do caráter incerto da ação humana. Para isso, aborda a importância do desenvolvimento de valores comuns e de uma ética que gere comprometimento dos indivíduos com a organização (FARIA; SCHMIT, 2007, p. 120).

participação que Mayo vai reequacionar a lógica eficientista da Escola Clássica. Nisto reside o caráter ideológico da Escola, que procurava dissimular a dominação através de discursos e práticas participativas, desviando a atenção de seu objetivo central que era manter a produtividade nas organizações.

Por outro lado, a Escola das Relações Humanas também herda características tayloristas, na medida em que mantém a separação entre planejamento e execução e prossegue escamoteando os conflitos, pois apenas substitui a contenção direta pela manipulação. Ou seja, na visão de Mayo, a solução dos problemas dos trabalhadores era um assunto reservado à direção (FARIA, 1985a).

Em conclusão, Tragtenberg (1974) ressalta que a Escola Clássica era menos alienada, pois não considerava a moral do trabalhador, apenas os salários. A Escola Clássica utilizava-se do autoritarismo para atingir a harmonia, o mesmo objetivo que a Escola das Relações Humanas buscava pela psicologia. Esta última, de forma cínica, afirmava uma preocupação com o trabalhador.

A Escola de Recursos Humanos abriu espaço para a ampliação do uso da psicologia e, consequentemente, dos estudos relacionados ao gerenciamento do comportamento nas organizações. Neste sentido, a Teoria Comportamental dá continuidade às ideias e pressupostos da Escola Clássica, relacionando-se com o pensamento de autores que se baseavam principalmente nos estudos vinculados a questões motivacionais e nos modos de influenciar e gerenciar os trabalhadores nas organizações.

Um dos primeiros autores desta corrente é Herbert Simon, que publicou em 1947 o livro *Comportamento Administrativo*, que traz novos conceitos ao tratamento do processo de tomada de decisões e questões vinculadas às ideias de autoridade e lealdade nas organizações. O autor amplia as concepções referentes às tomadas de decisões, afirmando que, ao contrário do que pensavam os autores da Escola Clássica, nem sempre é possível tomar uma decisão ótima, mas apenas satisfatória. Isto ocorre porque existe uma racionalidade limitada ocasionada por restrições humanas (a impossibilidade de compreender o todo); de informações (a falta de informações para analisar as decisões) e de tempo (a escassez de tempo para compreender as possibilidades de uma decisão).

Vinculados às questões referentes às tomadas de decisões, o autor destacava os problemas dos conflitos presentes nas organizações, que geralmente se baseiam nas diferenças entre os interesses organizacionais e individuais. Ao aprofundar os processos subjetivos, o autor observa que todo o indivíduo tende a aceitar uma ordem por uma questão racional de escolha. Ou seja, o mesmo pondera sempre entre em acatar ou não a ordem, de acordo com um conjunto de valores predominantes. Assim, Simon (1965) propõe pensar a importância da constituição da lealdade nas organizações, ou seja, de compreender os interesses e ofertar para os trabalhadores benefícios objetivos e subjetivos, possibilitando, em contrapartida, a sua entrega, no privilégio dos objetivos organizacionais.

Porém, por detrás dessa proposta de lealdade, há estudos que apontam o quão perversamente as organizações têm empregado os mecanismos objetivos e subjetivos para obter o controle e promover a cooptação subjetiva dos indivíduos. Pagés (1987) ressalta técnicas de imaginários, mitos e rituais como mecanismos para se criar uma identificação do empregado com a organização, o que tende a ampliar a possibilidade de manutenção da lealdade, em prol da obediência dos interesses organizacionais. Todavia, esses processos subjetivos de cooptação dos indivíduos geram também diversas doenças e sofrimentos psíquicos para os envolvidos, conforme apontam estudos sobre o tema (DEJOURS, 1992).

Outros autores vinculados à Teoria Comportamental são Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que estudaram as questões motivacionais. O primeiro constituiu, em 1943, a teoria da pirâmide motivacional, que visava apresentar uma evolução dos fatores que interferem nos sujeitos. Para Maslow (1943), o primeiro fator motivacional reúne as questões fisiológicas, que envolvem a satisfação das necessidades básicas, como fome, sede, desejo sexual, repouso; em segundo lugar, e cumprida as primeiras necessidades, surgem as necessidades de segurança baseadas na busca pela estabilidade e proteção, como pleno emprego, planos de saúde; a terceira dimensão envolve as necessidades sociais ligadas à busca pela aceitação, afeição e participação em grupos; a quarta dimensão motivacional é a estima, que diz respeito às necessidades de reconhecimento; e, no topo da pirâmide, tem-se a realização pessoal, que envolve a satisfação do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Já Herzberg (1959) parte também do estudo de fatores motivacionais, destacando a importância das organizações ofertarem atividades desafiadoras e estimulantes aos

funcionários, e da teoria dos fatores higiênicos, que envolve variáveis que, presentes, não interferem na motivação, mas que ausentes geram desmotivação. Por exemplo, as condições físicas e ambientais do trabalho, quando escassas, tendem a gerar insatisfações e, consequentemente, problemas de desempenho dos funcionários.

As ideias desses autores contribuíram para o campo, no sentido de levantar questões para a gestão de relações humanas que interferem na interação e, consequentemente, nas relações de produtividade do trabalho. Todavia, conforme observa Rosa (1990), motivadas unicamente por uma lógica do aumento da produtividade nas organizações e do controle do comportamento dos indivíduos, as teorias mostram-se em completa adequação com o paradigma do sistema capitalista e seu papel ideológico.

Rosa (1990) sustenta o argumento, ressaltando que as sociedades capitalistas exigem a expansão contínua do mercado e isso é conseguido por um aumento progressivo da demanda de bens de consumo. Onde uma demanda genuína não existe, ela precisa ser criada. Onde as necessidades reais estão satisfeitas, o consumo precisa ser aumentado pela provocação de falsas necessidades. Para a manutenção deste sistema, e como seria impossível uma expansão continuada através do aumento da população, nada mais adequado do que uma teoria das motivações que apresente o ser humano como alguém com necessidades ilimitadas e constantes.

É interessante notar também que, no que diz respeito ao conjunto de necessidades colocadas pelas teorias, todas elas podem ser atendidas pelas organizações. As necessidades fisiológicas são atendidas pelo salário e por boas condições do local de trabalho; as necessidades de segurança por estabilidade no emprego, planos de seguros, complementação da aposentadoria, normas e regulamentos claros e objetivos; as necessidades de amor são atendidas pelas inúmeras oportunidades de trabalho em equipe disponíveis nas organizações, bem como pelo intercâmbio de experiências com os colegas de trabalho; as necessidades de estima são supridas por um trabalho motivante e desafiador e pelo reconhecimento dos outros (por meio das promoções, prêmios por desempenho, a sala maior, o carro da empresa); e, no caso da autoatualização, ainda que seja uma necessidade mais difícil de ser atendida, ocorre, como proposta, a ascensão na empresa em cargos cada vez menos rotineiros, para trabalhos que proporcionam mais autonomia e maior emprego da criatividade.

Todavia, quando esse conjunto de necessidades não é atendido pelas organizações, é possível argumentar que a empresa não está sendo bem administrada. Porém, a incapacidade não está na empresa, mas nos homens que a dirigem, o que reforça a imagem de perfeição da empresa, e, por extensão, do sistema capitalista, em detrimento da imagem do homem, apresentado como imperfeito e falível.

Outra limitação é que as teorias motivacionais não estão conectadas com o nível operacional das organizações, mas apenas ao plano gerencial, pois as condições disponíveis para atender a todos esses níveis não são ofertadas para a maioria dos trabalhadores. Neste sentido, maior valorização das necessidades de estima, principalmente de autorrealização, é definida somente como possível se o funcionário estiver perfeitamente adaptado ao seu trabalho. Assim, ocorre uma desvalorização dos funcionários que ocupam posições hierarquicamente inferiores na empresa, que são a grande maioria. Estes, por sua própria condição econômica e pela dominação ideológica, tendem a preocupar-se mais com as necessidades fisiológicas e de segurança, consideradas inferiores. As teorias demonstram, assim, que o trabalho em si não é importante para eles. Abre-se um caminho então para considerações sobre indolência, necessidades de maiores controles, justificativas para os baixos salários. Isto enquanto há supervalorização dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, em que seus ocupantes revelam uma suposta despreocupação com as coisas materiais, ao mesmo tempo em que acham-se propensos ao crescimento, à criatividade, ao gosto pelo trabalho e a uma preocupação total com o futuro da empresa.

Ademais, as teorias são limitadas por se basearem em um conceito de motivação ocidental e genérico, como se todos os indivíduos na sociedade seguissem os mesmos interesses motivacionais. Ao apresentarem a ideia de que cada uma dessas etapas, alinhadas de maneira evolutiva e hierarquizada, é suprida com o preenchimento de determinados quesitos, não levam em consideração que existem ordens diferentes de interesses entre os indivíduos.

Sob o ponto de vista epistemológico, as teorias apresentam as mesmas tendências positivistas ao trazerem um caráter genérico e de replicação para todos os contextos sociais. No tocante às questões ideológicas, deduz em sua teoria da hierarquia uma inferência universal das necessidades humanas, desconsiderando o caráter histórico do ser humano. Assim, deve-se

questionar até onde essas necessidades são inerentes ao ser humano ou poderiam ter sido modeladas pelo atual sistema econômico (ROSA, 1990).

Outros autores que também estão ligados à Teoria Comportamental são Douglas McGregor, Rensis Likert e Blake e Mouton, cujas bases de análise envolvem os modos de tratar as pessoas nas organizações. McGregor (1960) ressalta que existem dois modos de gestão de pessoas: o primeiro chamado de teoria x que vê os homens sob o ponto de vista econômico, e a teoria y que vê o homem enquanto ser social. Segundo esses pressupostos, o primeiro modo de gestão envolve uma relação autoritária e rígida, baseada nos modos tayloristas de gerenciar. Já as ideias da teoria y, com as quais o autor simpatiza e defende como um modo superior, apontam maneiras de gestão mais abertas e dinâmicas, relacionadas com as questões de participação dos trabalhadores.

Likert (1972) caminha em um sentido semelhante às ideias de McGregor (1960), defendendo quatro modos de gestão diferentes, de acordo com variáveis referentes à: processos decisórios, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas. Com base nessas variáveis, o autor aborda os seguintes sistemas de gestão:

a. autoritário-coercitivo: está presente nas organizações da construção civil, cuja mão de obra é intensa e a tecnologia baixa; neste contexto, os processos decisórios e a comunicação tendem a ser centralizados e precários, sendo vetadas as questões informais; as remunerações e recompensas são apenas materiais, e existem punições como o melhor meio de as pessoas obedecerem às regras e tarefas;
b. autoritário-benevolente: geralmente ocorre em escritórios industriais e na produção das empresas, onde existe uma mão de obra mais especializada; é um sistema menos rígido, cujas relações interpessoais são mais intensas, mas o processo decisório encontra-se na cúpula administrativa, sendo permitidas apenas pequenas decisões de natureza rotineira e simples; o mesmo ocorre com o sistema de comunicação, que continua precário, porém, a cúpula facilita comunicações ascendentes e laterais; há um acréscimo pequeno de confiança nas pessoas, o que promove o relacionamento interpessoal; há ainda ênfase nas punições, com recompensas salariais;
c. consultivo: está presente em organizações financeiras; este contexto, o processo decisório é participativo e consultivo, ou seja, os demais níveis hierárquicos participam das decisões, porém, sob controle da cúpula; a confiança nos funcionários

é mais elevada, o que resulta na criação de sistemas que facilitam, relativamente, a comunicação; raramente ocorrem punições, porém ainda prevalecem recompensas salariais;

d. participativo: está presente em organizações com tecnologia de ponta e mão de obra altamente qualificada; é um sistema democrático e aberto; apesar de a cúpula administrativa definir as diretrizes e controlar os resultados, o processo decisório é totalmente descentralizado aos níveis inferiores; as comunicações fluem facilmente e são vistas como um meio positivo e eficiente; o ambiente é de confiança, com participação e envolvimento grupal; as recompensas são simbólicas e também materiais, e raramente ocorrem punições.

Por fim, Blake e Mouton (1980) tratam de um *grid* gerencial, no qual definem cinco estilos gerenciais, relatando as formas como os gerentes devem tratar os funcionários, baseadas nas orientações para a produção e pessoas. Assim, defendem a seguinte escala gerencial: Grid 1.1 - expressa uma situação na qual não existe preocupação do líder com os liderados e nem com as tarefas (a produção) a serem realizadas; Grid 1.9 - expressa uma situação na qual o líder demonstra grande preocupação com as necessidades de seus subordinados e procura, de todos os modos, proporcionar um ambiente de trabalho agradável e não estressante, ou seja, um ambiente semelhante ao existente num clube. Embora exista elevada preocupação com os subordinados, há pouca preocupação com a realização das tarefas (produção) e nenhuma ou muito pouca consideração com os subordinados; Grid 9.1 - a maior preocupação é com os resultados operacionais da organização (tarefas), havendo pouca preocupação com os subordinados; Grid 5.5 - ponto intermediário, no qual a preocupação do líder com os subordinados equilibra-se com a preocupação com a realização das tarefas; Grid 9.9 - trata-se de uma gerência de êxito, na qual as tarefas são cumpridas eficientemente, com dedicação e envolvimento dos subordinados, num ambiente de confiança e respeito. É o grau máximo de liderança do grid, no qual a preocupação com os empregados é muito elevada, o mesmo acontecendo com o desempenho na realização das tarefas e com o nível da produção.

Com base no que foi apresentado por esses quatro autores, pode-se observar que, apesar de uma ampliação nos caminhos de gerenciar pessoas em comparação com a Escola Clássica, sob o ponto de vista ontológico e epistemológico, parece haver o mesmo determinismo e utilitarismo sobre a crença do melhor método de gestão (*one the best way).* Ou seja, continua-

se defendendo, só que agora sob a visão de uma nova panaceia gerencial, a superação dos métodos autocráticos por participativos. Todos os autores sustentam que o ideal do gerenciamento encontra-se na adoção de métodos participativos. Até mesmo Likert (1972), que busca relativizar os modos de gestão para contextos organizacionais distintos, termina por demonstrar sua simpatia pelo estilo gerencial participativo.

Neste mesmo sentido, divergimos das ideias que sustentam que a Teoria Comportamental abandonou as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores para adotar posições explicativas e descritivas (CHIAVENATO, 2004). Apesar de seus autores focarem mais as questões explicativas, observamos no curso das propostas de Simon, Maslow, McGregor, Likert, Blake e Mouton, ainda que de maneira mais sutil, a mesma prescrição nos modos de gerenciar as pessoas.

Ressalta-se também que, apesar da defesa na adoção de métodos participativos, os mesmos constantemente estão limitados aos interesses da cúpula, que decidem sobre as questões estratégicas da organização, apontando para uma flexibilização apenas para o que seja do interesse da organização. Ou seja, sob o ponto de vista ideológico, Tragtenberg (1980) ressalta que, ao utilizar técnicas participativas, a Teoria Comportamental seria responsável por criar nos funcionários uma "falsa consciência" de que são importantes no processo decisório, quando na verdade apenas endossam decisões que já foram tomadas.

Observa-se, ainda, a mesma visão ontológica de crença na ordem e, assim, nas harmonias administrativas. Pois, conforme ressalta Faria (1985a), por detrás de todas essas panaceias, os problemas objetivos (econômicos, jurídicos, ideológicos) não são se quer referidos, inclusive as questões pertinentes aos conflitos, às relações de poder, são resolvidos com um "belo" estilo gerencial.

Deste modo, todo o esforço de participação e também visando estabelecer um trabalhador como indivíduo apoliticamente comportado, é concebido sob o predomínio de uma racionalidade instrumental, que nega os conflitos internos e tem como base a lógica da conformação do comportamento do trabalhador. A revitalização da perspectiva humanista significa a disseminação de uma síndrome comportamentalista no âmbito da teoria das organizações, em que se privilegia o comportamento em detrimento da ação. Assim, sob a

síndrome comportamentalista, o trabalhador não é em si um ser que age conscientemente, mas um ser que se comporta segundo padrões exteriores. Entendendo comportamento como "a conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores, [o trabalhador] tornou-se uma criatura que se comporta" (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 51).

3.3 Escola Neoclássica

A Escola Neoclássica surge na década de 1950, baseada nos mesmos pressupostos da Escola Clássica e de recursos humanos. É com os autores neoclássicos que a absorção das ideias de ambos os enfoques se dá de forma mais nítida, reflexo de uma preocupação específica com as deficiências gerenciais causadas pela ausência de práticas administrativas mais atualizadas para a época.

Os fatores históricos que motivaram o surgimento da escola se dão em consequência da depressão que resultou da crise do capitalismo no limiar da década de vinte e início da década de trinta, na qual as formas clássicas de gestão das empresas não respondiam mais as necessidades das gerências. A proposta *Keynesiana* de intervenção e controle do Estado sobre a economia passou a ser adotada largamente. A segunda guerra mundial veio aumentar a intervenção estatal, através do controle de preços dos manufaturados, das matérias-primas e dos salários, bem como através do aumento dos gastos do governo. Ao final do conflito da Coréia, a economia norte-americana viu-se novamente diante de uma crise, o que resultou em novas pressões do Estado sobre a economia, especialmente no que se refere ao controle de preços.

As pressões do Estado geravam tal impacto na economia que, no âmbito das empresas, ocorria à chamada gerência por pressão, cuja ênfase estava nos controles financeiros, na pesquisa operacional. O desafio era aliar uma maior eficiência na extração da mão de obra no trabalho com uma maior eficiência nos controles burocráticos das empresas. Como tais pressões obstruíam a acumulação das empresas privadas, iniciou-se uma fase de produção intelectual para resolver as contradições surgidas. Assim, emergem as propostas da Escola Neoclássica (FARIA, 1985a).

Dentre os autores relacionados com essa linha de pensamento, encontra-se Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph

Davis, George Terry, Morris Hurley e Louis Allen. De um modo geral, a base de pensamento desses autores se sustenta na crença de que as teorias administrativas somente têm valor quando operacionalizadas na prática, o que aponta para a mesma base epistemológica do pragmatismo da Escola Clássica.

Neste mesmo sentido, buscam deslocar a atenção antes mais fixada nas chamadas "atividades-meio" para os objetivos ou finalidades da organização. A ênfase agora não é mais em apenas fazer corretamente o trabalho, mas em fazer o trabalho de forma mais relevante em relação aos objetivos da organização. Parte-se assim, do pressuposto de que qualquer que seja a organização, há uma busca em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis.

Com base nesta linha de pensamento, pode-se observar uma visão ontológica de ordem e da consequente harmonia dos interesses, na crença de que todos os envolvidos se unem nas organizações em prol de objetivos comuns. Essa visão, contudo, negligencia as tensões entre capital e trabalho e os mecanismos de coerção presentes nas organizações para manter a ordem, legitimando assim, a naturalização da permanência do *status quo*. Além disso, ao ressaltar a importância do "bom administrador", sustenta a crença na centralidade de poder no mesmo, atribuindo à função o direito de coordenar e dirigir a organização e as ações dos demais trabalhadores.

Observa-se também que grande parte do material desenvolvido pela Escola Clássica foi redimensionado pelos autores da Escola Neoclássica. Passa-se a abordar e replicar questões referentes às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar; à estrutura de organização (centralizada x descentralizada); aos problemas da autoridade e responsabilidade[33]; e às questões de departamentalização[34]. Ou seja, há um aprimoramento no uso das técnicas criadas pelos autores da Escola Clássica, com o intuito de aumentar a eficiência organizacional.

[33] Trata-se dos modos de estabelecer as linhas de mando. A organização linear se baseia em uma autoridade única de mando; a funcional apresenta autoridades divididas; e a organização de linha-staff apresenta ainda assessorias externas que também cumprem a função de mando.

[34] A departamentalização constitui a combinação e/ou agrupamento adequados das atividades necessárias à organização em departamentos específicos. Assim, a departamentalização pode apresentar vários modelos: por funções, produtos ou serviços, localização geográfica, clientes, fases do processo ou por projeto.

Porém, o aprimoramento consiste em reproduzir as mesmas ideias de hierarquia, divisão de tarefas, de controle, de mando e submissão presentes em suas técnicas.

Não iremos adentrar cada uma das propostas devido à grande proximidade com os pressupostos da Escola Clássica, já vistos anteriormente. Destinaremos, contudo, maior a atenção a uma das técnicas mais conhecidas e propagadas da Escola Neoclássica que é a chamada Administração por Objetivos (APO). Priorizaremos em dar atenção ao pensamento desta técnica, pela repercussão que tomou no campo organizacional. A APO trata-se de um método proposto por Peter Drucker em 1954, que, segundo o autor, consiste na criação de metas definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados e nas responsabilidades especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir indicadores ou padrões de desempenho. Isto serve de base para novos esquemas de avaliação do desempenho humano e remuneração flexível. Dentro dessa concepção, o autor aborda que a APO apresenta em termos metodológicos o seguinte esquema: 1. gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam os objetivos de desempenho para o subordinado, que são medidos em termos quantitativos; 2. a partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, cobra resultados e garante os meios e recursos para que o subordinado possa alcançá-los; 3. o subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e exige meios e recursos necessários para alcançar os objetivos; 4. periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos; 5. a partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo, e os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.

Observa-se nas propostas de Peter Drucker (1954) a negação dos conflitos organizacionais, ao estabelecer que operários e gerentes se reúnem, decidem e reavaliam conjuntamente as metas. Contudo, o que os resultados da aplicação da APO têm apresentado na prática, é que as metas são criadas de modo unidimensional pela maioria das diretorias das organizações, e, em muitos casos, torna-se quase impossível atingi-las. Além disso, há a tendência a se intensificar a exploração do trabalho, aumentando não só a mais-valia relativa, mas causando problemas psíquicos pelo não cumprimento do valor total das metas. Não é por menos que estudos na perspectiva crítica do trabalho apontam para as diversas doenças geradas pelos sistemas flexíveis de gestão nas organizações.

Outro desmembramento dessa técnica foi a possibilidade de redução de custos nos métodos de controle. Se antes o controle era direto, por meio de supervisores, com a APO o controle passa a ser realizado pelo próprio funcionário, que se responsabiliza em cumprir as metas. Esse método facilitou também a flexibilização dos processos estruturais de trabalho, como o "*home office*", na qual, dependendo da função do trabalhador, o mesmo pode cumprir e realizar o seu trabalho sem sair de casa, desde que cumpra no prazo os objetivos estabelecidos pela organização.

Para Drucker (1954), um dos maiores benefícios da Administração por objetivos foi ter substituído o controle por dominação pelo autocontrole. Todavia, conforme ressalta Faria (1985a), o autor troca a dominação explícita pela implícita. A aparente ausência de coação esconde outra coação mais sofisticada, porquanto penetra no cerne do imaginário, a coação do indivíduo sobre si mesmo. Isto isenta os gerentes das responsabilidades diretas, evita atritos, transferindo para os controlados todos os problemas.

No que se refere às perspectivas ideológicas presentes na visão de Drucker, o autor sustenta que o lucro gerado pelos resultados da APO e por uma gestão eficiente é benéfico para todos os trabalhadores, pois permite acumular o capital, e assim morarem em mansões e bairros exclusivos. Ainda, para o mesmo, não existem países subdesenvolvidos, a gerência é o motor primordial e o desenvolvimento é uma consequência. A falta de capital é eufemismo de má administração, e não de fatores estruturais. Com base nesta crença, observa-se que o autor sustenta o mesmo pressuposto de ordem e progresso, da ausência de relações conflitivas e de poder, e um discurso em prol da acumulação do capital para o benefício de todos, na qual os problemas econômicos e sociais, podem ser resolvidos por uma boa gestão pragmática (FARIA, 1985a).

Contudo, por detrás de um discurso de participação e da constituição de objetivos que atendam a todos na organização, as boas intenções não passam de características autoritárias de gestão, que acabam por apoiar na cooptação dos trabalhadores para integrar o trabalho no empreendimento, e que concede uma discreta e limitada participação, dentro dos limites de uma concepção elitista (FARIA, 1985a).

3.4 Teorias da burocracia e a abordagem estruturalista

No segundo capítulo da Tese, analisamos a burocracia com o intuito de apontar um sistema de dominação social. Porém, na literatura do ensino da Administração tradicional, essa perspectiva é silenciada, considerando a burocracia apenas como um modo gestão. Neste mesmo sentido, a burocracia é considerada inclusive como uma das linhas do pensamento administrativo.

Chiavenato (2004), que sustenta uma abordagem funcionalista da burocracia, afirma que a mesma emergiu nas teorias da Administração na década de 1940, a partir das leituras de Max Weber[35]. Com base nesta visão, os atributos que constituem seu modo de gestão seriam: 1. caráter legal das normas e regulamentos; 2. caráter formal das comunicações; 3. divisão do trabalho; 4. impessoalidade nas relações; 5. hierarquia de autoridade; 6. rotinas e procedimentos padronizados; 7. competência técnica e meritocracia como sistema de recrutamento e justificativa das remunerações e decisões; 8. especialização da Administração e profissionalização dos participantes; e 10.busca de completa previsibilidade do funcionamento (CHIAVENATO, 2004).

Discordamos, contudo dessa perspectiva no que se refere ao seu surgimento e sua reapropriação, pois se observarmos as características que fazem parte do seu modo de gestão, podemos notar que esses fatores já estavam presentes nas propostas de gestão da Escola Clássica defendidas por Taylor, Fayol e Ford no início do século XX. Além disso, sob o ponto de vista conceitual, ao considerarem a burocracia apenas como um modo de gestão, negligenciam todas as relações de poder e dominação presentes em seus ideais[36].

---

[35] "Embora tivesse escrito sobre a burocracia décadas antes, foi somente com a tradução do alemão para o inglês em 1947 que Max Weber - considerado o fundador do movimento que se iniciou na sociologia - passou a ser conhecido e discutido nos meios acadêmicos e empresariais. A partir da década de 1940, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo, como à Teoria das Relações Humanas - por seu romantismo ingênuo revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas obras de um economista e sociólogo já falecido, Max Weber, "a inspiração para essa nova teoria da organização". Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia na Administração" (CHIAVENATO, 2004, p.345).

[36] Outro ponto problemático, e que será visto mais a frente nas chamadas teorias da gestão flexível, é a crença de que com os novos modos de gestão, há uma superação da burocracia enquanto gestão, o que representariam organizações pós-burocráticas. Discordamos desse discurso, visto que a burocracia antes de tudo é um sistema de dominação, e assim, os novos modos de gestão, apesar de apresentarem flexibilidades, continuam reproduzindo os mesmos modos de dominação.

Ressalta-se também, com base nas teorias da burocracia, a crença de que é um modo de gestão mais eficiente e "neutro", que se justifica pela importância dos conhecimentos "técnicos" e consequentemente da impessoalidade e da meritocracia. É interessante observar que a alegação da superioridade de um tecnicismo é um discurso que ainda permeia o pensamento administrativo no ensino tradicional da Administração.

Sustenta-se assim, o argumento da importância de priorizar pessoas que possuam um conhecimento técnico para ocupar cargos administrativos, principalmente na esfera do Estado (seja nas prefeituras, forças armadas ou empresas estatais), reforçando a impessoalidade do aparato administrativo, por meio da meritocracia para a ocupação dos cargos.

Todavia, o que muitas vezes não se observa é que a prática da meritocracia e da impessoalidade só ocorre nos níveis operacionais e em alguns casos gerenciais das organizações, pois, a ocupação dos cargos de diretorias e presidências (principalmente as empresas estatais), não se baseiam na impessoalidade, mas em indicações políticas para o preenchimento das funções. A aparente contradição só ocorre no discurso, pois em termos de coerência com um sistema de dominação, atende perfeitamente aos interesses das minorias, que conseguem controlar o aparato administrativo das diversas esferas organizacionais da sociedade, tendo autonomia para colocar e retirar pessoas de acordo com os seus interesses.

Além disso, o próprio conceito de meritocracia entendida como um conjunto de valores que determina que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um, é problemático. Pois, conforme observa Helal (2006), a meritocracia não leva em consideração as variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político no momento em que se pleiteia ou compete por uma posição, o que se refere a uma visão funcionalista, por enfatizar o esforço individual e diminuir a importância da origem social nas realizações dos indivíduos.

Helal (2006) aponta ainda resultados de pesquisas que comprovam a importância do capital cultural no processo de estratificação, confirmando que não se trata de um processo inteiramente meritocrático, uma vez que elementos do contexto social, exercem significativa influência. Cita como exemplo que crianças de famílias com um baixo nível de capital cultural estão mais propensas a não possuírem meios culturais, tais como valores sociais

dominantes, hábitos, maneiras, preparo com línguas, que podem ajudá-las a adquirir elevado alcance educacional e consequentemente ascensão social[37].

Feitas as considerações sobre algumas ideias centrais que permeiam a burocracia enquanto um modo de gestão, passa-se agora a compreender a Teoria Estruturalista que tem como um dos panos de fundo a burocracia. A teoria estruturalista surgiu por volta da década de 1950, sob forte influência epistemológica das visões estruturalistas-funcionalistas de Talcott Parsons. Em termos etimológicos o estruturalismo se refere à análise interna de uma totalidade, ou seja, elementos, suas inter-relações e disposição. Nesse sentido, o estruturalismo é um método analítico comparativo, que considera os fenômenos ou elementos com referência a uma totalidade, considerando, pois, o seu valor de posição (MOTTA; 1998).

No campo da Administração, o estruturalismo representou uma linhsa de pensamento conhecida por trazer parte das questões das relações de poder nas organizações sob uma perspectiva da sociologia. Passa-se a considerar também as relações informais nas organizações, além de tratar não só do enfoque intra-organizacional, mas interorganizacional. Ou seja, procura-se inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo. Daí, a sociedade de organizações caracterizada pela interdependência entre as organizações, o que leva a um novo conceito de organização e um novo conceito de homem: o homem organizacional que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes. Deste mesmo modo, iniciam-se estudos comparativos sobre os diferentes tipos de organizações, níveis hierárquicos, bem como as relações externas com outras organizações.

Baseados nestes ideais, os autores que representaram a mesma linha de pensamento foram Robert Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall e Nicos Mouzelis, Charles Perrow, Amiatai Etzioni, Peter Blau, Richard Scott, quase todos, influenciados por Max Weber[38].

---

[37]O Capital cultural são bens transmitidos por ações pedagógicas dentro da família e está relacionado a todos os investimentos culturais por parte da família fora do sistema educacional formal. Deste modo, estudantes com maior estoque de capital cultural - oriundos de famílias com habilidades e preferências da cultura dominante - são mais capazes de decodificar as "regras do jogo" implícitas e estão mais bem preparados para a adaptação e desenvolvimento de habilidades culturais e preferências recompensadas nas escolas (HELAL, 2006).

[38]Sem o intuito de aprofundar nas ideias de cada um desses autores, visto que grande parte das abordagens se assemelham, iremos nos restringir a sintetizar apenas pontos centrais de alguns autores.

Observa-se assim, que Merton (1952) destinou estudos para analisar não só as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à eficiência, mas também as consequências imprevistas (ou não desejadas) que levam à ineficiência e às imperfeições. Às consequências imprevistas deu o nome de disfunções da burocracia para designar anomalias de funcionamento. Deste modo, conclui que não existe uma organização totalmente racional e formal, e que a burocracia não é tão eficiente como se acreditava, mas apresenta na prática uma série de distorções (disfunções) que prejudicam o seu funcionamento.

Outro autor que se dedica ao estudo da burocracia é Philip Selznick (1947), que realizou pesquisas para mostrar a flexibilidade e o ajustamento da burocracia ao contexto estrutural. Com base nos resultados da investigação, observa que a burocracia é adaptativa e dinâmica, interagindo com o ambiente externo e adaptando-se a ele. Sugere assim, modificações no modelo burocrático, enfatizando a existência de diversos tipos de organizações, de delegação de autoridade e de manutenção da organização como um sistema adaptável e cooperativo.

Já Alvin Gouldner (1954) desenvolveu estudos para apontar que não há um tipo único de burocracia, mas uma variedade dentro de um *continuum* que vai desde o excesso de burocratização (em um extremo) até a ausência de burocracia (no extremo oposto). Assim, o autor conclui também que o processo burocrático tem um ciclo instável que busca a estabilidade e equilíbrio, mas provoca tensões e conflitos interpessoais.

Etzioni (1972) dedica-se ao estudo das relações de poder, no qual elabora uma tipologia apontando que as organizações possuem diferentes modos de controle, o que provoca diferentes padrões de obediência. Com base nisto, aponta para uma discordância de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados ou de que essa harmonia deva ser preservada pela Administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica.

Em síntese, a Teoria Estruturalista trouxe algumas contribuições, tanto no sentido analítico, ao ampliar o enfoque das abordagens e influências dos fatores externos na gestão, como, de trazer reflexões sobre o poder e os diferentes tipos de manifestações da burocracia.

Contudo, a maioria dos estudos que tratam da burocracia reproduzem a mesma ideia de eficiência do sistema burocrático e o veem como um mal necessário às organizações. Segundo

Perrow (1972, p.6), um dos autores dessa linha de pensamento, a burocracia é não só um modo de gestão, como o mais eficiente:

> Após anos de estudos das organizações complexas, cheguei a duas conclusões que colidem com muita coisa da literatura organizacional. A primeira é que os erros atribuídos à burocracia não são erros do conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Eu defendo a burocracia como o princípio dominante de organização nas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão é que a preocupação com reforma, humanização e descentralização das burocracias, enquanto salutares, apenas obscurecem a verdadeira natureza da burocracia e nos desviam do seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é mais importante do que o impacto sobre os membros de uma organização.

Ainda, na visão dos estruturalistas a sociedade moderna é a sociedade das organizações - todos estão envolvidos em organizações. Todavia, exageram no papel das organizações na medida em que asseguram que elas satisfazem de maneira mais eficiente as necessidades da sociedade. Deste modo, ao creditarem que todos os movimentos devem ser reduzidos a formas organizacionais para serem eficientes e satisfazer as demandas sociais, sustentam um ponto de vista epistemológico de que a natureza humana unicamente se baseia na busca pela eficiência.

No mesmo sentido, se a Teoria apresenta um avanço em termos de destinação de análises sobre algumas dimensões do poder para o campo, porém não nega o funcionalismo e conformismo em relação à burocracia nas organizações. Há um silenciamento sobre as relações de poder na burocracia e nas organizações como forma de manter um modo de dominação.

Observa-se ainda que grande parte dos estudos sobre o poder se centra mais na preocupação com o controle, ou seja, na criação de mecanismos de controle, e sob o ponto de vista gerencial. Há a crença de que o controle deve estar presente em qualquer modelo de organização, sob o ponto de vista gerencial, visto que não há interesse em saber de que forma o conjunto de trabalhadores pode controlar as relações de trabalho e de produção, mas como as organizações de diversos tipos devem controlar o processo de trabalho.

Por fim, conforme observa Faria (1985a, 2004a), apesar de relatar os conflitos considerando-os como inevitáveis e nem sempre indesejáveis, não se questiona: que conflito é este? por que ocorre? qual o seu significado? Os conflitos são tratados apenas na dimensão de objetivos, de

papéis-funções. Porém, os dilemas das organizações estão além da racionalidade-irracionalidade, da disciplina-autonomia, das relações formais e informais, o que aponta para uma limitação por não considerá-los no âmbito das relações de produção, das relações de poder e das relações de trabalho. Assim, os autores desta Teoria silenciam sobre as causas históricas da alienação e a dimensão do poder e burocracia, o que aponta para uma análise a-histórica da burocracia.

3.5 Teoria Sistêmica

O enfoque sistêmico tem como pano de fundo epistemológico a concepção funcionalista de análise dos sistemas sociais e da ação social derivada dos trabalhos de Talcott Parsons, que propõe uma teoria geral para explicar ao mesmo tempo o comportamento individual e o processo macrossocial. Para este enfoque a natureza do fenômeno não pode ser entendida sem que se considerem as funções que desempenham no sistema ao qual pertencem.

No campo da Administração ganhou realce principalmente por possuir uma lógica racional atrativa na análise dos fenômenos sociais pela sua qualidade didática. Somado a isso, o surgimento de grandes projetos de engenharia na área industrial e no governo, gerou a necessidade de controle de concepção e de operação e deram ao enfoque sistêmico uma grande projeção, pois acenava para os gestores do trabalho com a possibilidade de manter o controle total da organização. Isto se tornou necessário porque o avanço tecnológico, especialmente na microeletrônica e na computação, começou a criar funcionários que detinham o controle do processo de trabalho.

Assim, o enfoque sistêmico vem justamente assegurar aos detentores do conhecimento dos processos de trabalho sua manutenção enquanto tal, na medida em que esvaziou as tarefas dos técnicos e permitiu parcelar o trabalho. Quem controla o sistema, quem o concebe, quem o planeja, enfim é que controla e concebe o processo de trabalho. Os técnicos altamente qualificados são novamente executores: a separação entre concepção e execução continua. "Não é sem razão, portanto, que o enfoque sistêmico tenha sido introduzido tão enfaticamente nos departamentos de O&S" (FARIA, 1985a, p.157).

No que se refere aos autores que constituem sua linha de pensamento, tem-se principalmente Ludwig Von Bertalanffy (1975), Daniel Katz e Robert Lest Kahn (1987), que propõem uma

unificação do saber científico, ao aproximar diversas áreas do saber. Neste esforço, realizam uma metáfora entre a Administração com o campo da biologia, compreendendo as organizações como organismos vivos, que fazem partem de sistemas maiores (a sociedade), e estabelecem relações de trocas para sobreviver.

Neste mesmo sentido a ideia de sistema é vista como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo. Acredita-se que cada um dos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que se as unidades funcionassem independentemente (O todo é maior do que a soma das partes). Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. Para o campo da Administração, estabelecem-se analogias com termos da biologia (como entropia, sintopria, sinergia, homeostase, equifinalidade), para compreender as organizações e suas relações com o ambiente.

A Teoria Sistêmica amplia a maneira de ver as organizações, baseando-se não apenas na gestão dos processos internos (departamentos, setores), mas na inter-relação com o ambiente externo. Tal variável é vista como um avanço em termos formais, pois as escolas anteriores se limitavam mais em analisar a relação da gestão com as interações internas.

Ao analisar as organizações como "sistema abertos", mantém-se um contínuo intercâmbio entre matéria, energia e informação com o ambiente, o que tende a refletir sobre as fronteiras de "clima organizacional", abrindo espaço para estudos que visam compreender as variáveis culturais e suas influências na gestão[39]. Ressalta-se também que a elaboração de um sistema é constituído por um conjunto de entradas, processamentos, saídas e *feedbacks*, o que tende a sintetizar etapas dos processos administrativos, com o intuito de compreender seus procedimentos e funções.

Outra abordagem para o campo é a relativização dos procedimentos administrativos, ampliando as concepções dos processos para alcançar objetivos. Recorrendo ao termo equifinalidade para fazer uma analogia com os sistemas biológicos, afirmam os autores que, ao contrário do que defendiam os autores das escolas anteriores, não existe um único e melhor

[39] Como exemplo a Teoria de Desenvolvimento Organizacional e Cultural Organizacional que será visto no tópico seguinte.

caminho, mas diversas possibilidades e procedimentos para alcançar os objetivos organizacionais.

Observa-se assim, que a teoria apresenta algumas contribuições, principalmente no sentido da relativização de seus modos de gestão e de ampliação das análises e variáveis que interferem na gestão das organizações. Porém, tendo como fundamento a noção de elemento e de parte pela visão sistêmica[40], opera-se uma simplificação da realidade organizacional na qual os sistemas são vistos como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm conjuntos dentro de conjunto. No mesmo sentido, no que se refere às pessoas, ao definirem que as organizações contêm indivíduos que são sistemas em si, os mesmos são considerados como elementos, que parecem ser reduzidos discursivamente a seres semelhantes a coisas, exemplificando um discurso reificador das organizações (PAES DE PAULA, 2002).

Outra limitação é que esta visão parte do pressuposto de há relação harmônica e não conflitiva no sistema, não levando em consideração e nem tampouco abordando as relações de poder (desiguais) que sustentam os sistemas. Conforme apresenta Motta (1971), a Teoria Sistêmica sustenta-se no princípio da harmonia entre os elementos visando o equilíbrio do sistema como um todo. No caso das organizações, a harmonia entre pessoas, máquinas, dinheiro, tecnologia, conhecimento é o que parece estar em jogo. Assim, concebe-se a não-harmonia como disfunção e baseia-se numa lógica de que se a realidade começa a desmentir o modelo, há algo de errado com a realidade.

Deste modo, sustenta-se que cada indivíduo deve cumprir uma função para manter o sistema, porém não se discute quem decide as funções, e nem tampouco quem irá participar das decisões estratégicas. O acionamento via metáfora orgânica de pressupostos de outro campo disciplinar parece ser a forma de ocultamento do conteúdo político que envolve a vida nas organizações e que torna cognoscível a própria metáfora organização-sistema.

Da mesma forma, os conflitos constituintes da relação capital-trabalho tendem a ser duplamente silenciados. Desde o lado do trabalho, o conflito parece ser silenciado via reificação do trabalhador que, uma vez reduzido à posição elementar, tem sua valorização

[40] Ou seja, a crença de que por detrás da ideia de pensar as organizações e a sociedade como sistemas, parte-se do pressuposto de que para que ocorra a eficiência de um sistema, cada um dos indivíduos deve cumprir uma função social, ou seja, exercer um papel nas organizações.

determinada tão somente por sua funcionalidade, isto é, pelo desempenho dos papéis garantidores do funcionamento e dos resultados do sistema. E no que diz respeito ao capital, discursos que evocam uma metáfora sistêmica tendem a ocultar os detentores do poder. Feito para e por funcionar e, como se tivesse existência própria, o sistema vela as formas de agenciamento do poder e do controle nas organizações, e tudo se passa como se de fato não houvesse dirigentes e dirigidos, mas apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados (PAES DE PAULA, 2002).

Quanto às questões epistemológicas, Demo (1982) e Faria (1985a, 2004a) abordam que há uma proximidade como funcionalismo e o estruturalismo. A aproximação com o funcionalismo fica mais evidente com a leitura de Parsons (1967, p. 44) quando descreve o conceito de organização e destaca que o que distingue a organização de outros tipos de sistemas sociais é "a prioridade da atenção para a consecução de uma meta específica", em outras palavras: "a consecução de uma meta é definida como uma relação entre um sistema (neste caso, um sistema social) e as partes relevantes da situação externa em que ele atua ou funciona".

Isto mostra que a influência do sistemismo nas teorias da Administração foram no sentido de reforçar ainda mais a sua essência funcionalista. Se o equilíbrio deve ser buscado a todo custo, cada um dentro da organização deve desempenhar bem o seu papel a fim de evitar instabilidades. A própria ideia de controle fica ainda mais evidente, pois o ambiente externo às organizações é agora trazido para o centro da discussão. Ou seja, se existem variáveis externas à organização que lhe afetam de alguma forma (tiram-na do caminho da estabilidade) então estas devem ser conhecidas para serem controladas.

No ensino da Administração, a teoria dos sistemas permite traduzir – até graficamente – o funcionamento da organização, suas interações, seus processos. Porém, o que muitas vezes deixa a desejar é o que está por trás dos gráficos, ou ainda, o que não se consegue enxergar por meio deles. Ou seja, quem são efetivamente os atores que interagem, qual o peso de cada um nessas interações, que tipo de interações ocorrem entre a organização e esses atores.

Em conclusão, com a abordagem sistêmica, o campo dos estudos da Administração pôde constatar que as organizações são parte de um sistema maior que é a sociedade, entretanto,

ainda parece dar-se mais importância ao subsistema organização individualmente e não à sociedade da qual aquela faz parte. A ênfase é maior no impacto do ambiente externo nas organizações do que das organizações no ambiente externo (MOTTA, 1971). Embora se tome como verdade que "o todo é maior do que a soma das partes", o todo ainda é ignorado. Porque o todo não é a organização. A organização é apenas uma parte do todo, o que replica a visão unidimensional da sociedade (SCHLICKMANN, MELO, 2009).

3.6 O desenvolvimento Organizacional e a Cultura Organizacional [41]

O Desenvolvimento Organizacional (DO) tem suas influências nas perspectivas sistêmicas, ao visualizarem as organizações como sistemas orgânicos, e nas escolas comportamentais como um desdobramento operacional, revelando assim, uma forte influência do funcionalismo de Parsons e Durkheim, e da dinâmica de grupo de Kurt Lewin (MOTTA, 1998).

A conceituação de desenvolvimento organizacional está relacionada com as ideias de mudança e capacidade adaptativa da organização ao ambiente. Sustentada por Bennis (1969), Beckhard (1972) e Schein (1969), é entendida como uma estratégia educacional que tem por finalidade mudar a organização de forma planejada. Observa-se assim, um conjunto de metodologias, técnicas e estratégias de caráter participativo, baseado em detectar problemas e conflitos organizacionais para solução e implementação de mudanças.

Faria (1985a, 2004a) faz uma ressalva sobre os fatores históricos que geraram esta linha de pensamento. As propostas de DO surgem na década de 1960 nos Estudos Unidos, exatamente em um contexto de crise política internacional e instabilidade do Estado. Emerge uma grande quantidade de movimentos autônomos de protestos, formados por jovens que investem contra as tradições conservadoras e autoritárias da sociedade. Os reflexos desses movimentos foram evidentes nas organizações, nas quais havia um clima próprio para avançar com novas propostas administrativas e conter a força e expressão dos protestos.

Alves e Galeão-Silva (2000) abordam também que o "desencantamento" com o trabalho foi outra variável que interferiu no surgimento dessa Teoria. Em razão do empobrecimento do conteúdo das tarefas e do início de um processo de desvalorização dos salários, o trabalho nas

[41] Assim como o agrupamento realizado entre a escola de recursos humanos e escola comportamental, optamos por apresentar juntas, devido às raízes e bases de pensamento que se assemelham.

fábricas já não era mais atraente para os potenciais novos trabalhadores. Tanto as reações violentas dos trabalhadores quanto o "desinteresse" com relação ao trabalho fizeram com que os teóricos da Administração procurassem novas estratégias de sedução, de tal sorte que os trabalhadores voltassem a ser atraídos para o mundo das empresas. Neste sentido o DO vem atender parte dos anseios das organizações, criando um suposto clima democrático.

Em termos sintéticos, as metodologias de DO baseiam-se no diagnóstico dos problemas (questionando quais são os problemas e o que deve ser mudado); na elaboração de um plano de mudanças (quem irá mudar, como e quando mudar); nos sistemas de intervenção (com a implementação e execução das propostas) e na avaliação dos resultados[42]. Em paralelo a este esboço geral, a metodologia e as técnicas são desenvolvidas de modo participativo, principalmente com o uso da pesquisa-ação como instrumento de trazer os envolvidos das organizações para participar da detecção dos problemas, sugestões e implementações.

É interessante observar, contudo, a ressignificação da pesquisa-ação para um contexto capitalista, pois, se criada na década de 1940 como uma proposta para diagnóstico psicológico e propagada nas décadas de 1960 para o uso de projetos sociais e comunitários, passa a ser utilizada pelo DO para as empresas privadas, como um meio de investigação e gerenciamento dos conflitos nas organizações, contudo, com o intuito de maximizar os retornos dos capitais.

As metodologias participativas presentes no DO, são acompanhadas também de técnicas como o uso dos *T-groups*, definidos como grupos auto-analíticos, formados por 10 trabalhadores, que são orientados por um psicólogo com o intuito de gerar a sensitividade social e a flexibilidade no comportamento. O objetivo consiste em propor o autoconhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas, além de aperfeiçoar a comunicação interpessoal. Busca-se assim, que o indivíduo se torne menos defensivo acerca de si mesmo, menos temeroso das intenções dos colegas e mais responsivo, para que suas necessidades deixem de ser interpretadas de uma maneira negativa.

[42]No mesmo sentido, a proposta de Schein (1969) consiste em: a) colocação de questões que dirigem a atenção do grupo para aspectos interpessoais; b) criação de períodos para análise do processo utilizado; c) revisão da agenda e teste de procedimentos; d) criação de reuniões dedicadas aos processos interpessoais; e e) apresentação e discussão de aspectos teóricos relevantes para a tarefa do grupo.

No mesmo sentido, observam-se as reuniões de confrontações, que constituem uma técnica de alteração comportamental a partir da atuação de um moderador, detectando os conflitos e divergências, bem como os comportamentos e valores predominantes, propondo assim, melhorias para harmonizar as relações. Por exemplo, dois grupos antagônicos em conflito podem ser tratados através de reuniões de confrontação, na qual cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento dos demais. Nas reuniões, os grupos apresentam os resultados das suas avaliações e são interrogados no que se refere às suas percepções. Segue-se uma discussão, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos, quanto ao comportamento das partes envolvidas (CHIAVENATO, 2004).

Com o intuito de lidar com problemas de comunicação, criou-se também a Análise Transacional que é uma técnica destinada a analisar o conteúdo das comunicações entre as pessoas e ensinar a enviarem mensagens claras, ágeis e darem respostas naturais, reduzindo os hábitos destrutivos de comunicação. Utiliza-se de categorizações baseadas nos papéis de pai, criança ou adulto, para especificar os diferentes modos de comportamento durante a comunicação. Assim, as chamadas conversações são de tipo: 1. **de pai para pai**: as contra-argumentações não permitem acordo; 2. **de pai para criança ou de criança para pai**: uma pessoa é dominadora e a outra é dominada, desenvolvendo uma relação de protetor e submisso; 3. **de criança para criança**: em que predomina o comportamento emocional e inseguro das duas pessoas envolvidas; e 4. **de adulto para adulto**: nas quais ambas as pessoas assumem comportamentos racionais, maduros, lógicos e equilibrados, e pode haver discussão, mas dentro do respeito mútuo (CHIAVENATO, 2004).

Conforme visto, a proposta de DO instala grupos de treinamentos que permitem liberdades formais de expressão e de atitudes, cria-se um clima democrático nas organizações, administra-se os conflitos e busca-se uma intensa colaboração entre a direção e os empregados. Porém, por detrás desta boa ação, busca-se aumentar a eficiência da organização em termos de incremento de produtividade, ao mesmo tempo em que visa-se lidar com os sentimentos, domar-se os desejos, canalizando-os para os fins da empresa, e mascarando as contradições (FARIA, 1985a, 2004a).

Pois, em todas as técnicas apresentadas, colocam-se pessoas chaves da organização (um psicólogo escolhido pela empresa), que detém o conhecimento técnico sobre como lidar e

gerenciar o caráter subjetivo (comportamento, ideais) dos indivíduos e, recorrendo a estratégias que se fundamentam essencialmente em controlar o imaginário, fazem crer que o que se busca é a satisfação e interesse dos trabalhadores.

Observa-se isto ao se utilizar a técnica de auto-análise na qual o trabalhador é induzido a refletir sob suas ações e tomar "consciência" de que seu comportamento reflete-se na organização, e que pode ser prejudicial a ela se o mesmo não for flexível e se não confiar nos colegas. Contudo, trata-se de uma grande contradição, pois a organização exige confiança dos trabalhadores para com os colegas e chefes e, em contrapartida, a mesma organização recorre a procedimentos burocráticos formais, mecanismos de vigilância, (ponto, câmeras, relatórios, supervisores), pois desconfia do comportamento dos trabalhadores.

Nos grupos de confrontações, utiliza-se do diálogo (os indivíduos tem espaço para fazerem críticas aos demais) como meio de extravasar a ira, a raiva, o ressentimento com os colegas, porém não há espaço e não se leva em consideração a raiva dos trabalhadores demitidos, explorados no ritmo de trabalho, nas remunerações, nos acidentes de trabalho[43].

Chamam a atenção também as contradições nas técnicas para melhorar a comunicação, nas quais se nega qualquer variável política da comunicação. Aborda-se a importância dos sujeitos serem maduros ao se comunicarem, de estarem abertos ao diálogo, inclusive rotulando como crianças quando se rebelam ou fogem do diálogo, mas não se aborda que os processos de comunicação das diretorias são fechados, restritos a pequenos grupos, e que não se dialoga sobre as questões de autoridade, poder, hierarquia, dominação.

Por fim, observa-se que nas próprias definições dos autores dessa linha de pensamento, cabe unicamente ao alto escalão determinar os padrões de mudança. Segundo Beckhard (1972, p.45) o DO é um esforço planejado, que abrange toda a organização, é administrado do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização, usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

---

[43]Hoje algumas empresas usam espaços para extravasar até fisicamente os sentimentos, como a destinação de salas na qual possuem itens de casa que podem ser jogados no chão, quebrados, e até sacos de pancadas com fotos do chefe para golpearem nos momentos de estresse.

Deste modo, parte-se de uma ideia unidimensional sobre as mudanças, pois o papel que desempenham os chamados agentes inferiores não é considerado senão como receptáculo das decisões da cúpula. É assim, de forma unilateral, e às escondidas, como convém, sob a capa do discurso da democratização (que não vai além do nível das tarefas) e da felicidade (centrada no controle dos valores culturais), que as formas de intervenção para a mudança atingem somente pontos superficiais dos problemas da organização, na medida em que visam preservar os fundamentos da hierarquia, autoridade, disciplina, que dão sentido ao funcionamento do sistema de controle e a viabilização do exercício do poder (FARIA, 2004a).

Com as ideias de DO que emergiram na década de 1960 com o intuito de adotar métodos participativos para combater os conflitos e problemas organizacionais, abriu-se espaço também para uma nova corrente de pensamento na década de 1980, entendida pela gestão da cultura organizacional. As propostas se resumem em gerenciar a cultura de uma organização controlando e propondo mudanças nas crenças, atitudes, hábitos e valores dos sujeitos. Para isso, busca-se mudar não só as habilidades, ou seja, a forma como executar, operar e manejar as funções, mas a "conscientização" e sensibilidade, entendida pelos ideais e valores. Há uma tentativa de redefinir a "identidade" do funcionário, no sentido de incorporá-la à própria organização.

Batista-dos-Santos e Añez (2009) abordam que o interesse pelo tema cultura organizacional se deu de modo mais intenso a partir da década de 1980, devido ao sucesso das empresas japonesas, que se tornaram "exemplos" de cultura com valores bem cultivados. A partir daí, sob a racionalidade instrumental dominante, buscou-se identificar possíveis relações entre cultura e desempenho organizacionais, partindo do mesmo pressuposto da corrente de DO, que o sucesso de uma empresa não estaria relacionado apenas a elementos objetivos como estrutura, estratégia e sistemas, mas a elementos subjetivos como pessoal e valores compartilhados.

A ideia de cultura no campo da Administração passa a ser vista como criações da realidade social, extraindo da sociedade os seus conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de atuação, estabelecendo códigos de ação que seriam reconhecidos e orientariam o desempenho de todos na organização. Seriam então minis sociedades com os seus próprios padrões de crenças compartilhadas, mantidos por normas operativas que influenciariam a sua efetividade.

Porém, Aktouf (1994) ressalta que esta visão é estreitamente funcionalista e instrumental, realizando inclusive uma distorção do conceito de cultura abordado na antropologia.

No mesmo sentido, Enriquez (1997) adverte sobre o entre cruzamento das temáticas organizações e cultura, no qual as organizações tratam, consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos e induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Busca-se assim, convertê-las em verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades, nas quais se substitui a identificação com a nação e com o Estado pela identificação com a organização, que se torna o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e crer (BATISTA-DOS-SANTOS; AÑEZ, 2009).

As questões de identificação com a organização se tornam mais claras ao observar as técnicas presentes nas propostas de mudança da cultura organizacional. Fazem uso de jogos empresariais, dramatização, criação de histórias, mitos, surgimento de heróis (baseado no fundador da empresa), rituais[44], cerimônias, símbolos e formas de linguagem específicas que visam moldar e cooptar subjetivamente os indivíduos à cultura das organizações (FLEURY, 1987).

A criação do status sobre a marca da empresa é outro mecanismo na tentativa de criar uma identificação. Existe um fetiche por detrás da marca de algumas empresas, que leva os trabalhadores a se sentirem orgulhosos em dizer que trabalham nas mesmas, utilizando o nome da organização para se identificarem com clientes, fornecedores e colegas: "sou o João da empresa Gama" (FARIA; SCHMIT, 2007).

Observa-se ainda que os meios de modelação dos fatores subjetivos, adequando os trabalhadores à cultura da empresa, perpassam pela maioria dos processos de ensino e treinamento, como os *coachings*, *trainnes* e universidades corporativas. Os *coach* são tutores designados pelas empresas com o intuito de orientar a carreira profissional dos funcionários. O *coach* analisa e sugere quais os caminhos, desafios e capacitações cada funcionário deve

[44]Não é por menos que se observam diversas organizações que destinam algumas horas do trabalho para que os funcionários cantem o hino da empresa, e criam mitos geralmente envolvendo o fundador da organização, apresentado como um homem que era pobre e se dedicava intensamente ao trabalho até alcançar o posto que presidente.

seguir para alcançar ascensões, porém sempre enfatizando a importância de absorver a filosofia, o perfil e valores da empresa.

Os programas de *trainnes* tratam de processos que visam selecionar e treinar os funcionários de acordo com um plano de carreiras pré-estabelecido. Todavia, não parece mera coincidência que a maioria dos programas seleciona jovens recém formados (em sua maioria com até dois anos de formação) e com pouca experiência profissional, pois, argumentam, ainda não possuem "vícios", e assim torna-se mais fácil adequá-los (moldá-los) ao perfil da cultura organizacional.

Quanto à criação de universidades corporativas, consiste em ofertar cursos superiores ou técnicos para os funcionários, aplicando os conhecimentos obtidos na prática das atividades da organização. Conforme ressalta Faria e Leal (2007), as organizações decidiram criar suas próprias universidades com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos. Enquanto os tradicionais departamentos de treinamento se voltam para as habilidades técnicas imediatas necessárias ao trabalho (o que muitas vezes significa um adestramento do corpo), as universidades corporativas envolvem também o conhecimento de valores e cultura da corporação (o que passa para a ser adestramento da alma).

Por fim, observa-se que, permeando o discurso de cultura organizacional, abordam-se questões como prazer, sofrimento, sucessos e fracassos. Desenvolve-se a ideia de gerar sentimentos de prazer com base na importância de dominar clientes, colegas, vencer, conquistar (FLEURY, 1987). Articulam-se "promessas" de ascensão material e social para os indivíduos, promessas imaginárias de sucesso, reconhecimento social, grandiosidade e vitória como o caminho mais curto e possível para todos os indivíduos que estiverem dispostos a incorporar a cultura da organização. Em contrapartida, observa-se a alimentação do medo, naturalizada pelo receio de demissão, de desagradar os superiores, de não satisfação dos desejos pessoais e as afirmações que sustentam o fracasso como um tabu moderno, quando não é permitido falhar, ou seja, não é permitido ser humano (FARIA; MENEGHETTI; 2007).

Em conclusão, observa-se a extração de mais-valia pela manipulação dos indivíduos através de sua percepção quanto ao trabalho, e à própria empresa. É assim que o discurso de cultura

organizacional pode ser entendido quando a empresa investe numa cooptação subjetiva do trabalhador por meio da adesão acrítica às crenças, princípios e valores organizacionais, adesão que se dá em geral por meio da reprodução e socialização de uma ideologia institucionalizada no interior das organizações (BATISTA-DOS-SANTOS; AÑEZ, 2009).

3.7 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial compartilha os pressupostos da corrente sistêmica, adotando a concepção da influência do ambiente externo como uma variável intermitente, e de que não existe um único e melhor caminho para alcançar os objetivos organizacionais. A Teoria tem por base o empirismo das pesquisas realizadas por Chandler, Burns e Stalker, Joan Woodward e do grupo de Aston e passa a ser amplamente divulgada nos Estados Unidos e países periféricos na segunda metade da década de 1970 (MOTTA, 1998).

Sustenta-se que as condições variam de acordo com o ambiente externo ou contexto que as organizações escolheram como seu domínio de operações. As contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações. As variáveis ambientais são consideradas variáveis independentes, enquanto as administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Deste modo, passa-se a pensar na ideia de que as organizações "bem sucedidas" (sob o ponto de vista econômico) são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais, o que implica em pensar a influência do ambiente externo na gestão das organizações.

Dentre os autores desta linha de pensamento, Chandler (1962), ao realizar estudos com um recorte temporal de cem anos em três grandes empresas americanas, observa as interferências das decisões estratégicas sobre a estrutura organizacional. Constatou que a estrutura organizacional das empresas americanas foi sendo gradualmente determinada pelas suas estratégias de mercado, o que levou a concluir que ambientes distintos levam as empresas a adotarem diferentes estratégias, exigindo diferentes estruturas organizacionais.

Entre outras pesquisas que relativizaram os modos de gestão, encontram-se os estudos de Burns e Stalker (1961), que observaram em empresas consideradas "de sucesso", modos de gestão distintos, que variavam de acordo com a mão de obra, tecnologia e contextualização do

mercado. Os autores citam a existência de dois modos de gestão "ideais", as organizações mecanicistas e as orgânicas. As visões das organizações mecânicas ocorrem e são propícias para um ambiente estável, com pouca concorrência e inovação, mão de obra pouco qualificada e tecnologia mais simples. Neste sentido, prevalecem os sistemas de gestão com características hierarquizadas, centralizadas, controles rígidos, baseados em modos não participativos. Já as organizações orgânicas são indicadas para ambientes marcados pela instabilidade e forte concorrência, com mão de obra qualificada e tecnologias de ponta. Assim, prevalecem os modos de gestão flexíveis, com participações e decisões descentralizadas.

Observam-se também estudos de Joan Woodward (1968) em empresas da Inglaterra, constatando que a variável tecnológica era uma das dimensões que influenciava no modo de gestão da organização. Assim, constatou que em empresas que exigem produção com tecnologia mais sofisticada e por processo, há trabalhadores mais qualificados e, consequentemente, estruturas hierárquicas com mais comissões do que em autoridade de linha. Além disso, há maior presença de trabalhadores nas funções administrativas do que na produção direta e sistemas de comunicação mais abertos e menos formais.

Já nas estruturas cuja tecnologia é de produção em massa, predomina a presença de trabalhadores pouco qualificados, há uma hierarquia mais complexa em termos de órgãos de *staff*, há grande amplitude de controle, o que por sua vez demanda um modo de gestão de relações humanas mais rígido, com comunicações formais. Por fim, nas estruturas com tecnologias de produção unitária a hierarquia é ainda mais achatada, com linhas de autoridade mais curtas e trabalhadores mais qualificados. De um modo geral todos os administradores estão muito próximos do processo produtivo, mantendo uma relação mais pessoal com os gerentes, e com poucos controles administrativos.

Em sentido semelhante aos estudos de Woodward, o grupo de Aston[45] chegou a resultados parecidos ao tentar medir as relações entre tecnologia e estrutura organizacional. O grupo observou que quanto menor a organização, mais a estrutura é influenciada pelos efeitos imediatos da tecnologia de operações e, quanto maior a organização, mais esses efeitos são

[45] O grupo Aston foi formado principalmente pelos estudos de Pugh, Hickson e Hinings, e caracterizou-se também por abordar os diversos modos de burocracia, criando um continuum entre os tipos de burocracia presentes nas organizações e seus diferentes níveis de características.

confiados a variáveis tais como, atividades especificamente ligadas ao fluxo de trabalho, não estando nesse caso, a tecnologia relacionada com a estrutura administrativa e hierarquia mais ampla (MOTTA, 1976).

Com base nos estudos apresentados, são defendidas as concepções de que as variáveis tecnológicas, mão-de-obra e ambiente externo interferem na constituição da gestão e da estrutura organizacional, o que implica em que para contextos organizacionais distintos, faz-se necessário modos de gestão diferenciados. Todavia, se a Teoria Contingencial vem negar as ideias de que não existe um melhor caminho, relativizando assim os modos de gestão, contudo, substitui um único melhor caminho por outros melhores caminhos. Ou seja, ao definir os tipos de organizações como organicistas e mecânicas, ainda prevalece a crença determinista em um único melhor caminho, que se resume, contudo, a estas duas únicas alternativas (polarizadas entre modelos rígidos ou flexíveis).

Guimarães (1994) ressalta também que a teoria da contingência tenta reproduzir a ideologia da manutenção do equilíbrio, uma contradição para uma abordagem que defende a dinâmica ambiental, pois trata-se dos modos relativos de gestão como se tudo se movesse por meio do equilíbrio, da harmonia e da cooperação, e isto escamoteia as questões de poder e dominação, e consequentemente, os conflitos político.

No mesmo sentido, as diversas contingências analisadas, algumas de tal forma valorizadas, como o caso da tecnologia (tampouco é discutida a sua natureza social), passam a ser interpretadas como verdadeiros imperativos ou determinantes de certos aspectos organizacionais, tais como a estrutura e a organização do trabalho. Outras, como as formas de organização, lutas e resistência dos trabalhadores passam despercebidas pelos estudos contingenciais.

Ainda, considerando o seu caráter eclético e integrativo, a abordagem contingencial pressupõe que nenhuma teoria administrativa está superada, sendo que cada uma delas é de validade para uma dada situação, dentro da qual funciona adequadamente, despojada de qualquer valoração política e social (GUIMARÃES, 1994).

Deste modo, todas as propostas giram em torno da crença em uma heterogestão necessária. A diferença entre este enfoque e os demais é a ideia de que para cada tipo de estrutura organizacional deve existir um tipo de técnica administrativa mais apropriada. Tais técnicas, no entanto, estão sempre circunscritas às formas autoritárias de gestão, onde a ênfase é invariavelmente no controle, na posse dos meios de trabalho e na organização do processo produtivo por parte de um grupo de dirigentes (FARIA, 1985a, 2004a).

3.8 Teoria Sociotécnica - Volvismo

A Teoria Sociotécnica tem por base os estudos de investigadores ligados ao *Tavistock Institute* de Londres, entre os anos de 1950 e 1970. Os estudos se centraram nas implicações da mudança tecnológica no que diz respeito à relação entre o subsistema técnico e o subsistema social. Compreende-se que o subsistema técnico envolve o grau de automatização e mecanização, a unidade de operações, a escala espaço-temporal do processo produtivo, as características da matéria-prima e do espaço físico. Já o subsistema social refere-se aos atributos das tarefas e das funções, as recompensas, as relações de supervisão e da cultura organizacional.

As investigações conduziram à tese de que a eficácia do sistema de produção depende sobretudo, do modo como o sistema social reage às imposições do sistema técnico. Esta corrente é herdeira dos princípios da Escola das Relações Humanas ao considerar as variáveis motivacionais, assim como da Teoria Sistêmica, por entender a organização como um sistema autorregulado, dependente das suas interações com o meio exterior (MARTINS, 2006).

Em termos empíricos, as pesquisas de Rice (1963) Emery e Trist (1960) e Trist e Bamforth (1951) realizadas em minas de carvão da Inglaterra e na Noruega, visavam comparar as relações entre os diferentes tipos de tecnologias e variáveis sociais, na produtividade das organizações. Observaram que antes da introdução da mecanização dos métodos tayloristas, o trabalho nas minas era realizado por equipes, existia rotatividade na execução de tarefas, os salários eram iguais e estavam dependentes da produtividade coletiva. Havia também um conjunto de estímulos e motivações que se expressava na concorrência entre os diferentes grupos de trabalho, o que implicava em produzir mais para ter maiores remunerações. Para conseguir atingir os objetivos, cada grupo de mineiros tinha autonomia para escolher seus membros, o que dava maior coesão e identidade social. A autonomia gerava altos índices de

produtividade, e os absenteísmos e conflitos eram quase inexistentes. Com a introdução da mecanização, a remuneração passou a ser individualizada, e cada mineiro ficou encarregado de um único posto de trabalho e de executar uma só parte das tarefas. Em termos de resultados, constatou-se que a produtividade aumentou, mas também o absenteísmo e a os conflitos sociais.

Disto, concluíram a importância da participação e da aprendizagem contínua, baseada na democracia dos trabalhadores e no equilíbrio entre os subsistemas técnicos e sociais. Enquanto propostas defenderam a criação de grupos semi-autônomos[46], rotatividade de tarefas, postos de trabalho não associados a trabalhadores particulares e a possibilidade de os trabalhadores moverem-se de um grupo de trabalho para outro. O conceito de sistemas sociotécnicos se expandiu a partir dos anos 1970 pela Europa, onde se destacaram as experiências da Volvo, na Suécia.

O volvismo, processo de gestão criado pela empresa Volvo, foi caracterizado pela presença dos sindicatos trabalhistas na gestão, somados a mão de obra qualificada e alto grau de informatização e automação. Os fatores históricos que levaram a este modo singular de gestão se basearam nas características peculiares da Suécia. O país contava com um sindicalismo forte, a ausência de reserva de mão-de-obra, um sistema estatal de bem-estar social que estabelecia parcerias entre governo, sindicatos e patrões[47], e proporcionava políticas de pleno emprego, o que facilitou a adequação a um sistema de gestão sóciotécnico.

Estabeleceu-se assim, um modo de gestão com grupos semi-autônomos, baseado na solidariedade e valorização da margem de autonomia e responsabilidade. Havia também

[46]A ideia de grupos semiautônomos também foi proposta por Herzberg e Friedman em meados das décadas de 1950, todavia com os termos de *job enlargement* e *job enrichment*. A ideia de *job enlargment* baseava-se em confiar aos operários não uma operação repetitiva, mas uma série de operações encadeadas em um ciclo mais longo, com o objetivo de os trabalhadores terem uma ideia melhor de sua realização. No mesmo sentido, a ideia de *job enrichment* era de enriquecer o trabalho e torná-lo menos monótono, o que resultaria em maior comprometimento e dedicação dos trabalhadores. Em termos de resultados, os autores relataram que algumas experiências apontaram: redução sensível de refugos e resíduos, dados pela exigência da passagem de uma operação a outra pelo mesmo operador; redução da operação e do tempo de passagem de uma tarefa a outra; melhor rendimento do trabalhador em função da tarefa variada; e intervenção reduzida das chefias nos postos de trabalho (FARIA, 2004b).

[47]Em 1976, foi estabelecida uma lei que dava aos sindicatos o direito de designar dois representantes no conselho de administração de toda a sociedade por ações com mais de 25 empregados. Este conselho obrigava as empresas a divulgarem e discutirem com os trabalhadores seus planos de desenvolvimento, projetos e diretrizes. Além disso, qualquer mudança significativa nas instalações e atividades das organizações deveria ser negociada com as instâncias sindicais.

rodízio de tarefas, com objetivo de fazer com que os operários soubessem montar um carro completo. Os grupos participavam nas tarefas de recrutamento, seleção e formação de pessoal, e o líder de cada grupo era eleito pelos seus pares. Isto possibilitava grande flexibilidade à execução das tarefas, criando indivíduos polivalentes e enriquecendo o trabalho de cada funcionário.

A planta e os procedimentos da fábrica eram planejados em conjunto com os sindicatos e voltados para ampliar a qualidade de vida dos trabalhadores. Combinou-se aspectos de produção manual com alto grau de automação, o que permitia flexibilidade tanto de produto como de processo, além de possibilitar uma redução da intensidade do ritmo de trabalho. Uma das plantas da empresa foi concebida e construída considerando o nível de ruído baixo, e a ergonomia presente em todas as operações.

O automóvel era montado por uma equipe de oito a dez pessoas em um único local, para onde convergiam também os materiais de trabalho. Através de esteiras automatizadas, as peças eram enviadas à linha de montagem, elevando o grau de autonomia das equipes e reduzindo os níveis hierárquicos. Em uma das unidades produtivas (fábrica de Uddevalla), a organização do trabalho baseava-se em grupos autodirigidos, com níveis mínimos de hierarquias na produção, ou seja, não havia as tradicionais chefias diretas, e os próprios membros do grupo faziam a gestão da qualidade, dos custos, da manutenção. As tarefas eram distribuídas de acordo com as competências, as quais eram aperfeiçoadas, destacando que o planejamento dos recursos humanos era parte integral da estratégia de produção (WOOD JUNIOR, 1992).

Em termos de resultados, alguns estudos apontavam que o investimento necessário para construir uma fábrica deste tipo era 10% superior à de uma fábrica tradicional, porém, a produtividade era similar, e o número de contramestres era mais reduzido. Constatou-se também que o sistema de produção era mais flexível, tornando menos onerosa à montagem de um novo modelo de veículo, e que o absenteísmo, a rotatividade e os custos de formação e de reajustamento técnico também eram menores do que nas outras empresas (NUNES, et al., 2009).

Ao contrário do modelo fordista e até mesmo do toyotismo (que será visto no tópico a seguir), o grau de participação dos trabalhadores na gestão sóciotécnica da Volvo, era bem mais

acentuado, o que possibilitava que os mesmos controlassem o ritmo das máquinas, conhecessem as etapas da produção e participassem de decisões no processo de montagem. Segundo Nunes et al. (2009), o volvismo representou mais vantagens em termos de autonomia e democracia para os trabalhadores, em comparação com o toyotismo, conforme se observa na tabela abaixo:

Tabela 2
Comparação dos modelos Volvo e Toyota

Modelo/Dimensão	Sociotécnico/Escandinavo	Toyotista/Japonês
Entrada/Saída	Voluntária	Obrigatória
Complexidade das tarefas	Grande	Pequena, devido ao ciclo operatório muito curto
Dependência do sistema técnico	Bastante independente do ritmo imposto pela máquina	Dependente do ritmo da máquina
Autonomia	Larga: concepção e execução das tarefas	Estreita: apenas concepção das tarefas
Divisão interna do trabalho	Voluntária	Em grande parte prescrita
Seleção dos membros do grupo	É feita pelo grupo	É feita pela hierarquia
Seleção do líder do grupo	É feita pelo grupo	É feita pela hierarquia

Fonte: Frohlich e Pekruhl citado por Nunes et al. (2009, p.246).

O modelo sueco entrou em declínio, a partir da crise do petróleo na década de 1970 e a consequente recessão do mercado automobilístico, com baixa de 30% na venda de carros grandes. Adicionalmente, surgiram os modos japoneses de gestão que conseguiram apresentar maiores índices de produtividade. Outro fato foi o estrangulamento da capacidade produtiva devido à falta de mão de obra (causada pelo pequeno mercado de trabalho da Suécia). Assim, iniciaram-se demissões nas fábricas da Volvo, até a venda da fábrica para a empresa Renault, que passou a adotar os modos toyotistas de gestão.

Deve-se ressaltar que apesar dos avanços na autonomia conquistada pelos trabalhadores, a abordagem sóciotécnica se limitava apenas ao setor produtivo da organização, não possibilitando nenhuma emancipação social[48] (GARCIA, 1980). Ou seja, não havia uma discussão nem uma modificação na lógica do capital, que continuava nas mãos de uma minoria, nem tampouco sobre as desigualdades de remuneração e das decisões estratégicas. As equipes semi-autônomas não tinham acesso às decisões sobre programas, equipamentos, investimentos ou finanças, se restringindo a participação ao nível das tarefas (FARIA, 2004b).

[48]A abordagem sociotécnica se assemelha ao debate referente aos modos co-gestionários de gestão, que transitam entre posições que apontam ora para uma conquista dos trabalhadores em termos de direitos e autonomia, ora para mais um mecanismo de cooptação. Acreditamos que não se deve negar as conquistas em termos de avanço dos direitos trabalhistas via sindicatos, porém não rompem com a lógica do capital.

Guimarães (1994) ressalta também que a visão da corrente sociotécnica se baseava fundamentalmente na natureza integrativa e não conflitual do trabalho, pois, o próprio papel representado pelos coletivos informais de influência dos trabalhadores e sindicatos não era enfatizado em suas teorias.

Outra limitação é que a visão da sociotécnica é apresentada como se a tecnologia fosse uma variável neutra, sem relação com a distribuição do poder e do controle social, de modo que os procedimentos lógicos metodológicos são vistos como a ausência de interesses cognitivos. Neste sentido, a base epistemológica em que se assentam as questões da tecnologia, da organização, e dos comportamentos da Teoria Sociotécnica é bastante perceptível à influência positivista de pressupostos sistêmicos e comportamentais (GARCIA, 1980; GUIMARÃES, 1994).

3.9 Escola Japonesa - Toyotismo

Conforme visto na primeira parte do capítulo, as teorias de gestão baseadas na Escola Clássica adquiriram força e expressão, principalmente a partir do final da segunda guerra mundial, devido a uma parceria e apoio dos sistemas políticos e econômicos da época. De acordo com o "compromisso" entre empresários e trabalhadores, e com regulação pelo Estado de bem-estar social, teriam realizado a necessária conexão entre produção e consumo, legitimando e fortalecendo o modo de produção taylorista-fordista (LIPIETZ, 1991).

Todavia, no final da década de 1960, a hegemonia do taylorismo-fordismo e sua eficiência no campo produtivo passam ser questionadas, bem como o regime de acumulação e o Estado de bem-estar social. Com a crise do padrão de acumulação, este paradigma de produção foi enfraquecido pela argumentação de que deixava de ser eficiente para garantir os níveis de produtividade necessários à acumulação do capital, e de que seria por demais "rígido" para acomodar as novas tecnologias de produção e de informação, bem como para atender às renovadas demandas do mercado. Para além desta constatação, a impossibilidade de continuar mantendo taxas estáveis de lucro, fez com que o capitalismo se movesse na direção de um

novo padrão de acumulação[49] (PAES DE PAULA, 2002; FILHO; QUEIROZ, 2010; ANTUNES, 1999).

Emergem assim, as propostas de acumulação "flexível" que combinam taxas variadas de emprego (estáveis e flexíveis), produção e consumo, maximizando ganhos a partir das diferentes formas de contratação da mão-de-obra, de produção de bens e serviços e de investimentos de capital. No campo da Administração, as proposta de acumulação flexível expressam-se através do discurso das organizações enxutas e "flexíveis", que ganharam espaço nas práticas empresariais. Na mesma direção, a regulação do mercado de bens, serviços e mão-de-obra, antes estabelecida pela legislação do Estado de Bem-Estar Social, passa a ser um entrave à acumulação flexível, de modo que a "desregulamentação" se torna uma meta, e o Estado mínimo o ideal. Este período coincide com um processo de desmobilização e limitação à capacidade de reivindicação por parte dos trabalhadores, o que facilitou a flexibilidade das normas de trabalho estabelecidas no interior das empresas. Diante da configuração histórica, as soluções "pós-fordistas" começaram a se delinear, e, em pouco tempo, o conjunto de técnicas de gerenciamento baseado nos modos toyotistas passaram a se destacar (HARVEY, 1992).

O toyotismo nasceu no Japão e sofreu forte ocidentalização nas últimas décadas, caracterizando-se pela oposição à produção seriada e massificada. Seus métodos possibilitaram uma produção vinculada à demanda, individualizada e heterogênea, suficientemente "flexível" para atender às novas necessidades produtivas, tecnológicas e mercadológicas. Valendo-se de novas estratégias e técnicas, o toyotismo conseguiu legitimar sua capacidade de tornar os processos mais eficientes e produtivos, barateando os produtos, aumentando a "qualidade", e consolidando-se como uma nova tendência gerencial.

Algumas variáveis regionais também influenciaram o surgimento da escola, como o contexto de recessão econômica das empresas japonesas, que exigiam novas técnicas e estratégias para lidar com a crise. Além das questões econômicas, existia um problema referente ao espaço físico e à carência de recursos naturais, o que não permitia seguir as mesmas condições de

[49] Dentre os fatores que levaram as reduções das taxas de lucro das empresas se destacam: o surgimento de novas potências econômicas mundiais como o Japão e a Alemanha; a primeira (1973) e segunda (1979) crise do petróleo; a desvalorização do dólar; e o processo de abertura e internacionalização da economia (FILHO; QUEIROZ, 2010).

produção das empresas americanas. Neste sentido, devido à impossibilidade de se adequar ao modo de gestão fordista, e com base em comparações e readaptações dos sistemas produtivos americanos, começam a emergir na empresa Toyota, modos de gestão mais flexíveis.

A primeira mudança ocorre ao se romper com a lógica de produção em massa para adotar a estratégia de produção por encomenda. Inverte-se assim, a lógica que antes se baseava na produção e consequente comercialização para produzir somente após a comercialização (pedido). Com base na estratégia, realizam-se também mudanças no processo produtivo, interferindo na formação de estoques e nos sistemas de controle de produção. Foram criadas diversas ferramentas de controle e o aperfeiçoamento de softwares que visavam lidar com as questões da demanda de pedidos. Dentre elas, o *Kanban*[50] que se baseia em um sistema de cartões, que informa e controla a produção de acordo com a demanda do mercado. No mesmo sentido, adota-se a política do *Just-in-time*, entendida por fazer apenas o necessário e no tempo "certo", ou seja, se produz e estoca apenas o estabelecido para suprir as demandas.

As mudanças possibilitaram reduzir os recursos monetários "parados" no estoque, as perdas de matérias primas, e custos com funcionários, pois a estrutura organizacional se tornou mais "enxuta". Ao reduzirem o quadro de funcionários e modificarem as estruturas de layout[51], houve também uma redução do tempo morto. Passou-se a adotar pequenas células de produção, o que evitava que o trabalhador esperasse o produto chegar a ele, bem como, no caso de falhas na produção, a paralização dos demais setores.

Com a criação de pequenas linhas de produção baseadas em células, foram implementados também os círculos de controle de qualidade, partindo da ideia de que é função de todos os envolvidos controlar a qualidade. Os círculos de qualidade são formados por de 6 a 10 empregados "voluntários" que se reúnem em períodos determinados para analisar problemas de qualidade, desde sua forma física até a produção, propondo sugestões de melhorias[52]. Além disso, para manter um processo produtivo em pequenas células, e com participação no controle da qualidade, fez-se necessário retomar o "pensar" dos trabalhadores, e qualificá-los

[50] Em japonês, a palavra *Kanban* significa painel. É através de pequenas caixas, contendo painéis e deslizando em correias de transmissão, que as informações transitam e os materiais requisitados se deslocam (MALAGUTI, 1996).

[51] Passa-se a adotar um novo *layout*, no formato de um U, que aproxima os postos de trabalho, facilitando a transferência de peças e o auxilio que um trabalhador oferece para o outro quando ocorrem problemas.

[52] Contudo, as propostas de qualidade que surgem das sugestões dos trabalhadores não são implementadas pelos mesmos, mas enviadas a um órgão da empresa que examina, aprova ou recusa.

para um trabalho polivalente. Ocorre assim, uma ampliação dos processos de capacitação e a busca pela seleção de funcionários com alto padrão de conhecimento formal[53].

Em apoio ao sistema de círculos de controle de qualidade, fez-se o uso da automação para facilitar os sistemas de produção e o controle. Passam-se a utilizar robôs industriais, estações de trabalho - CAD (*Computer Aided Design*), CAM (*Computer Aided Manufacturing*) -, equipamentos - CNC (Controle numérico computadorizado) -, controladores - CLP (Computador Lógico Programável) e computadores - CIM (*Computer Integrated Manufacturing*) (FARIA, 2004b).

Tratou-se também de incentivar a participação dos trabalhadores com sugestões para melhorias da organização. Estabeleceram-se sistemas de incentivo à participação e bonificações. Em um estudo conduzido em 1981, cerca de 500 empresas japonesas pesquisadas reportaram um total de quase 24 milhões de sugestões dadas por quase dois milhões de funcionários. Só uma delas reportou mais de quatro milhões de sugestões, sendo que, neste caso, a empresa distribuiu um total de 40 milhões de dólares em prêmios, para um efeito econômico nos resultados de cerca de um bilhão de dólares" (MALAGUTI, 1996). Além dos resultados econômicos, a participação gera o sentimento de identidade e pertença, o que aumenta a motivação e a dedicação à organização.

E para garantir a permanência de um quadro de funcionários altamente qualificados, motivados e participando em partes da gestão, instaurou-se um sistema de remuneração bem acima dos valores de mercado, somado a um plano de carreiras vitalício, o que "fidelizou" os trabalhadores a ponto de considerarem a empresa como uma extensão da família.

Apesar das contribuições em termos de flexibilidade e do aumento da produtividade nas organizações, outras dimensões e consequências do modo japonês são silenciadas no ensino da Administração tradicional. A primeira envolve os sindicatos, que foram desmantelados, pois, ao garantir pleno emprego, plano de carreiras, altas remunerações, intensos treinamentos e participação na gestão, fidelizou-se os funcionários de tal modo que o sindicato foi cooptado, tornando-se um parceiro da organização. Ressalta Malaguti (1996) que o modo

[53]No Japão, os processos seletivos começam nas universidades mais renomadas, baseados nos critérios de coeficiente dos estudantes com destaque. No ano de 2000, em um processo seletivo que contou com 5.400 candidatos das universidades mais renomadas do país, foram selecionados apenas 5%%.

japonês de gestão num primeiro momento, transformou o sindicato da indústria num sindicato de empresa. Em seguida, descontente com a pouca cooperação obtida, dissolveu esse sindicato, revisou seus estatutos e estruturas e estimulou a criação de um novo, que passou a se orientar em torno de palavras de ordem como: "Proteger nossa empresa para defender a vida"!

No mesmo sentido, se o modo de gestão japonês trouxe uma retomada do conhecimento aos trabalhadores, tornando-os polivalentes, também intensificou a mais-valia relativa. Os estudos de Malaguti (1996), Faria e Meneghetti (2002), Silva (2006), Chiariello e Eid (2011; 2013)[54] apontam que, nas empresas japonesas, como cada trabalhador passou a acumular um conjunto de tarefas diferentes e encadeadas não-linearmente, viu-se aumentada a tensão nervosa, muscular e intelectual, elevando-se a intensidade do trabalho a níveis somente observados na época áurea do taylorismo[55].

Antunes (1999, p.234) ressalta ainda que o processo de polivalência do trabalho, não foi tanto para economizar os processos de trabalho, mas, mais diretamente, para eliminar trabalhadores. Pois, se 33% dos movimentos desperdiçados foram eliminados em três trabalhadores, um deles tornou-se desnecessário. Assim, "a história da racionalização da Toyota é a história da redução de trabalhadores, e esse é o segredo de como a Toyota, sem aumentar trabalhadores, alcançou surpreendente aumento na sua produção".

Do mesmo modo, Malaguti (1996) conclui que o sucesso em termos de eficiência econômica, tem como base a força de exploração presente na terceirização (item que será visto mais a frente), na qual 80% do quadro de funcionários da Toyota são terceirizados e em sua maioria

[54]Na empresa Suzuki, em Kosai (Japão), o operário desenvolve uma sequência de movimentos físicos em um ritmo que é cadenciado pelo som de música sintética. Ele monta, em um estado mental quase hipnótico, um automóvel de porte médio a cada 58 segundos. Segundo a experiência de um jornalista brasileiro que trabalhou como *arubaito* (trabalhador temporário e precário) na Kubota, no Japão – fábrica de tratores e de implementos agrícolas –, as tarefas são pesadas e repetitivas. Ele executava quatro tarefas diferentes (cargo enriquecido) e recebia remuneração de 12 reais por hora, mas não tinha carteira assinada, não ganhava 13° salário e tão pouco fundo de garantia. Ainda, alguns estudos no Japão relatam que a força humana empregada tem vivenciado um fenômeno denominado *karoshi*, ou seja, morte por excesso de trabalho. Tecnicamente, aplica-se esse termo médico para descrever doenças, em geral cardiovasculares, ocasionadas pelo dispêndio desumano de horas e energia física e psíquica nas atividades produtivas. Esse estilo de consumo da força de trabalho está sendo denominado de "sete as onze", porque os empregados saem de casa às sete da manhã e somente retornam ao lar às onze horas da noite (SILVA, 2006).

[55]Outro modo presente no sistema de gestão japonês que possibilitou retornos acentuados, porém intensificando a mais-valia relativa tratou da metodologia chamada de administração por estresse. A técnica consistia na ideia de reduzir recursos, porém com a exigência de se manter o mesmo nível de produtividade, e sob o discurso do incentivo a criatividade.

são mulheres, que chegam a receber menos do que um salário mínimo. Os sistemas de pleno emprego, gestão da participação, e altas remunerações fazem parte apenas de uma minoria do corpo de funcionários, sendo que a base de sustentação e de lucratividade ocorre, por meio da exploração de uma grande mão de obra silenciada.

Outra questão presente na literatura sobre o modelo japonês trata-se da crença de ter havido uma revolução em termos de gestão, rompendo-se com uma lógica taylorista de trabalho. Sob o ponto de vista organizacional, podemos observar mudanças no que se refere as técnicas e no modo do tratamento dos funcionários. Há uma valorização do conhecimento e participação dos trabalhadores, aumento de qualificação e rotatividade de funções, substituição das funções de supervisão direta por meios coletivos, reestruturação dos sistemas de *layouts*. Porém, sob o ponto de vista ideológico, a alienação se mantêm a mesma, os controles se centram na diretoria, não há distinção do capital, além do que a lógica de ritmo e intensidade de trabalho até aumentaram.

Deste modo, as técnicas e práticas, não estão "esvaziadas" de ideologia. Para perpetuar a "harmonia" nas relações trabalhistas e a consequente produtividade, o toyotismo recorreu às mesmas ideias da Escola das Relações Humanas, ou seja, a cooperação, consenso, integração e participação, além da retórica de valorização dos grupos informais. Clamando por trabalhadores qualificados e participativos, multifuncionais e polivalentes, tal ideário criou a "falsa aparência" de que o novo modelo oferece enormes vantagens para o funcionário: "flexibilidade" para trabalhar, oportunidade para participar e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Se as ideias de burocracia no início do século XIX se centraram em organizações rígidas, com o modelo japonês abre-se espaço para a flexibilização, mas mantendo a mesma lógica de dominação das sociedades burocráticas. Em ambos os casos mantiveram-se as funções hierárquicas, a distribuição prévia de tarefas, a divisão entre tarefas manuais e administrativas, e a necessidade do controle do trabalho. Em ambos os casos também há o reconhecimento de que a formação dos trabalhadores, "ignorantes e embrutecidos pelo capital" os impedem de passar "do nível de atores que diagnosticam, para o nível de sujeitos que projetam" processos de trabalho (LIANZA, 1998, p.196).

Por fim, no que se refere às bases epistemológicas que sustentam a Escola Japonesa, é possível constatar a influência da Escola de Recursos Humanos, das Teorias dos Sistemas e da Contingência. Esta última retoma a visão sistêmica de que as organizações precisam responder às mudanças ambientais para sobreviverem, focalizando especialmente o impacto da tecnologia nas organizações. Ressalta ainda que diferentes condições de mercado e tecnologia requerem diferentes tipos de organização, sinalizando que, em função das "contingências", é prudente recorrer às ferramentas mais adequadas disponíveis no amplo repertório de teorias da Administração. Dessa forma, o toyotismo endossa o uso "flexível" das teorias administrativas de acordo com as condições impostas pelo ambiente, além de, ao filiar-se ao contingencialismo, representar um novo resgate do pensamento positivista e de suas tendências funcionalistas, enquadrando-se na perspectiva integracionista.

O toyotismo representa uma reedição de teorias e práticas administrativas que procuram se adequar ao dinamismo das novas formações sócio-econômicas. No intuito de obter a eficiência e manter a produtividade, combina técnicas clássicas e práticas participativas, reforçando o seu caráter ideológico e sinalizando sua dívida com as antigas escolas de Administração. Paralelamente, continuam a responder às necessidades das novas formações sócio-econômicas, ressaltando seu caráter ideológico e sua tendência de perpetuar a "harmonia" nas relações de capital e trabalho (PAES DE PAULA, 2002).

3.10 Tendências Pós-Contigencialismo

Feitas as considerações sobre as principais escolas do pensamento administrativo, destinaremos este último tópico do capítulo a agrupar algumas tendências que vieram depois da escola contigencial, que apesar de não se enquadrarem enquanto uma escola do pensamento administrativo, influenciaram no ensino da Administração e nos seus modos de gestão, por fornecerem ferramentais gerenciais que se tornaram inclusive em um modismo para o campo.

3.10.1 Gestão da Qualidade Total

A Escola Japonesa abriu espaço para novas tendências de gestão em termos da chamada "filosofia da qualidade", como a ideia de qualidade total que consiste numa estratégia de criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É referida como "total", uma

vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus clientes, fornecedores, acionistas. E por filosofia por incutir a ideia de se basear em um processo contínuo de melhorias (*Kaizen*). Essas ideias e ferramentais, apesar de forte inspiração nos modelos japoneses, foram propagadas em sua maioria por consultores empresariais norte-americanos, tais como Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum.

Considerando o contexto da reestruturação produtiva juntamente com as transformações do processo produtivo, verifica-se que a emergência dos programas de gestão da qualidade ocorre ao mesmo tempo em que práticas de produção flexível são difundidas. A esse respeito, podem ser estabelecidas relações entre as mudanças nos modos de produção incentivadas principalmente pela reestruturação produtiva e a necessidade de um amparo administrativo. Nesse sentido, emerge a crença na gestão da qualidade e em seus princípios, como a "solução" para melhorias de processos e aumento da competitividade no mercado global (MIRANDA et al., 2008).

Em termos de evolução histórica, a preocupação com a qualidade está presente em toda a história da sociedade, mas nas organizações de cunho mercantil é a partir de 1900 que são implantados setores de inspeção da qualidade, comandados por operadores e supervisores, com o intuito de retirar da produção os produtos defeituosos. A partir do desenvolvimento das indústrias de produção em massa, observa-se nas décadas de 1950 e 1960 a criação de ferramentas da qualidade baseadas em métodos estatísticos, realizando assim, o controle por amostragens. Tem início também a criação de departamentos de qualidade vinculados à área de produção, cujo enfoque se baseia na melhoria dos produtos e dos processos, ressaltando a preocupação com desempenho, confiabilidade, conformidade, e durabilidade de acordo com as especificações determinadas pela direção da produção.

Dentre as ferramentas de controle da qualidade criadas e aprimoradas neste período, observam-se: Diagrama de Pareto[56]; Diagrama de Causa e Efeito;[57]Folha de Verificação[58];

[56] Trata-se de um gráfico que apresenta os itens e a classe na ordem de números de ocorrências, o que possibilita visualizar os diversos elementos de um problema e auxiliar na determinação de sua prioridade.
[57] Trata-se de uma representação gráfica que mostra as causas principais de uma ação, as quais dirigem para as sub-causas, levando ao resultado final.
[58] São formulários que registram os dados de itens a serem verificados.

Fluxograma[59], Histograma[60]; Diagrama de Dispersão[61], Extratificação[62]; Gráfico de Controle[63]; FMEA (Análise dos Modos de Falha e seus Efeitos)[64], *Poka Yoke*[65], Plano de Controle[66].

Porém, é apenas com o modelo japonês e principalmente a partir de 1980 que emergem as ideias de uma "filosofia" de qualidade total, na qual não se busca mais medir os erros e realizar ajustes, mas criar a ideia da prevenção dos defeitos para todas as dimensões da organização. Ressalta-se que há uma inversão estratégica, pois a qualidade não é mais apenas medida dentro da organização, mas pautada nos ideais dos clientes como eixo central. Assim, passa-se a discutir as dimensões de: 1. produção e produto, com base nas conformidades estabelecidas pela produção; 2. usuário, referente ao atendimento, bom relacionamento, reclamações dos clientes. 3. marca, com base no valor percebido pelos clientes em termos de qualidade; 4. estética, que envolve a aparência (som, sabor, cheiro); e 5. controles de custos e preços, como atributo de qualidade (redução dos custos), e a consequente adoção de "preços competitivos".

Para realizar a função de controle da qualidade total, defende-se a participação não apenas do setor de produção e seus departamentos, mas que todos os funcionários da organização devem se preocupar com a qualidade, desde as pequenas funções administrativas, até o contato com os clientes e o sustento do prestígio da marca.

Emergem assim, os discursos do "*empowerment*" na qual os trabalhadores começam a ter voz para cumprir a função de controlar e participar ativamente dos métodos de qualidade. Criam-se e fortalecem-se métodos participativos como o *Brainstorm*[67], reuniões informais de

---

[59] É um resumo ilustrativo do fluxo das operações de um processo, o que facilita a visualização das diversas etapas que compõem um determinado processo.

[60] São gráficos de barras que mostram a variação sobre uma faixa específica, possibilitando conhecer as características de um processo ou um lote de produto.

[61] Tem por objetivo verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis de natureza quantitativa.

[62] Tem por objetivo separar os dados levantados em grupos distintos, o que permite analisar os dados separadamente para descobrir as causas de um problema.

[63] É um gráfico utilizado para o acompanhamento durante um processo, que determina se o processo está ocorrendo dentro dos limites esperados ou se existe algum fator que está fazendo com que saia do controle.

[64] Trata-se de uma ferramenta de prevenção que visa identificar problemas potenciais, suas causas e suas consequências.

[65] Trata-se de uma técnica que previne a ocorrência de falhas ou identifica/elimina defeitos evitando que se propagem.

[66] Trata-se de uma ferramenta para gerenciar os controles implementados, de forma a garantir que o novo processo não volte a ter uma tendência negativa de *performance*.

[67] Trata-se da técnica aplicada a um grupo de pessoas em que um tema é exposto e, através de livre associação de pensamento, começam surgir ideias associadas ao tema. Busca-se permitir que venham à tona todas as ideias

feedbacks, *Teamworks*[68]. Observa-se a ideia de criar comissões de controle da qualidade, o dia do Zero Defeito[69]. Inicia-se também o incentivo aos processos de comunicação mais abertos para circular informações que tendem a compreender e facilitar o controle a qualidade. Observam-se ainda ferramentas como o propagado 5S que envolve o controle da qualidade até nas pequenas ações[70].

Em termos de metodologias para sistematizar as melhorias na qualidade, adota-se o ciclo de PDCA[71] (Planejar-Executar-Verificar-Ajustar), aplicado geralmente para realizar mudanças nos processos operacionais ou produtos. A primeira etapa do ciclo trata-se de estabelecer os objetivos necessários para fornecer resultados de acordo com o padrão de qualidade esperado. Em seguida, realiza-se a implementação do plano, na qual se executam as ações de mudança no processo e no produto. A terceira etapa consiste em coletar dados para mapeamento e análise, verificando o resultado atual e comparando com os resultados esperados. Procura-se desvios na aplicação do plano, com o intuito de realizar adequações. Por fim, busca-se tomar ações corretivas sobre às diferenças entre os resultados reais e planejados e analisar as diferenças para determinar as causas dos problemas. Determinadas as causas, se necessário, volta-se à primeira etapa do ciclo que consiste no planejamento das mudanças, até alcançar a melhoria determinada no processo ou produto[72].

Vinculada ao controle de qualidade, emergem na década de 1990, ideias que se aproximam do conceito de qualidade total, como o *Six Sigma*, desenvolvido pela empresa Motorola para aperfeiçoar de forma contínua os processos e reduzir defeitos. A sigla Sigma faz referência ao símbolo utilizado na estatística para representar o parâmetro de dispersão, o desvio padrão. Neste sentido, consiste em estabelecer um padrão de controle estatístico baseado nas reduções de perdas e defeitos. Determinam as margens de erros e defeitos nos processos produtivos, e

---

possíveis sem críticas durante sua exposição. O objetivo é obter o maior número possível de sugestões, para fazer posteriormente o julgamento.

[68] Consiste na ideia de criar grupos de trabalhos coletivos que, no entanto, competem entre si, e assim, incentivar o aumento da produção dessas equipes.

[69] Todos os trabalhadores se reúnem para realizar "um mutirão" com o intuito de lidar com os problemas de qualidade na organização.

[70] O 5S trata-se da aplicação de cinco palavras em japonês: Seiri –(utilização), Seiton – (ordenação), Seiso – (limpeza), Seiketsu – (saúde), Shitsuke – (autodisciplina), com o objetivo de manter organização e autodisciplina para implementação de qualidade no trabalho.

[71] Em inglês significa: Plan – Do – Check – Act.

[72] A metodologia também é conhecida como o círculo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, ou PDSA (plan-do-study-act). Outra versão do ciclo PDCA é o OPDCA, onde a letra agregada "O" significa observação ou como em algumas versões "Segure a condição atual".

estabelecem padrões de reduções que variam de acordo com o percentual reduzido, chegando até o seis sigma, que representa menos 0,1% de erro nos processos. Sustenta-se que quanto maior o número de sigmas, menor a variabilidade do processo e menores os custos para a organização.

Abordam ainda níveis de certificação como *Yellow Belt, Green Belt, Black Belt, Master Black Belt e Champions* que seguem os níveis hierárquicos da organização para determinar a responsabilidade de cada um sobre o controle da qualidade. Enquanto os *Greenbelts* estão subordinados aos demais níveis e lideram apenas projetos de menor complexidade, os *champions* se restringem a alta administração, controlando e determinando os padrões estratégicos de qualidade. Em termos metodológicos, adotam um sistema muito parecido com o ciclo de PDCA, cuja sigla consiste no DMADV[73] (definir metas – medir e identificar – analisar - desenhar os processos – verificar).

A onda de qualidade total e seus ferramentais chegaram até a se tornar um padrão universal de qualidade, baseando-se em normas para a certificação de produtos e processos. Em 1987, foi criado pela *International Organization for standardization* (ISO), na Suíça, o ISO 9000, como um padrão exigido de qualidade para normatizar os processos de controle de qualidade em produtos e serviços.

Todavia, por detrás da "febre" das técnicas, princípios e ferramentas de controle da qualidade, Guerra (2000, p.6) ressalta que a gestão da qualidade se espelha nos modelos tayloristas, reproduzindo a mesma base epistemológica positivista, na qual qualquer problema pode ser resolvido pelo simples método cartesiano.

A autora corrobora esta afirmação ao apontar as convergências entre as ideias dos gurus da qualidade com as propostas de Taylor. Citando Deming (1986), ressalta que o mesmo afirma que por se tratar de uma filosofia da qualidade e não de uma técnica específica, pode ser aplicada em qualquer tipo de organização: "Os princípios da gestão da qualidade total aplicam-se indistintivamente as organizações pequenas e grandes, tanto da indústria quanto na transformação. Aplicam-se igualmente a qualquer divisão de uma empresa". Deming (1986) afirma também que os benefícios da gestão da qualidade tende a atingir até nações e povos: "a

[73]Em inglês significa: *Define* goals; *Measure* and identify; *Analyze*; *Design* details; *Verify* the design.

amplitude do alcance dos benefícios de se utilizar a qualidade total é através de uma reação em cadeia na qual ao conquistar mercados, amplia o seu mercado de trabalho, enriquecendo o povo e nação".

Outra semelhança está na crença de que para se ter qualidade é necessário controlar os processos e assim, realizar padronizações. Daí a frase de outro guru, Juran (2004), de que "não existe controle sem padronização". Deste modo, pode-se observar os traços positivistas nessa linha de pensamento, ao propor a generalização do método, a utilização da metodologia como diferencial competitivo e neutro (pois, é benéfico a toda a sociedade) e a padronização de tarefas e funções.

Cavalcanti (1996, p.8) constata também semelhanças entre as ideias do ISO 9000 e os métodos tayloristas: "Os padrões de certificação não se diferenciam dos métodos tayloristas, que também visavam padronizar cada uma das funções da produção". Observa-se nas normas a preocupação com a previsibilidade, clareza, uniformidade, e padronização de processos e tarefas, com o objetivo de estabelecer um rígido controle sobre a produção, no sentido de reduzir riscos e assegurar a qualidade. Em uma das fases pela qual a empresa precisa passar para obter a certificação, devem-se padronizar todos os processos e colocá-los em um manual[74]. No mesmo sentido, o treinamento exigido pelo ISO busca cumprir fielmente as tarefas e procedimentos de acordo com as especificações documentadas, e a questão dos controles se baseiam em sistemáticas avaliações pautadas por auditorias, mantendo as mesmas propostas de normatização, treinamento e controle de Taylor.

Por fim, Cavalcanti (1996) ressalta que apesar do modismo presente nas certificações do ISO 9000 sobre um discurso de manter alto padrão de qualidade, não se deve descartar a hipótese de se tratar de uma política protecionista de mercado, o que implicaria nas restrições da competitividade de produtos internacionais que não apresentassem o certificado. É de se estranhar o fato de que o Reino Unido lidera o número de certificações (52% do total), sendo que o Japão (que tem como berço os sistemas de qualidade total) ostenta apenas 1,5% das certificações emitidas.

[74]São os chamados procedimentos operacionais padrão (POPs), com formulários contendo a tarefa a ser realizada, o responsável, a relação de material necessário, as atividades críticas, o manuseio das máquinas e material, e os resultados esperados.

Miranda et al. (2008) e Barroso (1994) abordam ainda que a qualidade total também faz parte de um discurso ideológico que, por meio de linguagem e simbologia expressa em conceitos como soberania do consumidor, cadeia de fornecedores, clientes internos, é uma forma ingênua de perceber as relações de mercado, não, observando as relações de exploração presentes. Pois, por detrás deste discurso de qualidade total, há formas de centralização das decisões, controle sobre o desempenho e produção e intensificação do ritmo de trabalho.

Conforme visto, para que o programa de gestão da qualidade obtenha "êxito", a participação e comprometimento de todos devem ser incentivados, com base no "*empowerment*". Revela-se certa descentralização da gestão e incentiva-se a participação dos membros na resolução de problemas. Contudo, essa participação é de certa forma coercitiva e limitada. É coercitiva, pois, se o indivíduo não participar é mal visto pelo "*team work*" e, limitada, pois, a competência de planejar a qualidade fica restrita apenas ao nível gerencial, que determina os padrões e dimensões da qualidade.

Ademais, os sistemas de gestão da qualidade possuem forte apelo ideológico quando se reportam aos discursos de produtividade e competitividade, sob alegação da satisfação dos clientes. Todavia, na busca de melhoria contínua para satisfazer os clientes, essa "melhoria" é buscada a qualquer custo, inclusive com uma intensificação do ritmo de trabalho, conjugada com a precarização das relações de trabalho que se estabelecem no seio da organização. Deste modo, sob a égide do discurso de aumentos de produtividade e melhoria da qualidade, expressa-se uma contradição: De um lado, incentiva-se a participação amparada pelo controle e métodos de coerção, por outro, verifica-se a ideologia da melhoria contínua dos produtos e serviços sem, no entanto, a melhoria das relações de trabalho (MIRANDA et al., 2008, p.8).

3.10.2 Reengenharia e terceirização

Conforme observa Druck e Borges (2002), a década de 1990 foi marcada pela combinação de processos como a globalização, reestruturação produtiva e o neoliberalismo. Esses processos têm a sua especificidade histórica e se constituem em um contexto de crise, que se expressa nos vários campos da sociedade, observando, em particular, uma profunda crise no mundo do trabalho. É nesse contexto de mudanças no âmbito da produção e do trabalho, que emergem condições para novos padrões de gestão como a reengenharia e a terceirização.

A reengenharia ou *downsizing* foi conceituada pelo americano Michael Hammer no início da década de 1990, sob a alegação de ser um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem suas metas. Para isso, elabora um "redesenho" de processos que envolve a readequação dos processos a novas estruturas organizacionais. A reengenharia assume o princípio de "fazer mais, e eventualmente diferente, por menos". Em termos metodológicos, propõem-se quatro fases:

1ª 'fase de preparação: consiste em listar os processos da organização, selecionar um ou mais processos a redefinir e mobilizar recursos para o projeto;

2ª 'fase de planejamento: devem-se garantir os meios (tempo, pessoas, recursos), estruturar as equipes de trabalho e distribuir tarefas;

3ª 'fase de implementação: deve-se analisar os processos selecionados (responsável, envolvidos, pontos fracos e pontos fortes), reinventar os processos (visão cliente e resultado esperado), avaliar o impacto da mudança e implementar esses processos;

4ª 'fase de avaliação: trata-se de medir e comunicar os resultados, controlar o processo e gerir o impacto das alterações nos outros processos (HAMMER, 1996).

Todavia, por detrás da proposta centrada no discurso de readequação, pouco se fala que a principal "vantagem competitiva" consiste em reduzir custos com mão de obra, sob a adequação de um redesenho organizacional. A ideia do redesenho envolve a demissão de um volume de funcionários, sobrecarregando os funcionários que permanecem na organização. Assim, sobre o slogan "de se fazer mais com menos", na verdade, há uma intensificação da exploração da mão de obra, ampliando a mais-valia relativa, pois aqueles poucos funcionários que sobrevivem aos cortes, se tornam polivalentes, recebendo os mesmos salários, mas trabalhando mais para atender as estruturas "enxutas".

Deve-se observar também que a reengenharia surgiu como um modismo, sendo implantado em diversas organizações no mundo nas décadas de 1990, como uma solução para os problemas organizacionais. No Brasil, praticamente todas as empresas estatais após serem privatizadas adotaram a reengenharia. Porém, os resultados gerados pelo método em sua maioria foram falhos, pois as drásticas reduções na mão de obra, apesar de gerarem redução de custos a curto prazo, comprometeram a qualidade dos serviços e produtos, incorrendo a longo prazo, até em problemas financeiros para as organizações.

Semelhante às ideias do *downsizing*, a terceirização surgiu na Escola Japonesa, e foi propagada a partir da década de 1990, como uma alternativa de desverticalização, sob a alegação de tornar as organizações mais flexíveis e facilitar sua adaptação às mudanças do mercado. Tornou-se uma prática comum entre empresas públicas e privadas, em que se repassou para terceiros as atividades não essenciais à sua atividade fim[75] (RUSSO; LEITÃO, 2006).

Os benefícios da terceirização para as organizações (entendida pelos proprietários) parecem claras: diminui a responsabilidade da gestão sobre coletivos de trabalho, visto que se torna uma função da empresa terceirizada; a empresa (contratante) fica mais ágil para sobreviver às crises econômicas, já que não precisa se desfazer de ativos, mas suspender contratos (da terceirizada); há uma redução de custos de mão de obra (encargos e salários), que são repassados para a terceirizada (DRUCK; BORGES, 2002).

De fato, a prática das terceirizações tem mostrado significativas reduções de custos com mão de obra, pois, ao repassar para a terceirizada os encargos sociais que antes eram da contratante, mantém-se um quadro de funcionários exercendo as mesmas atividades, sem a prevalência de vínculos empregatícios.

Neste sentido, com o início das terceirizações, observou-se um movimento no qual grande parte das organizações passaram a demitir os funcionários e recontratá-los, sem o mantimento de vínculos empregatícios e encargos sociais. Como sustentação, observa-se o discurso de que os funcionários "recontratados" agora já não são meros empregados, mas empresários que têm a opção de prestar serviço para a antiga empresa e ainda atender qualquer outra demanda do mercado.

Todavia, a prática aponta que além de ficarem sem os benefícios trazidos pelo vínculo empregatício, a demanda que possuem com a contratante impossibilita de exercer outras

[75] Dentre os formatos presentes nas terceirizações, geralmente tem-se: 1. as cooperativas, formadas por trabalhadores cooperativos que prestam serviços a uma empresa (contratada); 2. a empresa filhote, administradas por ex-funcionários, que montam seu próprio negocio e continuam prestando serviço para a empresa mãe, 3; a empresa manufaturadora, que é a transferência para terceiros da responsabilidade de gestão do produto acabado do contratante, 4. a integradora, que é a empresa de logística, atuando na coleta de peças e componentes fabricados; e 5. a sistêmica que é uma célula dentro do projeto, composto de fornecedores de peças e componentes, responsáveis pelo abastecimento das linhas de produção por meio do integrador, instalado dentro ou ao redor do complexo fabril da montadora.

atividades para o mercado. No mesmo sentido, observou-se uma relação desigual entre fornecedor (terceirizada) e a contratante, pois a empresa central geralmente detém a tecnologia principal, a marca, ou o mercado consumidor e por isso, pode fazer exigências cada vez maiores às terceirizadas. Estas, por outro lado, não possuem poder de barganha para exigir melhores condições de remuneração à empresa central, e acabam por se submeter às condições impostas (MONTAÑO, 2002).

No mesmo sentido, a terceirização não só precarizou as condições de trabalho, como também diminuiu o poder dos sindicatos, pois houve uma pulverização da base sindical ocasionada pela redução do número de trabalhadores que se tornaram "empresários-funcionários".

Em síntese, observa-se que a emergência dos modelos de gestão ditos flexíveis acompanha exatamente um discurso de reestruturação produtiva, que preza organizações mais enxutas, mas flexíveis, conforme as novas tendências do mercado. Isto favorece também uma política de cunho neoliberal, que sustenta uma ideologia de um Estado mínimo e que modifica a própria legislação do trabalho, permitindo recontratar funcionários, ou mesmo estabelecer contratos temporários com eles para atender às demandas.

3.10.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é conhecido por constituir uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1990. Foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e *performance* empresarial, mas a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica, que se tornou uma "febre" no início da década de 2000.

O termo *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton (1992) reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado por quatro perspectivas:

a. perspectiva financeira: com o BSC, as medidas financeiras deixam de ser o foco principal, mas são preservadas devido à importância que têm no que se refere às consequências econômicas imediatas de ações consumadas;
b. perspectiva do cliente: envolve a identificação de segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e das medidas de desempenho nesses segmentos-alvo;
c. perspectiva dos processos internos: envolve a identificação dos processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor que atraiam e retenham clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaçam às expectativas financeiras dos acionistas;
d. perspectiva do aprendizado e crescimento: envolve a identificação da infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, que têm como fontes as pessoas, os sistemas e os procedimentos.

Deste modo, o BSC se tornou uma ferramenta gerencial que sintetiza a estratégia da organização, além de consolidar o foco nos resultados ao possibilitar o acompanhamento constante dos indicadores.

Todavia, conforme observam Paes de Paula e Silva (2005) e Paes de Paula (2010) ao analisarem a ferramenta, ressaltam que não deixa de ser uma reedição de antigas ondas gerenciais sobre estratégia como a Administração por Objetivos[1] (APO) e o Gerenciamento pelas Diretrizes (também entendido por 5W 2H). Os autores realizam um estudo apontando como suas ideias e processos metodológicos se assemelham as outras ferramentas, negando assim, seu caráter inovador.

Além disso, enfatizam que o BSC traz uma perspectiva integracionista, que reproduz e legitima a mesma lógica de ferramentas e teorias criadas para ampliar a exploração da mão-de-obra. Pois, Kaplan e Norton (1992) defendem que o uso da reengenharia, da terceirização e da qualidade total, seriam supostamente potencializados, desde que integrados ao BSC e idealizados em perspectiva temporal de médio e longo prazos.

Ressaltam também que a metodologia do BSC, tem um caráter centralizador (como as demais ferramentas tradicionais de gestão) que se contradiz com um discurso de eficiência econômica

e participação dos funcionários. Porém, na prática a sua aplicação resgata a separação entre planejadores e executantes, apontando para a imposição das estratégias pela cúpula, sem praticamente nenhuma participação de outras camadas funcionais da organização na etapa de planejamento.

Outra característica presente no BSC, emerge da perspectiva contingencialista na medida em que recupera o raciocínio sistêmico dinâmico e defende a integração de diversas ferramentas gerenciais de acordo com as necessidades da organização e as imposições do ambiente. Segundo Bignetti e Paiva (2002), no contexto do contingencialismo existem duas percepções diferentes do ambiente que implicam diferentes atitudes e ações dos atores organizacionais em relação à estratégia. Se esta percepção é determinista, a estratégia envolverá ações que tentam fazer frente às influências internas, posicionando-se reativamente em relação ao ambiente externo e realizando intervenções padronizadas. Se a percepção é indeterminista, a estratégia estará vinculada às ações de modificação e construção do ambiente externo, que busca realizar intervenções transformadoras.

Todavia, o BSC se encontra no campo da percepção determinista, com um padrão de ações de adaptação e intervenção, ou seja, é reativo ao ambiente externo, mas ao mesmo tempo voluntarista, na medida em que atribui papel mais ativo aos tomadores de decisões. No entanto, não chega a absorver a postura construtivista e cognitivista da percepção indeterminista e, por este motivo, não desconstrói intervenções como o *downsizing* e a terceirização, que são baseadas em uma visão determinista do ambiente, deixando de realizar a intervenção transformadora que se daria por meio de uma interação mais dinâmica, constante e pró-ativa com os atores externos.

Assim, o BSC vem atender à recomendação de uso de ferramentas gerenciais de acordo com as necessidades e as contingências da organização. Todavia, não rompe totalmente com o determinismo destas práticas, uma vez que continua aderindo à perspectiva prescritiva. Ademais, o BSC adere à perspectiva centralizadora, o que de alguma forma o afasta do discurso de exaltação das ferramentas gerenciais para dotá-lo de um tom mais comedido, que dissimula o controle dos funcionários nas organizações. Como consequência, passa a depender daqueles que têm a missão de implementá-lo, não deixando espaço para que estes

estabeleçam proposições que possam representar novos avanços no sistema de planejamento e gerenciamento.

3.10.4 As organizações que aprendem (learn organization)

A ideia de *learning organization* trata-se de um conceito propagado por Peter Senge na década de 1990, a partir do livro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, que enfoca uma série de disciplinas e metodologias para a aprendizagem organizacional. A ideia básica desta linha de pensamento é que a organização deve utilizar de maneira sistêmica os conhecimentos e as habilidades dos funcionários - independente do nível hierárquico para solucionar problemas e concretizar metas organizacionais. E, quando o conhecimento não for suficiente, deve-se incentivar o aprendizado para que conhecimentos sejam construídos.

Senge (1990) propõe diversas técnicas e metodologias para cumprir tal função, dentre elas a constituição de cinco disciplinas. O autor define que a disciplina se trata de um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Assim, tem-se: domínio pessoal, modelos mentais, objetivos em comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico.

O domínio pessoal consiste em criar uma cultura para cada trabalhador da importância do mesmo se dedicar e estar aberto a querer aprender e compartilhar o seu conhecimento com a organização. Isto possibilita uma vantagem competitiva para a organização cuja força de trabalho pode aprender mais rapidamente do que as organizações tradicionais. A aprendizagem individual é adquirida através da formação de pessoal, no entanto, ressalta que não pode ser imposta a um indivíduo que não seja receptivo à aprendizagem. Por isso, a importância de desenvolver uma cultura onde o domínio pessoal é praticado na vida cotidiana da organização.

No mesmo sentido, defende que os funcionários devem dominar uma ampla variedade de habilidades que incluem a comunicação, auto-conhecimento e compreensão do próprio trabalho para entender como ele se insere nos negócios globais. Aborda também que os métodos do *learning organization* não se limitam à educação formal e programas de treinamento, mas incluem oportunidades constantes de aprendizado informal. O que implica

na constituição de ambientes que favoreçam a democratização das informações para gerar aprendizagem.

A segunda disciplina consiste nos modelos mentais[76] que tratam da ideia de que os indivíduos por possuirem preconceitos, concepções "rígidas", não estão abertos a novas ideias, restringindo a criatividade e a mudança comportamental. Para o autor, ideias inovadoras não são aceitas porque entram em conflito com os modelos mentais implícitos, particularmente aqueles que são característicos das pessoas que detêm o poder nas organizações. Para combater os modelos mentais ocultos, defende que é preciso criar espaços abertos de indagação, argumentação, nos quais, por meio do diálogo e da reflexão, as pessoas possam desconstruir os seus modelos mentais.
Nestes espaços, as pessoas devem trazem sua visão de mundo à tona, expondo seus próprios pensamentos e, simultaneamente, ser expostas ao pensamento e à influência dos outros. No mesmo sentido, defende a quebra de duas visões: 1. mudar o comportamento de obediência para o comprometimento, o que possibilitaria gerar maior resultado para as organizações; 2. repensar a pessoalidade do cargo, ressaltando que se torna um problema limitar as pessoas apenas às funções estabelecidas no cargo, não se comprometendo com o todo da organização.

A terceira disciplina consiste em estabelecer visões compartilhadas. A visão compartilhada se resume na ideia de reunir pessoas em torno de uma identidade e senso de destinos comuns. Segundo Senge (1990), é uma função a ser estabelecida pelos líderes, que ao invés de ditar uma visão, devem estimular o compromisso e o envolvimento dos indivíduos, a fim de que "possam construir juntos uma imagem de futuro". Ressalta também que o grau de concordância com as metas e finalidade do grupo, tende a refletir no grau de coesão da equipe, influenciando consequentemente na eficácia da mesma.

A quarta disciplina trata da aprendizagem em equipe, que consiste na ideia de que é de maneira coletiva que ocorre a aprendizagem organizacional. Neste sentido, os indivíduos devem estar em sintonia, compartilhando os mesmos objetivos e pensando juntos para produzir conhecimento. Para isso, defende a importância do diálogo e da discussão em grupo, de modo que cabe aos líderes a função de estabelecer o diálogo, utilizando a ideia de não vencer o debate, mas discutir respeitando as diversas diferenças, para gerar consensos.

[76]Segundo Senge (1990, p.42): Modelos mentais "são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir".

Outra questão vinculada à comunicação é que os fracassos e sucessos devem ser igualmente comunicados, revisados e esclarecidos com a finalidade de que o conhecimento seja espalhado eficientemente, registrando as lições aprendidas. Para o autor, quando a informação é redistribuída, fontes variadas aparecem, e os esforços são recompensados, pois, é provável que mais indivíduos se capacitem a aprender.

Já a quinta disciplina consiste em estabelecer um pensamento sistêmico, compreendendo que as organizações são um sistema de inter-relações. Isto implica que deve haver uma mudança de mentalidade, na qual os trabalhadores compreendam que interferem e fazem parte do todo da organização, sendo responsáveis pelos problemas que surgem. Segundo Senge:

> No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade - em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados ao mundo. No lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la (SENGE, 1990, p. 46).

Além do mais, considera a importância da ênfase na interdependência, baseada na colaboração entre as partes. Em termos de técnicas, aborda que uma organização pode adquirir a visão sistêmica encorajando a análise e solução de problemas complexos em conjunto e reconhecendo a importância de diferentes pontos de vista. Assim, em ambientes organizacionais complexos explorar várias questões, permitindo o conflito construtivo e o debate, é mais enriquecedor e faz com que toda a organização aprenda.

Pode-se observar nas propostas levantadas por Senge (1990), um aperfeiçoamento das técnicas e princípios sobre a participação nas organizações, bem como do aumento da comunicação e de espaços de diálogo. Behr e Nascimento (2008) ressaltam que o *learn organization* tem por base as mesmas ideias da corrente de DO[77], enfatizando como novidade a conversão do conhecimento tácito - caracterizado por elementos complexos, não articulado, não observável e não documentado, em conhecimento explícito - caracterizado por ser esquemático, passível de ensino, articulado e documentado.

[77] Observa-se as semelhanças ao reproduzirem as mesmas técnicas de participação, de análise em grupo, de diálogos, de autocrítica.

Todavia, mais do que um simples processo de aprendizagem coletiva, representa um mecanismo ideológico de apropriação e exploração dos trabalhadores. Se nas escolas e Teorias anteriores, a utilização da mão de obra se centrava mais pela força física, por meio do *learn organization*, viu-se a oportunidade de apropriar não somente dos meios de produção, mas também do conhecimento tácito do trabalhador (BEHR; NASCIMENTO, 2008)[78].

Para isso sustentam a crença da união, sem distinção de níveis hierárquicos para gerar aprendizagem organizacional, o que, contudo, reproduz a mesma visão positivista da Teoria Sistêmica, na qual não há conflitos organizacionais, mas a integração e sintonia em objetivos comuns. Por detrás desta ideia central, observa-se uma doutrinação ideológica nas cinco disciplinas propostas por Senge (1990). Constata-se que na primeira disciplina (domínio pessoal), incute-se como pano de fundo a ideia de que o funcionário que possui o domínio pessoal, não é o sujeito equilibrado, consciente de suas ações, mas aquele que está disciplinado a compartilhar (de graça) todo o seu conhecimento coma organização, sem, em momento algum, refletir sobre as possibilidades de ser substituído, pela perda do poder de barganha baseado no seu conhecimento.

Senge (1990), porém, parece ter consciência de que tal fato não é tão simples, por isso defende os modelos mentais, com o intuito de mostrar para o trabalhador que a sua visão de desconfiança com a organização é equivocada, retrograda, e assim, que deve mudar de paradigma (confiar). Para tal, faz-se o uso de técnicas baseadas no diálogo, com o intuito de "desconstruir os modelos mentais" (alienar), e adotarem uma posição aberta de aprendizagem (que na verdade se limita ao repasse de conhecimentos).

No mesmo sentido, há a percepção de que o comportamento de obediência e de cumprir apenas funções estabelecidas em um cargo, não é tão eficiente para as organizações. Precisa-se de pessoas que tenham iniciativa para produzirem mais. Daí a ideia de gerar o comprometimento dos indivíduos, de se dedicarem além do determinado nas normas e regras da função, de modo que qualquer desvio de função é mera coincidência e implicância jurídica.

[78]Historicamente as teorias da administração já buscavam captar algumas formas de conhecimento tático em explícitos nas organizações, todavia, sem levar em consideração essa absorção por parte dos trabalhadores (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Senge (1990) observa também que a criação de objetivos comuns facilita a coesão do grupo e tende a aumentar a eficiência do processo. Assim, propõe como terceira disciplina os objetivos compartilhados. Todavia, esses ideais comuns não podem ser qualquer um, não se pode propor uma emancipação radical, uma luta pela redistribuição do poder, do capital. Não é por acaso que Senge defende que a aprendizagem deve estar vinculada à ação monitorada, e assim, cabe aos líderes coordenar todas as funções, lidar com os conflitos, buscar o consenso.

Por fim, deve-se controlar também os resultados que podem ser gerados por um processo coletivo de auto-reflexão, de aprendizagem conjunta. Ao contrário do que afirma Senge (1990, p.145) que "o intenso processo de inovação, pode gerar paralisia por causa da insegurança do novo", uma hipótese mais provável é o risco de que durante as seções de diálogo, de desconstrução de paradigmas, produzam-se conhecimentos que relatem as relações de exploração, de poder, de alienação presentes nas organizações. Assim, nada mais tranquilizante e harmônico do que monitorar os resultados de "inovação" gerados nos pseudo-espaços de liberdade.

3.10.5 Responsabilidade social

A responsabilidade social se baseia na ideia de que as organizações decidem, numa base voluntária, contribuir para a sociedade e seus funcionários. Com base neste pressuposto, defende-se que a gestão não pode ser norteada apenas pelo cumprimento de interesses dos proprietários, mas também por outros detentores de interesses como os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas.

O conceito de responsabilidade social geralmente é entendido em dois níveis: No nível interno, que se relaciona com os trabalhadores e, mais genericamente, todas as partes interessadas e afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar no alcance de seus resultados; e no nível externo que tem em conta as consequências das ações de uma organização sobre os seus componentes, nomeadamente, o ambiente, e seus parceiros de negócio.

No que se refere ao surgimento do tema, observa-se que as primeiras manifestações surgiram no início do século XX, em trabalhos de Charles Eliot, Arthur Hakley, e John Clarck. No

entanto, foi somente na década de 1970, que emergem associações de profissionais interessados no tema, tornando-se inclusive uma "onda" nas grandes empresas.

Dentre os fatores que geraram o desenvolvimento do conceito, observa-se a presença de variáveis sociais como movimentos que começam a questionar mais intensamente o papel das grandes empresas, responsáveis por danos ambientais, bem como, pelo próprio fortalecimento de entidades reguladoras, legislativas e governamentais no controle das organizações.

Todavia, Bittencourt e Carrieri (2005) também ressaltam que o discurso se fortalece exatamente em um momento histórico de mudança nos modos de Estado, na qual se passa a defender que as funções sociais não são mais responsabilidades do Estado, mas da sociedade civil. Esse discurso neoliberal reforça e legitima a propagação da responsabilidade social:

> A ideologia da responsabilidade social empresarial tem sua origem em uma geopolítica mundial em tensão por uma disputa ideológica envolvendo o liberalismo, particularmente a escola neoliberal, e o crescente movimento pela intervenção do Estado na economia, por meio da concepção do Estado de bem-estar social, materializado pela social-democracia européia. Esse debate socioeconômico no período de reconstrução da economia capitalista no contexto da guerra fria, pós- Segunda Guerra Mundial, está presente nos postulados de H. Bowen (1953), ao afirmar a doutrina da responsabilidade social como uma alternativa possível para se evitar um maior controle da economia pelo Estado (BITTENCOURT; CARRIERI; 2005, p.8).

Somada a esses fatores, a responsabilidade social nas grandes empresas tornou-se uma necessidade estratégica de mercado com o intuito de fortalecer a reputação e imagem das organizações. Implementam-se assim estratégias de *marketing* de relacionamento, especialmente com clientes, fornecedores e distribuidores, investimentos em ações sociais que justificam os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã. Há ainda a oportunidade de proporcionar o status de "socialmente corretos"; como estratégia de inserção na comunidade. A empresa busca aprimorar suas relações com a comunidade e também a definição de novas formas de continuar nela inserida. Assim passam a assumir o papel de agente do desenvolvimento local junto com outras entidades comunitárias e com o próprio Governo (COSTA; CARVALHO, 2004).

Por fim, observa-se que a proposta do voluntariado empresarial possibilita – além da consolidação de uma imagem corporativa favorável – o aumento do nível de identidade dos voluntários com a empresa, fortalecendo uma cultura corporativa. Satisfazem-se assim, os

ímpetos dos funcionários e os fideliza, aumentando o seu comprometimento com a organização (BITTENCOURT; CARRIERI; 2005).

Deve-se questionar, contudo, até onde esses programas de responsabilidade social não são estratégias para distrair o público de questões éticas decorrentes de suas operações centrais. Observa-se isto no próprio discurso ambientalista, que goza de grande apoio e prestígio, perpassando diversas camadas sociais sem contudo, discutir as relações de poder, de detenção do capital, de desigualdade social, que também interferem no meio ambiente.

Em termos de mecanismos de utilização da responsabilidade social, observa-se a criação dos chamados Balanços Sociais que são utilizados pelas empresas para tornarem públicas suas intenções e compromissos, visando a transparência de suas ações. Segundo o Instituto Ethos (2009), a ideia do balanço é que sejam apresentados o perfil, o histórico da organização, seus princípios, modos de gestão e a presença de diversos indicadores descrevendo os gastos com projetos sociais, com funcionários e com a comunidade.

Contudo, os estudos de Mayumi e Xavier (2011) apontam para o outro lado dos balanços sociais. Ao realizarem uma análise do discurso sobre o balanço social de quatro renomadas empresas privadas, observaram que, ao contrário do que se apregoa de que trata-se de um documento para estabelecer diálogo com a comunidade, os balanços só são disponibilizados nos sites das empresas, no setor de investidores, e mantendo uma linguagem tecnicista, o que aponta para a intenção de informar apenas aos potenciais investidores no capital das empresas.

Além disto, observam a própria linguagem na terceira pessoa do plural, dando o sentido de harmonia e coletividade das organizações em relação à ação e decisão na responsabilidade social. Constatam também que nos próprios balanços sociais a maioria dos recursos destinados para as ações sociais são oriundas de financiamentos e parcerias com entidades públicas e, quando próprios, gerados de deduções fiscais, por incentivo de políticas públicas. Registrou-se também que a execução dos projetos é monitorada pelas próprias corporações, assim como a escolha da localização, o que aponta para o controle do destino da responsabilidade social, baseada em cenários que geram o maior retorno de imagem para as organizações. Por fim, ressaltam o processo de naturalização do lucro sobre o discurso ético

de preocupação com o combate da pobreza e desigualdade social. Porém, por detrás de um discurso social, não se observa que são essas próprias organizações que fomentam a desigualdade ao concentrar o capital, estabelecendo modos de remunerações desiguais e intensificando a exploração.

Deste modo, o discurso de responsabilidade social longe de ser um ato espontâneo e altruísta, demonstra a preocupação das organizações com a pressão dos influenciadores externos em suas ações, resultado de mudanças sociais que impulsionaram a aceitação de novas normas, que, por sua vez, tornaram comportamentos anteriores socialmente inaceitáveis. Na realidade, o discurso da ideologia liberal, do negócio estritamente associado ao lucro, tornou-se contraproducente para as exigências de diferenciação na economia capitalista competitiva, daí nada mais coerente do que a adoção de uma responsabilidade social (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005).

3.10.6 Empreendedorismo

O empreendedorismo tem se propagado intensamente nos últimos quinze anos e tem origem na expressão *(entrepreneur)* na França por volta dos séculos XVII e XVIII, que significava realizar, fazer, executar. De um modo geral, hoje, o termo tem sido usado para se referenciar ao indivíduo que dá inicio a uma organização, ou mesmo que dentro de uma organização possui atributos técnicos ou cognitivos, que possibilitam aproveitar as oportunidades para realizar rupturas, reformas, revoluções, inovações, mudanças.

O empreendedorismo tem tomado espaço no ensino da Administração, sendo inclusive disciplina obrigatória em grande parte dos cursos. Geralmente nas ementas estudam-se casos de sucesso de empreendedores, busca-se compreender os perfis, habilidades e comportamentos dos mesmos. Ressaltam-se também ferramentas como o plano de negócios que visam auxiliar no estudo de viabilidade econômica para criar empreendimentos e dar continuidade a projetos dentro das organizações.

Todavia, por detrás dessa nova onda, deve-se compreender que a sua propagação emerge exatamente em um período histórico de crises mundiais, do aumento do número de desempregados, da reestruturação produtiva, da flexibilidade nas leis trabalhistas. Passa-se assim, a sustentar a importância de que os trabalhadores sejam empreendedores, que criem

seus próprios negócios. Neste discurso o empreendedor deixa de apresentar um perfil raro de indivíduo que inicia a mudança, para a ideia de que todos podem ser empreendedores. Associa-se ainda o empreendedorismo a um fenômeno de massa, como uma atitude de um povo que busca o desenvolvimento socioeconômico de seu país (SILVA, 2002; COSTA; SARAIVA, 2011).

Contudo, França Filho (2008a) ressalta que esta ideia de combater o desemprego por meio do individualismo, é reflexo de uma filosofia moral utilitarista que considera justo, bom e desejável que cada indivíduo busque satisfazer suas necessidades egoísticas, pois assim, a sociedade encontraria o bem-estar social e a felicidade. Deste modo, sustenta-se um discurso baseado na via insercional-competitiva que consiste em buscar inserir a população desempregada nos chamados circuitos formais da economia, constituídos, sobretudo, pelos postos de trabalho gerados na economia de mercado via micro empresas privadas.

A visão de inserção pelo econômico apoia-se ainda em um diagnóstico "míope" sobre as razões do desemprego: trata-se de pensar que o problema é de desqualificação da mão-de-obra. Nesse intuito, a inserção pelo econômico compreende uma questão de melhoria das condições de empregabilidade da população para assumir os postos de trabalho supostamente disponíveis na chamada economia de mercado.

Assim, a ideia consiste em transformar ex-assalariados em situação de desemprego em novos detentores de micro e pequenos negócios, ou seja, empreendedores. Defende-se as qualidades inerentes à ação de empreender (inovação, criatividade, flexibilidade, disposição, espírito de iniciativa)[79]. É por meio do sucesso econômico alcançado que o empreendedor é discursivamente construído como "dono do seu destino", podendo minimizar as incertezas da vida. Constitui-se em um herói que precisa ser copiado, contribuindo para a difusão de uma nova teoria da gestão que não questiona o reducionismo e os condicionantes ideológicos embutidos em suas informações.

[79]Hoje, observam-se as ideias de os trabalhadores serem pró-ativos, entendidos como pessoas dinâmicas no trabalho. Consideram-se como competentes aqueles sujeitos com habilidades multifuncionais, curiosos, que extrapolam as limitações, que reconhecem que existem coisas que não se sabe fazer, mas procuram aprender com as pessoas que sabem, que quando o "chefe" pede uma cópia de um documento, o funcionário apresenta até as análises do documento em relatório. Para as empresas nada melhor do que ter um sujeito que além de atender às exigências de produzir mais-valia em sua função, por iniciativa própria, se dedica a ser mais explorado.

Todavia, negligencia-se as causas estruturantes do desemprego, ao depositar todas as fichas na capacidade da economia de mercado em absorver o contingente de desempregados. Ou seja, não se reconhece o caráter intrinsecamente excludente na dinâmica da própria economia de mercado via acumulação capitalista e, assim, não propõe soluções para além de um paradigma de mercado, cujo corolário é o crescimento econômico. Dados do Sebrae relativos à longevidade de micro e pequenos negócios revelam-se eloquentes: 90% de tais iniciativas não resistem aos primeiros cinco anos de vida. É precisamente esse tipo de característica que leva a se questionar o caráter sustentável de tal tipo de solução. O discurso do fracasso, por sua vez, é produzido de forma silenciosa sob a forma do improdutivo, do estéril, da preguiça, da desqualificação profissional, da ideia não implementada. É nesse sentido que os discursos apresentam aspectos de controle social, pois realidade, ideologia e ficção se misturam e são disseminados nas histórias de sucesso (FRANÇA FILHO, 2008a; COSTA; SARAIVA, 2011).

Observa-se assim, que o discurso do empreendedorismo aponta para uma crença que sustenta a individualização, que se encaminha no sentido de reconstruir uma cultura do trabalho adaptada ao desemprego, ao risco e à insegurança, que parecia em vias de eliminação durante os anos de bem-estar social. Nesse quadro, os empresários e trabalhadores não mais representam a exploração do homem pelo homem; convertem-se em símbolos do sucesso social, pois o lucro nada mais é do que "um excedente legítimo que não gera nem exploradores nem explorados, mas simplesmente ganhadores de um lado e malsucedidos ou perdedores do outro lado (COSTA; SARAIVA, 2011).

Em síntese, as teorias do empreendedorismo são ideológicas porque não dizem respeito a apenas a aquisição de novas competências técnicas, mais bem adaptadas a atual organização da produção. O empreendedorismo contém uma dimensão simbólico-ideológica de adesão e convencimento, que interfere sobre a visão de mundo dos trabalhadores, que passam a acreditar e naturalizar o discurso de flexibilidade das leis trabalhistas, da não proteção do emprego, da busca pela individualização do sucesso (SILVA, 2002).

3.11 Considerações finais

Conforme relatado na introdução do capítulo, as teorias da Administração, de um modo geral, são vistas como se não houvessem conflitos, relações de poder, mas apenas harmonia

administrativa nas organizações. Além disso, não consideram que suas categorias básicas são históricas e respondem às necessidades específicas dos sistemas sociais.
Em contrapartida, buscou-se abordar as teorias e técnicas das principais escolas do ensino da Administração[80], contextualizando historicamente o surgimento de cada corrente e apontando para os fatores ontológicos, epistemológicos e consequentemente ideológicos que permearam seus princípios.

Ao realizarmos essa retomada histórica, observamos que as escolas do pensamento administrativo surgiram e sofreram interferência (em alguns casos até apoio) de políticas de Estado que favoreceram a propagação dos modos de gestão. Observa-se isso desde os pensamentos das Escolas Clássicas até o surgimento de modos de gestão flexíveis, em que tiveram como apoio os contextos políticos e históricos, como os sistemas de produção e a regulação do Estado e mercado que corroboraram para o fortalecimento e adequação dos modelos. Não é por menos que o taylorismo surgiu em um período de crescimento e necessidade de novos processos gerenciais, que o fordismo se propagou em um contexto próspero de uma política de incentivo ao consumo, que os modelos flexíveis de gestão como a terceirização e *downsizing* só tiveram força em um contexto da flexibilização das leis trabalhistas.

No mesmo sentido, é possível observar as semelhanças entre as bases ontológicas e epistemológicas dos autores das escolas da Administração, com a influência de alguns pensamentos filosóficos que conviveram no mesmo período, com Taylor, Fayol, Ford, e as ideias de Suart, Mill, Weber, bem como da própria evolução da historia da filosofia da ciência com os modos de pensar o homem nas organizações.

Observamos ainda, que a própria criação de um conjunto de técnicas hoje replicadas em diversas organizações, apesar de úteis para os sistemas de controle, de produção, de participação e motivação, foram criadas e baseadas em uma lógica em que a principal motivação se centra na maximização dos processos produtivos e na eficiência econômica.

---

[80]Todavia, compreende-se que a pretensão não foi abordar todas as linhas de pensamento e todas as técnicas que emergem da gestão tradicional. Mas, sintetizar algumas das principais linhas de pensamento para contextualizar historicamente, e epistemologicamente. Além disso, as escolas da Administração no ensino da Administração tradicional, são categorizadas até a linha de pensamento japonesa. Optamos, contudo, por trazer não só as escolas tradicionais, mas atualizar esse levantamento histórico com as novas tendências de gestão, que apesar de mais vinculadas a técnicas, e não se enquadrarem em escolas, fazem parte de um acerto gerencial de grande prestigio a partir da década de 1980 (como a qualidade total, etc.).

Deste modo, ao realizarmos a retomada histórica, torna-se clara a relação entre condições históricas e políticas, e a criação e implementação dos modos de gestão, apontando para a impossibilidade de se pensar a gestão e consequentemente suas técnicas como um aparato neutro.

Abaixo desenvolvemos um quadro sintético que busca estabelecer de forma resumida um paralelo entre as ideias e técnicas das correntes do pensamento administrativo com o contexto político, suas bases ontológicas e epistemológicas.

Tabela 3

Síntese das escolas, teorias e técnicas do pensamento administrativo e suas bases

Escola – Teoria - Linha de pensamento	Clássica	Recursos Humanos-Comportamental	Neoclássica	Burocracia-Estruturalista	Sistêmica
Autores	Taylor, Fayol, Ford	Elton Mayo, Herbert Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Mc Gregor, Rensis Likert, Blake, Mouton	Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Kootz, Cyril Donnell	Max Weber, Merton, Selznik, Gouldner, Hall	Ludwig Von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert Kahn
Período	1911 – 1970	1930-1947	1950	1940-1950	1951
Contexto social-político	- Estado Liberal[81] - Ausência de legislação trabalhista - Estado de bem estar social Compromisso fordista - Sindicatos débeis - Grande oferta de mão de obra	- Mudanças na automação - Necessidade de cooperação Fortalecimento dos sindicatos	- Deficiências em práticas gerenciais - Crise econômica americana - Necessidade de maior eficiência da mão de obra	-Estado de Bem Estar Social - Expansão do tamanho das organizações	- Surgimento de grandes projetos nas organizações - Necessidade de controle total
Lógica	Produtivismo, eficiência econômica, intensificação do rítmo do trabalho, controle do tempo, formalidade	Produtivismo, Eficiência econômica, controle indireto	Eficiência econômica, produtivismo, Controle	Formalidade, controle, eficiência econômica	Formalidade, controle, eficiência do sistema
Base ontológica	Harmonia, ordem, progresso	Harmonia, equilíbrio, ordem	Ordem, harmonia, progresso	Objetividade	Harmonia, equilíbrio
Epistemologia	Positivista funcionalista baseada no racionalismo, empirismo, generalização, melhor método	Positivista, visão evolutiva, generalização, melhor método	Pragmatismo, influência da Escola Clássica	Positivista; racionalismo, previsibilidade, estruturalismo-funcionalista.	Funcionalista, estruturalista, metodologia das ciências exatas.
Princípios	Hierarquia, divisão do trabalho	Divisão do trabalho, hierarquia.	Hierarquia, divisão do trabalho	Hierarquia, divisão do trabalho, meritocracia	Divisão do trabalho, hierarquia
Teorias-Técnicas	Estudo dos métodos, padronização, normas, treinamentos funcionais, sistemas de remuneração por peça, supervisão direta, busca da lealdade, produção em massa, controle da fadiga, separação do pensar x agir	Ênfase na persuasão, sistemas de motivações, novas formas de recompensas não monetárias, gerenciamento do ambiente de trabalho, controle indireto, busca da lealdade, gerenciamento do comportamento, criação de imaginários, mitos, rituais	Administração por objetivos, ênfase na centralização x descentralização departamentalização, linhas de mando e autoridade	Normas, rotinas padronizadas, comunicação formal, impessoalidade, ênfase na análise do ambiente externo.	Ênfase na análise do ambiente externo, clima organizacional, sistemas e processos administrativos.

[81] Apesar de termos enquadrado dentro de um mesmo espaço fatores históricos distintos, compreendemos que cada uma dessas variáveis foram singulares ao desenvolvimento do pensamento do Taylorismo, Fayolismo e Fordismo.

Escola – Teoria - Linha de pensamento	Desenvolvimento e cultura organizacional	Sociotécnica	Contingencial	Japonesa-Toyotismo	Qualidade total
Autores	Bennis, Beckhard, Schein.	Rice, Banforth, Emery, Trist.	Chandler, Burns, Stalker, Woodward, Grupo de Aston	Toyoda, Ohio.	Edwards Deming, Joseph Juran, Armond Feigebaum
Período	1960-1980	1950-1970	1970	1975	1980
Contexto social-político	- Crise política - Surgimento de movimentos estudantis - Crítica ao empobrecimento do trabalho	- Forte sindicalismo - Política de Bem Estar Social - Baixa mão de obra	- Estado de Bem estar social - Emergência de pesquisas empiricistas	- Crise econômica e política - Necessidades de sistemas flexíveis - Escasso espaço físico no Japão.	- Reestruturação produtiva - Emergência de modos de produção flexíveis
Lógica	Produtivismo, controle	Eficiência econômica	Controle, eficiência econômica	Eficiência econômica, produtivismo, intensificação do ritmo de trabalho e do tempo	Eficiência econômica, controle; formalidade, produtivismo, intensificação do ritmo de trabalho
Base ontológica	Ordem, Harmonia	Harmonia, integração	Equilíbrio, harmonia	Harmonia, ordem, integração	Progresso, harmonia.
Epistemologia	Funcionalista, influência da Teoria Sistêmica e Comportamental	Funcionalista, influência da Escola de Recursos Humanos e Sistêmica	Empirismo, determinismo, influência da Teoria Sistêmica.	Influência da Escola Clássica, recursos humanos, sistêmica e da contingencial.	Influência da Escola Clássica, generalização, previsibilidade
Princípios	Hierarquia, divisão do trabalho	Hierarquia, divisão do trabalho	Divisão do trabalho, hierarquia	Hierarquia, divisão do trabalho	Hierarquia, divisão do trabalho
Teorias-Técnicas	Pesquisa ação, *T-groups*, reuniões de confrontações, análise transacional, técnicas de diálogos e consensos, criação da identidade, jogos empresariais, dramatização, rituais, cerimônias, *coachings, trainnes*, universidades corporativas	Rotatividade de funções e cargos, autonomia na produção, controle coletivo do ritmo de trabalho, remunerações coletivas, baixa supervisão, participação coletiva na produção, esteiras automatizadas	Ênfase na análise do ambiente externo, não há um melhor caminho, sistemas de gestão flexíveis e rígidos	Produção por demanda, *Kanban; Just in time*, células de produção, círculos de controle de qualidade, politécnica, participação consultiva	*Kaizen*, ferramentas estatísticas, *empowerment, Brainstorm, Team Works*, 5S, Ciclo PDCA, *Six Sigma*, ISOs

Escola – Toeoria - Linha de pensamento	Reengenharia-Terceirização	Balanced Scorecard	Learn Organization	Responsabilidade social	Empreendedorismo
Autores	Michael Hammer, Toyoda, Ohio	Kaplan, Norton	Peter Senge	Charles Elot, Arthur Hakley, John Clarck	
Período	1990	1990	1990	1970-1990	1990-2000
Contexto social-político	-Globalização, -reestruturação produtiva, - neoliberalismo, -crise do trabalho, -flexibilização das leis trabalhistas	Globalização, -reestruturação produtiva, neoliberalismo, -crise do trabalho, -flexibilização das leis trabalhistas	Globalização, -reestruturação produtiva, - neoliberalismo, -crise do trabalho, -flexibilização das leis trabalhistas	- Pressão da sociedade civil nas empresas - início do Estado Neoliberal - repasse das funções sociais para a sociedade civil	- Crise mundial - reestruturação produtiva - flexibilização das leis trabalhistas
Lógica	Eficiência econômica	Eficiência econômica, formalidade	Eficiência econômica, formalidade	Busca pela legitimação, eficiência econômica	Competição, individualismo, eficiência econômica
Base ontológica	Harmonia	Harmonia, ordem.	Harmonia, ordem.	Ordem, harmonia.	Ordem, harmonia
Epistemologia	Influência da Escola Japonesa	Influência Contingencial	Influência sistêmica e desenvolvimento organizacional	Racionalista, utilitarista	Utilitarista
Princípios	Hierarquia, divisão do trabalho	Divisão do trabalho, hierarquia	Divisão do trabalho, hierarquia	Hierarquia, divisão do trabalho	Meritocracia
Teorias-Técnicas	Redesenho organizacional, polivalência de funções, desverticalização	Indicadores de avaliação	Domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo, raciocínio sistêmico, ênfase no comprometimento, métodos dialógico.	*Marketing* Social, *Marketing* Verde, voluntariado, balanço social	Plano de negócios, qualificação da gestão, desenvolvimento de habilidades pessoal, (proativo; iniciativa, ousado, criativo).

Fonte: Criada pelo autor.

Conforme observa Faria (1985a), esse conjunto de técnicas multidisciplinares de gestão foram desenvolvidas e aperfeiçoadas para capacitar um número reduzido de pessoas da cúpula das organizações, no sentido de que estas possam manter e incrementar os mecanismos de direção e controle sobre trabalhadores, segundo padrões definidos pela estrutura burocrática da organização. Por terem surgido de uma visão baseada nos gestores e não nos trabalhadores, o conteúdo desta definição revela que a gestão, privilegia as elites e preocupa-se apenas com o desenvolvimento de atitudes, habilidades e comportamento dos gestores com o objetivo de adaptar os trabalhadores à organização. É por isto que as técnicas administrativas desenvolvidas no âmbito das teorias da Administração, sem qualquer exceção, têm como meta não só extrair a mais-valia da força de trabalho comprada ao trabalhador, mas, igualmente, aprimorar instrumentos de manipulação e de controle de indivíduos refratários a técnicas mais simples, visando de alguma forma, controlar o processo produtivo e, no limite, pacificar o conflito inerente à relação capital-trabalho.

Quanto às possibilidades de replicação, observa-se que todas essas teorias, foram baseadas e criadas em um contexto voltado para grandes empresas[82], e com forte presença da formalidade. Tal formalidade, característica inerente da burocracia, é algo presente em todo o pensamento administrativo, desde Taylor à Senge, quando busca formalizar o conhecimento tácito dos trabalhadores.

Todavia, deve-se ressaltar que, ao apresentar os modos e técnicas de gestão da organização heterogestionária, isto não implica na negação absoluta da possibilidade de sua replicação, nem tampouco, da necessidade de se criar um contraponto a cada uma das técnicas e teorias apresentadas. Mais do que isso, faz-se importante pensar que a constituição de cada técnica surgiu e foi motivada por um contexto histórico, vinculado a uma lógica burocrática. Neste sentido, a compreensão das limitações presentes é o primeiro passo para romper com a naturalização dos mecanismos de dominação.

Acredita-se que cabe a cada grupo social, pensar em seu próprio contexto, até onde essas técnicas são viáveis de acordo com as necessidades e objetivos que estão traçando. Porém, não é demais lembrar que existem outras formas de gestão além daquelas tratadas pela teoria

[82]O que implica em um problema até para as organizações mercantis, que mesmo movidas pela lógica de acumulação são de pequeno e médio porte, apresentando uma realidade organizacional diferente das propostas apregoadas pelas teorias tradicionais.

administrativa. A questão democracia e gestão organizacional que tem esbarrado em propostas do tipo gestão participativa e democracia interna em outras organizações burocráticas, merece mais atenção do que aquela que tem sido dispensada pela teoria administrativa tradicional. É necessário, neste sentido, desvincular uma teoria da gestão do âmbito exclusivo das formas de gestão sob o modo capitalista de produção (FARIA, 1985a). E isto é o que desenvolveremos nos próximos capítulos.

4 ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA TENTATIVA DE CONTRAPONTO À LÓGICA DE DOMINAÇÃO BUROCRÁTICA

Ao realizar uma revisão conceitual sobre as concepções que permeiam o tema Economia Solidária, observa-se que não somente existe uma diversidade de concepções entre autores, como ainda não há um consenso sobre o que seja a Economia Solidária. Do ponto de vista científico, observa-se a coabitação de diferentes representações, correntes e concepções, as quais se apoiam em ideologias distintas.

Cruz (2006, p.6) ressalta que um dos motivos da não consensualidade é o fato de ser "uma expressão conceitual em disputa", cujo significado é "objeto de viva polêmica", no qual "[...] aqueles que defendem a utilização da expressão não coincidem no seu sentido, e aqueles que a criticam, obviamente, não coincidem também em suas críticas".

Neste sentido, propomos no capítulo apresentar a diversidade conceitual que permeia o tema, recorrendo às concepções de alguns dos principais autores latino-americanos e europeus que estudam a temática Economia Solidária. Dentre eles: Paul Singer, Jean Laville, José Corragio, Luiz Razeto, França Filho, Luis Gaiger; Marcos Arruda, Tauile, Lia Tiriba, Euclides Mance, Renato Dagnino, Quijano, Gabriel Kraychete, Eme; Lisboa, Rosinha Carrion e Carolina Andion.

Além de situarmos as diversas concepções que permeiam o campo, ao mesmo tempo iremos nos posicionar sobre o que entendemos por Economia Solidária e estabelecer um paralelo com outras alternativas em contraponto aos modos de dominação burocrática. Conforme visto no capítulo dois da Tese, se a burocracia é um sistema de dominação social que reproduz seu próprio modo de gestão, a heterogestão, neste capítulo temos por objetivo sustentar a Economia Solidária como uma possibilidade de contraponto ao sistema de dominação burocrático.

4.1 Origem do termo Economia Solidária

É consensual, ao revisar a literatura, que o termo Economia Solidária é recente. Todavia, surgem interpretações diferentes quando se busca compreender por quem e quando o termo foi cunhado. França Filho (2002a, 2002b) relata que o termo foi utilizado pela primeira vez

em 1992 na França por Jean Louis Laville e Bernard Eme, relatando que através deste termo, estes autores visavam dar conta da emergência e desenvolvimento recente de um fenômeno de proliferação de práticas socioeconômicas, chamadas de iniciativas locais na Europa. No cenário acadêmico, observa-se em 1993, na Revista *Travail*, um dossiê designado "Economia Solidária" escrito por Eme, Laville, Caille e Alain, dentre outros pesquisadores franceses e 1994, um livro organizado por Laville com o título "*L'économie solidaire – une perspective internationale*".

Todavia, Soares e Gomes de Sá (2004) parecem discordar que o tema teve exclusividade na França, abordando que o próprio Laville relatou que o conceito de Econômica Solidária havia sido trabalhado a partir da década de 1980, quase que simultaneamente entre pesquisadores europeus e latino-americanos.

Lechat (2002) parece compartilhar esta visão, enfatizando, no entanto, que a primeira vez que o termo Economia Solidária foi cunhado, ocorreu pelo chileno Luiz Razeto, na década de 1980. O autor Coraggio (2002, p.40) também afirma que "não é correto atribuir a origem do tema à França, pois Razeto havia usado este termo antes". E ainda cita que "Está se falando que na França se faz um esforço intelectual para diferenciar a Economia Social, incorporada pelo Estado, dessa outra a que chamam social e solidária, mas o termo Economia Solidária já era utilizado aqui antes (América Latina)".

Buscando compreender as interpretações de Luiz Razeto sobre a expressão, o autor recentemente afirmou que nem mesmo ele foi o primeiro a utilizar o termo. Disse que em 1980, ao participar de um fórum de trabalhadores que buscavam alternativas econômicas por meio do trabalho, uma das militantes abordou a necessidade de constituir uma outra economia, uma Economia Solidária. Para ele, este foi o momento em que o termo foi criado (RAZETO, 2010).

No Brasil, ainda há a crença entre militantes e consta em alguns textos acadêmicos, que a expressão foi criada por Paul Singer em 1996. Porém, Lechat (2002) desfaz essa afirmativa ao relatar que o termo aparece a primeira vez em português, em um livro de Razeto, em 1993. Contudo, é a partir de 1995 que o termo toma corpo, sendo utilizado em uma mesa redonda no 7° Congresso Nacional da Sociedade Brasileira de Sociologia e, em 1996 em uma matéria

escrita por Paul Singer para o Jornal Folha de São Paulo, intitulada de "Economia Solidária contra o desemprego". No mesmo ano, constava também do programa de governo do Partido dos Trabalhadores uma proposta de Economia Solidária. A autora ainda deixa claro, que estes não foram os únicos contextos que fizeram menção a uma Economia Solidária, dizendo que o autor Mance (1999) relatou que propostas similares ocorreram em 1988, em campanhas políticas na cidade de Piraquara e, em 1992 na cidade de Curitiba.

Deste modo, acreditamos que atribuir exclusividade aos intelectuais franceses parece um equívoco, visto que os próprios franceses "criadores" afirmaram que o termo surgiu em períodos similares (década de 1980) na França e na América Latina. O mesmo equívoco ocorre ao considerar Paul Singer como o criador do termo Economia Solidária no Brasil. Ademais, o que parece pouco enfatizado nesta disputa conceitual, é que o termo já estava sendo utilizado anteriormente nos meios não acadêmicos.

4.2 Raízes e influências da Economia Solidária

Conforme visto no tópico anterior, a Economia Solidária emerge na literatura e nos meios sociais a partir da década de 1980. Dentre os fatores que motivaram a sua aparição, Pochmann (2004), Singer (2002) e França Filho e Laville (2004) situam à junção de pelo menos dois pontos específicos. O primeiro diz respeito ao aparecimento de um enorme excedente de mão de obra em escala global, ocasionado pelas crises econômicas e pelo fim das políticas de bem-estar social. E o segundo foi a busca por novos modelos alternativos à economia mercantil, principalmente em um contexto marcado pelo fracasso das propostas políticas de cunho social. Assim, militantes e teóricos de diversos movimentos sociais críticos, encontraram na proposta de uma Economia Solidária uma alternativa econômica de gerar trabalho e renda, principalmente para os setores excluídos da sociedade, e uma tentativa política de resistência à economia mercantil.

Apesar de a maioria dos autores concordarem que esses fatores foram centrais para a sua aparição, as principais divergências a respeito do assunto, ocorrem sobre as raízes históricas e inspirações que influenciaram a Economia Solidária. Para Singer (2002) a Economia Solidária apesar de ter emergido na década de 1980, tem sua inspiração na retomada de princípios do cooperativismo do início do século XIX, que foram inseridos por socialistas utópicos e libertários, como Robert Owen, Saint-Simon, Louis Blanc, Fourier e Proudhon. O

cooperativismo daquele contexto surgiu como uma resposta ao espantoso empobrecimento dos artesãos, provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção. O pensamento destes autores visava um novo modelo de vida e a busca pela emancipação com a proposta de modelos alternativos de produção (SINGER, 2002). Constata-se aqui uma similaridade nos fatores (aumento da pobreza e busca por uma nova organização de sociedade) que motivaram estes dois movimentos: o cooperativismo e a Economia Solidária.

Motchane (2003) também concorda que suas raízes estão na Europa, todavia diverge do período histórico, abordando que a Economia Solidária tem raízes na Idade Média, com as guildas e confrarias (que se constituíam associações de solidariedade entre trabalhadores) por volta do século XIII.

Já as concepções de França Filho e Laville (2004) e Razeto (2010) buscam relativizar as raízes e os fatores que influenciaram o seu nascimento, abordando que sua origem está não só na Europa, mas também na América Latina. Os autores abordam que na Europa, a Economia Solidária teve suas bases nos movimentos associativistas, todavia consideram também influências de fatores anteriores, vinculados a traços de caridade e solidariedade. Na América Latina remontam às influências das próprias relações de metrópole-colônia na permanência de vários traços da tradição colonial, além de estratégias de sobrevivência dos indígenas, dos negros e de parcelas dos imigrantes marginalizados.

Deste modo, apesar das contribuições de Singer ao enfatizar a relevância do cooperativismo e dos socialistas libertários para apresentar traços das influências no pensamento da Economia Solidária, acreditamos, contudo, que esta visão é limitada por desconsiderar os indícios de organizações solidárias anteriores a este período. No mesmo sentido, a visão eurocêntrica adotada pelo autor, não leva em consideração as demais manifestações em diversas partes do mundo, como a própria influência da América Latina nas raízes da Economia Solidária.

A metáfora utilizada por Lechat (2002a) parece coerente para explicar e analisar as influências históricas que permeiam o pensamento da Economia Solidária, pois: "a Economia Solidária é como um rio que suas nascentes designam de diversos afluentes".

4.3 As visões da Economia Solidária: definições, propostas e metodologias

Um dos pontos na literatura que mais gera divergências teóricas envolve as definições e consequentemente os potenciais e limites da Economia Solidária. Neste sentido, para fins didáticos, mapeamos as diversas concepções sobre o tema entre pelo menos três grupos distintos, que são: autores que defendem a Economia Solidária enquanto possibilidade de transformação social, econômica e política; autores que defendem a Economia Solidária apenas enquanto meios de geração de renda e inclusão social; e autores que negam qualquer tipo de transformação social, econômica e política.

1) Possibilidade de transformação social, econômica e política

Ao buscar compreender as definições da Economia Solidária, uma das posições mais citadas e mais criticadas na área é a do autor Paul Singer (2002). Na sua concepção, a Economia Solidária se trata de um programa que se fundamenta na Tese de que as contradições do capitalismo criam oportunidades de desenvolvimento de organizações econômicas solidárias, cuja lógica é oposta ao modo de produção dominante. Assim defende que se as organizações solidárias se estruturarem mais do que como mera resposta às demandas de trabalho, elas podem se tornar uma alternativa superior ao capitalismo. A proposta de transição ocorreria pela necessidade de conciliar uma lógica de competição com cooperação, mediante a concorrência direta com o capitalismo, na qual as organizações coletivas deveriam criar produtos mais eficientes do que os das empresas mercantis para sua superação.

Arruda (2000) também conceitua a Economia Solidária como uma proposta ideológica de contraponto à economia capitalista. Todavia, não como um programa, mas uma filosofia de vida, que consiste em uma nova forma de pensar o ser humano, a economia e a sociedade como um todo. Define como base desta filosofia, os valores da partilha, reciprocidade e solidariedade. Como proposta metodológica, também defendida por Mance (1999), propõe a constituição de redes solidárias em três níveis: micro, meso e macro. No nível micro estariam às organizações locais, no nível meso, as redes de trocas solidárias e no nível macro, uma rede de aliança por um mundo responsável e solidário, capaz de pensar novas formas de economia. Deste modo, a proposta conviveria com o capitalismo até que o mesmo sucumbisse[83].

[83]No mesmo sentido, Lisboa (1999) sugere a construção de uma estratégia que articule politicamente as redes constitutivas da Economia Solidária, que estabeleça elos com os demais setores da economia, constituindo assim, um projeto de integração ativa no mercado mundial.

Na visão do argentino Coraggio (2002), a Economia Solidária pode ser vista como um projeto político transformador, se partir do pressuposto de que é possível desenvolver outra economia. Para ele seria um caminho para ir além da simples reprodução da vida biológica, constituído como um devir, uma reprodução ampliada da vida de todos os envolvidos. Todavia, afirma que isto só é possível ao se modificar a qualidade das relações dentro e entre as unidades domésticas e o grau de interdependência, complexidade e autonomia. Em termos metodológicos aborda que o caminho passa pela inversão de valores, no entanto, esta deve ser construída de maneira democrática e não impositiva.

O chileno Razeto (2010) parece possuir um posicionamento semelhante. O autor define a Economia Solidária como uma realidade, teoria e projeto. Considera realidade porque já ocorre no cotidiano da sociedade, independente de formulações e propostas teóricas. É também uma teoria por ter estudiosos envolvidos, analisando seus fenômenos, racionalidades e propondo ideais. E, projeto por buscar propostas de transformação da sociedade.

Existem ainda autores como Tiriba (2008), Albuquerque (2003), Tauile (2002) e Santana Junior (2007) que visualizam a Economia Solidária como um movimento social de contraponto ao capitalismo por ser compreendida como um movimento que luta contra as consequências da desregulamentação econômica e do movimento global de reestruturação produtiva (ALBUQUERQUE, 2003). Abordam que se trata de um movimento social no qual convivem grupos sociais com diferentes concepções e projetos societários, cujas demandas são, em parte, atendidas pelo Estado e mediadas por instituições que dão apoio e assessoria para buscar assegurar a existência e a viabilidade dos empreendimentos econômicos solidários (TIRIBA, 2008). Santana Junior (2007) define ainda como um movimento social de tipo novo, por efetivar a convergência entre o velho movimento (movimento operário que reivindica rendas) e o novo movimento social (movimentos temáticos que reivindicam direitos). Em termos metodológicos sustentam o apoio do Estado, financiando e criando políticas públicas para a Economia Solidária.

Já na perspectiva de alguns intelectuais franceses como Laville (2003), Eme (2004) e do brasileiro França Filho (2002a), a Economia Solidária não busca romper totalmente com o capitalismo nem tampouco negar o papel do Estado. Pautada pela concepção de uma Economia Plural, abordam que se constitui em formas econômicas híbridas, com

características das atividades mercantil, não mercantil e não monetária, a fim de que a lógica mercantil se submeta a outros imperativos de ação coletiva. Assim, a Economia Solidária é vista com o potencial de resgatar as questões políticas reivindicatórias, fortalecendo a esfera pública, porém convivendo em tensões com o próprio sistema capitalista.

2) Possibilidades de geração de renda e inclusão social

Nesta perspectiva, Gaiger (2003) aborda que a Economia Solidária tem um notável poder de revitalização dos ideais emancipatórios, de formação e de convergência de expressões concretas. Afirma que desenvolve elementos de uma nova sociabilidade que reina uma lógica solidária. No entanto, discorda da aposta de Singer (2002) da replicação progressiva e contínua dos empreendimentos a ponto de algum dia predominarem sobre o capitalismo. Da mesma forma, não vê perspectivas na ideia de conversão geral das práticas econômicas para o princípio solidário. Para o autor, o que se pode vislumbrar para a Economia Solidária é que possa se tornar um novo sistema de regulação com a coexistência conflitual, em condições mínimas de equilíbrio com a economia de mercado. Posições semelhantes são defendidas por Carrion (2002), que acredita que a Economia Solidária pode contribuir para a geração e renda, mas dificilmente irá transformar radicalmente a sociedade.

3) Impossibilidade de qualquer tipo de transformação social, econômica e política

Neste grupo de autores, encontram-se os críticos à Economia Solidária. Autores como o peruano Quijano (2002), Holzmann (2000), Faria (2009) e Bonfim (2001) negam qualquer possibilidade de um potencial emancipador. Utilizando como base as referências de Rosa Luxemburgo (1986), relatam que a transição para o capitalismo por meio de cooperativas se torna problemática, porque as cooperativas categorizadas como organizações híbridas, de um lado, apresentam uma produção socializada e, de outro, estão ligadas pela necessidade de troca com o mercado capitalista para o qual vendem seus produtos. Para sobreviver em um mercado competitivo, a cooperativa-empresa acaba por subordinar-se a um aumento constante da exploração da força de trabalho, estendendo a jornada, intensificando o trabalho, diminuindo os gastos ou dispensando os trabalhadores.

Neste sentido, acreditam que os trabalhadores cooperativados acabam por impor a si mesmos o sistema de produção ao qual pretendem contrapor-se, do contrário o seu empreendimento não sobrevive à competição. Além disso, os empreendimentos que conseguem sobreviver por

meio de redes, se tornam como ilhas isoladas e pulverizadas, na quais detêm a produção apenas de produtos básicos, significando um retrocesso à economia mercantil da Idade Média.

Já Vainer (2000) define a Economia Solidária como uma utopia experimental. Para o autor diversos órgãos como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e outras agências multilaterais ou nacionais, como a Comunidade Solidária, estariam vendendo a ideia do desenvolvimento local como alternativa para as periferias. Para ele isto seria uma estratégia ideológica e política, que, na melhor das hipóteses, pretende compensar a miséria engendrada pelo desenvolvimento do capitalismo e, quase sempre, acabar por produzir apenas alguns mecanismos de controle político das populações miseráveis.

Sob essa perspectiva, o autor afirma que a Economia Solidária não se apresenta como alternativa global ao projeto capitalista liberal. Entretanto, em certas circunstâncias, as associações solidárias podem oferecer a vivência, mesmo que limitada no tempo e na qualidade. Afirma ainda que a importância da Economia Solidária reside no fato de ela se colocar como um elemento fundamental de combate à desesperança. Por isso aborda uma utopia experimental: "porque utopia é uma coisa que não existe; de outro, porque experimental é algo que se vive" (VAINER, 2000, p.14).

Por fim, observam-se visões que não só negam a possibilidade de transformação social, como apontam para a Economia Solidária como fruto do próprio capitalismo. Para Menezes (2007) e Wellen (2008), a Economia Solidária trata-se de um projeto ideológico capitalista que visa precarizar as condições de trabalho. Os autores afirmam que isto ocorre propositadamente, ao constituírem organizações de trabalhadores que não possuem direitos trabalhistas, recebem rendas inferiores ao mercado formal, trabalham longas jornadas e servem de mão-de-obra barata para o mercado, aumentando ainda mais a acumulação capitalista. Além disso, abordam que a Economia Solidária desarticula os movimentos dos trabalhadores (que passam o tempo todo se dedicando a sobreviver no trabalho coletivo) e nega os conflitos de classes, por englobar em um mesmo rótulo uma diversidade de instituições e organizações de naturezas diferentes.

Feitas as considerações sobre as diversas perspectivas da Economia Solidária na literatura, acreditamos que as visões de cunho crítico, apresentam algumas limitações sob o ponto de

vista da análise. As concepções que tratam da Economia Solidária como fruto do próprio capitalismo e até se sustentam uma teoria da conspiração (como a ideia de que se trata de uma criação estratégica do governo do Fernando Henrique Cardoso[84]), pecam no recorte empírico ao caracterizarem, por exemplo, as organizações do terceiro setor como entidades da Economia Solidária, englobando em um mesmo conjunto conceitual, organizações que apresentam objetivos e estruturas diferentes.

Já os argumentos que se baseiam nas críticas de Rosa Luxemburgo ao cooperativismo para fazer uma analogia com a Economia Solidária também são limitados, visto que, historicamente, a grande maioria dos movimentos reivindicatórios, e não apenas as cooperativas, sofreram os mesmos ataques e cooptações. Além disso, mais do que centrar nas limitações das formas organizacionais que estão em jogo, o que parece problemático são as próprias contradições internas (subjetivas) dos sujeitos envolvidos nas tentativas de transformação, ponto ainda pouco debatido na literatura.

Interessante observar também a crítica de Parra (2002) sobre esse debate. O autor sustenta que a ideia de colocar as cooperativas (que é apenas uma das formas de manifestação da Economia Solidária), como determinadas ao fracasso, é uma posição que sustenta um determinismo econômico, não levando em consideração os aspectos positivos sob o ponto de vista político, formativo e subjetivo que essas organizações podem gerar[85].

Do outro lado da moeda, as leituras "marxistas" da Economia Solidária, como um contraponto ao capitalismo, baseadas em Singer (2002), apresentam limitações por acreditar que eficiência econômica e competição, poderiam cooperar harmonicamente com uma lógica de cooperação.

---

[84]Autores que adotam uma perspectiva marxista como Menezes (2007) e Wellen (2008) alegam que a Economia Solidária aparece no período de 1994 a 2003, no governo de Fernando Henrique Cardoso, fruto de uma ideologia neoliberal para precarizar o trabalho. Todavia, parece difícil compreender que a Economia Solidária foi criada apenas em 1994, visto que existiam trabalhos anteriores a esse período já utilizando o termo.

[85]A limitação ocorre em não valorizar as novas relações sociais que se estabelecem nesse contexto, como: as alternativas de organização; o processo auto-organizativo dos trabalhadores; os mecanismos de comunicação e deliberação criados para facilitar o fluxo de informação; a mudança da situação de empregado para empregador; as relações com outras entidades. Assim, supervalorizar apenas as questões econômicas, a lógica monetária, sem levar em consideração as demais relações presentes, indica um determinismo econômico nas análises críticas, que se limitam a analisar o fracasso apenas como a não superação econômica, ou ainda a degeneração como critérios pré-determinados. Ademais, dizer que algo degenerou envolve em tratar como uma essência que foi perdida, que desviou do caminho original como se o destino final da trajetória já fosse previamente definido e certo. Tal visão leva a um determinismo de um futuro desconhecido, sem levar em conta que em outra configuração econômica, o dinamismo dentro das empresas, poderia ser de outra maneira, capaz de também gerar excedentes econômicos e de possuir elevado nível tecnológico (PARRA, 2002).

Não seria, pois, a lógica da competição um dos motivos que sustenta o individualismo no capitalismo? Assim, combater o capitalismo utilizando de uma mesma lógica, parece pouco provável para gerar outro modo de sociedade mais igualitário. No mesmo sentido, essas visões de competição, acabam por replicar os modos de gestão e tecnologia presentes nas organizações capitalistas, não considerando as variáveis históricas e políticas que permeiam esses instrumentos[86].

Para nós uma das visões que mais contempla o atual momento da Economia Solidária é a concepção de Razeto (2010), que a trata como uma realidade e um projeto. Compartilhamos a ideia de que a Economia Solidária é uma realidade, por existir independente das leituras e teorias constituídas no cenário acadêmico. Ou seja, emergem diversas entidades coletivas que se organizam como alternativa de geração de renda e que estabelecem outras relações sociais. Todavia, esta realidade hoje está inserida em um sistema burocrático mais amplo (a sociedade), no qual convive com outras formas de economia, vivenciando tensões e contradições com o sistema.

E quanto às possibilidades de transformação social, somente a história (construída por nós) dirá qual o futuro da Economia Solidária. Porém, acreditamos que possa ser um ideal e projeto de contraponto, pois suas características e formas de manifestação apresentam potenciais que negam princípios que sustentam a dominação burocracia.

4.4 Características, atores e formas de manifestação da economia solidária

As manifestações da Economia Solidária, por terem suas raízes nos movimentos e formas associativistas, geralmente são entendidas na literatura por cooperativas, associações, empresas recuperadas e também novos formatos organizacionais[87]que apresentam características distintas das organizações convencionais.

---

[86] Dagnino e Novaes (2007) destinam um trabalho para analisar como a visão de Singer é falha ao sustentar a crença em uma neutralidade tecnológica, e assim, que a simples conciliação da superação tecnológica com a eficiência econômica seria uma alternativa para a transição com o capitalismo.

[87] Dentre esses novos formatos organizacionais observamos: o surgimento das incubadoras de empreendimentos solidários que é uma iniciativa pioneira dentro das universidades brasileiras; as agências de apoio e fomento aos empreendimentos solidários (ANTEAG, UNISOL, ADS/CUT); as redes de pesquisadores em âmbito internacional; as redes de Economia Solidária que controlam cadeias produtivas; as iniciativas de finanças solidárias que criaram bancos e moedas sociais; os clubes de troca que retomam princípios do escambo das sociedades primitivas; e movimentos de consumo solidário, como manifestações que tem se intensificado nos últimos anos.

Neste sentido, nas concepções de Singer e Souza (2000), as características da Economia Solidária são definidas como: posse coletiva dos meios de produção; gestão democrática da empresa por participação direta ou por representação; repartição da receita líquida e destinação do excedente anual por critérios aprovados após discussões.

Gaiger (2003) parece caminhar no mesmo sentido, definindo as características da Economia Solidária como: autogestão[88], democracia, participação, igualitarismo, cooperação no trabalho, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social. Com base nestas características, para Singer e Souza (2000) e Gaiger (2003), os agentes e organizações envolvidos passam a ser: associações, cooperativas, empresas ocupadas, clubes de trocas, iniciativas de consumo solidário, finanças solidárias, incubadoras, redes solidárias, fóruns regionais e nacionais, grupos de pesquisadores e políticas governamentais que se constituem como eixo central em defesa de uma organização coletivista.

Na visão de Singer (2002), mais do que o formato jurídico adotado, o importante é o modo como se organizam. Assim o autor aceita as cooperativas de serviço (ou cooperativas de trabalho), que muitas vezes cumprem o papel de terceirizada de uma empresa tradicional, desde que se estabeleçam dentro de uma própria cooperativa e possuam o controle de seu modo de prestação de serviço.

Já Lisboa (2005, p. 109) argumenta que a autogestão não é a "condição suficiente para definir o caráter solidário de uma atividade econômica". Para ele, o que caracteriza os empreendimentos pertencentes à Economia Solidária é o objetivo pelo qual são gerenciados, ou seja, o fato deles "abrirem mão da possibilidade de maximizar o lucro em função de uma perspectiva social e ecológica, tendo uma postura solidária dentro das trocas mercantis" (LISBOA, 2005, p. 109). Com base nesta caracterização, os agentes e entidades envolvidos passam a ser também: formas de agricultura familiar, assentamentos do MST e economias indígenas.

Outra caracterização mais abrangente é a de França Filho e Laville (2004) que parecem não centrar o núcleo da Economia Solidária apenas nas atividades econômicas. Segundo os autores, como critérios da Economia Solidária tem-se: 1. pluralidade de princípios

[88] Neste mesmo capítulo iremos discutir as fronteiras etimológicas entre a Economia Solidária e autogestão.

econômicos (utilização de diferentes fontes de recursos –mercado, poderes públicos e práticas reciprocitárias); 2. autonomia institucional (independência e autonomia na gestão); 3. democratização dos processos decisórios; 4. sociabilidade comunitária-pública (valorização de relações comunitárias e afirmação do princípio de alteridade); 5. finalidade multidimensional (além da dimensão econômica, a organização internaliza uma dimensão social, cultural, ecológica e política, no sentido de projetar-se um espaço público).

Com base nesta perspectiva, os autores consideram também como parte da Economia Solidária os espaços públicos de articulação comunitária, cooperativas sociais (formadas por associações de ajuda em domicílio), centros de hospedaria e de readaptação ao trabalho, creches parentais e associações de bairro.

Por fim, Coraggio (2002) e Razeto (1993) ampliam ainda mais esta definição, incorporando também como formas de manifestação da Economia Solidária as atividades de unidades domésticas de trabalho, geralmente informais e de caráter individual. Neste sentido, vendedores e produtores individuais fazem parte da Economia Solidária, desde que sejam desenvolvidas por grupos e indivíduos que possuam autonomia em relação às suas decisões, tarefas e atividades e se relacionem de forma solidária.

Observa-se assim que existem pressupostos em comum sobre algumas características da Economia Solidária e suas formas de manifestação. Por exemplo, tangencia a visão de relações sociais e organizacionais que se pautam pela solidariedade, pela autonomia e pela democracia das atividades e que se manifestam sobre as formas organizacionais de empreendimentos econômicos solidários (associações, cooperativas), clubes de trocas, incubadoras, finanças solidárias, grupos de pesquisa, movimentos de consumo solidário, políticas públicas, fóruns e redes solidárias.

Todavia, observa-se também divergências sobre as características e consequentemente suas formas de manifestações. Por exemplo, há uma disputa conceitual sobre a aceitação ou não de formas assalariadas nas iniciativas de Economia Solidária. Nas iniciativas européias, e em alguns casos da literatura canadense, observa-se maior aceitação de trabalhadores assalariados, e assim, uma visão da Economia Solidária mais voltada para as propostas de geração e renda e atrelada a uma política de bem-estar social. Já na literatura e inclusive entre

os militantes da América Latina há menor aceitação de formas organizacionais que permitam assalariados, e se caminha mais para um discurso de cunho político e de transformação da sociedade (DELGADO; RICHER, 2001).

No mesmo sentido, em grande parte dos autores e militantes brasileiros, sustenta-se que por Economia Solidária entendem-se apenas as formas coletivas de trabalho, posição contrária a outros autores latino-americanos como Razeto (1993) e Coraggio (2002) que englobam também iniciativas de cunho individual, desde que movidas por lógicas solidárias. Por fim, outro ponto de divergência é a definição do núcleo de atividades, ou seja, a aceitação de iniciativas econômicas e outras formas de organização social, com associações de bairro, mutirões, atividades voluntárias.

A disputa conceitual e fronteiriça, apesar de importante para a constituição de uma identidade relacionada ao tema, parece pouco provável que caminhe para um consenso, visto que cada autor traz sua visão de mundo sobre o tema. Observamos ao participar de alguns fóruns regionais de Economia Solidária um discurso presente entre os militantes do movimento (que, por coincidência ou não, assumem os cargos de diretores dos fóruns), no qual os mesmos criam suas cartilhas sobre o que é ou não Economia Solidária. Nas reuniões com os membros de pequenas associações e cooperativas (que constituem os fóruns), observamos que alguns desses líderes determinavam a forma como os membros das organizações deveriam se organizar e proibia a participação de microempreendedores, sobre a alegação de legitimar o capitalismo.

Mais do que as questões formais, o que nos chamou a atenção foi a própria incorporação das estruturas e valores burocráticos nos fóruns regionais de Economia Solidária. Ainda que este não seja o foco central da Tese, a disputa conceitual parece se centrar mais nas características e formatos jurídicos, não levando em consideração os atributos pessoais presente nos sujeitos, que acabam por replicar um sistema de dominação tão selvagem quanto o que condenam.

No mesmo sentido, Meira (2013) ressalta um risco presente na Economia Solidária que é a sua própria institucionalização. Ao analisar o caso brasileiro, o autor aborda que a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) tem delimitado o que é Economia Solidária sob o ponto de vista de um ideal, o que acaba por negar a tensão presente em praticamente todas as

organizações econômicas, criando um padrão que nem sequer faz parte da consciência dos trabalhadores envolvidos nas iniciativas solidárias.

Compartilhamos as ideias de que para que a Economia Solidária se torne um projeto de contraponto ao sistema de dominação burocrático, tem-se que evitar as formas estruturais que possam alimentar seus modos de dominação. Neste sentido, o trabalho assalariado, por exemplo, é problemático por reproduzir uma lógica naturalizada de que cada um recebe de acordo com seus méritos e responsabilidades. Da mesma forma, as organizações coletivas de trabalho propiciam maior exercício democrático e inclusive maior sustentabilidade econômica do que iniciativas individuais.

Porém, compreende-se que qualquer forma organizacional hoje, está imbricada dentro de um sistema burocrático, sofrendo tensões, conflitos, contradições, o que impossibilita a constituição de um sistema "puro" de organização coletivista (SILVA JUNIOR, 2005). Deste modo, a própria proposta da Tese em pensar em modos de gestão para as organizações de Economia Solidária, respeita e não descarta formas organizacionais econômicas e sociais e até individuais, que têm contudo, a intenção de se mover por lógicas solidárias.

4.5 Economia Solidária e autogestão

Há uma tendência recorrente ao se definir Economia Solidária, que é atribuir o conceito de autogestão como um de seus atributos. Apesar de não ser consenso entre todos os autores da área, acreditamos que é um tanto limitado reduzir a autogestão a uma simples característica de gestão coletiva (da mesma forma que é uma limitação definir a burocracia como um modo de gestão), visto que a autogestão trata também de uma proposta social de contraponto às organizações burocráticas (GUILLERM; BOURDET, 1976, VARGAS DE FARIA, 2006; VIANA, 2008; MOTTA, 1981), o que, em tese, pode ter o mesmo ideal da Economia Solidária.

Ferraz e Dias (2008) ressaltam que o conceito da autogestão utilizado atualmente com os pressupostos clássicos da sociologia, passou por uma ressignificação, ocorrendo a perda de seu conteúdo original. A nova versão da autogestão, a qual foi influenciada por abordagens das ciências administrativas, refletiu na prática do conceito de autogestão, de tal modo que se pode identificar, objetivos que buscam *a priori* os fins econômicos.

Todavia, a ressignificação do termo autogestão não é recente. Guillerm e Bourdet (1976) na década de 1970 ressaltavam que o termo já havia sido empregado tanto para denominar várias formas de organizações e sistemas sociais, como para explicar formas de Estado, de organização do trabalho, de associações sindicais, de gestão de programas públicos, de gestão de planos de saúde, entre outros.

Retomando o assunto da origem do termo, Guillerm e Bourdet (1976, p.11) asseguram que o mesmo surgiu inicialmente para denominar uma experiência política, econômica e social na Iugoslávia por volta de 1960. É "a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* (*'samo'* sendo o equivalente eslavo do prefixo grego *'auto'*, e *'upravlje'* significando aproximadamente 'gestão')". Deste modo, a terminologia autogestão diz respeito à gestão por si mesmo, ao contrário da heterogestão, que significa gestão pelo outro.

Motta (1981, p.133) ressalta, no entanto, que apesar de ser um termo recente, o conteúdo conceitual da autogestão remete às experiências socialistas do século XIX, tendo em Proudhon a principal referência. "A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, cuja vida exige coordenação, mas não hierarquização". Com base neste conceito de Proudhon observa-se "a autogestão como a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos. A autogestão libera a sociedade real das ficções a que se acha submetida".

Já Guillerm e Bourdet (1976), apesar de compreenderem a autogestão como um modo de contrapor os sistemas de dominação, discordam das ideias de que Proudhon foi o pai da autogestão. Os autores sustentam que o mesmo não era revolucionário, mas reformista social, ressaltando que gozava apenas do prestígio de ser proletário, visto que suas ideias eram dispersas e não abolia o trabalho assalariado. Além disso, abordam que sua visão conciliatória era problemática, por achar que passivamente e sem sindicatos e partidos a mudança radical da sociedade poderia ocorrer[89]. Em contrapartida, defendem que Pannekoek foi o primeiro

[89] Dentre os pontos mais criticados nas ideias de Proudhon estava a crença de uma mudança progressiva, em que na fase inicial haveria uma parceria com os capitalistas, até uma transição para as empresas cooperativas. Além disso, o autor sofreu críticas por defender no campo agrário a propriedade individual, sob a alegação de que a rentabilidade econômica seria maior.

autor que buscou explicitamente definir a autogestão revolucionária. O mesmo dedicou um livro a fazer críticas ao leninismo e defendia que uma educação do proletário deveria ser concebida como contribuição a uma auto-educação. Ainda, os conselhos operários seriam o princípio da autogestão operária das empresas e da produção, sendo instrumentos que permitiriam que os trabalhadores assumissem na medida em que uma revolução progredisse, a função de organizar a produção.

As principais divergências entre os conceitos de autogestão de Motta (1981) e Guillerm e Bourdet (1976) parecem se centrar em pontos de vista metodológicos e em caracterizar ou não a potencialidade das cooperativas e associações enquanto meio de autogestão. Neste sentido, para Guillerm e Bourdet (1976) há uma diferença entre a autogestão e outros fenômenos próximos, inclusive que hoje consideramos Economia Solidária. Os autores elaboram um *continuum* autogestionário que vai desde a participação, co-gestão, controle operário e cooperativas, até chegar a autogestão:

a. participação: significa participar de algo já existente, ou seja, de uma atividade que possui estrutura e finalidade próprias, na qual o participante se mistura individualmente a um grupo que lhe é pré-existente; o participante se agrega individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum; não significa autogestão, pois não elimina a distinção entre executante e dirigente;
b. co-gestão: é uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista, o que permite a participação dos trabalhadores apenas no processo de produção - nos meios e não nos fins; é limitada, pois a definição por outros sobre os fins, leva a uma pré-determinação no que se refere aos meios;
c. controle operário: significa um passo adiante em relação à co-gestão, mas não é autogestão, pois o controle operário surge como produto de uma intervenção conflituosa que arranca concessões para os trabalhadores, embora se limite a exercer controle sobre pontos específicos que não questionam o capital; além disso, não significa que a classe operária irá gerir a produção e sim que irá "supervisionar", "inspecionar" ou verificar as decisões tomadas por "instâncias exteriores" ao processo produtivo, tal como o Estado;
d. cooperativa: tem 'vegetado' sempre sob formas locais, a tal ponto que esta limitação se tornou seu sinal distintivo, pois, no interior da sociedade capitalista, as

> cooperativas não determinam seus fins, visto que o mercado e o estado interferem nas finalidades da cooperativa e também nos meios (GUILLERM; BOURDET, 1976).

Deste modo, autogestão não é simplesmente realizar uma organização coletivista entre "as quatro paredes" de uma empresa, ou seja, não se trata de um simples modo de gestão administrativa. Para os autores a única possibilidade de se concretizar a autogestão é pensá-la em meio a toda a sociedade, visto que cooperativas por si, isoladas reproduzindo a própria lógica de competição, já seria uma contradição. Assim, a autogestão seria a transformação radical da sociedade, não só econômica, mas também política, ressignificando a visão comum da política, como pertencente a uma elite de políticos, para criar uma nova política, sem intermediários em todos os níveis, por todos os homens.

Neste sentido, a autogestão pode ser vista como um conceito antecipador, que expressa uma realidade ainda não existente. A autogestão seria o conceito fundamental de uma sociedade futura, incompatível com relações sociais e com conceitos da atual sociedade. E por ser uma construção coletiva, não pode ser prescrita, nem imposta por ninguém, mas construída e reconstruída livremente, de modo que a autonomia e a liberdade sejam os seus princípios (CASTORIADIS, 1995; MENDEZ, 2006; VIANA, 2008; FARIA, 2009)[90].

Com base nestes conceitos, arriscamos a dizer que a proposta da Economia Solidária, a qual defendeu (enquanto prática e ideal de contraponto à burocracia) se assemelha aos ideais de uma autogestão, de modo que a autogestão não seria um meio, mas, um fim da Economia Solidária.

4.6 Considerações finais

Conforme visto no capítulo, as divergências conceituais sobre a Economia Solidária se situam desde o ponto de vista da origem e raízes do termo, até as propostas de transformação, seus agentes envolvidos e fronteiras com outros termos. Apesar da diversidade e disputa conceitual em que o tema está inserido, a Economia Solidária é uma expressão recente, que trata da continuidade de um processo histórico, apresentando novas formas de manifestação social.

[90] Compreende-se contudo, que dentre os autores que defendem a autogestão, existem correntes de pensamento distintas, apontando para diversas visões que permeiam o campo.

Suas raízes e semelhanças já se situavam em experiências de associação de trabalhadores, como nas propostas dos socialistas libertários, nos movimentos cooperativistas da Europa e nas formas associativistas presentes em diversos momentos da história.

Sustentamos também que o tema pode ser visto enquanto uma prática e um ideal de transformação social. Trata-se de um ideal, por possuir uma proposta que visa contrapor a lógica da dominação burocrática, ao se estruturar em moldes solidários, cuja base estabelecida, em tese, facilita a socialização do capital, decisões e distribuições de poder equitativas e redução da lógica de hierarquia, obediência e mando.

No plano prático (real), a Economia Solidária, hoje, se encontra concretamente em cooperativas, associações, redes solidárias, bancos comunitários, órgãos de apoio (incubadoras, fóruns, grupos de pesquisa). que têm surgido. Porém, vivencia uma tensão de valores e estruturas, por estar inserida em um contexto de dominação burocrática.

Deste modo, ressaltamos que a proposta de repensar a gestão da Economia Solidária não é para um contexto utópico, não existente, que só seria aplicado mediante um devir, mas se considera um modo de gestão condizente com uma realidade organizacional espalhada pelo mundo hoje, e que tem de lidar com a tensão presente no sistema capitalista burocrático.

Por isso, ressaltamos a importância de se analisar e buscar referências em experiências práticas que já vivenciam ou vivenciaram um modo de gestão alternativo à lógica de eficiência econômica. No mesmo sentido, torna-se necessário compreender as distinções de lógica e eficiência inerentes às organizações solidárias e tradicionais para a ressignificação da gestão, ponto este que abordaremos no capítulo a seguir.

5 SOBRE A EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E ALGUNS MITOS

No primeiro capítulo da Tese, sustentamos o argumento de que o que diferencia a constituição da gestão em contextos organizacionais distintos são os objetivos que estão em jogo. Na heterogestão, a busca por objetivos que se baseiam no controle, na dominação, na eficiência econômica, implica em modos de gestão que tendem a reproduzir a hierarquia, sistemas de obediência, a intensificação do ritmo de trabalho. Já nas organizações de Economia Solidária, que, em tese, buscam a constituição de relações solidárias, suas lógicas e consequentemente sua eficiência tende a ser outra, o que implica na criação de modos de gestão coerentes com a eficiência que buscam.

Assim, o presente capítulo tem por objetivo central discutir o conceito de eficiência no contexto da Economia Solidária, apontando que, embora a eficiência seja considerada como neutra, a-histórica e a-política, na realidade é um construto social, deliberado por cada grupo e constituído de acordo com os objetivos estabelecidos. No caso das organizações solidárias, sustentaremos que a eficiência se difere das organizações de economia mercantil, visto que se consideram, não somente as variáveis econômicas, mas elementos que envolvem aspectos políticos, sociais e culturais. No mesmo sentido, iremos desconstruir alguns mitos que cercam o debate da eficiência nas organizações solidárias, o que pode trazer alguns indícios para se pensar a gestão na Economia Solidária.

5.1 Discutindo a "neutralidade" da eficiência

De acordo com Parra (2002), o conceito de eficiência costuma ser tomado como consensual e em geral é descontextualizado do ponto de vista histórico. Para definir a eficiência faz-se necessário conceituá-la com relação a algo, o que indica o quão relativo é o tema. O que significa dizer que uma organização é eficiente? Trata-se da organização que consegue maximizar os recursos que têm disponíveis? É aquela que pode vender seus produtos e conquistar mercados crescentes? São as organizações que conseguem apresentar balancetes positivos? Ou simplesmente, poder-se-ia argumentar que ser eficiente significa ser capaz de permanecer atuante no mercado?

Diante destas questões iniciais, parece fácil aceitar a relatividade que permeia o conceito. No entanto, Parra (2002) afirma que a noção de eficiência se instituiu como dominante e neutra (ausente de conflitos e disputas políticas), sendo definida como a capacidade de obter a melhor relação entre custos e benefícios (reais ou simbólicos, presentes ou potenciais) na forma de lucro (em termos da taxa de rentabilidade do capital). O autor ressalta que mesmo as organizações capitalistas são permeadas por diferentes racionalidades socioeconômicas, que não são nem monolíticas, nem unidirecionais. Estas racionalidades são portadoras de contradições que as tornam multidimensionais (sujeita a vários critérios) e determinadas historicamente (variam no tempo, no espaço e de acordo com a configuração do campo econômico).

Além disso, aborda que no âmbito da significação econômica, a palavra "eficiência", além de ser relativa é objeto de disputa. Citando Roy (1997), as definições de eficiência, dentro de um setor industrial, por exemplo, variam na história e conforme a orientação das diretorias: quando as diretrizes partem dos departamentos de produção, a eficiência é definida como custos de produção e crescentes *outputs*; quando o setor comercial é o mais forte, são os índices de vendas que definirão a eficiência; ou ainda, quando as decisões financeiras passam a dominar, serão os valores dos papéis da empresa no mercado de ações que irão definir o grau de eficiência do empreendimento.

No que se refere aos critérios utilizados para avaliar a eficiência, observa-se que se orientam apenas em termos da racionalidade do capital. Conforme advoga Parra, os mesmos foram criados para permitir a comparação "objetiva" – do ponto de vista da ciência econômica – da eficiência entre diferentes organizações, tendo apenas como parâmetro as condições técnicas e materiais de produção. Para o autor, tal instrumentalização já estava presente em Adam Smith e percorreu boa parte da história da ciência econômica. Citando Murphy (1993), afirma que era preciso lidar com um problema prático: como medir e comparar a eficiência? Poder-se-ia imaginar critérios de qualidade e quantidade, valores de uso e possibilidades de reutilização dos produtos, satisfação dos consumidores, menores preços, maior durabilidade e tempo de trabalho. Entretanto, no momento vivido por Smith, qualquer índice associado à qualidade ou outra referência de origem moral, social ou cultural, deixaria de ser válido como medida, pois não serviria para o estabelecimento de critérios universais, mensuráveis e cientificamente legitimados. Assim, a rejeição do critério "qualidade" por Smith ilustra a busca pelo

conhecimento verificável, que não é baseado em tradições interpretativas particulares. Ou seja, a virada de Smith para o "quantitativo" é motivada pela busca do conhecimento objetivo, que não esteja sujeito à moral, cultura ou à disputa política (PARRA, 2002).

Poder-se-ia, no entanto, sob uma situação de similar condição institucional, comparar a eficiência produtiva de duas organizações distintas somente se os fins de ambos os processos analisados fossem os mesmos. Afinal, o critério do que é "ser eficiente" nunca é dado *a priori* dentro de um sistema complexo. É fundamental destacar que o que "entra" na contabilidade, enquanto *input* e *output* do cálculo de eficiência, será sempre o resultado de um permanente conflito político. Por exemplo, o valor de uma hora trabalhada é sempre determinado pelo contexto social do trabalho e pelas lutas intrínsecas dos trabalhadores para obter benefícios, ou ainda, o valor dos insumos. Os custos ambientais, por sua vez, variam em função do que é ou não considerado uma externalidade econômica. Dessa forma, só se pode medir e comparar a eficiência de um determinado processo quando a escolha dos diferentes meios não influencia na definição do fim almejado, portanto, sem alterá-lo no decorrer do processo.

Entretanto, ao mergulhar na complexidade do processo produtivo moderno, verifica-se que raramente a escolha dos meios não influencia nos fins, e ainda, é difícil haver consenso sobre os fins que devem ser alcançados, visto que eles normalmente trazem resultados diferentes para cada grupo social. Nessa perspectiva, tanto os fins como os meios do processo produtivo serão continuamente um campo de conflitos (PARRA, 2002). Por exemplo, a eficiência de determinada forma organizativa e tecnológica será também o resultado de um arranjo de forças sociais que combinam fatores técnicos (que conferem vantagens competitivas) com fatores sociais e políticos, que criam um ambiente econômico propício para tais técnicas. Como consequência, a eficiência surge como o reflexo de uma relação de poder que traduz uma capacidade de mobilizar recursos materiais e simbólicos a seu favor. Visto que, a relação entre os direitos, os títulos de propriedade e as responsabilidades dos indivíduos para com a produção e a distribuição da riqueza socialmente gerada, modificam-se na história.

Portanto, tornar-se eficiente implica em ações políticas, econômicas e sociais, uma vez que o Estado, principalmente, mas não só, é o responsável pela implementação, fiscalização e determinação das regras do desenvolvimento, como é também a arena onde se dará o combate pela definição. Isso permite dizer que o debate sobre a eficiência não pode estar dissociado

das condições sociais e políticas que determinam e instituem os critérios que definem a mesma (PARRA, 2002).

5.2 Em busca de outro conceito de eficiência para as organizações de Economia Solidária

Com uma posição semelhante às abordadas, Tauile e Debaco (2004) relatam que a compreensão da eficiência deve ir além da simples questão do lucro e dos retornos a curto prazo. Contextualizando o debate sobre a eficiência econômica, ressaltam que uma definição "genérica" seria que a eficiência é a capacidade que agentes ou mecanismos têm de atingir seus objetivos e produzir os efeitos deles esperados, em função dos recursos utilizados. Em economia, o conceito ortodoxo, expresso pelo ótimo de Pareto, vê como eficiente uma condição na qual os agentes maximizam suas funções-objetivo. Segundo ele, é eficiente para a firma, maximizar o lucro ou minimizar os custos de produção e, para o consumidor, maximizar a satisfação ou minimizar as despesas. Esses conceitos, da forma como vêm sendo apresentados na teoria econômica, dependeriam de funções-objetivo contínuas e "bem comportadas".

No entanto, os autores discordam desta perspectiva utilitarista da eficiência econômica, relatando que a natureza e a atividade econômica nem sempre podem ser descritas de forma contínua, e questionam: o que se pode dizer a respeito da eficiência econômica e da satisfação dos consumidores quando o que está em jogo são recursos naturais não renováveis?

Afirmam ainda que, mesmo as propostas decorrentes das análises ortodoxas que recomendam acrescentar um custo social para a poluição, sob a forma de uma taxa, (BAUMOL; OATES, 1988), trazem problemas, pois qual seria a alíquota ótima de um imposto satisfatório para permitir que grandes empresas acabem com as reservas de água potável do mundo? Também há descontinuidade do bem-estar social, pela perda repentina de empregos decorrente do fechamento de uma fábrica, ou pela violência das grandes cidades, potencializada pelo desemprego, instabilidade e salários aviltantes (TAUILE; DEBACO, 2004).

Outro exemplo que utilizam para repensar a lógica da eficiência econômica, refere-se às organizações de recicladores de resíduos sólidos, que apresentam, do ponto de vista da eficiência econômica (ou seja, se interpretado como a relação entre insumo e produto),

geralmente resultados que indicam uma baixa eficiência. Pois, na maioria das vezes o produto resultante do processo de coleta e triagem do lixo é muito inferior aos custos de produção, o que geralmente só se torna viável devido aos subsídios públicos, sob a forma de coleta e entrega dos resíduos nos galpões. No entanto, ressaltam que esta é uma política pública que tem aprovação praticamente unânime na sociedade. Além do plástico, do papel, do vidro e dos metais, essas organizações produzem emprego, renda, qualidade de vida, diminuição do volume de lixo em aterros sanitários, redução do desmatamento, reaproveitamento de recursos que demorariam séculos para serem biodegradados. Os benefícios sociais daí resultantes não são remunerados pelo mecanismo de mercado, especialmente quando se toma como referência o curto prazo.

Se eficiência diz respeito aos efeitos esperados, faz-se necessário encontrar uma forma de incluir não apenas mercadorias para a sociedade e lucro para os proprietários, mas postos de trabalho, qualidade de vida, preservação ambiental e valorização do ser humano (TAUILE; DEBACO, 2004). Conforme visto anteriormente se, no contexto das organizações tradicionais, a concepção de eficiência pautada apenas pelos aspectos econômicos já é problemática, no caso das organizações solidárias, em que tanto os meios quantos os fins, em tese, são diferentes (COSTA, 2004; BERTUCCI et al., 2004; DINIZ; MONTE-MOR, 2012), torna-se necessário repensar (ressignificar) suas concepções.

Neste sentido, Kraychete (2000) defende que a eficiência dos empreendimentos associativos não pode ser aferida pela capacidade de seus integrantes de se transformarem em pequenos ou em médios empresários, uma vez que a lógica do trabalho associativo difere da lógica empresarial e privada que, para a maximização do lucro, persegue a competitividade e a produtividade, mesmo que à custa de destruição de postos de trabalho, de prejuízos à saúde e ao meio ambiente. No contexto das organizações de Economia Solidária deve-se pensar em alcançar uma eficiência pautada por processos democráticos e tendo por critérios não apenas o retorno financeiro, mas o aumento de participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa de todos os envolvidos.

Rutkowski (2008) também compartilha esta visão e ressalta que nas organizações solidárias, dado o caráter cooperativo, o custo da mão-de-obra funciona efetivamente como custo fixo e não como custo variável como ocorre em empresas capitalistas, já que os ganhos em

eficiência não podem levar ao desemprego. Assim, como o objetivo principal não é a acumulação e a variável econômica é apenas um meio, os seus propósitos se tornam multifacetados. O cooperado se torna o associado, o centro de tudo, e é partir dele que as soluções devem ser buscadas. O trabalho se torna o elemento central, na qual a manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade maior do que a lucratividade. De modo que a acumulação deve estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores (RUTKOWSKI; 2008, KRAYCHETE, 2000).

Com base nestas mesmas concepções, Coraggio (2003) afirma que a eficiência na Economia Solidária pode ser chamada também de eficiência social. Para ele, os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem de acordo com cada contexto. No caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa exagerada de lucro, no qual o crescimento quantitativo dos volumes de mercadorias é um critério definitivo da eficiência econômica. Já nas organizações solidárias, a lógica de eficiência é outra, pautada pela qualidade de vida, pela realização efetiva do potencial das pessoas entrelaçadas por relações de solidariedade, com equidade. As questões econômicas e materiais, apesar de serem dotadas de significado, são um meio e não um fim, e o modo de estabelecer relações pessoais se baseia em processos mútuos de reconhecimento, negociação e acordo entre os pares. Assim, a eficiência social significa a busca pela reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais como simbólicas da vida em sociedade.

Já Gaiger (2004, 2009) faz uso do termo eficiência sistêmica, para repensá-la no contexto das organizações solidárias. Para ele o conceito de eficiência diz respeito, genericamente, ao grau de efetividade dos meios empregados em um dado processo para se alcançar um objetivo ou se gerar o resultado visado; em suma, concerne à relação entre meios e fins. Não obstante, quando se trata de processos sociais que mobilizam indivíduos e causam efeitos de profundidade e amplitude variáveis na sociedade, a análise da eficiência não pode abster-se de considerar a natureza dos fins buscados, o que descarta uma visão meramente instrumental do problema. Ademais, é necessário contabilizar tanto o dispêndio de recursos assumidos pelos indivíduos e pela organização diretamente implicada, quanto os custos indiretos, revertidos para a sociedade ou transferidos para gerações futuras (GAIGER, 2009).

Por conseguinte, afirma que nos processos de produção econômica em particular, a eficiência deve ser entendida sob uma visão sistêmica e integrada às dimensões não econômicas. Ela compreende a capacidade de os processos e meios utilizados promoverem a qualidade de vida das pessoas que deles se valem, bem como propiciar maior bem-estar e segurança social. A eficiência neste contexto passa a compreender a materialização de benefícios sociais – e não meramente monetários ou econômicos –, a geração de efeitos benéficos ao entorno em que se situam as iniciativas em questão, a garantia de longevidade para estas e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente natural, em favor de sua sustentabilidade.

Assim considerada, a eficiência evoca uma racionalidade distinta, orientada à satisfação das necessidades e à realização das aspirações humanas, estimulando a simbiose com o ambiente natural, por meio de um vínculo integrador e de modelos de desenvolvimento sustentável. Ela demanda outros estímulos para a ação, bem como um novo conjunto de indicadores para a avaliação e o direcionamento da atividade humana. Em síntese, a cadência de eficiência sistêmica deve ser tal que permita atingir os benefícios econômicos ou meramente monetários, mas também outros tipos de benefícios, como os sociais, a partir de uma conotação bem mais ampla, que se refere à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais (GAIGER, 2004).

5.3 Alguns mitos sobre a eficiência nas organizações solidárias

Conforme visto, a possibilidade de comparação entre as dimensões de eficiência é algo complexo, pois existe a dificuldade de se conseguir estabelecer critérios semelhantes de comparação, devido aos objetivos distintos das organizações solidárias e mercantis. Além disso, de acordo com Parra (2002), existem interferências políticas (como por exemplo, do Estado) em benefício de algumas organizações, o que dificulta compreender a eficiência como um meio ou um fim. Todavia, observa-se na literatura algumas tentativas de comparação, as quais serão abordadas com o intuito de se desfazer alguns mitos referentes à ineficiência das organizações solidárias.

O chileno Razeto (1990, 1998), um dos primeiros acadêmicos a utilizar o termo Economia Solidária, defende que, ao se pensar em comparações da eficiência, deve-se dimensionar não a ideia da eficiência como o resultado da maximização dos rendimentos do capital investido, mas a capacidade de produtividade possível de alcançar resultados com os recursos e fatores

disponíveis e tendo em vista a satisfação que estes produzem para a sociedade. Pensando por meio desta dimensão, ressalta que as organizações de Economia Solidária são, em tese, mais eficientes que a economia capitalista, visto que esta causa desigualdades, pobrezas, degradação ao meio ambiente, amplia o individualismo, restringe a convivência, a integração das pessoas e as diversidades culturais.

Além disso, Razeto (1998) aponta que as organizações capitalistas só conseguem obter eficiência econômica, (entendida pela maximização do retorno sobre o capital investido), quando recorrem à exploração da mão de obra. Já no caso das organizações solidárias, o autor ressalta que, mesmo utilizando recursos escassos ou ineficientes, conseguem gerar resultado que as economias capitalistas não conseguiriam, como proporcionar trabalho, canalizar as energias comunitárias, aproveitar os conhecimentos e capacidades das pessoas. Em síntese, se pensar a eficiência em termos de medição das possibilidades de qualidade de vida e satisfação das necessidades sociais, parece fácil aceitar a ideia de que as organizações solidárias tendem ater ou possuem maior potencial para gerar benefícios para a maior parte da sociedade do que as economias mercantis.

No entanto, mesmo quando se consideram as dimensões econômicas, as organizações solidárias podem apresentar indícios de superioridade em relação às economias mercantis. Neste sentido, serão apresentadas pesquisas e teorias, que visam confrontar alguns mitos sobre as dimensões econômicas da eficiência nas organizações de Economia Solidária.

1. Mito: os resultados econômicos das organizações coletivas são inferiores aos da economia mercantil

Max Weber, ao estudar as organizações burocráticas, constatou que estas inevitavelmente possuíam uma superioridade técnica, corroborando a ideia de que as organizações que se pautam na centralização, em hierarquias, tendem a ser mais eficientes do que qualquer outra forma de organização (KLIKSBERG, 1973). Todavia, Venosa (1987) ao analisar os resultados econômicos das organizações autogestionárias da antiga Iugoslávia e comparar com os demais Estados capitalistas, ressalta que se colocou em suspenso a crença de que as organizações hierarquizadas são um pré-requisito para a eficiência empresarial. Os elevados índices alcançados para o PIB na Iugoslávia durante os anos 1950 e 1960 evidenciaram que as

economias de cunho coletivo conseguiram obter retornos econômicos tão satisfatórios quanto às economias capitalistas. E conclui que, se a participação não aumentou a produtividade e eficiência das empresas, pelo menos ela não diminuiu.

Neste mesmo sentido, Guillerm e Bourdet (1976) afirmavam que a autogestão parcial da Iugoslávia gerou resultados positivos como o fato de se verificar que durante o longo período de entrega das fábricas aos operários, longe de desfechar uma regressão econômica, foi acompanhada de uma taxa de crescimento (7% ao ano, na Iugoslávia contra 8%, no Japão no mesmo período). Concluem assim, que a abolição do modo de gestão hierarquizado não fez baixar a produtividade.

Tauile e Debaco (2004) ressaltam também que no caso das empresas recuperadas, observaram-se diversas organizações que, após o período de apropriação por parte dos trabalhadores, conseguiram alcançar índices de produtividade maiores do que no período dos patrões, inclusive aumentando o tamanho da planta. Storch (1987), ao comparar a eficiência de organizações solidárias, aborda que as cooperativas de prestação de serviços de coleta e processamento de lixo, em São Francisco – Estados Unidos, e as cooperativas de motoristas de transporte coletivo em Israel têm sido consideradas bastante superiores às de outras cidades gerenciadas por empresas tradicionais.

Além dos casos empíricos, autores como Gaiger (2001) e Singer (2007) ressaltam, em termos teóricos, uma série de aspectos positivos do trabalho autogestionário em comparação com o trabalho assalariado. O primeiro deles trata da motivação gerada pelo sentimento de serem donos, o que aumenta o comprometimento e interesse pela organização, refletindo no maior cuidado com a qualidade da produção, no controle de perdas e nas melhorias da administração. Ressaltam também que, ao desaparecer a confrontação entre patrão e empregado, este assume maior compromisso pessoal e solidariedade com as tarefas produtivas dos companheiros, gerando, por exemplo, maior flexibilidade nos horários e nas condições de trabalho. Neste mesmo sentido, abordam que o ambiente tende a ser mais democrático, aumentando a troca das experiências e dos conhecimentos dos trabalhadores e reduzindo a rotatividade na organização. Além disso, o fato da participação e comunicação

serem maiores facilita a identificação de problemas e torna as soluções mais acertadas, por levar em conta as experiências de todos os envolvidos[91].

2. Mito: as decisões coletivas atrasam o processo de tomada de decisão, gerando ineficiências econômicas para as organizações solidárias

Um segundo mito presente na literatura e sustentado por Albuquerque (2003), trata-se da ideia de que decisões coletivas e a eficiência econômica são pontos irreconciliáveis. Todavia, Parra (2002) contrapõe este argumento, ressaltando que, se no contexto das organizações burocráticas as decisões coletivas podem indicar perda de tempo, no caso da autogestão ela é uma necessidade para a própria viabilidade econômica e social da empresa autogerida, uma vez que se não ocorrerem relações participativas, transparentes e igualitárias, os conflitos tendem a diluir os princípios da organização coletiva. Além disso, a qualidade dessas relações democráticas são um importante componente de coesão e motivação do grupo, o que facilita a transparência e evita a concentração de informações e de poder.

Outro ponto levantado por Parra (2002) é que a constante democracia possibilita um aprendizado, indicando que o processo decisório se torna mais ágil e de melhor qualidade, uma vez que os envolvidos acumulam e desenvolvem uma prática de discussão e deliberação. Neste mesmo sentido, Gaiger (2001) e Romero Ramirez (1999) ressaltam que quando as decisões são coletivas, estas tendem a serem mais acertadas, devido à pluralidade de vozes e ideias que emergem. Além disso, as chances de execução aumentam, porque todos fazem parte do processo, tendo mais conhecimento e se identificando com os objetivos.

Já Razeto (1990) afirma que as decisões coletivas reduzem os conflitos no interior da organização, por fortalecer a coesão do grupo. Além disso, ressalta que o compartilhamento de conhecimento e informações nas tomadas de decisões coletivas, estimula a iniciativa e potencializa a criatividade e inovação.

---

[91]Deve-se ressaltar, no entanto, que existem estudos como os de Vieitez e Dal Ri (2001) que apontam diversos problemas das organizações solidárias, que por reproduzirem os mesmos hábitos e modos de gestão das empresas tradicionais, tornaram-se até mais ineficientes economicamente do que as empresas tradicionais. Os próprios dados da Senaes (2007) apontavam para os baixíssimos resultados gerados pelas organizações solidárias no Brasil, na qual, apenas um terço dos empreendimentos conseguia atingir a remuneração de um salário por trabalhador ao mês. No entanto, mais do que tentar defender a superioridade da eficiência econômica das organizações solidárias, visto que esta é apenas uma das dimensões da eficiência, busca-se apresentar, com os exemplos acima, a ideia de que é um equivoco imaginar que as organizações solidárias são por natureza ineficientes economicamente.

Observam-se também alguns exemplos empíricos que visam negar o mito da ineficiência das decisões coletivas, como os estudos de Azevedo (2007) sobre as cooperativas vinculadas a Mondragon. A autora ressalta que ao adotarem uma estrutura pautada por gestão de processos, na qual todos fazem parte de equipes, participam do planejamento e das tomadas de decisões da organização, estas cooperativas obtiveram um aumento de 400% na produtividade da organização em comparação com o contexto anterior.

3. Mito: o baixo conhecimento formal e tecnológico presente nas organizações solidárias incorrem em menor eficiência econômica

Observa-se em diversos trabalhos que visam analisar a gestão e eficiência nas organizações solidárias, a ideia de que a educação formal e a tecnologia são itens cruciais para a sobrevivência destas organizações e que a sua ausência é sinônimo de baixa eficiência econômica. Todavia, Delgado et al. (2009) apontam que uma falha neste argumento é conceber a educação apenas como um sistema formal, pois a educação está presente no cotidiano das organizações, não como atividades formais, isoladas e desconexas. Sendo assim, pensar em educação envolve compreendê-la como um processo permanente, que se fundamenta no trabalho, com base na reflexão crítica dos processos da vida. Assim, a própria organização cooperativa se converte em uma escola, na qual o conhecimento não é produzido por apenas uma pessoa que ensina aos demais, mas pelo próprio coletivo.

O mesmo ocorre com a concepção dos processos tecnológicos, conforme relata Tauile e Debaco (2004) ao analisarem as empresas recuperadas na América latina. Os autores apontam que mesmo com equipamentos antigos, e setores produtivos praticamente obsoletos, estas organizações apresentavam indicadores econômicos superiores às suas concorrentes convencionais com equipamentos melhores, quebrando-se assim o mito do fetiche tecnológico, ou seja, de que a tecnologia mais nova e mais moderna é sempre melhor (DAGNINO, 2008).

Observam-se ainda, diversos estudos que apontam para os fatores subjetivos que influenciam mais do que as questões de conhecimento formal e tecnológico. Neste sentido, Razeto (1998) indaga: O que explica as organizações que contam com fatores produtivos muito precários, com mínimo de financiamento, pouca capacidade para produzir, baixa produtividade da força

de trabalho, deficientes níveis de escolaridade e idades, mostrar, contudo, altos índices de produtividade?

O autor recorre à teoria do Fator C para definir que se trata de um elemento comunitário, de ação e gestão conjunta, cooperativa e solidária, que não tem a ver com dinheiro, meios materiais ou tecnologia, mas que produz efeito positivo nas organizações. O termo faz menção às palavras que iniciam com a letra "C", e que envolvem dimensões subjetivas como: companheirismo, cooperação, comunidade, compartilhar, comunhão, coletividade, carisma, colaboração, comprometimento, co-gestão, confiança.

Para explicar como ocorre este efeito, o autor cita que o fator C se manifesta e se multiplica nas diversas dimensões da organização. Por exemplo, quando se relaciona com as forças de trabalho, os trabalhadores cooperam um com o outro, há um aumento do compromisso, da responsabilidade e da dedicação. Quando se faz presente nas questões tecnológicas, ocorre maior integração entre as pessoas, gerando mais inovações e o aumento da criatividade. Quando se relaciona com a gestão, ocorre maior participação, influindo em decisões mais acertadas, maior cuidado com os equipamentos e bens materiais. Inclusive o dinheiro, quando o uso é solidário, não se desperdiça (RAZETO, 1998).

Interessante também são as teorias apresentadas por Arroyo (2008) para compreender como os fatores subjetivos e de origem solidária, interferem na eficiência. O autor aponta que a confiança gera transações mais seguras, eliminando, consequentemente, mecanismos de controle e reduzindo assim custos; a partilha possibilita um conhecimento acumulado que se multiplica coletivamente, possibilitando compras em conjunto, treinamentos, formação, gerando assim maior poder de barganha e redução de custos; a identidade facilita a criação de objetivos em comum, possibilitando maior interação social e gerando enraizamento cultural; a solidariedade gera maior aquecimento econômico e qualidade de vida, possibilitando a inclusão permanente de agentes e instituições, ampliando assim a base de sustentação, maior produção e consumo; o relacionamento beneficia a pluralidade e complementaridade, facilitando a negociação e articulação em redes, gerando maior fidelização; e a credibilidade gera mais respeito e reconhecimento, dando garantia de qualidade e demais termos do contrato, possibilitando estabilidade comercial e sustentabilidade de longo prazo.

Podem-se constatar ainda os estudos de Romero Ramirez (1999), Souza Neto (2009), Vargas de Faria (2003), Christoffoli (2000), Hellwig e Carrion (2007), Valentim (2005), Servós e Gil (2008), Freitas e Amodeo (2012) que relatam como as dimensões da confiança, comprometimento, identificação, participação e comunicação estão interligadas e interferem nos resultados econômicos. Os autores apontam que existe uma relação mútua entre confiança e comunicação, na qual quanto maior a confiança, maiores as chances de comunicação, bem como constatam que quanto maior a comunicação, mais as pessoas tendem a confiarem entre si. Ademais, nas organizações onde existe confiança, aumentam as possibilidades de identificação com os objetivos do grupo, bem como, o comprometimento dos envolvidos. Em termos de eficiência econômica isto tende a reduzir os custos de transação e com informações, além dos gastos com controle (VALENTIM, 2005; FREITAS, AMODEO, 2012).

No que se refere às dimensões de identificação, comprometimento e participação, os autores apontam também para um ciclo virtuoso, no qual a identidade tende a aumentar o comprometimento e consequentemente o interesse na participação. Do mesmo modo, a participação aumenta o sentimento de responsabilidade e comprometimento e fortalece a identidade do grupo. Em termos de eficiência econômica, quanto mais comprometido o grupo, maiores as chances de melhoria da qualidade do processo produtivo e da gestão, bem como da execução das atividades (ROMERO RAMIREZ; 1999; SOUZA NETO; 2009; VARGAS DE FARIA, 2003; SERVÓS; GIL, 2008).

Outra relação existente é entre comunicação e participação: onde há maior participação tende a ocorrer mais comunicação e a comunicação é fundamental para que as pessoas possam participar ativamente. Neste sentido, os resultados em termos de eficiência podem se apresentar pelo aumento nas inovações e na melhoria nas tomadas de decisões (CHRISTOFFOLI, 2000; HELLWIG; CARRION, 2007).

Alguns estudos empíricos corroboram estas relações. Kliksberg (1999) aponta resultados de pesquisas que indicam que nas comunidades onde existem maior confiança e cooperação, os resultados implicam em melhores condições de vida e bem-estar social. O autor cita que os estudos de Knack e Keefer (1997) que mediram econometricamente as relações entre confiança e normas de cooperativa cívica, constataram que o primeiro apresenta forte impacto sobre o segundo. Cita também que em contextos de alta pobreza, as famílias que

apresentavam os mais altos níveis de participação em organizações coletivas, eram as que possuíam os maiores recebimentos econômicos.

Outro exemplo são os estudos estatísticos de La Porta et al. (1997), estabelecendo relações entre os graus de confiança existentes em uma sociedade e a sua eficiência judicial, apontando que naquelas onde há maior confiança, ocorrem menos índices de corrupção, maior cumprimento das normas e do pagamento de impostos. Por fim, apresenta estudos que visam estabelecer correlações entre confiança e mortalidade em 39 estados dos Estados Unidos, indicando que quanto menor o grau de confiança entre os cidadãos maior a mortalidade.

Pode-se citar ainda a pesquisa quantitativa de Souza Neto (2009), que ao comparar os resultados econômicos de três cooperativas, concluiu que onde os trabalhadores possuíam maior nível de comprometimento e confiança, os retornos econômicos eram maiores. Ademais, observou-se que o nível de escolaridade não foi uma variável determinante nos resultados.

5.4 Considerações finais

Conforme observado no capítulo, ao contrário da ideia de conceber a eficiência como um termo neutro, a-histórico e a-político, a eficiência é um construto social, deliberada por cada grupo social e de acordo com os objetivos que se estabelecem. Ainda, não só é relativa e construída socialmente, como vai mudando de prioridades de acordo com os momentos distintos em que os grupos se encontram (BELUCCI et al., 2012).

No caso das organizações solidárias, há que se considerar, para definir a eficiência (seja ela definida como social ou sistêmica), não somente as variáveis econômicas e materiais (rompendo-se assim, com a visão única de eficiência econômica), mas um conjunto de elementos que envolvem aspectos políticos, sociais, formativos e culturais.

Deste modo, observa-se que as lógicas de eficiência que permeiam a Economia Solidária apresentam especificidades com relação às organizações econômicas tradicionais, o que justifica mais uma vez a importância de ressignificar a gestão para este contexto organizacional.

No mesmo sentido, o capítulo buscou colocar em questão a mitologia da ineficiência que cerca as organizações solidárias. O primeiro mito que se buscou negar é a ideia de que as organizações autogestionárias são por natureza ineficientes economicamente. Foram apresentados diversos estudos de natureza teórica e empírica que ao compararem as organizações solidárias com as mercantis, indicavam atributos específicos, justificando a superioridade das organizações solidárias. Compartilha-se, contudo, as argumentações de Terreros e Gorriz, (2008), que definem que se ainda não há dados suficientes para comprovar a superioridade em termos de eficiência econômica das organizações solidárias, tampouco há para indicarem sua ineficiência.

Outro ponto que se buscou refutar foi o mito da impossibilidade de conciliar as decisões democráticas e a eficiência econômica. Foram apresentados argumentos que indicam que a democracia nas decisões coletivas potencializa os resultados econômicos, pois reduz conflitos, diminui a concentração de poder e aumenta a coesão do grupo. Além disso, amplia o processo de aprendizado e faz com que as decisões se tornem mais eficientes, devido à diversidade de possibilidades que gera com novas ideias e valores.

Por fim, apresentaram-se argumentos que combatem o mito de que as dimensões da educação formal e da tecnologia são fundamentais para a eficiência econômica das organizações de Economia Solidária. Os estudos realizados por Souza Neto (2009), Razeto (1998), Kliksberg (1999), Tauile e Debaco (2004) apontam exemplos de organizações solidárias que, mesmo com baixo nível de conhecimento formal e tecnológico, alcançaram resultados econômicos superiores aos das organizações tradicionais.

Além disso, algumas explicações teóricas ressaltaram que as dimensões subjetivas como a coesão, a confiança, a identidade, o sentimento de pertença podem representar maior influência nas questões de eficiência econômica do que a educação formal e a tecnológica. Não é por acaso que os novos modos gerenciais presentes na literatura administrativa têm buscado criar "organizações que aprendem", estruturas mais flexíveis, aumento da participação dos funcionários, recorrendo inclusive à busca do controle de mecanismos subjetivos para melhorar a eficiência econômica das organizações capitalistas (FARIA, 2009).

6 REPENSANDO A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA A PARTIR DAS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA

Vimos nos capítulos anteriores que as organizações de Economia Solidária, apesar de viverem em tensão com o sistema burocrático, se diferenciam das organizações tradicionais, por focalizar o ponto de vista de lógicas distintas, o que implica na necessidade de repensar teorias e técnicas de gestão condizentes com este contexto organizacional.

Observamos também que, apesar de o tema economia solidária ser recente, suas raízes se situam em forma de organização coletivista e solidária presente em diversos momentos da sociedade, o que indica que a proposta de constituição de modos de gestão coletivos, não é algo recente. Isso nos leva a pensar a importância de se analisar os modos de organização e gestão, por exemplo, das tribos indígenas, das sociedades primitivas, das tentativas revolucionárias de cunho popular[92]. Apesar de não ser o foco da Tese, visto que não teríamos tempo hábil para analisar as diversas experiências históricas coletivistas, trazer alguns escritos sobre as tentativas de contrapor as lógicas tradicionais, pode apontar para contribuições em termos de uma gestão solidária.

Neste sentido, no presente capítulo iremos recorrer às contribuições teóricas e empíricas de alguns autores da literatura que trataram de analisar as organizações coletivistas e suas formas de gestão e tecnologia, inclusive antes mesmo de o termo Economia Solidária ser cunhado. Em seguida, apresentaremos os resultados de uma revisão bibliográfica sobre a produção da gestão na Economia Solidária em âmbito nacional e internacional, com o intuito de esboçar uma proposta sintética que envolva as tentativas de ressignificação da gestão, referente a pontos ontológicos, epistemológicos, princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo para a Economia Solidária.

[92]Guillerm e Bourdet (1976, p.81) ressaltam a presença de iniciativas autogestionárias há mais de 5.000 anos: "basta remontar aos livres gauleses e germânicos, tais como foram descritos pelos historiadores gregos e latinos, e cujas características de civilização se parecem curiosamente com as dos povos selvagens da Amazônia, África e Polinésia. Estas sociedades produziam o dobro do que tinham para consumir, e o excedente era estocado na previsão de catástrofes naturais, ou mais simplesmente, para ser dilapidado no curso de festas coletivas. Parece claro que essa enorme superprodução, obtida sem gerar a exploração de ninguém, foi adquirida por um trabalho mínimo, três a quatro horas por dia nos períodos de máxima intensidade, quinze dias de trabalho por ano, em média. Era difícil encontrar nessas sociedades, um traço de exploração da mulher pelo homem (da propriedade familiar), e impossível também ver qualquer exploração do homem pelo homem".

6.1 As propostas dos socialistas utópicos e do movimento cooperativista

Os autores categorizados como "socialistas utópicos" foram dos primeiros a propor teorias que pudessem organizar o trabalho e a sociedade enquanto contraponto aos modos de dominação vigentes. Do mesmo modo, seus ideais foram centrais para a criação dos movimentos cooperativistas presentes hoje. Todavia, no que se refere às questões da gestão, acreditamos que este não era um ponto específico em todos os autores, e estando suas análises e contribuições mais relacionadas aos princípios da gestão de uma sociedade, do que propriamente de técnicas para as organizações solidárias. Mesmo assim, torna-se interessante retomar brevemente as ideias dos autores, para situá-los sob os pontos de vista epistemológicos e de princípios para uma gestão solidária.

Segundo Ribas (2002), um dos primeiros precursores do movimento cooperativista foi o holandês Plockboy, que publicou em 1659 um panfleto dirigido às camadas pobres da sociedade, com o intuito de propor a reunião de associações econômicas constituídas em uma pequena república coletiva. O autor acreditava na possibilidade de organizar uma associação econômica alternativa, mesmo com a manutenção da propriedade privada, o que poderia solapar a exploração do trabalho alheio a partir da organização de pequenos grupos econômicos, com preceitos morais cristãos. Plockboy acreditava ainda em uma relação orgânica entre a agricultura e a indústria a partir do viés coletivo, visando o aumento da produtividade do trabalho e uma redução nos preços das mercadorias. Propunha assim, a jornada de trabalho de seis horas por dia, e que cada membro poderia se retirar da associação a qualquer momento, sendo seu montante reintegrado na saída.

Um segundo precursor foi John Bellers (1654- 1725), que publicou em 1695 um conjunto de doutrinas na qual propunha a criação de colônias cooperativas de trabalho, que deveriam englobar entre 300 e 3.000 sócios, como uma alternativa integradora entre agricultura e indústria. Para o autor, isto permitiria maior cultivo racional do solo, além do excedente da produção servir como forma de fortalecimento financeiro da colônia por meio da comercialização.

Observam-se nesses autores, projetos voltados para as camadas excluídas da sociedade, como a proposta de constituição de um modo coletivo de trabalho, em aldeias ou comunidades, para

facilitar a produção e comercialização de produtos, o que hoje poderíamos comparar com as redes de Economia Solidária. Em termos de contribuições vinculadas às técnicas, pouco se observam referências, porém em termos de projetos, trazem indícios para pensar a importância da articulação em âmbito macro, até para a sustentabilidade das organizações coletivistas.

Outro autor de destaque na literatura referente ao tema foi Saint-Simon (1760-1825), que tinha como ideal a constituição de um novo mundo, governado pela ciência, por meio de uma associação coletiva, na qual a ciência desenvolveria a sociedade e geraria o progresso. Ainda, propunha a supressão dos ociosos, que para ele eram os militares, o clero e a nobreza, bem como o fim da exploração do homem pelo homem. A nova sociedade seria constituída por três classes: os sábios, os proprietários e os que não tinham posses, e seria governada por um Conselho de Sábios e Artistas (MOTTA, 1987, OLIVEIRA, B, 2006).

Zwick (2011), ao destinar um trabalho para analisar os pressupostos que sustentavam as ideias e modos de gerenciar a sociedade por Saint-Simon, ressalta que alguns princípios de organização do trabalho se anteciparam até a Taylor, pois definia como deveria ser o modo de organização das associações e da própria sociedade. Por outro lado, seu modo de gerenciar a sociedade seguia o mesmo pressuposto epistemológico positivista, considerando que o desenvolvimento da sociedade era evolutivo. No mesmo sentido, caminhava mais para uma visão tecnocentrica da gestão, visto que sustentava a necessidade de separar os aspectos administrativos dos políticos, e defendia a planificação e a concentração do saber nos técnicos, definindo a ciência e como neutra e evolutiva.

Já Charles Fourier (1772-1837), influenciado por ideias de Rousseau, considerava a natureza humana imutável, entendendo que ela precisava de um ambiente social adequado para florescer. Assim, propunha um trabalho baseado no princípio da atração passional, que seria desenvolvido com prazer, emoção e liberdade individual. Deste modo, defendia que a sociedade não poderia se desenvolver sem que houvesse uma repartição proporcional da riqueza produzida e um equilíbrio populacional (MOTTA, 1987, OLIVEIRA, B, 2006).

O autor propôs então a criação de uma comunidade autogerida, os falanstérios. Nesta, haveria estabelecimentos industriais dispersos em um contexto agrícola, de modo a eliminar as

diferenças entre cidade e campo. A maior parte da renda deveria servir para cobrir os custos da produção e os custos sociais. O restante deveria ser utilizado para remunerar o talento, o capital e o trabalho. Os falanstérios deveriam ser federados a um governo de coordenação chamado "omniarca" que precisava garantir o direito do trabalho e oferecer segurança material a seus membros. Alcançada essa situação, o Estado poderia desaparecer, pois a ausência de interesses opostos tornaria desnecessária a coerção. Em termos metodológicos, Fourier acreditava também que este projeto só poderia ser concretizado com o auxílio dos filantropos, ou seja, com o financiamento dos empresários da época.

É interessante observar nas descrições do falanstérios, traços de como deveria ser a gestão, detalhando pontos vinculados à remuneração, distribuição do capital e divisão do trabalho. O autor propunha, que: dezesseis mil pessoas cultivariam cerca de cinco mil acres de terra; os estabelecimentos industriais seriam dispersos no contexto agrícola, para eliminar as diferenças entre cidade e campo; a maior parte da renda deveria cobrir os custos da produção e os custos sociais, o restante remuneraria o talento, o capital e o trabalho; o trabalhador deveria ser associado e não assalariado; a remuneração se daria proporcional ao capital (4/12), ao trabalho manual (5/12), e ao talento intelectual na produção (3/12); haveria revezamento entre as seções de trabalho oito vezes ao dia, para manter o ânimo; as atividades seriam exercidas espontaneamente; elegância e limpeza deveriam estar presentes no cultivo e na oficina; a divisão de trabalho se daria conforme as possibilidades de cada um; seria permitido o livre arbítrio; a educação seria uma das bases desse processo, pautada por uma educação integral, ao formar o corpo e a alma.

Contudo, do ponto de vista epistemológico, as ideias de Fourier apresentavam uma visão "míope" da harmonia da sociedade, por acreditar na possibilidade de pela paixão e pela razão atender aos problemas sociais, ocorrendo assim uma marcha da sociedade para o estabelecimento de uma harmonia universal. No mesmo sentido, por negar os conflitos sociais, sustentava a permanência da propriedade, da hereditariedade e do lucro e, inclusive, acreditava no financiamento de ricos para os falanstérios, o que na prática mostrou-se inviável.

Outro autor vinculado aos socialistas utópicos foi Robert Owen (1771-1858), socialista utópico inglês que conseguiu levar mais adiante suas propostas do cooperativismo, sendo o

primeiro a fazer o uso do termo. Owen nasceu em Newtown, região ao norte do País de Gales e se tornou um empresário rico da época, o que possibilitou o financiamento de alguns de seus ideais (MOTTA, 1987).

Conforme se observa nas análises de Zwick (2011), Owen foi o autor que mais se aproximou de um detalhamento da gestão para o contexto cooperativista, pois: propunha a construção de unidades sociais orgânicas de números limitados e de base agrícola; não admitia a propriedade privada; defendia a educação que propiciava o despertar da alma e da felicidade; defendia um número mínimo e máximo de membros, além de detalhar a forma como o trabalho deveria ser organizado e dividido.

Além disso, Owen contribuiu para a criação da comunidade *New Harmony*, a primeira aldeia cooperativa experimental de que se tem notícia. A experiência não foi bem sucedida, embora, nos anos que seguiram, tenha inspirado a criação de dezoito vilas. Em 1843, um grupo de seguidores fundou a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale.

A Sociedade de Rochdale teve início com 28 operários e artesãos que resolveram se estruturar, baseando-se na ajuda mútua, em melhorias de condições de vida e no bem-estar comum. Sua proposta consistia em: abrir um armazém para a venda de provisões e roupas; comprar ou construir casas destinadas aos membros que desejassem ajudar-se mutuamente; iniciar a fabricação de artigos para a sociedade, proporcionando trabalho às pessoas desocupadas; comprar e adquirir terras que fossem cultivadas pelos sócios e também organizar as forças de produção, distribuição e educação, criando, assim, um governo próprio. E para que isso ocorresse, a sociedade se constituiu nos seguintes princípios: adesão livre; controle operário; retorno de excedentes em proporção às operações; taxa limitada de juros ao capital social; neutralidade política e religiosa; educação cooperativa; integração cooperativa; e destinação de fundos para a educação dos membros (SOUZA; OLIVEIRA, 2006; MOTTA, 1987).

A partir do movimento de Rochdale, surgiram outras vertentes do cooperativismo que trouxeram semelhanças e divergências com esses princípios, como a Escola de Nimes e a Escola de Münster. Enquanto a Escola de Nimes tinha como precursor Charles Gide (1847-1932) e sistematizava o pensamento rochdaleano, a Escola de Münster era constituída por

autores que tinham uma visão mais empresarial do empreendimento cooperativo. Abaixo sintetizamos em um quadro as ideias das duas escolas:

Tabela 4
Princípios das escolas cooperativistas

Princípios da Escola de Nimes	**Princípios da Escola de Münster**
1. Viver melhor ou conseguir melhor nível de vida através do auxílio mútuo; **2.** Pagar em dinheiro, à vista, a fim de evitar a dívida, considerada uma das formas de escravidão; **3.** Poupar sem sofrimento, já que a devolução dos ganhos sob a forma de retorno dos excedentes permite economizar sem sacrificar a satisfação das necessidades; **4.** Suprimir ao mínimo os órgãos de transmissão das riquezas do produtor ao consumidor; **5.** Combater o alcoolismo; **6.** Interessar as mulheres nas questões sociais, pois sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas das cooperativas de consumo; **7.** Educar economicamente o povo, tornando-o apto a gerenciar questões econômicas e políticas; **8.** Facilitar a todos o acesso à propriedade; **9.** Reconstituir uma propriedade coletiva, através da formação de um patrimônio cooperativo; **10.** Estabelecer o preço justo, mas remunerando convenientemente todo trabalho; **11.** Eliminar o lucro capitalista, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens; **12.** Abolir os conflitos – tornando o operário seu próprio patrão.	1. A cooperação não exclui o interesse pessoal, nem a concorrência; 2. Os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual; 3. A cooperativa adquire sua própria importância econômica, independentemente das unidades econômicas dos associados; 4. Os dirigentes atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; 5. Suas rendas e seu prestígio devem aumentar proporcionalmente à melhoria da situação dos associados, daí a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial e estabelecer controles institucionalizados contra ações negativas dos membros; 6. Entre os associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estatutárias.

Fonte: Adaptada de Melo e Melo (2003).

Observa-se que há substanciais diferenças no que se refere aos princípios das duas escolas, inclusive interferindo no seu modo de gestão. Como exemplo, Melo e Melo (2003) enfatizam que a Escola de Münster evidencia o caráter concorrencial das cooperativas, sustentando uma não contradição com a economia competitiva e defendendo assim, a utilização de instrumentos semelhantes aos das empresas econômicas em geral para atingir a produtividade.

A isto, contudo se contrapõe a essência dos empreendimentos solidários que se estruturam de outro modo, mantendo alguns dos pressupostos semelhante aos princípios de Rochdale e da Escola de Nimes. Ressalta-se também que as divergências entre essas duas correntes ocasionaram disputas na própria constituição dos princípios da criação da Aliança Cooperativa Internacional (1895), e das reuniões de Paris (1937), Viena (1966) e Manchester (1995), que norteiam grande parte do cooperativismo no mundo.

Feita as considerações sobre o breve levantamento bibliográfico vinculado ao cooperativismo, observa-se algumas limitações nas ideias da maioria dos socialistas utópicos por não considerarem a implicação da lógica da herança, da propriedade privada, e da parceria com os empresários, como entraves para a transformação da sociedade. Apesar dessas limitações, acreditamos haver contribuições no sentido de um esforço de se pensar em uma gestão para além dos aspectos instrumentais e, inclusive, em um âmbito organizacional macro, que leva em consideração não apenas a gestão do trabalho, mas da própria vida.

Em termos de princípios e de técnicas de gestão, as ideias dos socialistas utópicos trouxeram contribuições para se pensar em uma gestão solidária, como: na associação de forças econômicas na busca de um fim comum, recorrendo ao espírito de solidariedade e não de competição entre associados; na possibilidade e interesse das organizações cooperativas converterem-se em ações emancipatórias; na proposta de eliminação de um lucro empresarial, sendo o capital apenas um meio de realização de seus fins; na ideia de pensar as organizações como uma integração maior de um projeto social; na importância do caráter democrático nessas organizações, com os associados definindo em conjunto os objetivos e limites; na criação de fundos solidários para dar sustentabilidade as organizações; na educação integral, equilibrando o trabalho com outras dimensões não econômicas; na possibilidade de repensar o preço das mercadorias; na rotatividade de funções como um meio de combater a divisão do trabalho.

Por fim, pode-se ressaltar também que as ideias presentes nesses autores anteciparam conceitos de gestão das próprias escolas de Administração tradicional, ultrapassando os parâmetros convencionais limitados à organização de processos, pois pensaram as cooperativas segundo uma concepção geral de mudança societária que se projetava para além da sociedade em que viviam (ZWICK, 2011).

6.2 As organizações coletivistas-democráticas por Rothschild-Whitt

Joyce Rothschild-Whitt escreveu em 1979 um artigo na Revista *American Sociological Review* que visava discutir as especificidades dos modos de organização e gestão de organizações de caráter coletivista. O texto trouxe significativo impacto na literatura brasileira, inclusive sobre as próprias ideias de Mauricio Serva e de diversos autores que se dedicaram a analisar a gestão nas organizações coletivistas (conforme veremos a frente). Deste modo, acreditamos ser de relevância trazer os escritos da autora, com o intuito de servir como um meio para se pensar a gestão nas organizações de Economia Solidária.

Em termos metodológicos, a autora analisou cinco organizações (uma clínica médica alternativa, uma organização coletiva, uma cooperativa, uma escola alternativa, e um jornal coletivo), ressaltando que apresentavam uma lógica substantiva, pois rejeitavam conscientemente as normas burocráticas e se auto intitulavam instituições alternativas. Assim, foram utilizadas oito dimensões de análise para comparar as organizações tradicionais e alternativas, como: autoridade, regras, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação.

A primeira dimensão analisada foi a **autoridade**, na qual observou-se que enquanto nas organizações burocráticas a autoridade segue uma lógica hierárquica, concentrando o poder na cúpula administrativa, baseada em modos de democracia que se limitam a processos representativos, nas organizações coletivistas a autoridade não reside no indivíduo, mas no coletivo. Parte-se do pressuposto de que a ordem social pode ser alcançada sem a necessidade da autoridade, de modo que não há a transferência do poder de um sobre o outro, mas a própria abolição da hierarquia. Quanto às decisões, observou-se que a autoridade é subordinada ao coletivo, no qual os membros têm os mesmos direitos de participação e decisão, prevalecendo uma democracia direta, sem o estabelecimento de protocolos e regras formais. Observou-se também que não se faz o uso de votações, mas de processos de

consenso, na qual todos os membros participam da formulação dos problemas e negociação das decisões. Todavia, em algumas situações a delegação da autoridade pode ser destinada aos indivíduos, desde que sujeita e passível de ser controlada pelo coletivo.

Quanto à segunda dimensão de análise, as **regras**, constatou-se que as organizações coletivistas também desafiam os pressupostos das organizações burocráticas que se baseiam na formalidade dos sistemas de regras e regulações. Ao contrário desta lógica, nas organizações coletivistas as regras formais são mínimas, e tendem a ser consideradas *in loco*. Todavia, apesar de não fazerem o uso de manuais, as decisões não são arbitrárias, mas há critérios a serem seguidos, que, no entanto estão baseados mais em valores estabelecidos pelo coletivo. Isto tende a permitir certa previsibilidade, de acordo com situações particulares.

Observou-se também que enquanto o **controle social** nas organizações burocráticas é centralizado e por meio de regras padronizadas que visam buscar o domínio, nas organizações coletivistas isto é tido por ilegítimo, pois repousa nas relações pessoais e morais existentes entre os membros do grupo. São adotados o apelo moral e as relações pessoais como mecanismos centrais de controle, sendo a obediência baseada em valores morais.

No que se refere à quarta dimensão, as **relações sociais**, constatou-se que enquanto as organizações burocráticas se limitam à busca pela impessoalidade, pela prevenção das emoções pessoais sob a alegação de manter um julgamento racional, nas organizações coletivistas a preocupação comas relações sociais se torna holística e mais afetiva entre os envolvidos.

Quanto ao **recrutamento e seleção**, observou-se que ao contrário das organizações burocráticas que se baseiam em certificados, treinamento especializado ou padrões institucionalizados de competência para recrutar e selecionar novos membros, nas organizações coletivistas há a prioridade da amizade e da identificação em termos de valores compartilhados para além dos atributos técnicos.

Na sexta dimensão de análise, **estrutura de incentivos**, constatou-se que enquanto as organizações burocráticas geralmente enfatizam sistemas de remunerações, as organizações coletivistas assentam-se não nos incentivos materiais, mas em propósitos e valores

compartilhados e em laços de amizade. No mesmo sentido, observou-se que outro incentivo de relevância nas organizações coletivistas é o substancial controle que seus integrantes detêm sobre os processos de trabalho e resultados obtidos.

No que se refere a **estratificação social** constatou-se que nas organizações burocráticas se sustenta o prestígio e privilégios materiais de acordo com as posições e cargos desempenhados, distribuídos de maneira desigual entre os envolvidos. Já nas organizações coletivistas a ideia é combatida em vista do ideal igualitário que elas buscam. Observou-se que a maior diferença de remuneração encontrada foi à proporção 2:1. Além disso, constatou-se a pretensão de eliminar os signos de prestígio, em relação às roupas, instalações e compartilhamento de tarefas, na tentativa de atingir a igualdade de *status*.

Por fim, quanto à dimensão relacionada à **diferenciação,** constatou-se que as organizações burocráticas baseiam-se em uma complexa rede de especializações, papéis e funções específicos, havendo uma intensa divisão de trabalho. Já nas organizações coletivistas isto é minimizado, a começar pela meta de eliminar as distinções entre trabalho intelectual e manual, por meio do uso de rodízio de funções, trabalho em grupo e compartilhamento de tarefas. Ressalta-se também a importância da desmistificação do conhecimento especializado, sob o argumento de que as competências são coletivas, ou seja, estão presentes indistintamente em todos. No mesmo sentido, enfatiza-se a importância da simplificação da Administração, para reforçar a desmistificação do conhecimento especializado.

Definidos os contornos do modo de organização coletivista e burocrática, apresentaremos abaixo um quadro elaborado pela própria autora que sintetiza as oito dimensões analisadas.

Tabela 5
Comparação de dois tipos ideais de organizações por Rothschild-Witt

Categorias	Organizações Burocráticas	Organizações Coletivistas
Autoridade	Atribuída a indivíduos que ocupam cargos ou possuem especialidades; hierarquia de postos; obediência às regras universais fixadas em vista da sua implementação via atribuições hierárquicas dos cargos	Reside na coletividade como um todo; se delegada, sempre temporariamente, sujeita a revogação e retomada; obediência ao consenso coletivo, sempre fluido e aberto a negociação
Regras	Formalização de regras fixas e universais; calculabilidade e apelo a decisões com base na	Mínimo de regras estipuladas; primazia das decisões *ad hoc* individualizadas; alguma

	sua correspondência às regras formais e escritas	calculabilidade possível na base do conhecimento dos valores éticos substantivos envolvidos na situação
Controle Social	Comportamento na organização sujeito ao controle social, principalmente por meio de supervisão ou regras e sanções padronizadas. Secundariamente, por meio da seleção de pessoal homogêneo, sobretudo para os níveis superiores	Baseado diretamente na interação pessoal e apelo moral implicado, ou, ainda, na seleção homogênea de pessoal
Relações Sociais	Ideal de impessoalidade. Relações segmentadas e instrumentais, baseadas em papéis	Ideal de comunidade. Relações holísticas, pessoais e dotadas de valor intrínseco
Recrutamento e Promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal. Emprego constitui uma carreira, e avanço baseado em tempo de organização ou realizações de reconhecido mérito	Emprego baseado em amizade, valores sócio-políticos, atributos pessoais, além da avaliação informal de conhecimentos e habilidades. Concepção de carreira não faz sentido; não há hierarquia das posições existentes
Estrutura de Incentivos	Remuneração é o principal incentivo	Incentivos normativos e de solidariedade são os mais importantes; incentivos materiais são secundários
Estratificação Social	Distribuição isomórfica de prestígio; privilégio e poder (remuneração variante conforme o cargo); hierarquia justifica a desigualdade	Igualitária; pouca ou nenhuma diferença de remuneração, porque limitada pela coletividade
Diferenciação	Máxima divisão do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e manual, tarefas administrativas e operacionais. Especialização máxima de trabalho e funções; papéis segmentados. Conhecimento técnico retido e restrito. Ideal do técnico-especialista	Mínima divisão do trabalho; mistura de tarefas administrativas e operacionais, e trabalho intelectual e manual com reduzida divisão. Disseminação de trabalho e funções; papéis holísticos. Desmistificação das especialidades.

Fonte: Rothschild (1979, p.11)

Com base nos resultados apresentados, a autora ressalta que as organizações coletivistas deste estudo são evidentemente raras e casos extremos, representando uma anomalia, à medida que rejeitam o isomorfismo de formas externas à organização. Deste modo, afirma que é possível

desenhar um contínuo entre os dois tipos ideais opostos, estendendo assim a polaridade numa escala, indicando tipos intermediários de organizações, ou híbridos.

Contudo, Faria (2009) dirige críticas a autora, ao relatar que ao utilizar um tipo ideal de conceito para descrever e comparar as organizações coletivistas e burocráticas, não só se distorceu o conceito analítico do tipo ideal de Max Weber, bem como não se situou historicamente a análise. Em nossa leitura, compartilhamos o perigo da utilização de tipos ideais para se pensar em uma gestão solidária, visto que o que propomos não é pensar em uma gestão para um contexto não existente, mas para uma realidade concreta, repleta de tensões, e aplicável para os atuais empreendimentos solidários.

Apesar das limitações, acreditamos que há evidências e dimensões interessantes nas abordagens levantadas pela autora, inclusive, porque as categorias apresentadas se basearam em relatos empíricos das organizações estudadas (o que torna, inclusive, difícil distinguir o ideal do real através do texto).

Deste modo, em termos de contribuição para se pensar em uma gestão solidária, é interessante a ênfase dada a se desconstruir a naturalização da hierarquia e da autoridade, a partir do momento em que se sustenta que a "ordem" social pode ser alcançada sem hierarquias. Renunciar a esta ideia e delegar a autoridade para o coletivo, é uma variável de significativa importância para contrapor a lógica de dominação burocrática.

No mesmo sentido, chama a atenção o relato de que nas organizações analisadas não se recorrem a rígidos processos de formalização e protocolos (fato que poderia ser visto como uma variável de ineficiência para organizações tradicionais), o que não implica que seus critérios sejam arbitrários, mas baseiam-se em valores morais, possibilitando inclusive que se tomem decisões de acordo com as demandas que aparecem (*in loco*).

Por fim, acreditamos também ser inovadora, pelas características apresentadas, a própria ideia de se trabalhar mais com o consenso do que com votação, o que parece um avanço em termos de ampliar a capacidade do diálogo. No mesmo sentido, a ideia de se desfazer os mitos e prestígios de cargos e funções, indica um interessante mecanismo de combate ao fetiche e a lógica da competição presente na atual sociedade.

6.3 A Racionalidade Substantiva e as organizações isonômicas por Guerreiro Ramos

Um dos primeiros autores brasileiros a tratar da importância de se repensar as teorias das organizações para contextos organizacionais distintos foi Alberto Guerreiro Ramos. Apesar de não utilizar o termo Economia Solidária, visto que seus escritos eram bem anteriores ao uso do mesmo na literatura, suas contribuições consistem em apontar as lógicas e racionalidades presentes nas teorias das organizações tradicionais e relatar uma proposta de outra ciência que atenda às necessidades dos diversos formatos organizacionais e econômicos existentes.

Guerreiro Ramos (1981) aborda que as teorias das organizações convencionais são limitadas por se moverem apenas por uma lógica centrada no mercado, baseada assim em uma visão unidimensional da sociedade. Esta lógica é definida pelo autor como racionalidade instrumental, pois é determinada por uma expectativa de resultados e fins calculados, cujo objetivo centra-se na maximização do capital investido e na negação dos atributos e interesses políticos que permeiam o campo.

Ressalta que a dimensão econômica é apenas mais um enclave dentro de uma realidade social multicêntrica, que abriga múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Recorrendo às ideias de Polanyi, aponta que a lógica de organização econômica (voltada para o mercado) é recente, tendo seu domínio a partir dos últimos trezentos anos, e que antropólogos de várias correntes teóricas ofereceram provas de que nas sociedades pré-capitalistas era difícil identificar comércio entre indivíduos, causado unicamente por motivações econômicas. Deste modo, Guerreiro Ramos propõe **uma nova ciência das organizações, que contudo, já existe milenarmente, sendo nova somente porque a sua tradição é ignorada nos meios acadêmicos**.

Ao pensar em uma nova ciência das organizações, o autor relata a necessidade de considerar e formular condições operacionais e teóricas para os diversos contextos sociais e econômicos existentes (dentre eles hoje, a Economia Solidária), que levem em conta uma racionalidade

substantiva[93], determinada independentemente de suas expectativas de sucesso, e não caracterizada por nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela. Dentre os diversos contextos sociais e econômicos, aborda a existência de pelo menos seis realidades organizacionais distintas: a isonomia, a economia, a fenonomia, o motim, a anomia e o isolado. Cada categoria possui traços próprios que a diferencia das demais, e limites que determinam seu espaço. No entanto, eles não são dicotomizados, sendo que a imbricação e a convivência entre esses espaços na sociedade, torna o espaço social multidimensional[94].

Enquanto a economia é hoje o paradigma dominante, centrado na lógica de eficiência econômica, e pautada por uma racionalidade instrumental, o autor aborda também a existência de isonomias entendidas por organizações e indivíduos que se baseiam em ambientes sociais igualitários e coletivos. Como exemplo, cita que essas organizações de um modo geral possuem as seguintes características:

a. seu objetivo essencial é permitir a atualização de seus membros independente de prescrições impostas. As prescrições são mínimas, e quando inevitáveis, se estabelecem por consenso. Espera-se que os indivíduos desempenhem relacionamentos interpessoais, que contribuam para a boa vida em conjunto;
b. é amplamente autogratificante no sentido de que desempenham atividades compensadoras em si mesmas; as pessoas não ganham a vida numa isonomia, antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem;
c. suas atividades são, sobretudo providas com vocações, não como empregos; as pessoas se ocupam, não labutam; a recompensa básica não é apenas a renda, mas a realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem;

---

[93] Guerreiro Ramos (1981, p.6) também ressalta um conceito próximo utilizado por Karl Mannheim que distingue entre racionalidade funcional e substancial. A primeira "diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta. Já a segunda" é "um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada". Tais atos constituem a base da vida humana ética tornando possível uma vida orientada por "julgamentos independentes".

[94] A anomia é caracterizada por uma situação estanque em que a vida pessoal e social desaparecem, ao passo que o motim representa coletividades desprovidas de normas, a cujos membros faltam o senso de ordem social. O isolado, por sua vez, está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única. Muitos deles são empregados não participantes e cidadãos, que sistematicamente, escondem dos outros suas convicções pessoais. Por fim, a fenonomia consiste em um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, com plena autonomia. Seus membros empenham-se apenas em obras automotivadas, embora os resultados de suas atividades possam vir a ser considerados em termos de mercado, e os critérios econômicos são incidentais em relação à motivação de seus membros.

d. seu sistema de tomadas de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente; não existem as dicotomias entre nós e eles, pois é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é deliberação de todos.
e. a autoridade passa de pessoa para pessoa, de acordo com a natureza dos assuntos;
f. sua eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias; se ela aumentar de tamanho além do determinado, de modo que surjam relacionamentos secundários, a isonomia acabará.

Feitas as considerações sobre alguns modos de organização distintos a visão tradicional de mercado, observa-se que Guerreiro Ramos (1981) aborda também a importância de se questionar a alocação de recursos, a eficiência e o tempo em uma sociedade multicêntrica. Enquanto nas teorias tradicionais os modelos alocativos consideram recursos e produção tudo aquilo que se dirige e deriva das atividades econômicas, em um paradigma paraeconômico sustenta-se um novo modelo alocativo, que leve em conta atividades remuneradas e não remuneradas, considerando que o indivíduo produtivo não é necessariamente o detentor de emprego. No mesmo sentido, ressalta que o conceito de eficiência e tempo se limita a mensuração da contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades do mercado, o que leva a tipos unidimensionais de teoria e práticas organizacionais. Porém, uma teoria das organizações paraeconômicas deve levar em consideração não apenas a dinâmica da produção, mas também seus aspectos externos, sociais e ecológicos.

Com base nas ideias apresentadas por Guerreiro Ramos (1981), podemos observar contribuições sob o ponto de vista epistemológico para se pensar em uma gestão solidária, a partir do momento em que o autor vem ressaltar a importância de relativizar as teorias para cada contexto organizacional distinto, o que contrapõe a lógica da visão epistemológica funcionalista que crê na existência de um único e melhor modelo de gestão. Observa-se também que ao ressaltar a existência de diversos sistemas econômicos distintos, traz indícios da própria tensão existente nas organizações, o que indica considerar as questões dos conflitos e das tensões como algo natural sob o ponto de vista da própria natureza humana.

E no que se refere aos princípios e técnicas da gestão, Guerreiro Ramos (1981) ressalta que a racionalidade substantiva presente nas organizações coletivistas acarreta outra lógica, apontando assim para modos de organização e gestão distintos, como no fato das organizações isonômicas priorizarem tomadas de decisões por consenso, sistemas de

recompensa que não se limitam aos aspectos econômicos, normas e autoridades de cunho coletivo, indicando referências para se pensar em uma gestão solidária.

6.4 As racionalidades e organizações substantivas por Mauricio Serva

Mauricio Serva é um dos seguidores dos pensamentos de Guerreiro Ramos, que se aprofunda nos conceitos de racionalidade e analisa diferentes modos e características de organizações coletivistas. O autor também já destinou alguns artigos para tratar da Economia Solidária, todavia, sua principal abordagem centra-se na utilização da expressão organizações substantivas parar abranger diferentes tipos e naturezas de entidades como ONGs, terceiro setor e Economia Solidária.

Dentre as principais contribuições para se pensar no modo de organização e de gestão das organizações coletivistas, observa-se a descrição das características de doze organizações substantivas analisadas pelo autor no início da década de 1990. Serva (1993) ressalta que essas organizações surgiram demonstrando espontaneidade, à medida que a autonomia era um dos seus fatores marcantes e que, por sua vez, acabavam por configurar práticas sócio organizacionais diferentes das organizações burocráticas. Assim, o autor enumera as características e os princípios que distinguem os modos de organização desses empreendimentos, como:

a. princípios norteadores – observou-se que há uma preocupação com o respeito à individualidade enquanto se valoriza também o coletivo, denotando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização; daí surgiram outros princípios como o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos e a identidade de valores gerais; foram apontados também a aceitação da existência dos conflitos, o que demonstra uma disposição permanente de negociação entre as partes; quanto aos mecanismos formais de controle, foram em grande parte substituídos por práticas informais, prevalecendo o autocontrole;
b. relacionamento entre os membros da organização – observou-se que nessas organizações há uma preocupação de que o trabalho seja prazeroso, sendo a intensidade das relações pessoais alta, na qual a permanente negociação ocorre por meio da comunicação verbal, da discussão, prevalecendo o contato face a face; a configuração criou também condições para facilitar a manifestação de sentimentos;

c. reflexão sobre a organização – constatou-se que a reflexão sobre a organização, seus caminhos, objetivos, são intensas e coletivas, e que há participação generalizada nas discussões; no mesmo sentido, valoriza-se mais a política do cotidiano do que o planejamento de ações a longo prazo;
d. hierarquia – constatou-se que a flexibilização da estrutura formal é o traço marcante nas organizações substantivas; geralmente não há hierarquia, mas rodízio de funções, sendo a aptidão e o interesse individual as bases para a seleção de tarefas e funções;
e. critérios para a escolha e aceitação dos membros – observou-se que o fator maior para a seleção dos membros é a identificação com os valores pessoais e grupais, sendo a disponibilização para a realização das tarefas, critérios complementares;
f. veiculação de informações e processo decisório – constatou-se que as informações circulam livremente, geralmente não havendo condições de confidencialidade; as reuniões são abertas a todos os membros e as decisões são coletivas;
g. remuneração – observou-se que há distinção de acordo com cada tipo de organização substantiva, porém em todos os casos prevalece uma lógica de contraponto aos sistemas de remunerações baseados no assalariamento;
h. horário – constatou-se que os horários são flexíveis, a partir de variáveis como disponibilidade, compromisso individual e funcionamento da entidade;
i. auto-avaliação – observou-se que prevalecem fatores subjetivos de acordo com cada organização, porém geralmente giram em torno da preocupação com a realização do trabalho com prazer e da busca pelos ideais traçados;
j. aferição do rendimento individual – constatou-se que a aferição é coletiva e operacionada pelo grupo como um todo em reuniões em que predominam o diálogo e a negociação.
k. expressão social da organização – observou-se que a expressão social da organização está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como com a transparência em suas práticas e atividades;
l. satisfação do usuário – constatou-se que varia de acordo com cada organização substantiva, porém se manifesta como um contraponto à lógica tradicional que aponta para a ineficácia do bem estar dos indivíduos;
m. inserção da organização na sociedade – observou-se que se busca inserir e sobreviver no mercado, porém controlando as interferências burocráticas nas organizações.

Com base na descrição das características do modo de organização desses empreendimentos, observa-se que há o predomínio de outra lógica, que Serva (1993, 1997) chama de racionalidade substantiva[95]. Nesta lógica, observa-se a ênfase dada não só à geração de retornos econômicos, mas variáveis como o bem-estar social, o prazer, a liberdade dos indivíduos, o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos[96], a possibilidade de tempos e espaços diferentes, as comunicações e relações sociais mais próximas.

No mesmo sentido, os relatos apresentados trazem contribuições para se pensar a gestão. Do ponto de vista ontológico, observa-se que ao adotarem como princípio a aceitação dos conflitos como naturais, e a permanente negociação entre os envolvidos, contribuem para negar a visão de mundo presente nas teorias tradicionais que acreditam na harmonia das organizações e visualizam os conflitos como disfunções sociais.

Outra contribuição trata dos princípios e consequente técnicas que permeiam as organizações substantivas, como: a proposta de não estabelecerem hierarquia, mas prática de rotatividade de funções para manter uma igualdade de funções e cargos; a negação dos sistemas de remuneração assalariada e de controles rígidos centrados em supervisores, o que abre espaço para o autocontrole coletivo; a constituição de reuniões abertas e decisões coletivas, descentralizando as estruturas de poder em minorias.

Observa-se ainda sob o ponto de vista das funções de gestão, que as próprias ideias de recrutamento e seleção que nas organizações tradicionais se limitam a critérios de conhecimentos técnicos e titulações, nessas organizações há uma ressignificação, cuja base de análise centra-se mais na identificação com os valores do grupo do que com os atributos de qualificação.

---

[95] No mesmo sentido das ideias de Guerreiro Ramos (1981), Serva (1993, 1997) ressalta que enquanto as organizações burocráticas orientam-se por uma razão/lógica baseada no cálculo unitário dos atos humanos, subordinando a todos a agirem a determinados fins eticamente inquestionáveis, as organizações analisadas buscam a realização do trabalho com prazer, com destaque para as relações pessoais, para as interações e vivencia com o presente, baseando-se no equilíbrio entre as satisfações pessoais e sociais, daí o nome de organizações substantivas.

[96] Porém, Serva (1993) ressalta que o fato dessas organizações moverem-se por outra lógica, não deixam de ser eficiente sob o ponto de vista econômico e da produção, apontando para alguns resultados em termos de eficiência alcançada pelas organizações substantivas, o que corrobora inclusive os argumentos que sustentamos no capítulo 5 sobre os mitos da ineficiência das organizações solidárias.

Por fim, Serva (1997, p.16) ainda contribui para se pensar as questões epistemológicas, ressaltando que ao apresentar as características das organizações substantivas, não se teve a pretensão de servir como um modelo acabado, o que implica em negar o pressuposto positivista da criação de leis gerais e modelos administrativos para todas as organizações.

> Observou nessas organizações que cada uma delas caminha em níveis diferentes de desenvolvimento, estando mais ou menos avançadas em função das particularidades de cada organização. Observou também que, apesar dos membros das organizações revelarem uma preocupação explícita em estabelecer práticas autogestionárias, mesmo assim deram grande ênfase à micro política do cotidiano como dimensão existencial geradora de soluções, com foco no tempo presente. Deste modo, a multiplicidade de modelos dessas organizações é não significante, pois advém da espontaneidade com a qual os seus membros agem entre si nos processos interativos, o que leva à dedução de que a forte presença da racionalidade substantiva enseja a espontaneidade, dispensando rígidos modelos prévios.

6.5 As propostas de uma gestão social por Fernando Tenório

O autor Fernando Tenório também é um dos seguidores de Guerreiro Ramos, e que comunga com as ideias de Habermas para tratar de suas análises sobre a área da Administração e a necessidade de se repensar a gestão tradicional. Partindo do pressuposto de que as teorias da organização e os modos de gestão tradicionais se sustentam por uma lógica de dominação burocrática, o autor ressalta a necessidade da constituição de uma gestão que contraponha a tradicional, o que vem a chamar de gestão social (TENÓRIO, 1998, 2002, 2005, 2009).

Tenório (2005) ressalta que a ideia de se pensar uma gestão social, emergiu de um processo de amadurecimento a respeito de diversas experiências pessoais, iniciadas por ações de extensão em atividades coletivistas na década de 1980 e aprimoradas na década de 1990, por discussões e estudos que visavam a importância de se estabelecer uma inversão da relação entre Estado-Sociedade e Capital-Trabalho, para que os protagonistas fossem a Sociedade e o Trabalho.

Deste modo, emerge o conceito de gestão social que se opõe ao modelo de gestão tradicional, na medida em que tenta substituir uma gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento determinado pela solidariedade, pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo.

O autor acrescentou este conceito à discussão de cidadania deliberativa, que envolve a noção de participação. Ressalta que a necessidade de acréscimo da participação para o conceito,

refere-se à ênfase que se faz quando se deseja dizer que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico. Assim, complementa o conceito de gestão social afirmando que se trata de uma ação dialógica que se desenvolve segundo os pressupostos do agir comunicativo como um espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação (TENÓRIO, 1998, 2005, 2009).

A partir desse conceito, o termo gestão social se popularizou principalmente no Brasil nos últimos dez anos, emergindo de diversos autores, que passaram a discutir semelhanças, complementos e problematizações sobre o tema. Dentre eles, Boullosa e Schommer (2008) sustentam que a Gestão Social deveria ser entendida como um processo, uma forma de fazer, de inovar e reinventar a gestão. A ideia de processo seria uma ferramenta de diálogo, de criatividade e de participação democrática, vista como um modelo de gestão voltado ao social, ou aos problemas sociais, que leva em consideração as tensões e conflitos, além de promover a integração dos recursos disponíveis em prol de uma coletividade quase sempre pouco ativa e articulada.

França Filho (2008b) também passa a abordar o tema gestão social e ressalta que se trata de compreender um ideal de gestão que não se orienta apenas para uma finalidade econômica. Para o autor o termo gestão social vem sugerir desse modo que, para além do Estado, a gestão das demandas e necessidades do social pode se dar via a própria sociedade, através das suas mais diversas formas e mecanismos de auto-organização, especialmente do fenômeno associativo, o qual considera como uma forma de gestão que, do ponto de vista da sua racionalidade, pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas sociais, políticas, culturais ou ecológicas.

Já autores como Gondim, Fischer, e Melo (2006) entendem a gestão social como um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão, que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, e tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, para alcançar um bem coletivamente planejado.

Com base nos conceitos apresentados, observam-se contribuições para se repensar a gestão, principalmente no que se refere aos princípios, como: a ideia de atender não apenas as

finalidades econômicas, mas também sociais, políticas, culturais, ecológicas; da busca por uma gestão que vise a solidariedade e inclusão; que preze pela participação, pelo exercício do diálogo, pela constituição de estruturas descentralizadas e participativas.

Além disso, o avanço da discussão do tema na literatura possibilitou a promoção de diversos eventos, editoriais de periódicos, bem como ementas e cursos de graduação e pós-graduação que se destinam a pensar a gestão social. No mesmo sentido, os próprios trabalhos desenvolvidos por Tenório, refletem-se em algumas de suas orientações de mestrado que visam discutir e ressignificar alguns pontos das áreas do saber administrativo.

Porém, apesar do avanço dos estudos da gestão social, ressalta-se também que ainda existem lacunas e dificuldades fronteiriças que permeiam o tema. Dentre elas, o debate referente ao lócus da gestão social. Por exemplo, Tenório sustenta que inicialmente se baseou em pensar a gestão social para organizações do terceiro setor, contudo, com o tempo observou a possibilidade de não se limitar a este recorte, estendendo sua abordagem para a esfera pública que pode envolver organizações públicas, da sociedade civil e privada. Já França Filho (2008b) defende a possibilidade de se pensar a gestão social exclusivamente para os empreendimentos de Economia Solidária. Por outro lado, autores como Vizeu (2003), Dagnino (2012), Pinho e Santos (2013) questionam até onde é possível tratar de uma gestão social que priorize um processo dialógico sem coerção em um contexto capitalista, principalmente nas empresas privadas e no próprio Estado, e afirmam ainda que não está claro quais são os atores sociais que fazem parte dessa ação.

Em nossa perspectiva, acreditamos que independente do contexto organizacional, pensar em uma gestão social que preze os princípios abordados acima, conviverá hoje com um constante devir repleto de contradições e tensões, devido a interferência inerente do sistema de dominação burocrático. No entanto, acreditamos que é mais fácil a aplicação de uma gestão social em um contexto de organizações coletivistas do que no Estado e nas organizações privadas, visto que as relações desiguais de poder neste contexto, em tese, são maiores, pois o capital é centralizado, as estruturas hierárquicas e divisão de trabalho são mais intensas, e os sistemas de assalariamento e meritocracia são mais enraizados.

No mesmo sentido, optamos por não fazer uso da expressão gestão social, mas da expressão gestão solidária, exatamente para delimitar que o lócus no qual estamos situando a proposta da Tese centra-se hoje exclusivamente nos níveis micros da sociedade, manifestados pelas organizações de Economia Solidária.

6.6 A adequação sociotécnica e as tecnologias alternativas por Dagnino

Renato Dagnino, ao estudar o tema ciência e tecnologia, estabelece fronteiras que também possibilitam contribuições para se pensar a ressignificação da gestão. Em sua definição, a tecnologia trata do resultado da ação de um ator sobre o processo de trabalho, que permite uma modificação (qualitativa ou quantitativa) no produto gerado passível de ser apropriada segundo seu interesse. Com base nesta definição, o autor faz uma tipologia de três dimensões: A tecnologia que envolve as questões físicas como as máquinas e equipamentos – o que vem a chamar de *hardware*, as tecnologias que se relacionam aos sistemas de informação - *software*, e as tecnologias de gestão – chamadas pelo autor de *orgware* (DAGNINO, 2008, 2010)[97].

No entanto, afirma que a tecnologia hoje, ainda é entendida por uma perspectiva funcionalista como um meio para atingir fins, como a ciência aplicada a ferramentas para aumentar a eficiência na produção de bens e serviços. É apresentada à sociedade como a-histórica, politicamente neutra e sujeita a valores estritamente técnicos. Ela aparece como uma instância não social de pura racionalidade técnica, orientada apenas para o uso.

Em contraponto, e comungando com as ideias de Marcuse (1964), Habermas (1971), Illich (1973) e Dickson (1974) assegura que a tecnologia não é neutra, pois envolve questões políticas, sendo um importante veículo para o controle social, dominação cultural e concentração de poder industrial. Dessa forma, a racionalidade técnica seria também uma racionalidade política, na qual os valores de um sistema social específico e os interesses de sua classe dominante se instalam no desenho das máquinas e em outros supostos procedimentos "racionais".

[97] Em sentido semelhante, porém utilizando termos diferentes Faria (2004) aborda que a tecnologia não se limita apenas as máquinas e processos físicos. A tecnologia deve ser entendida como um conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade, o que envolve também as tecnologias de processo e de gestão.

No mesmo sentido, a concepção da tecnologia como uma proposta de transferência de replicação é problemática, pois por mais que um produto oriundo de uma proposta tecnológica pudesse ter seus atributos *a priori* especificados dificilmente ele poderia ser transferido e utilizado por outras pessoas de culturas diferentes em ambientes distintos daqueles onde foi concebido. Isso porque cada contexto envolve uma série de particularidades que exigem respostas próprias, de modo que não faz sentido, admitir a possibilidade de executar a transferência de tecnologias pré-concebidas (DAGINO, 2008).

Mediante esta restrição, abre-se espaço para repensar as tecnologias, adaptadas aos contextos de organização alternativos às lógicas de economia mercantil. Observa-se principalmente a partir das décadas de 1970, trabalhos na literatura que apontam para a necessidade de tecnologias como meios de criar e sustentar formas alternativas a lógica de dominação tradicional. Neste sentido, David Dickson em *Alternative Tecnology and the Politics of Tecnical Change*, por exemplo, procura demonstrar que os problemas associados à atual tecnologia deveriam ser resolvidos através da criação de uma tecnologia alternativa que deveria abranger ferramentas, máquinas e técnicas necessárias a revelar e manter modos de produção social não-opressivos e não-manipulativos, e um relacionamento não-explorador do ambiente natural (DICKSON, 1974).

Em similaridade, Dagnino (2008) aborda a importância de se incorporar uma configuração tecnológica baseada no reprojetamento de novas máquinas e equipamentos, que leve em consideração não a eficiência intrínseca, mas outras variáveis como a participação democrática no processo de trabalho, as questões ambientais, critérios de saúde no trabalho, o impacto da técnica na saúde dos consumidores e do desenvolvimento de potencialidades intelectuais dos trabalhadores.

Ressalta contudo, que devido às dificuldades de constituir uma tecnologia alternativa que possa negar todas as características dos sistemas de dominação vigentes, há níveis diferenciados de adequação sociotécnica, enumerando-os na seguinte ordem para o contexto das organizações coletivistas:

a. uso: o simples uso da tecnologia (máquinas, equipamentos, formas de organização do processo de trabalho) convencional, com a condição de que se altere a forma como se reparte o excedente gerado;

b. apropriação: entendida como um processo que tem como condição a propriedade coletiva dos meios de produção (máquinas, equipamentos), implicando em uma ampliação do conhecimento por parte dos trabalhadores dos aspectos produtivos (fases de produção, cadeia produtiva, etc.), gerenciais e de concepção dos produtos e processos, sem contudo, que exista modificação no uso concreto que se faz;

c. ajuste do processo de trabalho: implica na adaptação da organização do processo de trabalho à forma de propriedade coletiva dos meios de produção (pré-existentes ou convencionais), questionando a divisão técnica do trabalho e a adoção progressiva do controle operário;

d. alternativas tecnológicas: implica na percepção de que as modalidades anteriores, inclusive a do ajuste do processo de trabalho, não são suficientes para dar conta das demandas, sendo necessário o emprego de tecnologias alternativas à convencional; todavia, a atividade decorrente desta modalidade ainda é a busca e seleção de tecnologias existentes;

e. incorporação de conhecimento científico-tecnológico existente: resulta do esgotamento do processo sistemático de busca de tecnologias alternativas e na percepção de que é necessária a incorporação à produção do conhecimento científico-tecnológico existente (intangível, não embutido nos meios de produção), ou o desenvolvimento, a partir dele, de novos processos produtivos ou meios de produção, para satisfazer as demandas; atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação de tipo incremental, isolados ou em conjunto com centros de pesquisa e desenvolvimento;

f. revitalização ou repotenciamento das máquinas e equipamentos: significa não só o aumento da vida útil das máquinas e equipamentos, mas também ajustes, recondicionamento e a revitalização do maquinário; supõe-se ainda a fertilização das tecnologias antigas com componentes novos.

g. incorporação de conhecimento científico-tecnológico novo: resulta do esgotamento do processo de inovação incremental em função da inexistência de conhecimento suscetível de ser incorporado a processos ou meios de produção para atender às demandas; atividades associadas a esta modalidade são processos de inovação de tipo radical que tendem a demandar o concurso de centros de pesquisa ou universidades e que implicam na exploração da fronteira do conhecimento.

Conforme visto, o próprio conceito de adequação sociotécnica utilizado por Dagnino (2008), se assemelha às ideias de ressignificação da gestão defendida nesta Tese. Por se tratar de um contexto de tensão constante com o atual sistema de dominação, compreendemos que é muito difícil se pensar hoje na total incorporação de um conhecimento científico tecnológico novo, principalmente quando se trata da criação de novas máquinas e equipamentos, pois há restrições não só econômicas, mas da própria falta de inovação tecnológica disponível para ser reapropriada.

No que se refere às possibilidades de se discutir tecnologias alternativas ao contexto da Economia Solidária, Dagnino (2010) ressalta que durante as décadas de 1970 e 1980, houve uma grande proliferação de grupos de pesquisadores partidários desta ideia, sendo criadas propostas de participação comunitária, baixos custos de produtos e serviços finais, busca por investimentos para produções em pequena e média escalas, para geração de renda, saúde, emprego, habitação, dentre outras funções de cunho social. O movimento de tecnologia alternativa teve contribuições para o campo da inovação em termos de teoria do desenvolvimento econômico, contudo, era limitado por não levar em consideração o debate referente ao determinismo científico e seu evolucionismo. Propunham-se alternativas para minimizar as pobrezas dos países do terceiro mundo, mas sem questionar as questões sociais que tangenciavam o desenvolvimento da tecnologia, sustentando a crença de que apenas mudanças nos processos de desenvolvimento tecnológico poderiam acabar com os problemas da desigualdade social. Contudo, com a emergência do projeto de uma Economia Solidária, ressurge a partir de 2000, a proposta de uma nova tecnologia, definida por Tecnologia Social.

Ao definir a tecnologia social como um ideal de mudança social adaptado ao contexto da Economia Solidária, Dagnino (2008) ressalta que se deve levar em consideração também os fatores negligenciados pela tecnologia alternativa, de forma especial o determinismo científico. Assim, a tecnologia social deve ser resultado da ação de um coletivo de produtores sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico (que engendra a propriedade coletiva dos meios de produção) e de um acordo social (que legitima o associativismo), permita uma modificação no produto gerado, passível de ser apropriada segundo decisão do coletivo. Além disso, atribui também a importância de: (i) ser adaptada a pequenos empreendimentos de caráter popular, (ii) não promover o controle, a segmentação, hierarquia, presente nas empresas convencionais, (iii) ser orientada para a satisfação das

necessidades humanas, (iv) incentivar o potencial e a criatividade do produtor direto e dos usuários, (v) ser capaz de viabilizar economicamente empreendimentos econômicos solidários.

Em termos empíricos, tem-se observado hoje: a criação de *softwares* livres para facilitar a gestão dos empreendimentos solidários; a readequação de instrumentos de trabalho vinculados ao processo de reciclagem de materiais para catadores de cooperativas e associações; a criação de produtos de baixo custo com o uso de *pets* para a constituição de aquecedores solares; a proposta da permacultura – baseada na reunião dos conhecimentos de sociedades tradicionais com técnicas inovadoras, com o objetivo de criar uma "cultura permanente" de cooperação entre os homens e a natureza. Ainda, partindo do pressuposto de que a gestão é um tipo de tecnologia, ponto sustentado por Dagnino (2010) e Faria (2004b), pode-se até ressaltar que a gestão social e a proposta da Tese de constituir uma gestão solidária, se enquadrariam como um dos modos de tecnologias sociais.

Feita as considerações sobre alguns autores que dialogam com a possibilidade de se pensar a gestão para um contexto de organizações coletivistas, no tópico a seguir serão apresentados os resultados de um balanço sobre a produção da temática gestão na literatura da Administração, com o intuito de trazer mais aportes para se pensar em uma gestão solidária.

6.7 Análise do balanço da gestão na Economia Solidária na literatura da Administração

A revisão bibliográfica sobre a gestão foi fruto do desmembramento de outro trabalho, que em âmbito mais genérico buscava mapear a produção da temática Economia Solidária no Brasil[98]. Em termos metodológicos, naquele trabalho havia sido realizada uma investigação nos congressos, periódicos, dissertações e teses cadastradas pela Capes.[99] Com base nos resultados, um dos pontos que chamou a atenção naquele estudo foi a predominância do tema gestão na Economia Solidária, que liderava os canais de produção acadêmicos na área da

[98] No apêndice um, apresentaremos o detalhamento desta pesquisa em âmbito geral, bem como o detalhamento das metodologias utilizadas para a revisão.

[99] Todavia, por ter sido um trabalho cujo ano de coleta de dados foi em 2010 e exigia longo tempo tabulação e análise, as possibilidades de atualização do estudo se tornaram inviáveis. Ademais, o trabalho apresentava uma restrição metodológica por não ter abordado a produção internacional sobre a Economia Solidária.

Administração[100]. Optamos assim, por aprofundar no tema, trazendo para esta revisão bibliográfica sobre gestão, quatro questões norteadoras[101] que acreditamos ser de relevância para se discutir uma gestão solidária. Dentre elas, buscamos:

a) compreender quais as visões presentes nos trabalhos sobre o discurso da neutralidade da gestão;
b) compreender quais os instrumentos de gestão que os autores propuseram para o contexto da economia solidária;
c) compreender qual a natureza dos trabalhos e objeto de estudo utilizados para tratar da gestão na Economia Solidária;
d) compreender quais as dimensões da gestão referentes às bases ontológicas, epistemológicas, princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo foram abordadas.

Em termos metodológicos, utilizou-se os resultados encontrados na revisão bibliográfica realizada anteriormente, porém com uma atualização da produção nos congressos, periódicos, dissertações e teses até o ano de 2012 acrescentando também trabalhos internacionais[102]. Quanto à produção internacional, foram revisados todos os periódicos internacionais disponíveis na internet da área de Administração - cadastrados entre os Extratos A1 a C do biênio 2011, 2012 e 2013 da Capes. Recorreu-se também a plataformas como Web of Science, Dialnet, Cybertesis; DART-Europe E-theses Portal e Theses Canada[103], e foi realizada uma varredura em bancos de dados de algumas universidades latino-americanas, que apresentavam expoentes sobre a produção da Economia Solidária.

Feitas as considerações sobre os processos metodológicos, os resultados da pesquisa apontaram para a presença de um total de 230 trabalhos que tratam da gestão na Economia Solidária na Administração. Os congressos nacionais é onde se concentra o maior número com 83 trabalhos (36% da produção), seguidos pelos periódicos, dissertações e teses

[100] Conforme observado no apêndice um da tese, a revisão bibliográfica apontou que, nos congressos, periódicos, dissertações e teses do campo, a grande maioria dos trabalhos destinaram a tratar de alguma forma da dimensão da gestão na economia solidária.
[101] Não iremos nos dedicar a detalhar o perfil da produção da gestão, visto que tal item já está contemplado em outra revisão que se encontra no Apêndice um da tese.
[102] Devido ao fato do enfoque referente à gestão na Economia Solidária ser uma unidade de análise mais curta, foi possível realizar uma atualização da temática.
[103] A investigação nas plataformas e nos periódicos ocorreu pelo uso de palavras-chave nos buscadores, utilizando os termos: Solidary Economy, Solidarity Economy, Social Economy, Self-management; Collective organizations; cooperatives, popular cooperatives, Economia solidária; Autogestión, Economia Social, e organizaciones colectivas.

internacionais com 62 trabalhos (27% da produção). Em terceiro lugar vêm os periódicos nacionais com 53 trabalhos (23% da produção), e por último as dissertações e teses nacionais com 32 trabalhos (13,9% da produção) (Tabela 6).

Tabela 6
Relação dos títulos e números de trabalhos na Administração

Títulos	Número de trabalhos	%
Congressos nacionais	83	36,1
Periódicos, dissertações e teses internacionais	62	27
Periódicos nacionais	53	23
Dissertações e teses nacionais	32	13,9
TOTAL	**230**	**100**

Fonte: criada pelo autor

O que chamou a atenção nos dados é que a presença de trabalhos nos periódicos internacionais, principalmente dos níveis A1, A2 e B1 foi praticamente nula, indicando que o tema não ocupa espaço nos principais periódicos da área. No mesmo sentido, periódicos como o *Academy of management, Organization, Organization Studies, Journal of Development Studies* que, em tese, apresentam linhas editoriais críticas para o campo das organizações, não possuíam trabalhos que abordassem a gestão nas organizações solidárias. Tal fato parece se repetir também nas dissertações e teses internacionais de origem Anglo-Saxão, visto que a produção se concentrou principalmente em autores de origem latino-americanos[104].

Do mesmo modo, movimentos de pesquisadores como o *Labor Process theory* e o *Critical Management Studies* que apresentam um perfil crítico nos estudos organizacionais e são destaques no volume de produção em periódicos de renome da área, não destinaram espaço para a análise das organizações coletivistas de trabalho, ponto que parece uma lacuna teórica, pois criticam a gestão tradicional, mas não avançam em termos de propostas, conforme observa também Paes de Paula et al. (2009) ao analisarem estes movimentos.

[104] Observamos nas publicações que, apesar dos autores estarem vinculados a centros de pesquisa Anglo-Saxã, suas nacionalidades eram latinas.

Vale ressaltar novamente que a pesquisa não se limitou à análise apenas do termo Economia Solidária, mas a temas como economia social e autogestão (originados da Europa). Deste modo, a ausência de trabalhos não foi só um fator marcante, mas a própria expressão autogestão quando presente nos trabalhos, vinculava-se apenas a conceitos de grupos polivalentes em empresas privadas e técnicas do modelo japonês de gestão.

Feita uma breve caracterização da distribuição das produções, o primeiro ponto que se buscou investigar na revisão da literatura foi à concepção presente nos trabalhos sobre o discurso da neutralidade da gestão. Sustentamos que essa questão é chave para mapear como se situa a discussão da gestão na área, visto que a não compreensão do caráter ideológico da gestão, tende a replicar os mesmos instrumentais de gestão tradicionais para o contexto solidário. Deste modo, as respostas foram divididas em: 1. trabalhos que compreendem que a gestão é ideológica e necessita ser ressignificada; 2. trabalhos que compreendem a gestão apenas como neutra e replicada para qualquer contexto organizacional; 3. trabalhos que não se posicionam ou não foi possível aproximar de um dos pontos acima.

Antes de investigar a questão na literatura, tínhamos por hipótese inicial que a concepção dos trabalhos sobre a gestão na Economia Solidária tenderia em sua maioria para discursos de neutralidade da gestão, visto que a área Administração de um modo geral, ainda é dominada pela concepção do paradigma funcionalista (DALMORO et al., 2007), o que poderia repercutir inclusive nos estudos sobre a Economia Solidária.

No entanto, os resultados apontaram o contrário, pois a grande maioria dos autores brasileiros e internacionais - 77,1% dos autores nos congressos nacionais, 79% dos autores nos periódicos nacionais, e 81,3% dos autores nas dissertações e teses (Tabela 7 e 8) – deram indícios de compreender a concepção da gestão como uma construção política. Talvez, isto ocorra pela própria propensão dos autores a adotar um objeto (a Economia Solidária) que, em tese, se afasta das ideias centrais de lucro e maximização do capital.

Por outro lado, ainda que a maioria dos autores na literatura internacional considere a gestão como ideológica (53,2% dos trabalhos), o número de autores que também replicam uma visão funcionalista sobre o tema chega a quase 42% (Tabela 8).

Ressalta-se também que, dentro da literatura internacional, é nos trabalhos de origem latino-americana que há maior preocupação com uma gestão que contraponha a lógica funcionalista, visto que na maioria dos trabalhos vinculados à literatura europeia e anglo-saxão, replicou-se a visão mais pautada pela neutralidade da gestão.

Tabela 7
Concepção ideológica da gestão nos congressos e periódicos nacionais

Concepções sobre a gestão	Congressos nacionais	%	Periódicos nacionais	%
Compreende que a gestão é ideológica	64	77,1	42	79
Compreende a gestão como neutra	13	15,7	8	15,1
Não identificado	6	7,2	3	5,7
TOTAL	**83**	**100**	**53**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Tabela 8
Concepção ideológica da gestão nas dissertações, teses nacionais e literatura internacional

Concepções sobre a gestão	Dissertações-teses nacionais	%	Literatura internacional	%
Compreende que a gestão é ideológica	26	81,3	33	53,2
Compreende a gestão como neutra	5	15,6	26	41,9
Não identificado	1	3,1	3	4,8
TOTAL	**32**	**100**	**62**	**100**

Fonte: criada pelo autor

No mesmo sentido, buscou-se na revisão da literatura compreender quais os instrumentos de gestão que os autores propunham para o contexto da Economia Solidária. Deste modo, foram divididos em três grupos: 1. trabalhos que trazem algum tipo de contribuição para repensar a

gestão; 2. trabalhos que reproduzem as mesmas técnicas e teorias da gestão tradicional; 3. trabalhos que não propõem ou não conseguem trazer contribuições para repensar a gestão.

Os resultados apontaram que 43% dos trabalhos nos congressos nacionais e na literatura internacional, 50% dos trabalhos periódicos nacionais, e 65% das dissertações e teses nacionais, trazem algum tipo de contribuição para se repensar a gestão[105] (Tabela 9 e 10).

Tabela 9
Modos de gestão para a Economia Solidária nos congressos e periódicos nacionais

Qual a gestão proposta na economia solidária?	Congressos nacionais	%	Periódicos nacionais	%
Trazem alguma contribuição para repensar a gestão	36	43,4	27	50,9
Reproduzem as mesmas técnicas	15	18,1	9	17
Não propõem nada	32	38,6	17	32,1
TOTAL	**83**	**100**	**53**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Tabela 10
Modos de gestão para a Economia Solidária nas dissertações e teses e literatura internacional

Qual a gestão proposta na Economia Solidária?	Dissertações-teses nacionais	%	Literatura internacional	%
Trazem alguma contribuição para repensar a gestão	21	65,6	27	43,5
Reproduzem as mesmas técnicas	8	25	27	43,5
Não propõem nada	3	9,4	10	12,9

[105]Uma hipótese para haver maior contribuição nas dissertações e teses, é que geralmente se tratam de trabalhos que possuem maior tempo e espaço para elaboração das propostas.

TOTAL	**32**	**100**	**62**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Observa-se, porém, uma significativa redução percentual, em comparação com os trabalhos que assumem a compreensão de que a gestão não é neutra, da sua prática, ou seja, da criação objetiva de propostas. Por exemplo, a redução percentual nos congressos e periódicos nacionais chega a mais de 30%[106], o que pode indicar que mesmo tendo consciência da negação da neutralidade, há uma dificuldade em trazer novas bases e ferramentas gerenciais.

Outra questão observada na comparação dos dados é a tendência dos autores que defendem a visão da neutralidade da gestão, de manter um percentual muito próximo com a replicação das técnicas de um contexto tradicional para o solidário[107], o que parece corroborar o argumento de que a crença na neutralidade da gestão tende a reproduzir a própria prática da gestão tradicional para contextos organizacionais distintos.

O terceiro ponto que se buscou na revisão da literatura foi compreender quais as bases e referências utilizadas pelos trabalhos traziam algum tipo contribuição para repensar a gestão. Observou-se que a grande maioria dos trabalhos de origem nacional recorreu à teoria das ideias presentes da autogestão, nos princípios de socialistas utópicos e dos movimentos cooperativistas, bem como nas ideias de Guerreiro Ramos, Serva, Rothschild-Witt e Tenório, vistos acima.

Porém, o uso de experiências concretas para trazer contribuições foi limitado, apontando apenas para 16,7% dos trabalhos nos congressos; 14,8% nos periódicos e 19% nas dissertações e teses nacionais (Tabela 11 e 12). Sustentamos que apesar da relevância de se basear em teorias presentes na literatura, contudo, a falta de casos empíricos que tragam aportes para a gestão nas organizações solidárias, incorre no risco de não se inovar sobre o tema, reproduzindo os mesmos conceitos teóricos.

[106] Enquanto nos congressos 77,1% dos trabalhos abordam que a gestão não é neutra (Tabela 7), todavia, na prática, apenas 43,4% propõem algum tipo de ressignificação (Tabela 9).

[107] Por exemplo, nos periódicos internacionais 41,9% dos autores abordam que a gestão é neutra (tabela 8) e, no que se refere à ressignificação da gestão, 43.5% desses autores reproduzem as mesmas técnicas das organizações tradicionais para as organizações solidárias (tabela 10).

No caso específico da literatura internacional, observou-se que a maioria dos trabalhos se baseiam em relatos empíricos, com quase 52% dos trabalhos (Tabela 12), incluindo a Cecosesola, que será o objeto empírico desta tese.

Tabela 11
Base de reflexão para repensar a gestão nos congressos e periódicos nacionais

Qual a base de reflexão da gestão?	Congressos nacionais	%	Periódicos nacionais	%
Teórico	26	72,2	23	85,2
Empírico	6	16,7	4	14,8
Teórico empírico	4	11,1	0	0
TOTAL	**36**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Tabela 12
Base de reflexão para repensar a gestão nas dissertações e teses e literatura internacional

Qual a base de reflexão da gestão?	Dissertações-teses nacionais	%	Literatura internacional	%
Teórico	16	76,2	13	48,1
Empírico	4	19	14	51,9
Teórico empírico	1	4,8	0	0
TOTAL	**21**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

No que se refere às unidades de análise nas quais os trabalhos se basearam para discutir a gestão, observou-se a predominância da abordagem relacionada aos empreendimentos solidários de pequeno porte, constituídos por cooperativas e associações, ocupando entre 33% e 44% dos trabalhos nacionais e internacionais, seguido por algumas comunidades locais em menor escala (3,7% a 22%), fábricas recuperadas (entre 4,8 a 8%), e cidades e países (2,7% a

3,8%). Isto aponta que o enfoque central se situa em pequenas organizações, sendo poucos trabalhos destinados a pensar na gestão de redes e cadeias produtivas (Tabela 13 e 14).

Outro ponto que chamou a atenção foi o acentuado número de trabalhos que não indicavam qual a unidade de análise a que destinavam o tratamento da gestão (23,8% a 44%) (tabela 13 e 14), o que implica no risco de abranger propostas de gestão sem considerar os diferentes tamanhos e tipos organizacionais da Economia Solidária. Acreditamos que é importante a contextualização e delimitação do objeto de análise a que se destina, pois a simples denominação comum pode esconder uma grande diversidade de práticas que merece ser considerada no caso da gestão.

Tabela 13
Tipo de organização baseado para repensar a gestão nos congressos e periódicos nacionais

Qual o tipo de organização em que se baseia?	Congressos nacionais	%	Periódicos nacionais	%
Cooperativas-Associações	13	36,1	12	44,4
Empresas recuperadas	3	8,3	2	7,5
Comunidades locais	4	11,1	1	3,7
Redes-Cadeias produtivas	2	5,6	0	0
Países-Cidades	1	2,8	0	0
Incubadoras-Bancos comunitários-ONGs	1	2,8	0	0
Não especifica	12	33,3	12	44,4
TOTAL	**36**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Tabela 14
Tipo de organização baseado para repensar a gestão nas dissertações, teses nacionais e literatura internacional

Qual o tipo de organização em que se baseia?	Dissertações-teses nacionais	%	Literatura internacional	%

Cooperativas-Associações	9	42,9	9	33,3
Empresas recuperadas	1	4,8	2	7,4
Comunidades locais	3	14,3	6	22,2
Redes-Cadeias produtivas	0	0	0	0
Países-Cidades	0	0	1	3,7
Incubadoras-Bancos comunitários-ONGs	3	14,3	0	0
Não especifica	5	23,8	9	33,3
TOTAL	**21**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Por fim, buscou-se compreender, com a revisão bibliográfica, quais as dimensões da gestão referentes às bases ontológicas, epistemológicas, princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo foram abordadas. Observou-se que a dimensão das técnicas, estruturas administrativas e áreas funcionais em todos os canais de publicação foram o eixo de maior abordagem, variando de 47,6% a 66,7% nos trabalhos que trataram deste tema[108]. Em seguida, observou-se a ênfase nos princípios que deveriam reger uma gestão solidária, representando entre 38,1% a 63% dos trabalhos. E com números menos expressivos constataram-se trabalhos que se destinaram a tratar de mudanças sob o ponto de vista ontológico e epistemológico e do saber administrativo (Tabela 15 e 16).

Tabela 15
Ênfase das contribuições da gestão nos congressos e periódicos nacionais

Qual a ênfase nas contribuições obtidas?	Congressos nacionais	%	Periódicos nacionais	%
Técnicas	20	47,6	16	59,3

[108] Ressalta-se que esses números foram altos porque a maioria dos trabalhos trouxe alguma discussão vinculada a técnicas como rotatividade, gestão por comissões. Porém, no que se refere às questões vinculadas especificamente à discussão sobre as áreas funcionais do saber administrativo, foram poucos os trabalhos encontrados no campo da administração, sendo que a maioria replicava as mesmas lógicas das empresas tradicionais.

Princípios	16	38,1	13	48,1
Ontologia	1	2,4	1	3,7
Epistemologia	4	9,5	0	0
TOTAL	**42**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Tabela 16
Ênfase das contribuições da gestão nas dissertações-teses nacionais e literatura internacional

Qual a ênfase nas contribuições obtidas?	**Dissertações-teses nacionais**	**%**	**Literatura internacional**	**%**
Técnicas	13	52,4	18	66,7
Princípios	10	47,6	17	63
Ontologia	3	14,3	1	3,7
Epistemologia	0	0	0	0
TOTAL	**21**	**100**	**27**	**100**

Fonte: criada pelo autor

Feitas as considerações iniciais sobre os percentuais vinculados aos temas da gestão na Economia Solidária, passaremos agora a trazer as contribuições da revisão bibliográfica que pensamos ser relevante para a constituição de uma gestão solidária.

6.8 Repensando as dimensões ontológicas e epistemológicas da gestão

No que se refere às dimensões ontológicas e epistemológicas da gestão, observou-se contribuições no sentido de apontar para um contraponto à lógica de que a gestão traz como pressuposto ontológico a harmonia, a ordem, a manutenção do *status quo*, que inclusive sustenta o sistema de dominação burocrático. Assim, trabalhos como os de Meira (2009), Vecchio, (2006), Silva Junior (2005) ressignificam esta dimensão, enfatizando que a gestão na

Economia Solidária está permeada por um contexto de constante tensão com o sistema, baseada na aceitação dialética dos conflitos como inerentes a espécie humana, e que é na própria "desordem" que ocorre a gestão e a organização do trabalho.
No mesmo sentido, ao negar ideias de um pressuposto ontológico apenas objetivista, que se limita a observar a gestão como a busca única por retornos materiais, econômicos, quantitativos, autores como Roa e Hur (2010), Klechen et al., (2008), Nascimento (2009), Gottig (2010), Kliksberg (1999) e Razeto (1998) trazem para a discussão as dimensões subjetivas na gestão, o que envolve tratar da auto-estima dos sujeitos envolvidos, da subjetividade anulada pelos discursos ideológicos da naturalização da opressão, da ideia de que os resultados de uma gestão e do próprio êxito e sucesso não se limitam ao lucro e de considerar o capital social e o Fator C, como variáveis subjetivas que inclusive interferem na eficiência das organizações.

Tais ampliações das dimensões ontológicas (saindo de um paradigma extremamente objetivista para considerar a intersubjetividade da gestão), contribui também para ampliar as dimensões da análise da gestão, conforme mostra Andion (2001), ao sustentar a importância de se abordar as questões sociais, econômicas, ecológicas e organizacionais. A autora elabora um quadro sintético que visa ressaltar o caráter multidimensional da gestão nas organizações solidárias.

Dimensões	Rubricas		Variáveis analisadas
Social	Atores	⇒	Membros; administradores; coordenadores; trabalhadores; voluntários
	Comunicação	⇒	Meios Finalidades
	Interação	⇒	Mecanismos geradores Relações entre os indivíduos e entre os grupos
	Tomada de decisão	⇒	Instâncias de decisões Critérios de validade
Econômica	Recursos utilizados e suas aplicações	⇒	Principais fontes de recursos Despesas
	Construção da oferta e da demanda	⇒	Construção conjunta da oferta e da demanda Fixação de preços e definição de critérios de qualidade
Ecológica	Interface com o mundo da vida	⇒	Relação com a comunidade Relação entre os membros (partilha intersubjetiva)
	Interface com o mundo do sistema	⇒	Relação com o Estado Relação com o mercado
Organizacional e técnica	Processo Produtivo	⇒	Organização do processo produtivo
	Conhecimento e aprendizagem	⇒	Recrutamento Treinamento
	Critérios de eficácia	⇒	Avaliação individual e avaliação de impacto
	Satisfação dos indivíduos no trabalho	⇒	Fatores geradores de satisfação Valor atribuído ao trabalho Iniciativa Perspectiva futura

Figura 4 Dimensões da gestão por Andion
Fonte: Andion (2001, p.12)

Observa-se que as dimensões apontadas por Andion (2001) ultrapassam a abordagem tradicional da Administração, pois em cada uma das dimensões, é possível perceber aspectos que remetem a determinadas áreas funcionais e processos gerenciais (comunicação, recrutamento e treinamento, por exemplo) e outros que comumente estão à margem dos estudos da Administração (por exemplo, a interface com o mundo da vida), trazendo assim a importância das questões qualitativas e subjetivas para a gestão.

No mesmo sentido, porém complementando as ideias de Andion (2001), Reis (2005), Dias (2011), Silva (2010) e Guzman (2009) abordam a necessidade de se considerar na gestão dos empreendimentos solidários não só as dimensões mercantis provenientes das receitas das

vendas de produtos e serviços, mas dimensões não mercantis e não monetárias, como subsídios de governos, doações, trabalho militante, práticas reciprocitárias. É interessante observar que, na prática, muitos dos empreendimentos solidários conseguem manter sua sustentabilidade não pela viabilidade econômica sob o ponto de vista tradicional (o dinheiro gerado pela produção e comercialização), mas através de doações e trabalhos voluntários, o que implica em tratar dessas dimensões também como partes estratégicas da gestão.

Em termos epistemológicos, observam-se contribuições no sentido de se constituir uma ciência da gestão antipositivista, negando assim, concepções da generalização e leis universais. Autores como Misoczky et al. (2004), Klechen et al. (2008) e Meira (2009) abordaram a importância de se relativizar o modo de gestão na Economia Solidária, não mais pensando em modelos a serem replicados, visto que se contrariaria ideias básicas de autonomia e independência, mas alguns conceitos e princípios, deliberados por cada coletivo, e de acordo com suas necessidades.

Outra contribuição se refere à ideia de contrapor a lógica positivista de que só é importante e só se faz gestão se há a racionalização e a formalidade dos processos gerenciais. Conforme sustenta Vizeu (2003) e Nascimento (2009), o alto grau de formalidade presente na burocracia e nos modos heterogestionários tem forte relação com a autossuficiência do sistema organizacional, tendo em vista que a independência da organização em relação aos seus membros reside no grau de "desumanização" proporcionado pela coordenação racional-instrumental das relações e atividades. Por outro lado, nas organizações substantivas, as relações interpessoais se baseiam antes na reciprocidade e no sentimento de solidariedade subjacente aos valores que predominam nestes modelos, o que indica que a formalidade descaracteriza as relações entre os membros, tornando-se este mecanismo um empecilho para a efetividade das interações, que precisam ser efetuadas de forma dialógica e com mútuo reconhecimento dos participantes como sujeitos ativos e competentes. Desta forma, a informalidade corresponde a uma importante característica das organizações substantivas, por ser o mecanismo de comunicação informal o mais próximo dos imperativos do reconhecimento intersubjetivo obtido pela linguagem, o que significa considerar a gestão não apenas como uma prática formal.

Por fim, torna-se interessante também considerar as ideias sustentadas por Costa (2004), Boullosa e Schommer (2008) de que as pesquisas vinculadas à gestão na Economia Solidária, necessitam de métodos participativos como a pesquisa-ação, pesquisa-participante, visto que são fundamentais para o fomento de um saber gerencial popular, construído coletivamente com os trabalhadores da Economia Solidária, e atribuindo inclusive uma alternativa à ciência positivista, que separa o sujeito da pesquisa do "objeto" a ser investigado, considerando-o como neutro e não ideológico.

6.9 Repensando os princípios da gestão

No que se refere aos princípios vinculados à gestão na Economia Solidária, observou-se que a grande maioria dos autores que contribuíram com o tema, recorreram às ideias dos socialistas utópicos do movimento cooperativista, bem como, realizaram adaptações nas propostas de Rothschild-Witt, Guerreiro Ramos, Serva, para fazer proposições.

Vargas de Faria (2006), Toledo (2008), Misoczky et al. (2008), Dornelles e Delagnello (2003), Martinez (2005) e Vieira (1989) são exemplos de autores que elaboraram quadros esquemáticos que se assemelham e sintetizam as ideias apresentadas na primeira parte deste capítulo, por isso optamos por não reproduzi-las, mas apenas trazer conceitos centrais que permeiam esses e os demais autores.

Deste modo, se nas teorias da administração tradicional os princípios que sustentam o modo de gerenciar baseiam-se principalmente nas ideias de Taylor e Fayol[109], que defendem a aceitação da hierarquia, da meritocracia e da divisão do trabalho, o que inclui também a centralização do capital, sistemas de remunerações e tomadas de decisões desiguais, nas organizações solidárias as propostas de se pensar em gestão diferente passam pela necessidade de reestruturação do poder e de sua estrutura organizacional. Assim, a maioria dos trabalhos que contribuíram para ressignificar a gestão, consideravam como princípios a distribuição equitativa do capital, a negação das hierarquias e a implementação de modos de organização do trabalho que conciliam o pensar com o agir (NASCIMENTO, 2009; TOLEDO, 2008; CORRÊA; RIBAS, 2005; SIMÃO, 2009; COSTA; FRASSON, 2005;

[109] Conforme visto no capítulo três, Taylor desenvolveu um livro que abordava os princípios da gestão científica, e Fayol sistematizou 14 princípios, que, contudo, legitimam as estruturas burocráticas.

GOERCK; BULLA, 2010; CAVALCANTE, 2010; STREIT, 2006; CHRISTOFFOLI, 2000; BAKAIKOA et al., 2004; BIALAKOWSKY et al., 2005; BAPTISTA, 2011).

No mesmo sentido, ressaltaram a importância da elaboração de sistemas de remunerações e tomadas de decisões coletivistas que contraponham a centralidade e meritocracia presente nos sistemas burocráticos, bem como o resgate dos ideais cooperativistas de considerar a educação como um processo formativo constante e a organização como uma extensão da própria comunidade (JUNQUEIRA; TREZ, 2004; TOLEDO, 2008; RIGO et al., 2008; NASCIMENTO, 2008; BAPTISTA, 2011). Observou-se também uma ênfase em considerar a autoridade, a responsabilidade e o controle como um pressuposto do coletivo, e a importância da participação e da circulação das informações serem coletivas e abertas a todos nos diversos níveis institucionais das organizações[110] (VARGAS DE FARIA, 2006; RIGO, 2010; MORAES et al., 2009; COSTA; FRASSON, 2005; ROMERO RAMIREZ, 1999; BAPTISTA, 2011).

Ressalta-se, contudo, que, se por um lado a observância desses princípios se baseiam na ideia de contrapor a lógica individualista presente nas organizações burocráticas, por outro, não existe consenso a este respeito. Há diferenças nos princípios defendidos, principalmente no que se refere aos modos de remuneração e nas tomadas de decisões.

Conforme se observa no que diz respeito a como devem ocorrer os processos de decisão, há uma crença sustentada nos princípios cooperativistas de Rochdale e em diversos autores da literatura de que a ideia de um homem e um voto representa um avanço na gestão democrática das organizações solidárias (TOLEDO, 2008; MISOCZKY et al., 2008; JUNQUEIRA; TREZ; 2004; SOUSA et al., 2006; RIGO et al., 2008; COSTA; FRASSON, 2005), principalmente se levar em consideração que nas organizações tradicionais não há votações, e quando ocorrem, limitam-se à repartição "das migalhas" do poder.

Porém, Gutierrez (1988, p.13) sustenta que a utilização das eleições como um meio de resolver divergências ou tomar decisões pode ser problemática para um contexto que visa a

[110]Conforme pressupõe Vargas de Faria (2006) há que se considerar qual o grau de participação e responsabilidade, bem como, qual o nível de acesso e domínio às informações cada membro possui. O mesmo se passa com o controle na organização, o qual não deve ser apenas sobre o domínio do patrimônio do capital em âmbito coletivo, mas também sobre as relações técnicas (tecnologia e gestão) e sociais da produção (considerando o que é produzido, como é produzido e a destinação do que é produzido).

autogestão, por buscar soluções rápidas e prontas pautadas por ideias e propostas geralmente de uma minoria. Ainda, os membros podem se acostumar a esperar que alguém encontre as soluções para os seus problemas, ao invés de buscarem suas próprias soluções. Assim, considera que, na maioria das vezes, esse caminho pode representar "um escapismo travestido de democracia para evitar discussão séria e despojada sobre assuntos importantes".

Neste mesmo sentido, as ideias de Dornelles e Dellagnelo (2003), Moraes et al., (2009), Liboni (2002), Garcia, R (2011) e Barrera (2005) de realizar tentativas de estabelecer consenso parecem um caminho mais coerente para se pensar princípios das organizações solidárias. No entanto, o consenso não deve ser entendido como a ditadura de uma maioria, mas como a ideia da consciência de tudo o que ocorre, e da busca por oportunidades contínuas de autoreflexão e crítica. Para a constituição de consensos, é fundamental a existência de espaços em que os envolvidos possam discutir e manifestar livremente seus desejos e opiniões.

Outra dimensão referente às tomadas de decisões implica nas ideias de que para que haja uma equidade do poder, todos os autores devem participar de todas as decisões, e que é só nas assembleias gerais que as tomadas de decisões podem ocorrer (TOLEDO, 2008; MISOCZKY, et al., 2008). Sorbille (2000) e Martinez (2005), contudo, afirmam, que a tomada de decisões coletivas não implica necessariamente um "assembleísmo", o que acaba por gerar uma burocratização formal coletiva. Mas, sustenta os mesmos argumentos de Rothschild (1979), de que se deve basear na criação e consolidação de valores substantivos compartilhados, que permitam certa previsibilidade e cálculo de expectativas, o que pode possibilitar que cada membro tenha autonomia para decidir individualmente prestando, em seguida, contas ao coletivo.

Por fim, no que se refere aos modos de remuneração, observa-se que grande parte dos trabalhos que tratam do assunto nas organizações solidárias defendem, enquanto princípio a remuneração igualitária ou pautada pelas horas de trabalho de cada indivíduo (SINGER, 2002; CANDEIAS, 2005; VARGAS DE FARIA, 2006; PICCININI et al., 2003; MAURER et al., 2010; COSTA; FRASSON, 2005), o que já apresenta um contraponto às lógicas de assalariamento. No entanto, existem argumentos que ressaltam algumas limitações. Por exemplo, Christoffoli (2000) defende que a lógica de remuneração por hora pode muitas

vezes gerar um sentimento de cumprir "a jornada" somente para ganhar mais, resultando em descompromisso com a organização. Assim, sustenta que a remuneração deve ir além das horas trabalhadas, devendo contemplar também a responsabilidade coletiva.

Já a ideia de remuneração igualitária, se pautada no pressuposto de que cada indivíduo possui capacidades e consequentemente necessidades diferentes, a igualdade pode gerar uma desigualdade. Neste caso, torna-se interessante talvez discutir como princípio não a igualdade, mas a equidade nas remunerações. Um exemplo empírico que pode corroborar esta ideia são os Kibutzim em Israel analisados por Faria (2009), que destinam aos associados recursos diferentes de acordo com as necessidades de cada um.

6.10 Repensando as técnicas, processos administrativos e áreas funcionais da gestão

Ao analisar estes pontos na literatura, observou-se uma grande concentração de trabalhos que propõem pensar em técnicas para a constituição da gestão na Economia Solidária, porém, em menor número, trabalhos que se destinaram às áreas funcionais e os processos do saber administrativo. No mesmo sentido, não foi encontrado nenhum trabalho que tratasse especificamente de analisar cada uma dessas funções, o que inclusive nos obrigou a recorrer a outras áreas do saber para trazer mais aportes[111]. Contudo, iremos apresentar em conjunto as áreas funcionais, técnicas e processos administrativos visto que estas dimensões estão diretamente relacionadas.

Ressalta-se também a importância de se considerar o histórico do aparecimento das áreas funcionais da gestão, que envolvem as funções de planejamento, *marketing*, finanças, contabilidade, recursos humanos e produção. O surgimento dos departamentos de administração e suas subáreas seguem um processo histórico recente, pois até 1870 as empresas eram controladas por uma só pessoa ou por um grupo familiar. Todavia, no final do século XIX, tem início um processo de fusões de empresas, emergindo as modernas corporações capitalistas. Deste modo, a grande empresa, por uma necessidade de controle do capital, multiplica seus departamentos segundo um critério funcional, surgindo formalmente as áreas funcionais. Paralelamente, cria-se uma divisão vertical de trabalho, com os escritórios centrais ocupados com o planejamento, a coordenação e a avaliação do crescimento da

[111] Utilizamos os dados de uma revisão bibliográfica em nível nacional que investigou a produção da temática Economia Solidária nas dissertações e teses de todas as áreas da Capes (entre os anos de 1987 a 2010), bem como dos portais de periódicos, que apresentaram trabalhos sobre o tema.

empresa, o que implica nos próprios conceitos dos processos administrativos (planejamento organização, direção e controle).

Assim, tratar as áreas funcionais do saber administrativo, dividindo e separando funções e setores parece uma limitação para o contexto de gestão da Economia Solidária, visto que se estão considerando as mesmas lógicas das empresas tradicionais. Deste modo, acreditamos que seja mais coerente pensar todas essas funções de maneira integrada, ainda que o tamanho da organização possa ser uma variável que interfira em sua fragmentação. Por motivos didáticos, iremos apresentar agora as áreas funcionais, os processos administrativos e suas técnicas, dividindo-as conforme os conceitos tradicionais, apenas para facilitar o modo de visualizar as propostas de ressignificação, cientes da importância de não se perder o caráter integrador para uma gestão solidária.

6.10.1 Repensando os processos administrativos: Planejamento, organização, direção e controle na Economia Solidária

Conforme observado no primeiro capítulo, um dos autores a tratar formalmente do conceito de gestão foi o francês Henry Fayol (1980), definindo as funções administrativas como um processo de planejamento, organização, direção e controle. Todavia, o autor elaborou o conceito, baseado na descrição de organizações burocráticas. Mais do que tentar dissociar esse processo, que, mesmo informalmente ocorre na organização do trabalho, acreditamos que a importância não está em abolir as etapas, mas na maneira de realizar cada uma das funções nas organizações de economia solidária.

Referindo-se ao planejamento, Knights e Willmott (1990) contribuem para o tema apontando que, ao contrário do que defendiam as visões tradicionais de gestão, o planejamento nem sempre deve ser visto como uma função formal de atributos exclusivos da gerência. O conceito de planejamento formal remete ao histórico de influência positivista, pautado pela intenção de previsibilidade e controle das ações futuras. Além disso, a centralidade na

gerência foi constituída no processo histórico da divisão social do trabalho, que concentrava o saber administrativo em uma minoria[112].

Em contraponto a esta lógica, ao analisar o planejamento em uma organização autogestionária, Andrada (2006) observou que o mesmo ocorre no cotidiano da organização e se modificou de acordo com as demandas que surgiram no grupo, o que aponta para se pensar também o planejamento como um constante replanejamento, muito além das exigências formais.

Araújo e Moreira (2001) complementam, relatando que, mesmo que os processos ocorram de maneira informal, o planejamento nas organizações solidárias deve ocorrer de modo coletivo, indo desde a elaboração das diretrizes e políticas da organização até a definição dos objetivos e execução das tarefas.

Barcellos e Dellagnelo (2013) citam também um caso empírico que contribui para se pensar o planejamento, como o "Fora do Eixo", que abrange um conjunto de coletivos situados majoritariamente no Brasil e em outros países latino-americanos, que desenvolvem atividades vinculadas às produções artísticas e musicais. Seus integrantes realizam reuniões e eventos mensais, nos quais não há uma programação prévia, mas o que chamam de estrutura de não grade.

No entanto, ainda que se defenda que pensar o planejamento envolve também a sua não formalidade, deve-se ressaltar que a falta de um mínimo de planejamento estratégico, pode incorrer na não sobrevivência dos empreendimentos solidários. Conforme apontam Novaes e Dagnino (2004) e Severino e Eid (2007) a imprevisibilidade do setor no qual estão inseridos e a concorrência direta do mercado dificultam a sobrevivência das organizações. Assim, torna-se estratégico refletir sobre qual cenário se está preparando ao se constituir uma organização, e como ele influirá nos modos de produção, no tipo de produto, na divisão do trabalho e nas tecnologias utilizadas (FARIA, 2009).

[112] Atualmente, observamos estudos no campo do planejamento estratégico que apontam a informalidade como uma dimensão a ser analisada. Assim, sobre o conceito de planejamento enquanto prática, estratégia emergente, discutem a importância de se considerar as dimensões informais e o cotidiano na formação do planejamento e das estratégias. Contudo, essas visões ainda são pouco discutidas no campo da Economia Solidária, principalmente ao se considerar o planejamento enquanto uma elaboração coletiva.

Em termos metodológicos, algumas alternativas presentes na literatura enfatizam o planejamento do controle das cadeias produtivas ou mesmo a constituição de redes solidárias. Araújo (2005) e Aquino et al. (2009) propõem a criação de cadeias de suprimentos para evitar atravessadores, fortalecer a inserção de organizações solidárias no mercado e gerar mais possibilidades de emprego. No mesmo sentido, Metello (2007), Lacerda (2009), Aguiar (2009) e Simões (2010) estudam a própria a rede "Justa Trama", apresentando-a como um exemplo de rede solidária que controla a cadeia produtiva do algodão.

No tocante à segunda dimensão do processo de administração, a organização, Fayol (1980) abordava que o tema envolve coordenar os recursos da organização, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os segundo o planejamento estabelecido. Todavia, por partir de um pressuposto epistemológico funcionalista e baseado nas experiências de organizações militares (FARIA, 2004b), Fayol (1980) defendia como pressupostos que organizar envolve necessariamente a adoção das divisões de tarefas, a criação de estruturas hierárquicas e relações de obediência e mando.

Porém, ao realizarem uma retomada histórica dos modos tradicionais de gestão, Tragtenberg (1974) e Motta (1981) apontaram que, embora na sociedade tenham sempre existido modos de dominação, sendo a divisão do trabalho presente em diversos momentos da história, apenas na revolução industrial é que se acentua a separação do pensar e do agir, legitimando inclusive o pressuposto de que a hierarquia e a divisão de funções são primordiais para a eficiência da organização. Já no caso das organizações de Economia Solidária, que buscam se estruturar de maneira democrática e coletiva, as ideias de hierarquia, divisão do trabalho e obediência são uma limitação para se pensar a gestão (ROTHSCHILD, 1979; SINGER, 2002; GUILLERM; BOURDET, 1976).

Sobre as singularidades da organização em algumas iniciativas de cunho autogestionário, em contraponto, Rothschild (1979), afirmava que a única forma de hierarquia aceita implicaria a subordinação do interesse do indivíduo ao interesse do coletivo. Assim, a assembleia geral, ou qualquer outra forma de manifestação coletiva, deve ser a instância máxima de decisão, bem como as normas devem se basear nos interesses do coletivo. No mesmo sentido, Guillerm e Bourdet (1976) defendem que as estratificações na organização devem ser mínimas, na

tentativa de eliminar as dicotomias entre os trabalhos intelectuais e manuais, bem como entre os administrativos e operacionais.

Para isso, sustenta-se a importância da constituição de papéis holístas, para os quais os membros possuam um conhecimento politécnico. No mesmo sentido, Chiariello e Eid (2011; 2013), ressaltam a diferença entre o conceito de trabalho polivalente (presente nos modos flexíveis de gestão), e a ideia de politecnia adequada aos empreendimentos solidários. Enquanto a polivalência apenas tangencia a unificação entre gestão e execução, sem contudo, questionar a propriedade privada dos meios de produção, por outro lado, a politecnia apresenta a possibilidade de fusão entre as esferas de gestão e execução do trabalho, tendo como horizonte a autogestão dos empreendimentos pelos trabalhadores. Visa-se assim, a supressão da propriedade privada dos meios de produção, o que poderia suscitar a cooperação autêntica e horizontal entre os participantes do processo produtivo e de trabalho.

Outra possibilidade, que caminha no sentido da politecnia, consiste na rotatividade de funções, principalmente com o intuito de evitar a concentração do poder via conhecimento técnico (ROTHSCHILD, 1979; GUILLERM; BOURDET, 1976; PEDRINI, 2000). Ao analisar o método de rotatividade em uma empresa recuperada pelos trabalhadores, Pedrini (2000) constatou significativas vantagens em comparação com as organizações tradicionais, sendo inclusive vista como uma estratégia para superar a hierarquia entre o trabalho intelectual e manual e alcançar maior conhecimento dos sócios. Além disso, ressalta o aumento da qualidade de vida, pois reduz o estresse, as lesões por esforços repetitivos e demais prejuízos psicológicos presentes nas organizações tradicionais.

Quanto aos fatores que facilitam a adoção da rotatividade, Pedrini (2000) ressalta que a natureza da produção da empresa analisada foi favorável por não exigir tecnologia de ponta, nem a qualificação sofisticada dos trabalhadores. Neste mesmo sentido, Rothschild (1979) destaca a importância da efetiva simplificação das atividades administrativas e da tecnologia para facilitar a rotatividade de funções.

Outras contribuições referentes aos modos de repensar a organização do trabalho estão presentes nos estudos de Christoffoli (2000). Ao analisar uma cooperativa agrícola, ele verificou que seus membros utilizaram comissões para distribuir as funções, o que serviu para

facilitar a união do pensar e do agir, a circulação de informações e conhecimentos, bem como as tomadas de decisões coletivas. O mesmo método se fez presente na própria Comuna de Paris, recordam Guillerm e Bourdet (1976), e nos modos de gestão dos Kibutzim em Israel, conforme relata Faria (2009).

No que se refere à coordenação ou delegação, Fayol (1980) define como a designação por uma pessoa a outra de uma tarefa ou projeto específico, sob o compromisso daquela que recebeu a incumbência de concluí-la. A delegação não somente transfere responsabilidade para outra pessoa, mas também a obrigação de prestar contas pela manutenção dos padrões estabelecidos.

Podemos observar na definição que há uma relação direta com a lógica de hierarquia e divisão do trabalho, na qual se atribui poder a indivíduos, geralmente situados em cargos superiores, de determinar o que e como os demais devem fazer. Ou seja, a função de delegar já é decidir por alguém, determinando o que cada pessoa deve cumprir.

Buscando outro sentido para o contexto das organizações solidárias, Rothschild (1979) e Pedrini (2000) afirmam que a delegação deve ser entendida unicamente como um direito do coletivo, não cabendo a nenhum trabalhador individualmente exercer a função. A autoridade assume nova compreensão, não sendo mais externa ou superior, mas colegiada. Neste sentido, acreditamos que o próprio termo delegar deve ser substituído por uma ideia de responsabilidade coletiva, na qual se torna função de cada membro saber os seus deveres e compromissos, abolindo, assim, os cargos exclusivos de supervisores.

Quanto aos processos de controle na gestão, o conceito muitas vezes é entendido como o estabelecimento de padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas sejam as mais compatíveis com o que a organização espera. O controle busca aumentar a probabilidade de que as atividades ocorram conforme o estabelecido (FAYOL, 1980). Ainda que não possamos negar que o controle é importante para o alcance dos objetivos das organizações, o que temos que discutir é quais os objetivos com o controle e quem irá exercê-lo.

Conforme apontam Rothschild (1979), Motta (1981) e Faria (2004a, 2009), o controle nas organizações burocráticas geralmente se pauta na busca pela manutenção do *status quo* e das constantes maximizações das questões produtivas. Além disso, para reduzir as divergências entre os interesses da organização (traçados por uma elite) e os dos demais envolvidos, as organizações tradicionais fazem uso de diversos mecanismos formais e informais de controle.

Já no caso das organizações solidárias, há uma relativização da busca pelo controle. Conforme apresenta Rothschild (1979) ao analisar organizações autogestionárias, o controle se relaciona mais em manter os valores e atos morais do que enfatizar processos produtivos. Não é por menos que Garcia (2011), ao estudar as empresas recuperadas na Argentina, observou que uma das primeiras medidas tomadas pelos trabalhadores ao assumirem as firmas foi a abolição do sistema de ponto e das funções de supervisão. Já não fazia mais sentido moverem-se na lógica do controle direto e do tempo linear, visto que todos se tornaram proprietários, e, em tese, mais responsáveis pela organização.

Outra dimensão a ser repensada diz respeito a quem irá realizar o controle. Compartilha-se das ideias de que, no contexto das organizações solidárias, torna-se relevante a substituição de cargos específicos de controle pelo controle coletivo. Neste mesmo sentido, Arroyo (2008) e Gaiger (2001) abordam em termos teóricos e empíricos a superioridade do controle coletivo em relação aos modos tradicionais. Os autores apontam que o controle coletivo se torna mais efetivo, pois os envolvidos buscam cuidar melhor da organização e das atividades operacionais, reduzindo-se, assim, as perdas, furtos e danos, e, ao reduzir os processos de controle formal, diminuem custos, o que torna as decisões mais ágeis e flexíveis.

6.10.2 Repensando o marketing nas organizações de Economia Solidária

Kotler e Armstrong (2007, p.23), autores de maior tiragem de livros-texto sobre o tema, definem *marketing* como um "conjunto de processos que envolvem criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo". Apesar de o conceito transmitir uma ideia de neutralidade, quando se lançam questionamentos sobre os objetivos das trocas, quem decide o que deve ser trocado e quem se beneficia, observa-se que as distintas visões de mundo dos atores envolvidos interferem nas elaborações estratégicas e técnicas de *marketing*.

Ao tratar da evolução do conceito de *marketing*, Morgan (1992) ressalta que a sua história está atrelada aos interesses das grandes corporações e se sustenta nos discursos apelativos ao consumismo. Cançado et al. (2010) abordam ainda que a própria expressão já faz referência às relações diretas com o mercado, transmitindo um histórico de busca por retornos econômicos. Ademais, Maranhão e Paes de Paula (2012), ao revisarem a produção científica na área do *marketing*, apontam para uma hegemonia de perspectivas funcionalistas, que se limitam à busca pela maximização da eficiência econômica das organizações[113].

Em contrapartida, para repensar o *marketing* nas organizações autogestionárias, Pacagnan et al. (2012) traz contribuições ao recorrer ao termo *marketing* social para tratar de um processo de planejamento, controle e avaliação do mercado com o intuito de mudar o comportamento e valores dos sujeitos envolvidos. No mesmo sentido, porém recorrendo à expressão *marketing* societal, Oliveira, L (2006) define que não se deve centrar o *marketing* apenas nos objetivos econômicos e nas vendas, mas nas inter-relações de benefício mútuo com clientes, parceiros e organizações. Além disso, ressalta a importância de repensar o conceito de "público-alvo", que tradicionalmente se mostra passivo diante da ação deliberada pelas organizações, para que todos os envolvidos participem das decisões.

Betanho (2008) também faz uso do termo *marketing* societal, ressaltando que o mesmo pode se adaptar à realidade dos empreendimentos solidários, se a proposta visar conciliar os interesses da organização, dos consumidores e dos fornecedores, sem haver exploração em nenhuma dessas relações. Ou seja, é necessário estabelecer uma inversão dos objetivos estratégicos do *marketing*. Mais do que pensá-lo como uma função para retornos econômicos, é preciso vê-lo como um incentivador de mudanças de valores e comportamentos dos sujeitos e da participação dos diversos atores.

Além das propostas de ressignificações referentes às questões estratégicas, Oliveira, L (2006) e Cançado et al. (2010), afirmam a necessidade de repensar algumas dimensões técnicas, vinculadas, por exemplo, às questões do *mix marketing* (entendido por produto, preço, praça e

[113]Ainda que escassas as produções, a partir da década de 1970 emergem trabalhos que denunciam o caráter não ético do marketing e apontam para a importância de se pensar um marketing voltado para as organizações não lucrativas. Neste contexto, os próprios "gurus" do marketing recorrem às etimologias de marketing social ou societal (BACELLAR; IKEIDA, 2006). No entanto, a base epistemológica desses autores não visa à negação das relações capitalistas, mas apenas a ideia do fomento de um terceiro setor, que propõe reduzir as mazelas deixadas pelo sistema de economia mercantil.

promoção). No tocante às dimensões do produto, Oliveira, L (2006) ressalta que deve-se levar em consideração não apenas os aspectos objetivos, mas os subjetivos. Se nas organizações tradicionais o foco é no produto propriamente físico e, quando as dimensões subjetivas são trabalhadas, estão mais relacionadas ao incentivo de mudar ou reforçar um valor referente ao fetiche das mercadorias, nas organizações solidárias a lógica do consumo solidário se posiciona como central. O *marketing* pode servir, neste caso, como um meio para incentivar os clientes a darem preferência às organizações solidárias (BETANHO, 2008; BETANHO; EID; 2007; SILVA et al., 2001).

Na dimensão do preço, Uieda (2007) e Razeto (2007) defendem que, na sua formação, é preciso pensar não apenas na relação de custos administrativos e operacionais das matérias-primas, mas em outras variáveis, tais como os custos de transação com justiça e equidade social, que geralmente são esquecidos. No mesmo sentido, Novaes (2005) relata a dificuldade de falar de um preço "competitivo" quando no mercado existe toda a lógica de exploração da mão de obra (ocasionada muitas vezes pela mais-valia relativa e absoluta), que sustenta o preço. Por isso, afirma Razeto (2007), o preço justo necessita também da consciência dos clientes de que, ao consumirem os produtos das organizações solidárias, estão pagando não apenas pela qualidade atribuída ao produto, mas também pela geração de emprego e renda.

Quanto às dimensões da promoção, Oliveira, L (2006) e Betanho (2008) ressaltam a importância de que o foco das propagandas não seja apelativo e consumista, mas que preze pela honestidade e ética nas divulgações. E no que se refere ao ponto, afirmam que as redes solidárias são um caminho para o escoamento e a sustentabilidade da produção no mercado.

Além das questões abordadas sob uma perspectiva teórica, verificam-se experiências que corroboram os pontos levantados. Examinada por Silva Junior (2005, p. 78), uma delas trata-se da gestão da Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras, em Fortaleza-CE. O autor relata que a organização deu origem a um novo conceito na área: o chamado *marketing* de sensibilidade coletiva. A ideia do nome surgiu das falas dos próprios integrantes da organização: "coletivamente dizemos o que queremos", "é o *marketing* que sai da sensibilidade das pessoas". Relata ainda que os nomes dos produtos da associação foram criados por todos os envolvidos, com base na sensibilidade do cotidiano. Apesar da

simplicidade do processo, a ressignificação parece ocorrer quando criam critérios de elaboração e divulgação coletiva.

Outro exemplo de objeto de estudo de diversos autores na literatura (EPELBAUM, 2010; SILVA, 2010; MASCARENHAS, 2007; LAFORGA, 2005) e que pode trazer aportes para se pensar o marketing é um movimento que ocorre principalmente na Europa, chamado de Comércio Justo (*Fair Trade*). Ele visa estimular um comércio internacional que estabeleça cadeias produtivas de venda de produtos de empreendimentos solidários para consumidores voltados para essa ideia. O "Comércio Justo" surgiu nos anos 1960 com a comercialização de um café que tinha um padrão de certificação solidária, por ser produzido por organizações solidárias que não estabeleciam relações de exploração. Hoje reúne cerca de 300 organizações em 60 países (SILVA et al., 2001).

6.10.3 Repensando as finanças nas organizações de Economia Solidária

De um modo geral, quando se pensa em finanças, leva-se em consideração os instrumentais de controle de fluxos de caixa, indicadores de lucratividade, liquidez, rentabilidade, viabilidade econômica, que se apresentam como fundamentais para o controle e tomada de decisões das organizações tradicionais. No entanto, Power e Laughlin (1992) ressaltam que, apesar destes procedimentos técnicos serem vistos com a função de facilitar as informações e tomadas de decisões, por detrás de sua suposta neutralidade, há a ideologia da lógica da racionalidade instrumental, baseada estritamente no cálculo. Isto, gera uma jurisdificação, que legitima e reforça a lógica instrumental da sociedade e aponta para o fato de que as dimensões de análise financeira servem mais para manter um simbólico controle de resultados do que propriamente de retorno das informações.

Outro ponto que limita os instrumentais de finanças é que não levam em consideração as relações não monetárias, que muitas vezes são as bases de trocas e sustentação das organizações solidárias, o que evidencia que os instrumentos de finanças não foram criados para tratar especificamente de organizações solidárias. Em busca de uma ressignificação, Neves (2009) e Rutkowvski (2008), ressaltam que uma das primeiras questões de finanças que se deve pensar no contexto da Economia Solidária é o nível de rentabilidade que se espera. A rentabilidade deve estar relacionada ao equilíbrio dos interesses não só dos associados, mas dos demais atores envolvidos, como consumidores, apoiadores e a

comunidade em geral. Somente assim poder-se-ia pensar em uma rentabilidade que está além dos interesses econômicos da organização.

Em relação às questões de rentabilidade, Novaes (2005) ressalta a importância de repensar o conceito de viabilidade. O autor cita que ser viável não envolve necessariamente ser economicamente viável, mas ser possivelmente viável. Para corroborar a afirmativa, relata o caso das empresas recuperadas que surgiram da falência de empresas patronais e que formalmente não apresentavam nenhuma viabilidade econômica quando foram assumidas pelos trabalhadores. No entanto, durante o desenvolvimento das operações, chegaram a apresentar resultados de eficiência produtiva maiores do que nos períodos anteriores.

Observam-se também diversos empreendimentos solidários espalhados pelo Brasil que, por mais que apresentem baixos retornos econômicos e em alguns casos, não consigam nem produzir excedentes, ainda assim estão em atividade há anos. O que aponta que a viabilidade para os casos citados, não passa necessariamente por questões econômicas, mas segue relações não monetárias, como a doação, o voluntarismo, a reciprocidade, as dádivas, que sustentam as organizações.

Gaiger (2004) e Filho (2011), ressaltam a necessidade de repensar inclusive os indicadores das organizações solidárias, considerando que indicadores de avaliação e lucratividade devem envolver não apenas os aspectos econômicos, mas os retornos sociais que a organização estimula, como melhorias na qualidade de vida, aumento do capital social, processos formativos e democráticos.

Filho (2011) propõe algumas dimensões para se pensar indicadores de avaliação. Parte da ideia de que são essencialmente híbridos e multidimensionais e devem ser construídos baseados nos princípios das organizações. Como exemplo de dimensões de análise, cita Gadrey (2005), que insere a noção de utilidade social no processo de avaliação, destacando que ela permite considerar outros critérios de contribuição ao interesse geral. O autor explica que se deve distinguir, de uma parte, a avaliação das performances e da qualidade dos serviços e de outra, a avaliação da utilidade social das atividades. Assim, propõe um conjunto de cinco dimensões para avaliar a utilidade social: 1. sua composição econômica; 2. sua capacidade de luta contra a exclusão, desenvolvimento humano e desenvolvimento durável; 3.

a ligação social de proximidade e democracia participativa; 4. sua contribuição à inovação social, econômica e institucional; 5. a utilidade social interna, com efeitos sobre o ambiente externo.

Além das questões teóricas, em termos empíricos, observam-se iniciativas que contribuem para se pensar as finanças nas organizações solidárias. Uma delas é ressaltada por Azevedo (2007), que se trata da criação de fundos para financiamentos das organizações solidárias. Apesar da própria constituição do cooperativismo abordar a designação parcial das sobras para fundos sociais, existem exemplos de organizações em que os fundos estão além das exigências legais, como na Central de Cooperativas Mondragon, que possui fundos que servem para financiar a abertura de novas cooperativas.

Por fim, pode citar também as iniciativas chamadas de finanças solidárias, que têm sido objeto de estudo de diversos autores na literatura (MAGALHÃES, 2007; ARAÚJO, 2009; MATTOS, 2010; JUNQUEIRA, 2003; FERNANDES, 2010). As finanças solidárias geralmente envolvem organizações que ofertam créditos sem taxas de juros ou criam moedas sociais para facilitar a circulação dos produtos e serviços nas organizações. Além do conhecido e pioneiro caso do Banco Palmas no Brasil, um exemplo interessante abordado por Barcellos e Dellagnelo (2013), é da rede "Fora do Eixo", que utiliza moedas sociais, chamadas "*cards*", como um dos meios de pagamento. A rede controla cadeias de produção e comercialização de *CDs* e *shows* com o uso dos "*cards*".

6.10.4 Repensando a administração da produção

Ao examinar a área da engenharia de produção, Rutkowski (2008) destaca que esta foi e continua sendo uma criação do capitalismo, na qual as teorias e os seus instrumentais técnicos estão pautados apenas pela lógica estrita da eficiência econômica. Para o contexto das organizações solidárias, afirma que não parece apropriado empregar simplesmente a economia dos movimentos, que é o método usado para a racionalização do trabalho em processos de base manual na busca permanente pelo aumento da produtividade.

Propondo ressignificar os processos de produção, Rutkowski (2008) ressalta que a produtividade deve depender do saber, da motivação e do controle de cada associado. Como exemplo, cita o caso de uma cooperativa de catadores que, apesar de utilizar uma esteira

móvel no trabalho, o que implica a imposição de um ritmo de atividade externo ao coletivo, conseguiu relativizar essa questão. Isto porque foi dada aos integrantes no início da esteira autonomia para desligar o equipamento quando achassem necessário. Além disso, o "direito" de definir o ritmo de trabalho foi repartido entre os diversos membros da organização, já que a cada dia da semana ocupavam diferentes posições no processo de produção. Essas e outras diferenças mostram que, na regulação das atividades das organizações solidárias, o ritmo adequado de trabalho nem sempre é aquele que permite produzir mais em menos tempo, mas aquele que permite produzir o suficiente para todos, considerando as diferenças de capacidade de cada um.

Além disso, Rutkowski (2008) enfatiza que nem sempre é possível o aumento da carga individual de trabalho e a padronização dos processos, visto que, muitas vezes, os trabalhadores associados têm características distintas (idade, interesses, condições de saúde, por exemplo) que os impedem de assumir um volume maior e padronizado de produção. Assim, considera a necessidade de rever os próprios estudos de como realizar os processos de trabalho e relativizar os ritmos e tempos[114].

Referindo-se a um contexto social paraeconômico, Guerreiro Ramos (1981) parece também trazer contribuições sobre esta dimensão, ao informar que o tempo cronológico e sistematizado nas organizações é uma ideia recente, aprimorada principalmente com os estudos dos tempos e movimentos de Taylor. Todavia, revela que, ao contrário da dimensão que conhecemos como temporal, existem as concepções de tempo linear, sequencial e convival. Cita que historicamente os sentidos de tempo foram mudando:

> As sociedades antigas interpretavam-se como réplicas do cosmos, e assim, em tais sociedades, as pessoas dispunham de muito tempo não relacionado à sua condição de trabalhadores, no qual poderiam se engajar em objetivos auto-gratificantes. Em seu calendário, o caráter das horas, dos dias, dos meses e dos anos refletia o interesse que tinham pelas múltiplas implicações da dimensão sagrada da vida. Na Idade Média, 167 dias em cada ano eram destinados a não trabalhar, incluindo 52 domingos. Os dias de festividades e feriados excediam os de trabalho na Grécia do fim do primeiro século antes de Cristo. Em Roma, mais ou menos no mesmo período, 65 dias eram reservados para os jogos. Na Roma da segunda metade do século da era cristã, os jogos ocupavam 135 dias, e mais tarde, no quarto século, 175 dias.

[114] Em similaridade, Moraes e Eid (2010) desenvolveram um trabalho que aponta para a importância de se discutir a Ergonomia para este contexto, deixando, contudo, de ser uma preocupação ligada aos custos operacionais para ser vista como um investimento primordial para a garantia da qualidade de vida dos envolvidos.

> Já nas sociedades contemporâneas, o mercado se apoderou das funções das agências sagradas e se transformou no árbitro da temporalidade como um todo (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 180).

Ao repensar o tempo nas organizações que contrapõe a lógica instrumental, o autor propõe o tempo convival, cujo principal requisito temporal é a ideia de que a experiência de tempo deve priorizar o ganho nos relacionamentos interpessoais, não sendo medido quantitativamente. Além disso, traz para o trabalhador uma gratificação profunda, por ele se ver livre de pressões que impediam sua atualização pessoal. O tempo convival é catártico e nele a experiência individual encoraja o relacionamento interpessoal. Quando um grupo partilha esse tipo de experiência temporal, seus integrantes tendem a aumentar a confiança e a expressar com autenticidade seus sentimentos. "Aqueles que participam dessa interação social não veem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. O tempo em seu sentido serial é esquecido, quando se envolve na experiência do tempo convival" (GUERREIRO, 1981, p. 150).

Similarmente, Salm e Menegasso (2010) e Lourenço (2012) afirmam que o fato de os empreendimentos solidários se basearem em múltiplos objetivos exige o repensar do tempo nas organizações, rompendo com a lógica temporal. Ao examinar uma cooperativa popular, Lourenço (2012) observa uma ressignificação no sentido do tempo, em que os cooperados rompem com a ideia do tempo punitivo, passando para um tempo de trabalho por opção e responsabilidade com o coletivo. No mesmo sentido, as constatações de Garcia (2011) em uma empresa recuperada pelos trabalhadores, registram que houve uma redução no ritmo de trabalho após seus integrantes abolirem as funções de capataz e supervisor, o que trouxe aos participantes a sensação de serem mais livres para usar o tempo durante as atividades.

Outra variável a se pensar referente ao processo produtivo é a necessidade de ressignificar os mecanismos de controle da produção. Ao avaliar a gestão de um empreendimento solidário, Meira (2005) revelou que o grupo de trabalhadores elaborou coletivamente uma planilha simples, para o controle do processo produtivo. Apesar de limitada do ponto de vista de tomada de decisões, por não abordar alguns itens de análise, a planilha permitiu que o grupo se apropriasse do processo administrativo.

Rutkowski, (2008) relativiza ainda mais as necessidades do controle produtivo, afirmando que o controle dos dados de produção geralmente visa a maximizar a eficiência econômica e é

pautado pelo uso de supervisores. Em contraponto, a autora aborda que, em uma das associações de catadores que analisou, não fazia sentido o registro detalhado desses dados, já que a proposta de aumento de produtividade não fazia parte do cotidiano dos catadores e nem dos seus interesses. Ela conclui que tais métricas geralmente interessam mais aos técnicos, que aplicam seus conhecimentos a partir de informações estruturadas, de "uma instrumentação científica demasiado complexa", que muitas vezes acaba por prejudicar o discurso espontâneo dos participantes.

Outra contribuição para se pensar o controle produtivo, refere-se aos processos históricos presentes na Escola Sociotécnica, e principalmente na empresa Volvo, visto no capítulo três. Ainda que se limitem a um processo cogestionário, o controle das unidades produtivas por parte dos trabalhadores, com a adoção de rotatividade, participação dos sindicatos por meio de comissões, gerou resultados vinculados à qualidade de vida dos trabalhadores, sem comprometer contudo, a eficiência operacional.

Observa-se também na literatura trabalhos que visam ressignificar a dimensão instrumental da pesquisa operacional, que pode ser definida como a aplicação de métodos, geralmente matemáticos, com o intuito de facilitar a tomada de decisão. Conforme revela Mingers (1992), a pesquisa operacional tradicionalmente é apresentada como neutra e objetiva, visando apenas melhorias na eficiência e na tomada de decisão. Ressalta ainda que isto é falacioso, por se mover por uma lógica apenas objetiva e quantitativa e por não tratar da dimensão política da pesquisa operacional, pois: quem determina o problema? quem seleciona o método? quem escolhe os recortes de análise? a quem poderá beneficiar estes retornos?

Diante desta crítica, propõe pensar a pesquisa operacional em um contexto organizacional emancipatório, sob uma ótica que traz os diversos atores sociais para as decisões. Primeiramente, deve ocorrer a definição do problema de modo coletivo, e em seguida, o exame da metodologia a ser adotada. Nesta fase, é importante não pensar simplesmente na dimensão técnica (eficiência), mas na emancipação do homem. Assim, a pesquisa operacional abrangeria outras dimensões, além da lógica estrita da eficiência econômica e da maximização da solução de problemas. O bem-estar social e a qualidade de vida dos indivíduos seriam dimensões prioritárias.

Por fim, constatou-se tentativas de repensar as questões vinculadas ao *layout*. Conforme observa Parra (2002), uma das formas simbólicas de representação da dominação social e política ocorre por meio da divisão do trabalho, se manifestando na própria separação do espaço físico entre o setor de produção e administrativo. Em contraproposta, nas experiências relatadas por Coelho (2007), observa-se que uma das primeiras mudanças em uma fábrica recuperada ocorreu no espaço físico do trabalho. Antes as máquinas eram distantes umas das outras e deixavam os trabalhadores de costas um para o outro, o que reduzia as relações pessoais. Nesse sentido, foram feitas mudanças nas posições dos trabalhadores e das máquinas, o que facilitou as conversas e tornou o ambiente mais sociável, ainda que isto tenha reduzido um pouco o ritmo de trabalho.

Azevedo (2007) também apresenta um exemplo semelhante em uma das cooperativas filiadas a Mondragon. Ao reestruturar a organização das atividades, a cooperativa em questão modificou o espaço físico da planta, criando células de trabalho, o que aumentou a comunicação e a integração entre os participantes. Já Garcia, M (2011) relata o caso de uma empresa recuperada na qual havia frequentes atividades de confraternização, o que fortalecia os laços solidários entre os componentes, permitia o debate dos problemas e desafios da empresa e o extravasamento das tensões do cotidiano. As possibilidades de trabalhar em um ambiente mais tranquilo constituíram uma conquista para os trabalhadores, diminuindo inclusive os acidentes no trabalho[115].

6.10.5 Repensando a contabilidade para os empreendimentos solidários

No que se refere à área de Ciências Contábeis, Cosenza et al. (2012) afirmam que a contabilidade não só é fonte eminente de informação, neste caso detentora de poder, mas também objeto de poder ao se tornar refém de diretrizes e políticas impostas por instâncias reguladoras e normatizadoras da atividade contábil. Tinker et al. (1982) vislumbram uma função social da contabilidade, que poderia incluir um papel mais ideológico no estudo da teoria, a fim de associá-la com a mistificação e a legitimação, pois os fatos contábeis são produtos da sociedade onde ocorrem e não devem ser considerados com neutralidade, já que podem servir para a viabilização de interesses específicos. Os autores destacam também que o desenvolvimento da contabilidade de custo, por exemplo, ocorreu não por causa da

[115] Compreendemos que as questões vinculadas à tecnologia também possuem relação com a área da produção, o que merece análises. Todavia, por já termos tratado no início do capítulo sobre a adequação-sócio-técnica, optamos por não trazer esta dimensão novamente.

importância de um refinamento das informações contábeis, mas devido à necessidade de um novo regime de poder no âmbito fabril que tornasse o comportamento dos indivíduos mais visível e, com isso, mais controlável. Ou seja, as relações entre a contabilidade e o poder surgiram da exigência de se impor um maior controle sobre as ações dos indivíduos envolvidos nas práticas e no manuseio das informações contábeis.

No mesmo sentido, as ideias de Neves (2009) e Riccio (2005) apontam que a própria linguagem técnica da contabilidade já distingue a capacidade de compreensão, concentrando o saber apenas naqueles que possuem o conhecimento, o que indica a necessidade de repensar a contabilidade em contextos alternativos.

Em contraponto, Westerdahl (2001) mostra a necessidade de se pensar em uma contabilidade social para o contexto solidário, como alternativa à contabilidade tradicional. Ressalta que se faz se necessário o emprego de uma contabilidade que não se limite apenas a registrar dados numéricos e econômicos, mas também os retornos provenientes do aumento da qualidade de vida dos envolvidos e os benefícios gerados para a sociedade. Outra contribuição envolve os estudos de Santos (2008), que enfatiza a importância e propõe modificações dos termos técnicos utilizados tradicionalmente, para uma linguagem e métodos mais acessíveis à realidade dos empreendimentos solidários.

Almeida (2006) aprofunda ainda mais a temática ao elaborar uma dissertação que traz contribuições para se pensar a contabilidade na autogestão. A primeira sugestão do autor, semelhante às ideias de Santos (2008), é que deve ocorrer uma ressignificação da linguagem, com o uso de termos mais simples e claros. A segunda propõe a criação de ferramentas e instrumentais para a informação condizentes com a realidade das organizações solidárias, e que contemplem não somente as questões econômicas, mas também as sociais. Neste caso, afirma que é necessário repensar os meios de divulgação de informações contábeis, com formulários, modelos específicos e relatórios condizentes com essa realidade, além da criação de mecanismos próprios que abordem a questão da contabilidade por fundos, contabilidade orçamentária e mensuração do resultado econômico. Menciona o caso de um grupo de professores que criou mecanismos para avaliar custos de oportunidade (englobando o trabalho voluntário, que não entra na contabilidade formal).

Por fim, a terceira mudança busca estimular uma educação contábil para os membros das organizações solidárias na qual o contador passa por um processo de ensino dialógico da contabilidade (baseado nos pressupostos formativos de Paulo Freire), possibilitando a participação de todos os integrantes nas diversas etapas da contabilidade. Assim, aborda a importância de se mudar o perfil formativo dos contadores, visto que está voltado para a lógica das grandes empresas, o que dificulta a relação com os empreendimentos solidários (ALMEIDA, 2006).

6.10.6 Repensando a gestão de pessoas nas organizações solidárias

A área de recursos humanos geralmente é definida como um conjunto de métodos e técnicas que visam administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano na direção dos objetivos da organização. Quanto às funções da área, geralmente envolvem as atividades de seleção, recrutamento, treinamento, avaliação, sistemas de remuneração, elaboração de cargos, motivação e qualidade de vida no trabalho.

No entanto, Tragtenberg (1974) define que os objetivos das teorias de recursos humanos se baseiam principalmente no aumento da produtividade e no controle psicológico dos indivíduos. Não é por menos que afirma que o fortalecimento dos departamentos de recursos humanos ocorreu exatamente no momento em que os sindicatos gozavam de prestígio e influência nas organizações.

Outro ponto problemático é a própria expressão recursos humanos, que transmite a ideia de pessoas como recursos passivos nas organizações. Atualmente alguns autores preferem utilizar a expressão gestão de pessoas. No entanto, apresenta-se mais como um discurso de humanização do que de mudanças substanciais nas relações sociais (visto que não se discute as relações entre o capital e trabalho, as hierarquias e distinções de poder). Para o contexto das organizações solidárias, talvez seja mais coerente pensar no uso do termo relações humanas do que em gestão de pessoas (que transmite a ideia de que as pessoas são gerenciadas e não autônomas). Neste sentido, as próprias funções operacionais devem ser ressignificadas, levando em consideração os interesses dos membros como principal objetivo.

Buscando ressignificar algumas funções da área, Pedrini (2000) descreve o caso de cooperativa industrial que privilegiou em seus processos de seleção a escolha de pessoas que

compartilhavam uma proposta autogestionária e de solidariedade social. Ou seja, a organização colocou em segundo plano as aptidões e as qualificações profissionais dos indivíduos em prol do projeto político e social do grupo.

Garcia (1981) também contribui para o campo ao apresentar um artigo que trata do treinamento nas organizações solidárias. Para o autor, é necessário mudar o foco da capacitação dos indivíduos, que evidencia o cumprimento de tarefas e o aprendizado de funções e cargos estabelecidos, para torná-los sujeitos das ações, para que possam criar suas próprias relações de trabalho. Propõe ainda uma metodologia de treinamento baseada em três etapas: na primeira fase busca-se integrar os membros em um processo formativo em que se discute a relação da organização com o mercado, a sua natureza, seus objetivos doutrinários e administrativos, quais os seus limites e as metas que pretende alcançar. Na segunda etapa, elabora-se o desenho administrativo. Para isso, são estabelecidos os princípios da organização, que envolvem compromisso, responsabilidade e relação com a vida social. Por último, discute-se a estrutura da organização e seus reflexos nas normas e na diversificação dos canais de comunicação, bem como a modificação da estrutura de tarefas produtivas.

No mesmo sentido, mas utilizando uma concepção mais recente, a terminologia capacitação, Alaniz (2003) e Leal (2011) ressaltam que tradicionalmente o termo é voltado apenas para uma lógica técnica, o que caracteriza a visão capitalista de produtividade. No entanto, no campo da autogestão a capacitação deve priorizar o processo de gestão e formação, realizando mudanças comportamentais nos indivíduos, estimulando neles o interesse em participar de decisões coletivas e a negação de ideias de subordinação. Além disso, os autores afirmam que a responsabilidade da gestão está profundamente relacionada à divisão técnica entre trabalho predominantemente intelectual e manual, de forma que a elevação dos níveis de educação tecnológica é uma condição para a redução da polarização, aumentando, assim, o controle coletivo.

Outro assunto presente no campo da área de recursos humanos envolve as questões de liderança. Nascimento (2008) assinala que a concepção tradicional de liderança é tratada em interconexão com a administração tradicional, em que o líder tem o poder de decidir e agir pelos demais, levando em consideração a confiança e o respeito que possui. No entanto, no caso das organizações solidárias a liderança deve ser temporária e "subordinada" pelo

coletivo. Vecchio (2006) relata a experiência de uma organização autogestionária de teatro que tem uma liderança coletiva e momentânea, na qual não há a centralização de poder. Ou seja, em cada situação, um membro diferente exerce essa função.

Já Scholz (2009) e Scholz e Veronese (2007) aprofundam mais a questão, destinando uma dissertação para tratar do tema na Economia Solidária. Os autores adotam o termo liderança solidária compartilhada, definindo-a não como uma competência do indivíduo, mas do coletivo. A liderança compartilhada ocorre quando todos participam das atividades e cargos dentro do grupo, descentralizando os saberes, nivelando o conhecimento necessário para a execução do trabalho e buscando facilitar a comunicação, o diálogo e o consenso. Ressaltam ainda que a liderança pode ser aprendida, bastando para isso um meio social que propicie e fortaleça essa aprendizagem. Com isto, seria possível conseguir cooperados autogestionários, que atuariam em diversas áreas dentro do empreendimento, conhecendo seus processos, suas facilidades e seus problemas. Além disso, as pessoas habilitadas para a liderança compartilhada poderiam assumir postos de trabalho de parceiros que eventualmente faltem por qualquer razão.

Por fim, Dourado e Carvalho (2006) e Rutkowski (2008) trazem contribuições para se repensar na área de recursos humanos a qualidade de vida no trabalho, que envolve a gestão das condições de trabalho, segurança, satisfação e a saúde física e psíquica dos trabalhadores. Nas organizações tradicionais, a busca pela melhoria da qualidade de vida tem como finalidade reduzir custos por acidentes e doenças, bem como o *turnover*. Além disso, os incentivos e benefícios ofertados indicam que a "humanização" das relações representa apenas um meio para aumentar a produtividade e o controle pelo amor à organização.

Em contrapartida, ressaltam que nas organizações solidárias a preocupação com a qualidade e o bem-estar dos integrantes não deve ser vista como um meio para o aumento da produtividade, mas como um fim em si mesmo. Por se estruturarem sobre lógicas distintas da racionalidade instrumental, as organizações solidárias devem buscar criar ambientes que conciliem a realização dos processos produtivos com o interesse e o bem-estar de seus participantes. É preciso criar um ambiente de trabalho que seja prazeroso na concepção dos membros, que estabeleça relações que possibilitem a manifestação dos sentimentos e a conciliação do respeito à individualidade com a valorização do coletivo.

Em termos empíricos, podem-se observar contribuições nos relatos de Christoffoli (2000), que mostra o caso de uma cooperativa popular que criou uma comissão social com o objetivo de lidar com os conflitos que surgiam. A cooperativa tinha por hábito realizar almoços e atividades festivas, o que aumentava o bem-estar e estreitava os laços de amizade dos participantes.

6.11 Considerações finais

Com o objetivo de repensar os processos e ferramentas de gestão condizentes com a realidade dos empreendimentos solidários, o capítulo propôs trazer algumas contribuições presentes na literatura referentes à ressignificação de dimensões relativas aos processos ontológicos, epistemológicos, de princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo.

Ressalta-se, contudo, que, ao recorrermos à literatura, incluímos dentro de um esforço conceitual contribuições de diversos autores, que apesar de tratarem de um contexto de organizações coletivistas, não se referem ao mesmo período histórico, nem às mesmas unidades de análise. Cientes destes contextos distintos, nossa proposta se resumiu a não abordar um tipo ideal de gestão solidária, mas trazer apenas algumas dimensões que consideramos que podem ser úteis para as organizações coletivistas.

Do mesmo modo, não tivemos a pretensão de encerrar a discussão sobre as definições, funções e importâncias de cada uma das áreas abordadas, nem tampouco reduzi-las aos exemplos e propostas apresentados, visto que isto deve ser uma decisão singular e coletiva de cada organização. A proposta teve como objetivo apenas apresentar alguns exemplos que indicam a possibilidade de outros modos de gestão, que confrontam as visões hegemônicas, que muitas vezes se apresentam como neutras e passíveis de serem replicadas em qualquer contexto.

7 CONTIBUIÇÕES PARA RESSIGNIFICAÇÃO DA GESTÃO A PARTIR DO CASO EMPÍRICO CECOSESOLA

Neste capítulo, propomos enfatizar a organização Cecosesola como um exemplo prático de forma de manifestação solidária e coletiva, que apesar de conviver com as tensões do sistema de economia mercantil e burocrático, apresenta outra lógica, trazendo significativos resultados tanto em termos de eficiência econômica, quanto no que se refere aos aspectos políticos, sociais, culturais e formativos.

Em termos metodológicos, as interpretações a respeito da organização surgiram de uma pesquisa participante *in loco* na organização e da realização de entrevistas com um dos membros que residiu em Belo Horizonte. Além disso, realizamos uma revisão bibliográfica nos principais periódicos e banco de dissertações e teses da Venezuela[116], com o intuito de mapear a produção vinculada à Cecosesola. Para maior detalhamento dos processos metodológicos, colocamos no apêndice dois o percurso realizado.

Antes de iniciar a apresentação do caso empírico Cecosesola, torna-se relevante situar o histórico da Economia Solidária no país e suas singularidades em comparação com as de outros países, visto que são variáveis que interferiram no surgimento da organização.

7.1 Breve histórico da Economia Solidária na Venezuela e suas singularidades

O termo Economia Solidária não é uma expressão tradicional no contexto venezuelano, apesar de estar sendo utilizado nos últimos dez anos. A expressão mais recorrente, principalmente na década de 1990, para caracterizar as organizações associativistas, era economia popular, porém tinha um cunho informal.

No mesmo sentido, observamos, no país, que a maioria das organizações coletivistas se organizam no formato de cooperativas, seja por um traço histórico de incentivo de entidades

[116] Utilizamos enquanto recorte empírico a orientação baseada na pesquisa realizada por Albornoz (2010) que aponta que praticamente toda a produção acadêmica venezuelana se concentra nas seguintes universidades: Zulia (23,86%), Andes (19,76%), Central de Venezuela (19,35%), Simón Bolívar (10,16%), Carabobo (5,86%), Oriente (5,63%), Libertador (4,78%), Lisandro Alvarado (4,24%), Táchira (1,13%), Francisco de Miranda (1,10%), Católica Andrés Bello (0,8%), Belloso Chacín (0,5%). Em termos metodológicos utilizamos os buscadores de dissertações e teses e consultamos os periódicos disponíveis *online* em cada uma dessas universidades. A investigação aponta para 22 trabalhos que fazem algum tipo de referência a Cecosesola.

de apoio, seja pela própria facilidade no formato jurídico de constituição (ao contrário da realidade brasileira[117]).

Deste modo, quando se realiza uma retomada das raízes históricas do cooperativismo (este tipo de organização abrange a grande maioria das iniciativas de Economia Solidária na Venezuela), observa-se que, ao contrário da maioria dos países latino-americanos, o cooperativismo nesse país apresenta traços peculiares. Por exemplo, suas bases históricas não se caracterizaram por um ideal liberal e de natureza patronal. Apesar de ter como um dos órgãos de fomento o Estado, suas origens estão nas iniciativas populares e principalmente fomentadas pelo trabalho da igreja católica, que, visualizava as organizações coletivistas como uma alternativa de geração de renda para as camadas pobres da sociedade (DELGADO et al., 2009; FREITZ, 2007; TERRERO, 2002).

Um segundo fator singular é que o cooperativismo venezuelano não tem tradição no ramo das atividades agrárias como ocorreu na maioria das iniciativas latino-americanas, mas nas atividades de crédito e transporte. Na visão de Terrero (2002), os fatores que dificultaram o crescimento do cooperativismo agrário foram o baixo nível de educação dos campesinos e a falta de especialistas no tema, já que os profissionais e técnicos que saiam das escolas de agricultura geralmente não haviam recebido nenhuma formação. Além disso, o autor ressalta que a ausência quase completa de uma classe média agrícola restringiu a criação desse tipo de cooperativa.

Com referência ao surgimento das primeiras iniciativas solidárias, observa-se que, apesar de existirem organizações associativistas baseadas em atividades locais anteriores ao século XIX, é apenas no ano de 1903 que surge formalmente a primeira cooperativa localizada na cidade de Porlamar (BETANCOURT, 1983).

Em 1910, o congresso do país dita a primeira lei baseada na lei francesa. Em 1917, promulga-se a segunda lei e em 1919, incorporam-se as cooperativas ao código de comércio. Entre 1936 e 1941 surgiram cooperativas de produção, crédito, consumo, mistas e escolares. Em 1942, promulga-se a terceira lei do cooperativismo, com adaptação à lei mexicana, criando o

[117] Enquanto no Brasil e em diversos países latino-americanos as leis que regem o cooperativismo geralmente exigem um mínimo de 20 membros para a constituição de uma cooperativa, na Venezuela este número é de apenas cinco integrantes, e sem a incidência de impostos.

departamento de cooperativas do Ministério de Trabalho e Agricultura (BETANCOURT, 1983).

Na visão de Terrero (2002), o cooperativismo venezuelano teve maior prosperidade e fomento entre os anos de 1936 e 1948, período que marcou o início da modernização do país. Contudo, no período de 1948 a 1957, devido a um golpe militar do governo de Marco Perez Jimenez, a atividade cooperativista é anulada, desaparecendo em quase toda a sua totalidade. É apenas em 1958, com a queda do Governo Perez, que ressurge o cooperativismo na Venezuela, motivado pelo fomento do Estado e da Igreja Católica.

No ano de 1961, com a recriação da Constituição, o Estado define a necessidade de "proteger" as cooperativas e associações, possibilitando também a constituição de cooperativas pelo mesmo. Em 1966, cria-se a lei geral das associações cooperativas, e passa-se a criar cooperativas de segundo grau, o que potencializou o surgimento de um movimento cooperativista baseado em centrais de cooperativas e de origem popular – como o caso da Cecosesola. No ano de 1975, ocorre uma reforma na lei geral de associações e cooperativas da Venezuela, que se manteve em vigência até o ano de 2000 (FREITZ, 2007).

Na visão de Chaguaceda (2011), a lei de 1975 nasceu da própria iniciativa de órgãos internacionais com o intuito de conter os movimentos revolucionários emergentes naquele período na América Latina. Assim, privilegiava uma gestão hierarquizada pautada em uma democracia deliberativa, limitando a integração com outras cooperativas e órgãos e confiando a supervisão de todas as atividades a apenas um órgão, a Superintendência do Estado. Outro fator que parece corroborar a criação desse modo de estrutura burocratizado tratou-se do apoio dos sacerdotes para o fomento do movimento, o que já trazia uma carga histórica de uma visão pautada pela hierarquia e centralização, conforme advoga Freitz (2007).

Apesar do ressurgimento do cooperativismo venezuelano e da criação de uma lei geral das cooperativas e associações, segundo Freitz (2007), historicamente o movimento apresentou baixo número de organizações e de movimentações financeiras. Por exemplo, na década de 1970, enquanto países como Inglaterra, França, Suécia, Canadá e Índia, possuíam mais de 15% de sua população envolvida com atividades cooperativas, na Venezuela os percentuais não chegavam a 0,5%. Em comparação com o Brasil, no ano de 1999, a Venezuela registrava

apenas 820 cooperativas (MINEP, 2005), contra as 7.000 cooperativas registradas pela OCB (2011).

No entanto, com a eleição do presidente Hugo Chaves Frias em 1998, que defendia uma proposta de desenvolvimento nacional, foi fomentada a criação de diversas cooperativas e associações financiadas pelo Estado. O cooperativismo atingiu um *boom* entre o período de 2000 a 2008, assumindo o primeiro lugar da América Latina em número com 78 mil organizações coletivistas. É neste contexto que se realiza a última mudança da lei geral das associações e cooperativas, a qual, segundo Delgado et al. (2009), foi também um dos fatores que facilitou a criação e expansão das cooperativas no país.

A nova lei contribuiu para este elevado crescimento ao facilitar a criação e flexibilizar o modo de organização das cooperativas. Porém, o principal fator foram os financiamentos do Estado via *royalties* do petróleo, quando qualquer grupo de um mínimo de cinco cidadãos poderia pedir recursos para a criação de cooperativas sem a necessidade de prestações de contas para o Estado.

No entanto, a acentuada expansão de cooperativas financiadas pelo Estado gerou problemas para o movimento, como ressalta Delgado et al. (2009), pois, surgiu o que veio a ser conhecido como um "cemitério" de cooperativas, em que mais da metade das organizações foram criadas apenas pelos recursos oriundos do governo, sem contudo, existirem na prática. Além disso, grande parte dessas cooperativas foram sendo utilizadas como plataforma política de apoio ao governo, sem nenhuma identificação com os ideias coletivistas.

Delgado et al. (2009) estuda o problema, adotando uma classificação tipológica das diversas organizações existentes hoje no país. Dentre elas, a Cecosesola, uma das antigas cooperativas de caráter social e transformador, que representa uma exceção dentro do movimento cooperativista venezuelano[118].

[118] Dentre a tipologia utilizada pelo autor se destacam as cooperativas: clássicas – que possuem um modelo de democracia representativa e estruturas hierárquicas; inovadoras- que concebem a proposta de ir construindo uma realidade do modo participativo e solidário de vida; cogestão e alianças- que se desenvolvem como parte de um processo empresarial, público ou privado, atuando como empresa no mercado tradicional; promoção direta do Estado- que surgiram mediante a recursos do Estado.

7.2 *Dados Gerais da Cecosesola*

A Central de Cooperativas Sociais do Estado de Lara (Cecosesola) se destaca enquanto estudo empírico, tanto pelas percepções obtidas ao realizar uma pesquisa participante na organização, quanto pela crítica positiva de autores referências em diversas áreas do saber na literatura, como Luiz Razeto, Humberto Maturana, Bernard Kliksberg, John Holloway e Myron Rogers. Esses autores, apesar de partirem de pressupostos diferentes sobre o modo de visualizar a sociedade, destinaram artigos e ou livros que citavam a organização como um exemplo exitoso, seja nos aspectos econômicos gerados, seja nos processos formativos, culturais, políticos e sociais desenvolvidos[119].

A organização abrange cinco Estados (Lara, Barinas, Trujillo, Yaracuy, Portuguesa), formada por 27 mil sócios, 1.200 sócios-trabalhadores, com um faturamento anual de 430 milhões de bolívares (estimado em 100 milhões de dólares[120]). Exercem atividades econômicas em diversos segmentos, como no ramo de funerária, alimentação, saúde, transporte, produtos de higiene, eletrônicos, móveis, e financeiros (anexamos no final da tese, algumas imagens da organização).

Dentre estes, os ramos de alimentação e funerário são líderes do mercado em termos de vendas. No ramo de alimentação, a Cecosesola é a maior distribuidora de verduras em varejo do país e a quarta maior cliente de atacado dos produtos processados em âmbito nacional. Possui três grandes centros comerciais (que se assemelham a supermercados), que vendem produtos das cooperativas associadas e da compra e revenda de outros distribuidores.

Além desses centros, as cooperativas filiadas também possuem pequenas feiras que realizam a venda de seus produtos. Estima-se a venda de 450 toneladas de verduras e hortaliças,

[119]Bernard Kliksberg (1999, 2001) escreveu dois artigos citando a Cecosesola como um exemplo de organização coletivista baseada em um forte capital social. John Holloway escreveu o prefácio de um dos livros da organização, ressaltando os traços de caráter revolucionário da Cecosesola. Humberto Maturana citou a organização em palestras proferidas como um exemplo prático de organização que vivencia a biologia do amor. Luiz Razeto citou a Cecosesola como uma organização coletiva que possui o Fator C, gerando êxito sob o ponto de vista de eficiência econômica e social. Myron Rogers reproduz os valores e o modo de gestão da organização para a realização de consultorias empresarias no Reino Unido. Além desses autores, observamos na literatura venezuelana trabalhos que apontam a Cecosesola como a maior e mais exitosa cooperativa do país (DELGADO; RICHER, 2001; MELCHER, 2008); um exemplo de transformação cultural e social (PAREDES, 2001); uma organização que consegue conciliar diversos objetivos para além das questões econômicas (CHAGUACEDA, 2011; RICHER, ALZURU, 2004; CALCAÑO, 1998; SUEREZ FREITEZ, 2007).

[120] A conversão do cambio oficial no período da investigação estava na proporção de um dólar = 4 bolívares.

produzidas por 12 cooperativas, e, 11 pequenas unidades de produção comunitária que produzem bens básicos, atendendo a 32% da população de Barquisimeto[121] e a 55 mil famílias semanalmente no Estado de Lara. Abaixo apresentamos uma tabela elaborada pela própria organização, que aponta nas décadas de 1990 o posicionamento da organização em relação aos demais supermercados e distribuidores da região.

Tabela 17
Promedios mensuales de suministro, en kilogramos, a los principales clientes de la corporación MAVESA en la región centrooccidental

Cliente	**1993-1994**	**1994-1995**	**1995-1996**	**1996-1997**
Cecosesola (Ferias de consumo familiar)	**103.909**	**107.666**	**96.785**	**121.317**
Dialca	57.742	40.379	40.139	45.306
Mayor viveres y quincalleria Lumar, s.r.l.	36.561	46.842	55.021	44757
Supermercado Los Morochos, s.r.l.	32.367	34.157	38.022	32.178
Distribuidora de productos alimenticios qm. Margana	102.674	61.395	31.090	20.088
Comercial ANOFRI	22.695	23.064	17.718	14.466
Automercado Muralla	26.242	26.242	11.650	7.388
Kleo's, c.a.	22.842	32.499	16.076	4.928

Fonte: Calcaño (1998, p.33).

Apesar de não termos encontrado dados mais recentes, em entrevistas, os membros da organização ressaltaram que esses valores permanecem. Sob o ponto de vista de eficiência operacional, alguns dados também são relevantes quando comparados aos de empresas tradicionais. Segundo pesquisas realizadas pela organização, enquanto em um supermercado tradicional da Venezuela os gastos operacionais giram em torno de 10% a 15%%, as feiras da Cecosesola trabalham com uma margem de 6%. Ao comparar os dados referentes a roubos, as pesquisas ressaltam que nos supermercados tradicionais geralmente se situam entre 3% e 5% em comparação com 0,5% a 1% da Cecosesola, e no que se refere aos desperdícios e perdas,

[121] Estima-se atualmente a que população de Barquisimeto está com cerca de 1.500.000 moradores.

enquanto nos supermercados chegam de 25% a 30%, na Cecosesola ficam entre 15% a 20% (RELATOS DO ENTREVISTADO GUSTAVO SALAS, 2011).

Os dados corroboram as ideias sustentadas por Gaiger (2001) e pelos estudos empíricos de Tauile e Debaco (2004), Storch (1987) e Venosa (1987) que apontam mais uma vez que até sob o ponto de vista operacional, não há indícios que possam afirmar que o modo de organização de cunho coletivista é menos eficiente do que as organizações burocráticas.

No que se refere ao ramo de funerária, a central de cooperativas é considerada a maior organização no Estado de Lara, formada por 21 organizações que atendem a mais de 20.000 famílias associadas, e beneficiam 160.000 pessoas. A central conta com 16 trabalhadores sócios, possuem três salas velatórias, dez carros e uma oficina artesanal de caixões, na qual se produzem em média 20 caixões por semana e se realizam 800 velórios por ano.

Quanto às atividades de saúde, são seis cooperativas de serviços comunitários e um hospital, integrados em rede. Estima-se o número de 7.000 sócios, e o atendimento a mais de 160.000 pacientes ao ano. Especificamente no hospital, há 25 médicos da medicina tradicional, 15 médicos da medicina alternativa, além de 40 trabalhadores associados, ofertando serviços de angiologia, cirurgia, dermatologia, gastrenterologia, medicina interna, nutrição, psicologia, psicopedagogia, urologia, endocrinologia pediatria, cenária, acupuntura, hidroterapias, massagens e *Tai Chi*.

Outra atividade realizada pela Cecosesola é a prestação de serviços de poupança e crédito, desenvolvida por 17 cooperativas, com mais de 16 mil associados. Além do serviço de crédito, criaram uma estrutura de fundos de caixa, que serve de financiamento para maquinários, construções, e de seguros para as perdas de colheitas, enfermidades, acidentes.

No mesmo ramo, desenvolveram um sistema de compra e revenda de artigos de linha branca (eletroeletrônicos), marrom (móveis) e demais equipamentos de casa, com o objetivo de libertarem os associados dos comerciantes que revendem os produtos com altas taxas de juros. Deste modo, os membros podem comprar os produtos com um financiamento das próprias cooperativas de crédito. Além das instâncias de natureza econômica, possuem também uma escola cooperativa, e um centro de lazer e entretenimento para os associados, que serve como

meio de integração social e para a realização de processos formativos e culturais dos envolvidos.

Ressalta-se contudo, que os dados são significativos não apenas em termos de faturamento e de eficiência operacional, mas também pelos resultados sociais, culturais e formativos e pelo modo como gerenciam a organização. Movem-se por uma lógica solidária, que mesmo gerando significativos retornos econômicos, não são convertidos em altos pró-labores para os sócios, mas em benefícios sociais para todos e a comunidade em geral.

No ramo de funerária, os planos para os sócios beneficiam não apenas o titular, mas até oito membros da família, sendo que o associado contribui com um pagamento mensal de apenas oito bolívares (o que equivale a menos de dois dólares), para ter direito ao funeral de qualquer um dos seus dependentes. No caso de um não sócio que queira fazer o uso do serviço funerário, os valores chegam a ser até 50% mais baratos do que nas outras funerárias.

Na área de saúde, os benefícios se assemelham, é cobrado o valor de apenas seis bolívares (1,5 dólar) por semana, para dar direito a um plano de saúde com serviços básicos, que incluem o titular e até nove pessoas da sua família. No caso dos atendimentos especializados, o associado e seus dependentes pagam 80 bolívares por consulta (20 dólares), enquanto nas clínicas tradicionais o mesmo serviço não custa menos de 250 bolívares.

No mesmo sentido, o sistema de compra e revenda de linha branca, marrom e itens para casa, revendem os produtos para os associados sem taxas de juros e parcelando em diversas vezes. Por comprarem diretamente dos fabricantes, conseguem obter um desconto de até 25% em comparação com os preços do mercado tradicional. O valor médio de cada produto sofre um acréscimo de 15% sobre o preço de custo para os não sócios.

Nas atividades de produção e comercialização de itens básicos, os produtos industrializados chegam a ser até 25% mais baratos do que no mercado tradicional, e no setor de verduras, legumes e frutas apresentam economia de até 50% em comparação com o valor de mercado. Dados recentes de uma pesquisa de mercado comparando os preços da Cecosesola com os principais supermercados do mesmo *nicho* apontaram que, em relação ao supermercado Bicentenario, os preços de verduras e legumes encontram-se 51% mais baratos, e no setor de

itens básicos para alimentação e casa encontram-se 13,4% mais baratos, e em comparação com o supermercado Garzon, as diferenças foram de 53,8% e 17,5%, respectivamente (QUADRO COMPARATIVO DE PREÇOS DA CECOSESOLA, 2011).

Observa-se assim, que os valores dos planos de saúde e funerários, e mesmo os de revenda financiada sem taxas de juros são irreais se compararmos com a lógica das empresas privadas. Todavia, isto só ocorre porque o investimento do faturamento que possuem (100 milhões de dólares anuais), não é convertido em altos salários para os trabalhadores-sócios nem mesmo reinvestido para maximizar o capital, mas destinado ao beneficio de seus sócios e da comunidade, muitas vezes, via subsídios.

Um dos fatos que corrobora a argumentação é que, atualmente, o hospital da organização, devido aos altos custos de instalação, não consegue cobrir seus gastos, gerando prejuízos sob o ponto de vista econômico. Porém, optaram por destinar subsídios oriundos do faturamento das feiras (supermercados) e dos diversos fundos solidários existentes para continuar com a oferta de preços e planos de saúde muito abaixo do mercado.

Ao compararmos com os conceitos levantados por Coraggio (2003), Kraychete (2000) e Gaiger (2004, 2009) de eficiência sistêmica e social, observamos que a lógica existente na organização sustenta a busca pelo equilíbrio na geração de resultados econômicos e sociais para os sócios e a sociedade, contrapondo inclusive o individualismo que muitas vezes restringe a solidariedade apenas às quatro paredes da organização.

No mesmo sentido, os resultados econômicos e sociais não são frutos de um modo de gestão tradicional, que utiliza da heterogestão, sob a alegação de superioridade da eficiência econômica. Constatamos na pesquisa participante que praticamente não há níveis hierárquicos formais, e tampouco estrutura de cargos com presidente, tesoureiro, secretário. Ademais, a distribuição do capital ocorre por cotas partes iguais e não há trabalhadores assalariados[122]. Além do modo de organização, registramos diversos exemplos de solidariedade no cotidiano das relações entre os membros, apontando para outros princípios e ideais, conforme será apresentado no decorrer do capítulo.

[122] Os estudos de Richer e Alzuru (2004), Calcaño (1998), Kliksberg (1999, 2001) e Paredes (2001), também corroboram o argumento de que a cecosesola apresenta um modo de gestão inovador, sem hierarquias, cargos, contrapondo assim, as estruturas tradicionais de gestão.

7.3 Breve histórico da organização Cecosesola

A central de cooperativas Cecosesola surge em 1967, na cidade de Barquisimeto (Capital do estado de Lara), região historicamente marcada por ter sido um centro comercial e de distribuição privilegiado por sua localização, entre a zona centro costeira do país e a região ocidental andina. O fator geográfico foi aproveitado por agricultores, artesãos e comerciantes, para o intercâmbio comercial, assim como para a criação de organizações comunais que dessem respostas às demandas locais. Gonzalez (2001) afirma que as condições histórico-geográficas impulsionaram uma estreita vinculação econômico cultural entre o campo e a cidade, o que se traduziu em impactos migratórios, do meio rural para cidade de Barquisimeto, que tinha forte tradição de organização social com valores e padrões culturais orientados para o trabalho solidário.

Nas concepções de Machado e Freitez (1994), além da estreita relação econômica e cultural entre cidade e campo e do padrão migratório de pessoas da zona rural para a cidade, outro fator relevante para potencializar o surgimento das cooperativas na região foi a tradição produtiva local, que estava distante da relação dicotômica do setor petrolífero e dos grandes projetos arquitetônicos presentes em outros estados do país. Isso gerou uma ênfase na constituição de pequenas organizações locais, mantendo a sobrevivência dos valores e padrões culturais solidários, pautada por uma cultura de trabalho que enfatizava a autossolução de problemas.

Ademais, a própria influência do fomento de igreja católica, foi também um fator de incentivo não só em âmbito nacional, mas nas próprias cooperativas da região, promovendo organizações que se centravam em serviços de poupança e crédito e se constituíam nos bairros pobres da zona rural do Estado de Lara.

Além desses fatores históricos, em 1967, dez cooperativas que exerciam as atividades de poupança e crédito, motivadas por uma necessidade local, criam uma central de cooperativas para realizar a prestação de serviços funerários. A pobreza da população e a consequente dificuldade de pagar os gastos de um enterro incitaram a ideia de prestarem esse serviço. No entanto, a lei de seguros daquela época, dificultava que cooperativas de primeiro grau assumissem tal função. Assim, constituíram a central de cooperativas de Serviço Social do

Estado de Lara (CESOSEOLA), realizando inicialmente, apenas as atividades de serviço funerário e de poupanças e créditos.

Essas atividades se estenderam por oito anos, quando em novembro de 1975, mediante a visualização de uma demanda social, a carência na oferta de transporte público na cidade de Barquisimeto, optaram por elaborar mais este projeto e solicitar crédito à Corpoindustria[123], cuja finalidade era a aquisição de 235 ônibus. Inicialmente, a Corpoindustria se negou a aceitar o pedido, mas depois de uma intervenção política a favor da organização, foi concedido crédito de 800 mil bolívares[124], o que possibilitou a compra de 92 unidades. Em poucos meses a Cecosesola ampliava suas atividades e passava a ter mais de 300 trabalhadores associados.

As atividades de transporte se estenderam até o ano de 1984, quando mediante uma grande crise econômica, devido ao endividamento ocasionado pelos empréstimos e por intervenções Estatais, a organização optou por encerrar esta atividade. Apesar de não aprofundarmos nos diversos fatores históricos que causaram o fim dos trabalhos naquela época, observamos nos escritos e nas falas dos trabalhadores que vivenciaram o período, toda uma narrativa mística sobre os enfrentamentos e desafios ocorridos, servindo inclusive como processo formativo para os novos ingressantes na organização[125].

Os cooperados ressaltam que um dos motivos centrais das lutas políticas ocorreu com os sacerdotes e com o Estado, pois a organização se tornou popular e de grande prestígio na região, o que começou a ser visto como uma ameaça à elite da época. Somada a estes fatores, citam a entrada de um grupo de militantes dentro da cooperativa, questionando os modos tradicionais de gestão nas cooperativas, o que acabou com a participação e apoio dos sacerdotes na gestão da organização.

Contudo, em conversas com os membros mais antigos e nos registros de documentos da própria organização, confirmam que os conflitos políticos do período trouxeram significativas contribuições e aprendizados para os envolvidos, como: o fato de ter fortalecido a identidade

[123] Organismo oficial de financiamento para o movimento cooperativo.
[124] Equivalente a 200 mil dólares
[125] Elaboraram um documentário com fotos e matérias de jornais da época, ressaltando os diversos conflitos existentes, e como conseguiram sobreviver às crises econômicas e políticas.

entre os membros; a adoção do pressuposto de autonomia mediante as estruturas legais; repensar as lutas pelo poder via estrutura eleitoral tradicional; iniciarem um processo de autocrítica e análise constante dos valores culturais e de comportamento presente nos indivíduos (REGISTROS NO SEGUNDO LIVRO DA CECOSESOLA, 2003).

Em 1983, um ano antes de se encerrarem as atividades de transporte público, a central de cooperativas conheceu uma experiência de vendas de verduras e frutas a um só preço, chamada de *Ferias de Hortalizas*. Observou-se, então, que com alguns ajustes, essa feira poderia ajudar a pagar as dívidas adquiridas e converter-se em uma ferramenta para fortalecer as cooperativas da região. Com o apoio de quatro cooperativas filiadas, começaram a implantar a atividade por meio da compra e revenda de verduras. Na primeira feira foram vendidas três toneladas de verduras e frutas ao preço fixo de quatro bolívares o quilo. Porém, como o crescimento das feiras foi alto, em meados de 1985 contavam com ônibus circulando em quinze bairros da cidade, ofertando produtos em três feiras próprias (Feira do Centro, Feira Leste e Feira de Ruiz Pinedo).

Com o desenvolvimento das feiras, foram agregando diversas cooperativas de produtores, que passaram não apenas a comprar e revender, mas a produzir e ofertar os produtos, constituindo novas cadeias produtivas. Além disto, agregaram associações que hoje prestam serviços de açougue, peixaria, sucos, frios, quitandas, temperos, táxis, produtos de rações e itens de papelaria e eletrodomésticos.

Outro fato marcante na história da organização ocorreu em 1994. Devido a uma crescente precariedade do sistema público de saúde, começaram a criar fundos solidários, buscando soluções para os altos custos dos serviços de saúde. Em um primeiro momento, constituíram um fundo entre todos os participantes das feiras da Cecosesola. Logo, este único fundo foi se descentralizando para cada feira e depois foi integrando outros grupos que formavam parte da organização, o que acabou por criar uma instância chamada de ajuda mútua, responsável por servir como caixas para financiamentos e urgências. Atualmente, além dos fundos tradicionais, observamos na pesquisa de campo, a constituição de diversos fundos emergenciais para viagens à praia, atividades festivas e ajuda para problemas pessoais que surgem de acordo com as demandas do coletivo.

No mesmo ano de 1994, mediante a desfiliação da Cecosesola do órgão nacional de cooperativas do país, a escola cooperativa (criada em 1976), passou a fazer parte de uma das instâncias da organização. Naquele momento, a escola cooperativa que se localizava fora da Cecosesola, mudou-se para dentro do espaço físico da Feira de Consumo Familiar do Centro. A instância hoje é composta por todos os trabalhadores sócios que formam a Cecosesola, servindo como um espaço para o encontro e para facilitar a coordenação dos processos educativos. Se reúnem todas as quartas-feiras em reuniões de formação e mensalmente realizam reuniões regionais. A ideia é auxiliar não só as reuniões nos aspectos de formação técnica, mas também os valores da organização, a reflexão, e atividades relacionadas ao lazer e formação familiar dos membros. Coordenam ainda relações interinstitucionais tanto de nível nacional quanto internacional, e possuem dentro do seu espaço físico uma espécie de moradia para os visitantes da organização (onde também ficamos alojados durante a pesquisa).

Já no ano de 1995, motivados pelos mesmos problemas vinculados às dificuldades de acesso aos serviços de saúde, optaram por criar uma cooperativa, associada à Cecosesola, com um pequeno consultório médico de atendimento em pediatria e medicina geral. As atividades se estenderam até o começo do ano de 1999, quando surgiu a proposta de ampliar a experiência criando um centro cooperativo de saúde. Contudo, devido à falta de recursos, alteraram os planos, destinando o dinheiro dos fundos criados da instância de Ajuda Mútua para desenvolver um sistema de plano de saúde familiar. A partir daí, puderam ampliar para mais cinco centros de saúde em diversos bairros da cidade de Barquisimeto. Com a proposta de continuar a expansão do centro de saúde, propuseram-se, em meados de 2000, criar um hospital, que foi inaugurado em Março de 2009, com salas de emergências, partos, cirurgias, laboratório, radiologia, acupuntura, cozinha, sala de usos múltiplos e estacionamento.

Em termos de estruturas organizacionais, atualmente a Cecosesola está dividida em seis instâncias: Sociais, Produção e Abastecimento, Saúde, Apoio Mútuo, Educação, e outros bens e serviços. Cada uma dessas instâncias compõe-se de diversas organizações associadas. Um balanço realizado no ano de 2011 por um grupo de pesquisadores de Economia Solidária da Venezuela mapeou que na Cecosesola há 50 organizações associadas, sendo 39 cooperativas e 11 organizações comunitárias, distribuídas nas seis instâncias. Dentre essas, 23 organizações se destinam principalmente às atividades de produção agrícola e artigos processados e 27

organizações aos diversos serviços múltiplos. Ao contrário das leis cooperativistas brasileiras, na Venezuela é permitido que uma mesma cooperativa exerça atividades de ramos diferentes.

No que se refere à distribuição dos trabalhadores, observa-se a presença de 951 trabalhadores-sócios que trabalham nas feiras, no setor de saúde, na escola cooperativa e nas demais atividades vinculadas à rede, e 270 produtores integrados, que fornecem os produtos que são comercializados nas feiras da organização. Por ser uma central de cooperativas, todos os trabalhadores só podem estar vinculados à Cecosesola via filiação a pelo menos uma das cooperativas associadas.

Além dos trabalhadores-sócios existem mais de vinte e sete mil associados, que não trabalham na cooperativa, mas fazem parte dos planos de saúde, sociais e bancários da organização. Abaixo, apresentamos um quadro sintético, esquematizando as distribuições das cooperativas e dos trabalhadores envolvidos.

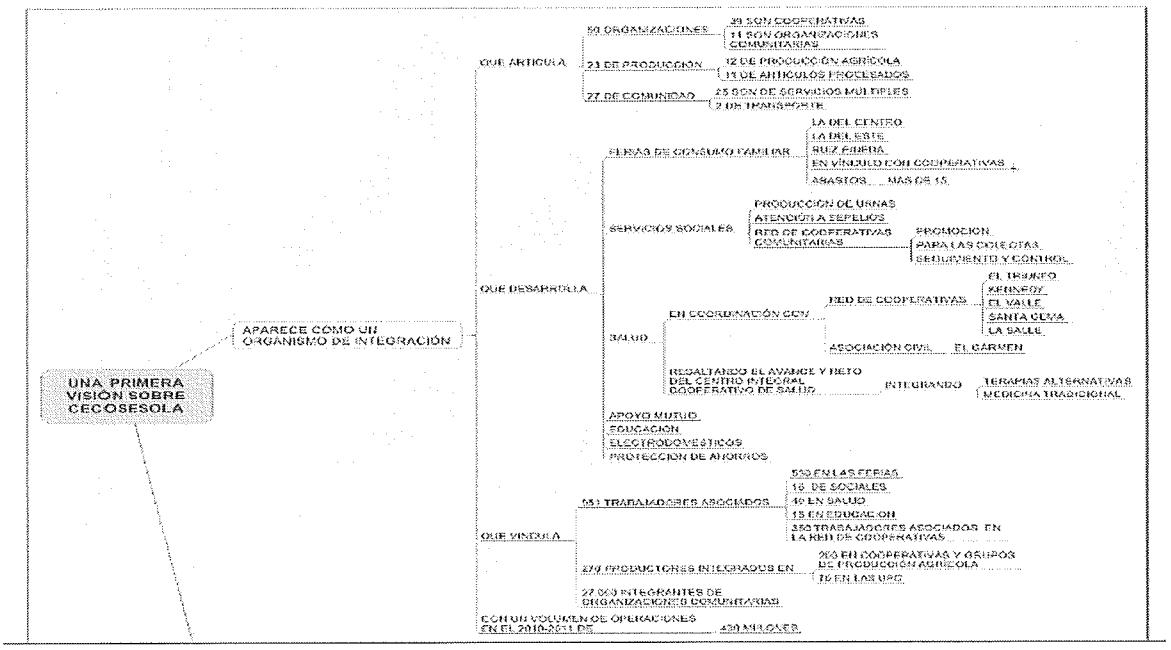


Figura 5 Distribuição das instâncias e trabalhadores na Cecosesola
Fonte: Gestión Cooperativa (2011, p.32).

Quanto ao perfil socioeconômico e cultural dos membros vinculados à organização, uma pesquisa realizada pela própria escola cooperativa da Cecosesola, aponta que 80% dos trabalhadores-sócios têm menos de 50 anos, o que representa majoritariamente um público jovem, com média de grau de ensino formal até o nono ano, e recebendo o equivalente a cinco

salários mínimos. Estima-se que, hoje, um trabalhador-associado, representa 20% da população venezuelana com maior poder aquisitivo (PESQUISA DO PERFIL DOS TRABALHADORES-SÓCIOS, CECOSESOLA, 2011).

Todavia, observamos na pesquisa de campo que há exceções, como o fato de ter trabalhadores de 16 a 80 anos, e um significativo número de membros com curso superior. Inclusive, um dos membros se graduou nas décadas de 1970 em uma das renomadas instituições de Administração dos Estados Unidos, o que parece ter influenciado no próprio modo de gestão da Cecosesola. No mesmo sentido, observamos que dos trabalhadores-associados que fazem parte desde o início da organização, alguns vieram da Alemanha e de Cuba, oriundos dos partidos comunistas e outros do próprio movimento cooperativista venezuelano, trazendo fortes influências dos ideais cooperativistas de Rochdale.

Além desses fatores, no que se refere às concepções de mundo vinculadas aos processos educativos e culturais, observamos também a influência de autores como Luiz Razeto, Humberto Maturana, Paulo Freire, Bernard Kliksberg, John Holloway no pensamento e nos valores defendidos pela organização. Com exceção de Paulo Freire, todos os autores visitaram mais de uma vez a organização, realizando minicursos, palestras e estabelecendo trocas de informações entre os envolvidos.

No que se refere aos aspectos políticos e religiosos, observamos que seguem um dos princípios do cooperativismo de Rochdale: a neutralidade política partidária e religiosa. Apesar de cada membro ter autonomia para escolher seus candidatos, bem como qual crença seguir, há um acordo de que nenhum associado pode utilizar o nome da organização para defender ou criticar qualquer uma dessas dimensões.

Vinculado às relações políticas com o Estado, observamos também na própria prática da organização, um cuidado em não estabelecer nenhuma relação de dependência com órgãos públicos. Historicamente, desde as crises políticas vividas na década de 1970, há uma grande resistência em aceitar financiamentos e recursos que possam interferir na autonomia das organizações, o que a diferencia substancialmente da lógica presente na maioria das organizações coletivistas venezuelanas (DELGADO et al., 2009).

Em contrapartida, quando se trata da relação com a comunidade e demais associações coletivistas, há um grande interesse e um discurso de que não se estabelecem dicotomias entre a Cecosesola e a comunidade, visto que afirmam ser própria a comunidade:

> Certa vez havia estourado um cano de esgoto no Bairro onde está o hospital e o cheiro foi tão forte que não conseguíamos ficar no local. Então nos reunimos para decidir o que fazer, e pensamos: com esse cheiro até os pacientes vão ficar pior do que estão. Surgiu a ideia de fechar o hospital e esperar a prefeitura resolver o problema. Todavia, ao refletirmos, vimos que se fizéssemos isso, estaríamos negando fazer parte da comunidade. Estaríamos afirmando que esse é um problema dos moradores do Bairro, e quando resolverem a gente volta. Então, decidimos ficar mesmo com o mau cheiro, porque nós somos essa comunidade aqui, se eles sofrem, nós também sofremos. Depois de tomada a decisão de ficar, fomos protestar com a prefeitura até resolverem o problema (TRECHO EXTRAIDO DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM O ASSOCIADO GEORGE, 2011).

> Nós desde o começo da época dos transportes, temos a ideia de que a comunidade não é uma coisa e nós outra; porque assim já estamos criando uma parede. As vezes as pessoas me perguntam onde consumo, nós também consumimos na feira e pegamos as mesmas filas. É igual quando um produto está escasso, quando houve a escassez de leite, o acordo era de um quilo[126] por pessoa. Nós também levamos só um quilo de leite para casa, porque não somos diferentes da comunidade (ENTREVISTA DO ASSOCIADO GUSTAVO SALAS CONCEDIDA À MENDEZ, 2008, p.22).

> Não somos uma rede de supermercados, mas uma comunidade servindo a si mesma (FRASE ESCRITA EM UMA DAS PAREDES DA FEIRA DA CECOSESOLA, 2011).

7.4 Sobre as concepções de gestão e os modos de organização do trabalho

Ao analisar o modo de gestão da Cecosesola, observa-se que há um posicionamento formal[127] de que a gestão não é neutra, e assim, faz-se necessária a ressignificação de um conhecimento gerencial, contrapondo inclusive os modos de dominação burocráticos. Há exemplo, questionam a necessidade das hierarquias e separações de cargos:

> A estrutura organizacional tradicional apresenta uma maneira hierárquica de se organizar onde se exerce o controle através de um poder geral sobre o particularista, ao criar múltiplas separações verticais e horizontais. Uma maneira que facilita o acesso ao poder e a riqueza quando se vai ascendendo nos escalões estabelecidos. Uma maneira de organizar que poderia parecer totalmente lógica e racional, talvez porque respondesse às emoções básicas motoras da cultura na qual nascemos, tais como: desejos e aspirações de

[126] Na Venezuela, o leite geralmente, é comercializado em pó.
[127] Entendemos por posicionamento formal uma definição registrada em documentos da organização, que tem a intenção de expressar como uma opinião do coletivo.

> apropriação e acumulação individual de riqueza e poder, a desconfiança do outro, a inclinação à competição e a divisão. Não o bastante, desde outra perspectiva, poderia parecer uma loucura. Como é isso de que para organizarmos temos que estabelecer separações entre cargos e hierarquias? (SEGUNDO LIVRO DA CECOSESOLA, 2003, p.35).

No mesmo sentido, nos registros de uma ata do ano de 2002 e em conversas com os cooperados, apontam para a participação ativa na mudança da lei geral de cooperativas e associações de 2001. Ressaltam que a lei anterior limitava a capacidade do desenvolvimento coletivo das organizações, pois obrigava-as a desenvolver um único modo organizacional de gestão. Além disso, pelas exigências legais, favoreciam-se formas hierárquicas de organização, facilitando a concentração do poder em pequenos grupos diretivos e restringindo a participação a uma democracia representativa (RELATOS DO ASSOCIADO TEÓFILO, 2011).

Comparando esta "tomada de consciência" do ponto de vista formal, com a realidade das experiências empíricas registradas na revisão bibliográfica da literatura no capítulo seis, a organização parece constituir uma exceção à grande maioria das iniciativas de Economia Solidária, principalmente no que se refere à capacidade de análise e sistematização do conhecimento gerencial apresentado. Acreditamos, contudo, que um dos motivos que geraram este nível de consciência foi o longo processo formativo de reflexões, tentativas e erros. Porém, conforme relatam, no começo da organização estruturavam-se nos mesmos moldes das organizações tradicionais:

> No início, a estrutura organizacional da Cecosesola, assim como as características das reuniões eram similares a qualquer organização de caráter econômico. Nos primeiros anos nos dedicávamos fundamentalmente a administrar o serviço funerário e em menor grau, a "dar" uma educação cooperativa. Depois de cinco anos, contávamos com uns doze trabalhadores, incluindo motoristas, ajudantes, secretárias, caixas e contadores, os quais eram supervisionados por gerentes de serviço. Existiam também as mesmas relações de dependência que em qualquer empresa: os trabalhadores se limitavam a cumprir, dentro do seu horário de trabalho, com as tarefas combinadas, sem participar das decisões nem tomar parte em reunião periódica nenhuma. O gerente se reportava a um conselho de administração de cinco membros, representantes das cooperativas integradas que se distribuíam nos cargos de Presidente, Secretário, Tesoureiro e Porta-voz. Um conselho de Vigilância cumpria com a função de controlar fazendo às vezes, o papel de cães de guarda. Os membros do Conselho não podiam se envolver nas tomadas de decisões administrativas ou econômicas. Pela mesma razão os trabalhadores não podiam optar por cargos diretivos e nem ter voz e voto nas assembleias da Cecosesola (HÍSTORIA DO SURGIMENTO DA ORGANIZAÇÃO ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO, CECOSESOLA, 2003, p.20).

Ressaltam ainda, que este modo de gestão se manteve até o ano de 1982, quando teve início um processo de modificações nas estruturas organizacionais, rompendo com a concentração de poder e seu formato heterogestionário:

> Em meados de 1982, uma pessoa que ocupava o cargo de gerente na funerária renunciou e, a partir daí, decidimos eliminar este cargo. Surgiu então a oportunidade de aprofundarmos mais em um processo de autogestão, no qual fomos compartilhando as responsabilidades, e teve início uma nova ordem, não mais imposta de cima para baixo. Em pouco tempo, esse processo foi se espalhando para os demais cargos e as tarefas foram sendo assumidas coletivamente através do mecanismo de rotatividade, e as remunerações se igualaram. Inicialmente, esse processo gerava desajustes para os menos maduros, pois se convertia em oportunidade de aproveitamento, em ir trabalhando menos, saindo mais cedo para a casa e, em alguns casos se beneficiando indevidamente dos recursos econômicos (HÍSTORIA DO SURGIMENTO DA CECOSESOLA ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO, 2003, p.21).

É interessante observar que ao tentarem implementar processos de gestão coletivistas, depararam-se com tensões e conflitos culturais e de valores, como por exemplo, o oportunismo entre os indivíduos, a reprodução da ideia de que agora se não há chefes, o chefe sou eu. Em estudos de Vieitez e Dal Ri (2001) e Busnardo (2006) vinculados aos desafios da constituição de uma gestão coletiva na Economia Solidária, apontam para relatos muitos semelhantes, apontando que nas primeiras tentativas de constituir um trabalho coletivo, emergem, na prática, diversas características das organizações tradicionais. Isto aponta para o fato de que pensar na constituição de uma gestão solidária, envolve também um processo de transformação dos valores culturais presente nos indivíduos.

Atualmente, ao analisar na pesquisa participante o modo de organização da Cecosesola, constatamos ressignificações nas concepções de hierarquias, divisões do trabalho, cargos e tarefas. Apesar de termos concentrado nossas análises nas atividades vinculadas às feiras, onde está a grande maioria dos trabalhadores, nas visitas que realizamos às cooperativas associadas, praticamente não observamos estruturas de cargos formais.

Em termos de estrutura organizacional formal, observa-se nos registros legais da cooperativa que existe apenas um conselho formado por três indivíduos, respondendo legalmente pelas seis instâncias da organização. A mudança da legislação cooperativista venezuelana de 2001 tornou como ponto facultativo a constituição de cargos como presidente, tesoureiros, secretários, conselhos administrativos e fiscais.

O entrevistado Teófilo (2011) que participou das mudanças nas leis venezuelanas, fez questão de enfatizar que existe uma grande diferença entre quem decide e quem assina. Comentou que nas empresas tradicionais o presidente faz os dois, porém na Cecosesola a figura da comissão é apenas por uma questão legal. Além desta, ressaltou que existem também comissões de compras, que tomam decisões sobre assuntos específicos, mas que não fazem parte de nenhuma representação legal. O mesmo, para a questão de uma comissão responsável por assinar os cheques da organização. Todavia, afirmou que a representação política e social é feita por todos os membros.

Sob o ponto de vista de cargos e funções, não registramos nenhuma função formal para cargos gerenciais ou específicos. Pelo alto número de trabalhadores, observa-se que há certa divisão de trabalho, porém polarizada por setores. Por exemplo, há sócios-trabalhadores que condensam a maior parte de suas atividades nas feiras, enquanto outros, se situam na funerária, nos hospitais e nas instâncias de finanças. Contudo, em cada uma das atividades, as divisões de trabalho por segmento não reproduzem, nem sob o ponto de vista físico (*layout*) e nem prático, as ideias de separação entre diretoria (que planeja, coordena, delega e controla) e operários (que executam).

7.5 Sobre os processos operacionais de trabalho: rotatividade, comissões e a negação do status dos cargos

Ao contrário do que apregoavam os "clássicos" métodos de Taylor (1980), Fayol (1980) e Ford (1926) sobre organização do trabalho com base na superespecialização e no pressuposto da necessidade de um cargo e função para cada indivíduo, observamos um avançado sistema de rotatividade de funções que ocorrem em todas as instâncias da Cecosesola. Por envolver mais de 1.200 trabalhadores-sócios, os rodízios são diferentes de acordo com o conjunto de funções existentes em cada uma das instâncias da organização. No setor de feiras que concentra o maior número de trabalhadores-associados, o rodízio ocorre por meio da divisão de três grupos de trabalhos – chamados de A1, B1 e B2, que trabalham em dias alternados da semana. Dentre esses grupos cada trabalhador exerce o mesmo conjunto de funções, que envolvem atividades de caixas, vendas, cozinha, reposição de mercadorias, estacionamento, arrecadação e troca do dinheiro, limpeza dos banheiros, guarda volumes, portarias, distribuição de sacolas, vigilância, granja comunitária, compras, estoques, controle de saída e intercâmbio com outras instâncias.

Por possuir um espaço geográfico com um grande número de subfunções (por exemplo, existem diversos postos nas atividades de vendas, portarias e caixas), um trabalhador-sócio gasta pelo menos um mês para passar por todas as áreas. Há também algumas funções fora das feiras, como a participação nas granjas (que se situam a mais de 80 km da sede) e em outras instâncias da organização.

Quanto às atividades que ocorrem nas instâncias de saúde, principalmente nos hospitais, existem às funções de vigilância, limpeza, atendimento ao cliente, caixas, além da participação nos fins de semana na rotatividade das feiras. Já em instâncias nas quais as atividades diárias não são tão intensas, por exemplo, no setor de ajuda mútua (finanças) existem comissões coordenadas por equipes rotativas.

Constatamos também que algumas funções que poderiam ser diluídas em uma rotatividade, são substituídas pela responsabilidade do cumprimento de todos os envolvidos. Apesar de trabalharem quase todos os dias juntos, não residem em um mesmo espaço físico, de modo que quando terminam as atividades voltam para suas casas. No horário de almoço, porém, todos se reúnem, pois cada cooperativa associada possui refeitórios onde se prepara a refeição coletivamente. Na escola cooperativa (que se situa dentro de uma das feiras), apesar de haver rotatividade nas funções da cozinha (preparando a comida dos cooperados), não há a função de limpeza de talheres, sendo responsabilidade de cada membro após o término do almoço, lavar o que foi utilizado.

Caso semelhante ocorre na moradia da escola cooperativa para os visitantes. As funções relacionadas à limpeza dos banheiros, quartos e cozinha, geralmente são atribuídas aos próprios moradores, incutindo naqueles que estão de "passagem" a responsabilidade coletiva por utilizarem um espaço da organização.

Outro fato observado no sistema de rotatividade é que o conceito parece se estender para além do trabalho formal, implicando inclusive em atitudes no dia a dia dos membros. Certa vez, por exemplo, fomos convidados a participar de uma viagem de lazer a uma das praias da região. Todavia, no momento da viagem recebemos a informação de que não havia mais vagas no ônibus, sendo assim, não comparecemos ao local de partida. No dia seguinte, ao explicarmos

para um dos cooperados o motivo da não ida, o mesmo respondeu que a ausência de assentos no ônibus não era o problema, pois poderiam estabelecer um rodízio de lugares.

Sob o ponto de vista conceitual da rotatividade, ressaltam em documentos e entrevistas que a mesma pode ser uma técnica eficaz não só nos processos operacionais, como também no combate à meritocracia e ao *status* nos cargos:

> Quando se propõe a rotatividade, sempre há alguém que protesta, alegando que os seres humanos não são iguais, que têm diferentes capacidades. Apesar de haver tarefas que são difíceis de serem rotativas, isto não nega a possibilidade de que todos possam cada vez mais aprender essas atividades. Desse modo, é importante que aqueles que executam essas atividades, não se limitem a elas, e desenvolvam outras que as vinculem com o resto do grupo (ESCRITO NO PRIMEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 1990, p.79).

> A rotatividade permite que cada um dos trabalhadores tenha uma visão integral do processo, fazendo compreender melhor os pontos de vista dos outros; também permite a difusão de habilidades e competências, contribuindo para evitar a construção de parcelas de poder ao redor de uma esfera do conhecimento; possibilita a flexibilidade da organização, já que qualquer um pode substituir o outro em caso de necessidade; faz o trabalho ser mais variado, menos rotineiros e, portanto, mais satisfatório (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.115).

> A rotatividade tem um sentido educativo, servindo para que aprendamos a valorizar o trabalho do outro. Um exemplo bem evidente: é menos provável que alguém se queixe pelo atraso no almoço, quando já passou várias vezes pela experiência de cozinhar para centenas de pessoas. Além disso, a rotatividade impede que se gerem espaços de poder, e numa sociedade capitalista tendemos a guardar cotas de poder (ENTREVISTA DA COOPERADA TEREZA CONDEDIDA A SUNACOOP, 1998, p.77).

Os argumentos apresentados pela organização caminham no mesmo sentido da análise de Pedrini (2000) ao estudar a rotatividade em uma empresa recuperada. A autora aponta que a rotatividade é um mecanismo eficaz inclusive por: possibilitar que os membros ampliem o conhecimento de todo o processo da empresa e consequentemente melhorem o aprendizado; há uma quebra de rotinas de trabalho, pois se evita as atividades monótonas e repetitivas; há uma prevenção de problemas de saúde devido à não repetição de funções; há maior autonomia na concessão de períodos de férias, licenças ou desistências, visto que todos detêm o saber das diversas funções da organização; há melhorias na eficiência, pois os sócios passam a pensar a organização no seu conjunto, o que facilita mudanças na transferência de um setor para outro;

há facilidade na comunicação, já que os membros conhecem a diversidade de atribuições e responsabilidades de cada setor da organização.

Não é por menos que os modelos japoneses de gestão (da chamada nova gestão flexível) lançaram mão da rotatividade como um meio do aumento da eficiência operacional nas linhas de produção da Toyota. Observamos também no capítulo 3 que a própria Escola Sociotécnica utilizou a rotatividade, apontando inclusive aumento nos resultados dos grupos de mineiros em comparação com os métodos tayloristas.

Ressalta-se ainda que a aplicabilidade da rotatividade se operacionalizou facilmente em alguns setores da organização, por estarem inseridos em sua maioria em atividades cuja questão do conhecimento formal exigido é muito baixa. No mesmo sentido, Rothschild (1987) e Pedrini (2000) destacam a importância da efetiva simplificação das atividades administrativas e da tecnologia em organizações coletivistas para facilitar a rotatividade de funções.

Porém, em cargos e funções que exigem um conhecimento técnico muito específico, como nos hospitais da Cecosesola, há restrições à rotatividade. As funções específicas de cirurgias, consultas e dos próprios exames laboratoriais são exercidas por aqueles que têm diplomas de medicina, enfermagem e técnica de laboratórios, até mesmo por uma exigência legal. Contudo, isto não seria um grande problema, se o acúmulo de conhecimento, *status* e prestígio nestas áreas não legitimasse uma estrutura de poder, baseada na crença da meritocracia.

Na Cecosesola, uma das maiores dificuldades no que se refere às tentativas de estabelecer uma gestão coletiva no hospital, ocorre por resistência dos médicos tradicionais. Ressalta-se, porém que o fato não é novo. Com o desenrolar da prestação do serviço de saúde no final da década de 1990, começou-se a questionar o papel da medicina tradicional, do atendimento aos enfermos, das relações de poder que existiam no exercício da medicina, e da hierarquia na gestão.

Registram que um caso significativo para ampliar as reflexões sobre o poder que é legitimado nos cargos, ocorreu ao criarem um atendimento de 24 horas em um posto de saúde da

organização. A dinâmica intensa de trabalho havia gerado uma concentração de poder entre médicos, enfermeiros e seguranças. Os médicos plantonistas por serem muito exigidos pelo ritmo intenso de trabalho, começaram a se tornar "indispensáveis" para a estrutura. O poder técnico que possuíam sustentava o discurso de que não precisavam se organizar de modo coletivo. Não queriam participar das reuniões coletivas e exerciam um poder de mando sobre os demais trabalhadores. A lógica replicava nos enfermeiros, que seguiam as ordens dos médicos e, por deterem também um conhecimento técnico específico, não aceitavam a gestão coletiva. Já os seguranças, mantinham a "ordem" do centro de saúde, legitimando o poder desses profissionais. Para sanar o problema, resolveram desfazer o atendimento 24 horas, diminuindo a intensidade de poder sobre os cargos, ainda que isto implicasse em perdas econômicas para a organização (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM A ASSOCIADA CORINA, 2011).

Recentemente, abordam que uma das alternativas para lidar com a centralização do poder no cargo dos médicos, é o incentivo à prática da medicina alternativa. Ao contrário da medicina tradicional na qual o profissional dedica pelo menos seis anos ao estudo, acumulando um conhecimento técnico muito específico, na medicina alternativa o conhecimento pode ser acessado mais facilmente e, muitas vezes, sem a necessidade da titulação no estrito senso, conforme observa a entrevistada Corina (2011).

Nos hospitais, observa-se um grande incentivo à adoção de procedimentos da medicina oriental, principalmente por meio do uso de ervas, massagens, acupunturas e dos sistemas de prevenção à saúde. No ano de 2008, a Cecosesola escreveu um livro chamado de Medicina Alternativa, abordando seus diversos benefícios e apontando inclusive para soluções práticas e de baixo custo, por meio de tratamentos caseiros.

Em relação aos dilemas e tensões existentes na Cecosesola, Pitaguari (2010) aponta que hoje é praticamente impossível pensar em uma sociedade autogestionária sem considerar um mínimo de divisão do trabalho e especialização[128]. Porém, o que se enfatiza na fala de alguns membros e nas próprias teorias de Rotschild (1979) não é um puritanismo ou mesmo uma rigidez para que tudo seja rotativo, mas a importância de compreender que qualquer função e

[128] Por exemplo, ocorrem divisões de trabalho em pelo menos três instâncias: 1. quando existem produções diferentes de determinados produtos; quando existem diferenças de atividades profissionais; 3. quando existe uma hierarquia e divisão de poder. E é neste último caso que se tornam mais problemáticas as relações de poder.

atividade exercida, da mais simples até a mais arrojada, deve ser vista com a mesma importância.

Outra técnica de organização do trabalho relacionada com a rotatividade trata dos intercâmbios entre cooperativas associadas. Frequentemente os membros de uma cooperativa passam a trabalhar por um período em outras organizações da Cecosesola, geralmente de ramos diferentes. A proposta tem por objetivo manter a troca de conhecimentos entre os membros, ao mesmo tempo em que se busca fortalecer a integração entre os envolvidos.

Por fim, ressalta-se também um processo de organização das atividades operacionais chamada de *Kayapas* (expressão em espanhol para definir juntos, unidos), que consiste em mutirões mensais nas diversas instâncias da organização, para realizar limpezas, construções, manutenções ou organizações que surgem de acordo com as necessidades. No período em que passamos na organização, observamos pelo menos três *Kayapas*, que envolviam mais de 100 pessoas. Após o término das atividades, geralmente, os participantes se reúnem para algum tipo de confraternização. Nas falas dos membros, as *Kayapas* estão além de uma técnica de organização do trabalho, pois, envolve também o fortalecimento dos vínculos coletivos por meio do trabalho voluntário (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM O ASSOCIADO JONHATAN, 2011).

7.6 Sobre as estruturas e funções administrativas

Outro ponto de destaque na organização do trabalho da Cecosesola, é que não só nas atividades operacionais, mas também nas funções administrativas, praticamente não existem os tradicionais cargos de coordenadores, supervisores e gerentes. Por exemplo, no hospital, ainda que exista uma resistência por parte dos médicos tradicionais em participar da gestão coletiva, não há uma diretoria administrativa que gerencia a organização. Fato semelhante ocorre nas feiras da organização, que, mesmo com uma grande demanda de organização do trabalho, não possuem nenhum aparato de supervisores e administradores.

Por exigências legais, existem seis associados que respondem pelas questões contábeis de todas as instâncias, e também há um setor específico de compras que se responsabiliza por emitir os cheques e realizar os pagamentos dos fornecedores (não associados). Apesar dessas funções administrativas específicas, o que se observa é uma ruptura em termos de estruturas

diretivas, contrapondo a lógica da Escola Clássica de Administração de separar o pensar do agir.

Em termos de operacionalidade das atividades administrativas, ou seja, para lidar com as funções de planejamento, organização e direção, a organização faz o uso de reuniões coletivas diárias e adota o conceito de responsabilidade individual coletiva. As reuniões são a principal instância organizacional e de tomada de decisões, que, para dar conta do tamanho da organização e da complexidade funcional, ocorrem diariamente. Estima-se 3.000 reuniões ao ano, visto que em um mesmo dia ocorrem reuniões simultaneamente em praticamente todas as áreas da organização.

Observamos que são principalmente nas reuniões que ocorrem as funções diretivas do planejamento, organização do trabalho, avaliações e tomadas de decisões. Em termos operacionais, utilizam-se de reuniões permanentes e periódicas para tratar inclusive de assuntos específicos. Por exemplo, a cada quinze dias ocorre uma reunião que trata de planejar e coordenar o volume de produção e vendas dos produtores rurais. Na mesma, buscam evitar a superprodução de certos produtos, e elabora-se a formação de preços.

No início do ano, ocorrem também as reuniões gerais, na qual se realiza um balanço econômico, social e político dos anos anteriores, e se estabelecem algumas metas vinculadas ao ano seguinte. Existem ainda as reuniões de apoio mútuo, que envolvem planejamento e tomada de decisões vinculadas às questões de empréstimo e arrecadação dos fundos financeiros das cooperativas.

Outro tipo de reunião permanente trata das chamadas reuniões de plano local, que ocorrem quinzenalmente, e envolvem as decisões operativas e de formação dos envolvidos. No mesmo sentido, existem as reuniões zonais, também com o intuito de realizar processos formativos e operacionais, contudo, dentro das cooperativas associadas. Abaixo, há um quadro esquemático que apresenta os diversos tipos de reuniões existentes em cada instância da organização:

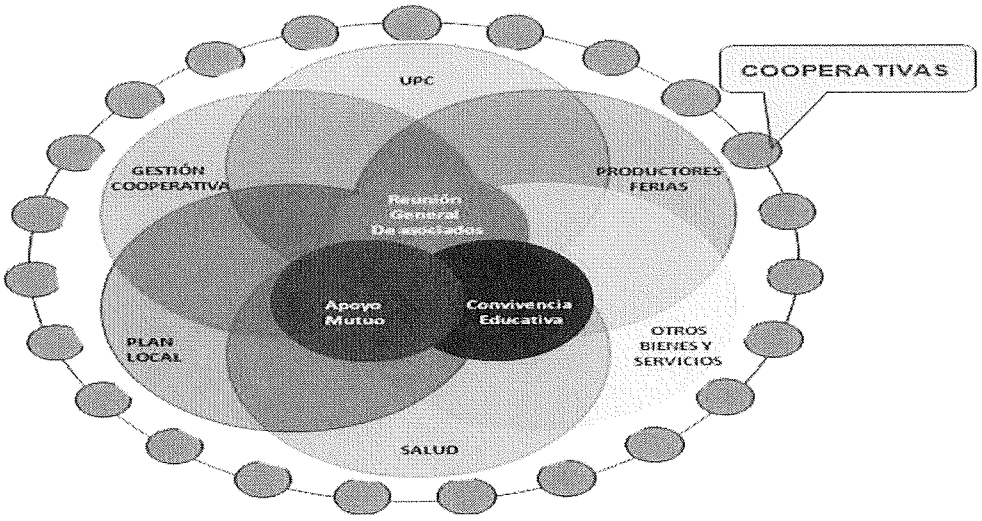


Figura 6 As instâncias de reuniões da Cecosesola.
Fonte: Extraído da apresentação de PowerPoint para um evento de Economia Solidária, CECOSESOLA, 2011.

No que se refere ao modo como as reuniões são operacionalizadas, constata-se ressignificações em termos conceituais e de formatos. Quanto às questões conceituais, abordam que no surgimento da organização, as reuniões ocorriam de maneira similar às das organizações tradicionais, com a presença de um mediador de fala, inscrições para tratar de assuntos, elaboração da pauta designada a cargo do secretário, exigência de quórum e o uso de votações para lidar com pontos divergentes:

> De um modo geral, em nossa cultura e especialmente no âmbito da atividade econômica ou gremial, espera-se que uma reunião cumpra com certas características mínimas. Por exemplo, deve contar com a presença de um número determinado de assistentes previamente certificados, deve ter objetivos claros, e a discussão deve se canalizar para temas acordados previamente ou no começo da reunião. Ademais, amenos que se trate de um grupo muito pequeno, nomeia-se um coordenador ou diretor de debates que é o encarregado de outorgar o direito de palavra e canalizar a reunião para as tomadas de decisões quando essas se fazem necessárias. As decisões se concretizam pela via da votação ou solicitando a opinião de cada participante. Ao final, os acordos são legitimados por unanimidade, maioria qualificada ou maioria simples (ESCRITO NO PRIMEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 1990, p.89).

> Em um primeiro momento, nos apegávamos estritamente aos procedimentos legais estabelecidos em qualquer organismo econômico ou gremial: Eram realizadas uma assembleia anual e uma diretiva ambas por representantes das cooperativas sem nenhuma participação dos trabalhadores. As tomadas de decisões constituíam a razão de ser primordial das mesmas. As decisões se tomavam por votação e se convertiam em válidas e definitivas, uma vez aprovadas com a presença do quórum regulamentar. As cooperativas ausentes ou em desacordo não tinham direito de interferir, a menos que tivessem voz e voto na reunião seguinte correspondente. As assembleias

> contavam com diretor de debates e se regiam por uma ordem do dia, elaborada previamente por um conselho de administração. De um modo geral, terminavam sendo espaços para realizar uma luta pelo controle da Cecosesola (ESCRITO NO PRIMEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 1990, p.91).

Observa-se na descrição da organização que há uma compreensão sob o ponto de vista formal, que o modo de organização das reuniões nos parâmetros tradicionais e, geralmente presente na maioria das organizações associativistas, reflete as mesmas estruturas burocráticas por centralizar e legitimar as concentrações de poder em minorias.

Além da compreensão teórica, a prática da organização apontou para significativas reflexões sobre o modo de contrapor a lógica burocratizada das reuniões tradicionais. Por exemplo, atualmente as reuniões ocorrem sem procedimentos formais, geralmente sem o uso de atas, e não há a elaboração de uma pauta formal para discussão. Tampouco há a figura de um secretário ou coordenador de falas, e os temas discutidos passam de um ponto para outro muitas vezes sem que haja um fechamento ou deliberação e, principalmente, sem o uso de votações.

Ao observar o modo informal de organização das reuniões, constatamos uma similaridade com os apontamentos de Vizeu (2003) que sustenta que a informalidade é não só um traço característico deste tipo de organização, como serve inclusive para facilitar a organização do trabalho. A prática da Cecosesola tem mostrado que a adoção de modos informais se, por um lado se perde o controle das ações passadas, por outro, gera maior flexibilidade organizacional, e facilidade nas tomadas de decisões.

Ressalta-se também que a possibilidade de se reunirem sem se preocupar com as tomadas de decisões, com a elaboração de uma pauta minuciosa e com o controle de falas, ocorre pois, a lógica de eficiência presente nas reuniões se move em sentido adverso das organizações tradicionais. Ao questionarmos sobre uma possível perda de eficiência nas questões operacionais, observamos nas falas dos entrevistados que a própria ideia de tempo e de objetivos são distintos. Mais do que maximizar o tempo das reuniões, a preocupação centra-se em estabelecer um processo de formação cultural e de valores, contrapondo a lógica de tempo tradicional e tornando o ambiente de trabalho mais leve, agradável, familiar (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM A ASSOCIADA CORINA, 2011).

Comparando o exemplo com os estudos apontados por Coraggio (2003) e Gaiger (2004, 2009) sobre a lógica de eficiência nas organizações de Economia Solidária, mais uma vez observa-se que a dimensão econômica presente na organização é apenas um dos objetivos a serem alcançados, sendo também a qualidade de vida e a transformação cultural, outras variáveis de significativa importância para os membros.

Outro fato marcante no modo de organizar as reuniões, trata-se da própria ressignificação dos formatos operacionais. Quando participamos de algumas reuniões da Cecosesola, não observamos nenhuma figura de coordenação de falas e, em alguns momentos, quando as pessoas começavam a comentar algo paralelamente, a alternativa utilizada era chamar a atenção com pedidos de silêncio. No mesmo sentido, a entrevistada Corina (2011) argumentou que a lógica presente de delegar a função de coordenação de fala, inscrições e ordenamento de perguntas é seguir um pressuposto de que as pessoas por natureza são desorganizadas e não conseguem respeitar a vez do outro, por isso não utilizam o formato.

Constatamos também uma releitura sobre as concepções de votações, sustentado pelo argumento de que a votação tende a gerar, por natureza, a divisão de opiniões. Por outro lado, defendem o uso do consenso, que envolve um processo que exige maior esforço de compreensão e de diálogo:

> O consenso não só integra, como que obriga a aprofundar e entender o outro desde sua perspectiva. Já a votação divide e gera a competição dos grupos que se opõem (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.111).

> Para nós o consenso possui um conteúdo muito diferente do conceito de unanimidade. A unanimidade requer a presença de uma totalidade de integrantes de um grupo ou organização. Equivale a uma votação onde todos estão de acordo. Em nosso caso, a decisão se converte em consenso quando responde a nós, aos critérios que compartilhamos em um dado momento, independente de que tenha sido tomada por uma pessoa, um grupo informal ou por uma reunião. Por isso, não existem decisões definitivas a menos que não haja tempo para retificar. Fica aberto o direito de interferir, e retomá-las, em qualquer momento ou em qualquer reunião, se alguém não está de acordo ou considera que critérios pessoais prevaleceram sobre a decisão (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.112).

As falas apresentadas pela organização caminham em similaridade com as concepções adotadas por Gutierrez (1988) de que as votações, muitas vezes, dificultam o exercício da democracia, o que pode inclusive gerar um hábito nos envolvidos de esperarem que os outros

tomem partido das decisões. Conforme ressaltado no capítulo 6 da tese, ainda que a votação seja um avanço em um sistema social dominado por decisões autoritárias, o consenso parece se aproximar mais de um processo dialógico de gestão.

Registra-se também nesta passagem similaridades com as ideias da gestão social por Tenório (1998, 2002, 2005, 2009), baseada na criação de esferas públicas de dialogicidade, sem coerção, pois sustentam que qualquer reunião estabelecida tem o direito de ser rediscutida nas reuniões seguintes, por qualquer membro. Constatamos na própria prática da pesquisa ao participar de algumas reuniões da organização, que há uma forte dialogicidade, inclusive com estruturas abertas a todos os envolvidos da organização e sem a presença de quóruns.

No mesmo sentido, observa-se que as decisões consensuais, não implicam na unanimidade dos membros presentes. Para eles, isto seria como atar o consenso a uma lógica numérica, o que acabaria por equivaler a uma votação unânime. Em contrapartida, sustentam a proposta de que até uma pessoa pode tomar uma decisão consensual, sem a necessidade da presença do resto de seu grupo de referência, pois decide-se assumindo a responsabilidade e coerência com critérios coletivos estabelecidos na organização (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM O ASSOCIADO GUSTAVO SALAS, 2011).

A autora Rothschild (1979) ao levantar princípios para uma gestão autogestionária abordava algo semelhante, ressaltando a importância de tomar decisões *ad hoc* e individualmente, desde que respaldadas pela coerência com os critérios coletivos estabelecidos. Todavia, para que isto se operacionalize, a identidade estabelecida na organização deve ser alta, de modo que o consenso condiga com a coerência em se manter uma posição baseada no que se espera enquanto benefícios para os demais envolvidos.

Feita as considerações sobre a relevância das reuniões da Cecosesola, inclusive como um meio de substituição dos aparatos administrativos tradicionais, observa-se contudo, que formalmente isto não implica em um assembleísmo:

> As reuniões apesar de serem espaços para as tomadas de decisões, não podem se tornar uma instância burocrática e inflexível e que seja o único cenário de decisões. A partir da criação de critérios, é possível ir construindo uma forma de tomar decisões de forma ágil e flexível. Deste modo, as reuniões podem se tornar ponto de decisão a ser tomada por qualquer pessoa. Todavia, isso pode gerar confusões e decisões antagônicas, mas ainda sim,

> possibilita que todos vão desenvolvendo a capacidade de tomada de decisões, aumentando a autoestima e reforçando a confiança mútua (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.113).
>
> Não existe uma diretiva ou um gerente ou supervisor com quem se encontra e assim, não se responsabiliza das decisões tomadas. Ao mesmo tempo, buscamos que as reuniões não se convertam em um substituto do gerente ou da diretiva, já que, assim também, estariam castrando o desenvolvimento individual e organizacional. Se bem que continuam tomando decisões nas reuniões, se estimula que qualquer pessoa ou grupo de pessoas, baseados nos critérios que compartilham em um dado momento, assumam a responsabilidade das decisões que se fazem necessárias no cotidiano. De igual maneira, qualquer decisão tomada em alguma reunião é de inteira responsabilidade de todos os participantes (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.114).

Conforme se constata, considerar as reuniões como a única instância para as tomadas de decisões, é fortalecer um processo de gestão com certeza de que só se decide no coletivo. Isto, além do risco de burocratização (SORBILLE, 2000), pode implicar em uma perda de eficiência operacional, visto que há decisões que precisam ocorrer na prática da organização, impossibilitando a consulta prévia dos envolvidos.

Como alternativa, lançam mão da ideia de responsabilidade individual coletiva, que consiste em dar poder e autonomia para os envolvidos tomarem decisões individualmente e prestarem contas para o coletivo:

> As decisões, não se circunscrevem somente às reuniões. Se fizéssemos assim, as reuniões poderiam converter-se facilmente em instâncias burocráticas niveladoras de iniciativas pessoais e grupais. Mais do que isso, se estimula que no possível, as decisões sejam tomadas no dia a dia, inclusive por qualquer participante ou grupo de participantes. O importante é tomá-las com base nos critérios coletivos que vamos construindo entre todos e que qualquer erro sirva para novas reflexões, fortaleça o processo formativo e ajude a clarificar ainda mais os mesmos critérios. À proporção que vamos aperfeiçoando esta maneira de tomar decisões, vai-se dinamizando a organização. As tomadas de decisões vão deixando de ser freadas por instâncias burocráticas, porque se tomam no dia a dia ou porque se tomam em reuniões cada vez mais abertas e flexíveis (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.115).
>
> Inicialmente esse comportamento se evidencia no trabalho concreto ao ir assumindo várias funções simultaneamente. Trata-se de ir deixando de ser trabalhador que faz apenas o que os outros pedem. Trata-se de desenvolver uma iniciativa e romper com a tendência de unidimensionalidade. Por exemplo, se assumimos a responsabilidade de comprar um lote de verduras no mercado, não nos limitamos a fazer o pedido, simplesmente comprar o que aparece na lista de compras, mas cumprimos as decisões com base na realidade do mercado no dia e recolhemos informações que podem ser úteis

> para compras futuras (ESCRITO NO QUINTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2009, p.115).

Em termos estratégicos, a ideia de modificar a lógica de responsabilidade coletiva, geralmente pautada na máxima "o que é público não é de ninguém", para o conceito de responsabilidade individual coletiva, coloca os membros da organização como responsáveis para assumir o comprometimento com a organização. A eficácia deste processo foi inclusive incorporada pelos novos modos gerenciais, como o *Learn organization,* que visa incutir no trabalhador a importância de se sentir proprietário e, para isso assumir responsabilidades. Porém, nas organizações tradicionais esta lógica só serve para ampliar os modos de exploração da mais-valia relativa e geralmente se fica restrito apenas a um conjunto de responsabilidades determinadas pela direção.

Na Cecosesola, observa-se também que a proposta de responsabilidade individual coletiva contribui inclusive para ressignificar o conceito de delegação. Tradicionalmente a ideia de delegação consiste na designação por uma pessoa a outra de uma tarefa ou projeto específico, sob o compromisso daquela que recebeu a incumbência de concluí-la (FAYOL, 1980). Pode-se observar na definição que há uma relação direta com a lógica de hierarquia e divisão do trabalho, na qual se atribui poder a indivíduos, geralmente situados em cargos superiores, de determinar o que e como os demais devem fazer.

Em contrapartida, quando lançam mão da proposta de responsabilidade individual coletiva, isto permite que todos se desenvolvam e assumam decisões espontaneamente, substituindo o papel do supervisor, pela função de cada envolvido em cumprir a sua própria delegação:

> Compartilhar responsabilidades é um processo muito diferente de delegar. Ao delegar responsabilidades estaríamos atuando dentro da mesma estrutura paternalista onde uns têm e dão e outros recebem. Trata-se mais de ir potencializando a iniciativa pessoal e grupal ao ir construindo relações de confiança e uma crescente identidade (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.87).

Em síntese, a constituição de um modo de organização do trabalho que substitui os cargos diretivos e a superespecialização de funções para a adoção de um processo coletivo de gestão pautado por reuniões e por responsabilidade individual coletiva, traz contribuições para se pensar a ressignificação da gestão, não só em termos de técnicas, como também de resultados operacionais e formativos.

7.7 Sobre os sistemas de controle coletivo e a lógica de confiança

Os modos de controle gerencial nas duas primeiras décadas da organização seguiam os mesmos parâmetros das organizações tradicionais. Observamos em atas e no Estatuto de 1978 da Cecosesola, que existia a presença de um conselho fiscal, formado por pelo menos três representantes e de cargos específicos de presidente, vice-presidente e secretário. O conselho era eleito apenas por delegados das organizações associadas, com mandato de três anos, tendo o direito de suspender delegados e convocar as assembleias ordinárias. Cabia ao conselho fiscal as funções de fiscalizar as ações do conselho diretivo e da suspeita de qualquer irregularidade nas ações dos demais envolvidos na organização. Além deste conselho, existia também o papel dos gerentes, que cumpriam a função de controle, principalmente durante a realização das atividades operacionais e administrativas.

Todavia, com o tempo, foram observando que os rígidos processos de controle é um traço característico principalmente das organizações burocráticas, que na busca pela acumulação do poder e sustentando um pressuposto de desconfiança, geram um ciclo de controle - desconfiança- controle:

> A busca pelo poder, como meio para obter qualquer fim em nossa sociedade, nos mantém em uma situação de insegurança e desconfiança, que nos leva facilmente a uma preocupação obsessiva por tentar controlar tudo que nos rodeia. Torna-se um círculo vicioso: através do poder ampliamos nosso controle, mas ao mesmo tempo temos a necessidade imperiosa de ampliar nossa capacidade de controle para manter ou aumentar nosso poder (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.34).

> Nas organizações tradicionais, exerce-se o controle de muitas formas, por exemplo: impondo uma disciplina, restringindo as informações e conhecimentos, exercendo domínio sobre o dinheiro e bens, especializando departamentos, enfim, estabelecendo infinidades de controles administrativos que têm seu ponto de partida na desconfiança (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.34).

Em similaridade com esta ideia, Arendt (1979) apontava que a passagem do sistema feudal para o capitalista, se caracterizou pela formalização, principalmente por se mover pela lógica de desconfiança. A estrutura burocrática baseada na racionalidade legal, pressupõe como inconcebíveis, as transações e acordos que ocorrem por meio de um contrato verbal.

Com o desenvolver das teorias da Administração e, principalmente com a Escola Clássica, a legitimação do pressuposto de que o homem é preguiçoso e vadio por natureza (TAYLOR, 1980), intensificou os processos de controle sobre o trabalho. As "inovações teóricas" desta escola se basearam principalmente na figura dos capatazes e da criação de uma gerência para controlar cada ação dos trabalhadores, dentro e fora das organizações – conforme visto nas propostas de Fayol (1980).

O desenvolvimento das escolas de Administração trouxe também outros mecanismos de controle pautados por variáveis mais flexíveis (Administração por objetivos), subjetivas (Escolas de Recursos Humanos e Comportamentais), e tecnológicas (Escola Japonesa), porém, ainda mantendo a lógica de que controlar é um pressuposto básico na gestão.

No caso da Cecosesola, observamos significativas contribuições para repensar o controle, não só sob o ponto de vista conceitual, mas também de técnicas. Em termos conceituais, propõem resgatar a confiança entre os membros, principalmente por servir como um meio de ir reduzindo o controle interno. Deste modo, substituíram os conselhos fiscais, os cargos de gerentes e as funções de supervisão, e transferiram o controle para o coletivo.

No mesmo sentido, os estudos de Garcia, M (2011) sobre empresas recuperadas na Argentina, apontaram que uma das primeiras medidas tomadas pelos trabalhadores ao assumirem as firmas foi à abolição do sistema de ponto e das funções de supervisão. Já não fazia mais sentido moverem-se na lógica do controle direto e do tempo linear, visto que todos se tornaram proprietários e, em tese, mais responsáveis pela organização.

Para auxiliar o processo de controle coletivo na Cecosesola, constata-se a criação do critério de que para realizar algum tipo de compra, receber mercadorias, ou certificar algum dado ou item, é preciso a confirmação de pelo menos três membros, independente da instância em que se está inserido. Durante a pesquisa participante trabalhamos com o descarregamento de mercadorias que haviam chegado de um dos fornecedores, contudo, durante o processo era preciso conferir se a quantidade de material entregue era a mesma do pedido e, como estávamos na função, fomos um dos responsáveis por assinar o documento em nome da organização. O que nos chamou a atenção, foi que, apesar de terem criado um sistema de controle com um mínimo de formalidade (assinatura, ou certificação), atribuem até para as

pessoas que estão de passagem pela organização, a mesma autonomia e direito de assumir responsabilidades.

Observa-se ainda a ideia de não realizarem os sistemas de controle prévios. Por exemplo, no setor das feiras, onde ocorre o maior índice de perdas e roubos, optaram por desenvolver uma planilha de inventários, que só aplicam após o término das atividades, e uma vez por semana. Ao participarmos de um dos inventários, registramos que o processo ocorre de forma rotativa, o que é útil principalmente por permitir detectar rapidamente qualquer perda ou irregularidade, além de diminuir a probabilidade de fraudes contra o inventário.

Todavia, a possibilidade de adotarem como pressuposto o controle posterior, abolindo o acompanhamento das etapas, só foi possível por restabelecerem a confiança entre os membros. Constatamos diversos casos práticos e simbólicos que visam reforçar a confiança na organização. Por exemplo, um dia antes de iniciar as feiras de consumo para a população, os membros da organização geralmente fazem as suas próprias compras. O processo ocorre com a abertura de um caixa que registra o valor total das compras e entrega uma única via para o cooperado, de modo que o mesmo deve registrar em um caderno qual o valor a ser pago, e no dia seguinte realizar o pagamento em algum dos caixas abertos. Ressalta-se, porém, que não existe ninguém conferindo se o valor anotado no caderno corresponde ao da única via entregue ao cooperado, o que implica em depositar total confiança nas transações econômicas sobre cada membro.

Outros exemplos se relacionam com a confiança depositada em nós durante a pesquisa participante. Quando visitamos uma das cooperativas associadas que fabricava produtos de limpeza, o que nos chamou a atenção foi que repassaram grande parte das informações administrativas e operacionais de sua organização. Até ensinavam como faziam os produtos, e as dicas que utilizavam para deixar com maior qualidade. Quando indagamos como conseguem ser tão abertos e confiar nas pessoas, eles disseram que aprenderam isto na Cecosesola, e ainda contaram uma história:

> Certa vez um jovem universitário queria estudar o setor de produção de uma empresa privada na Venezuela, porém, foi barrado logo na entrada. Quando ele veio conhecer nossa organização, nós não só abrimos as portas como até ensinamos como produzir (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM O ASSOCIADO JOSÉ MARIA, 2011).

O fato não parece isolado, durante a pesquisa tivemos acesso irrestrito a todas as instâncias e dados disponíveis nos computadores, arquivos e balanços contábeis da organização, sem a presença de nenhum cooperado nos acompanhando. Ademais, as manifestações simbólicas também reforçam as questões de confiança: quando residimos na escola cooperativa, necessitávamos de uma das chaves da porta principal, visto que a escola geralmente fechava às 20:00 horas. Ao recebermos as chaves, nos entregaram não só a da porta principal e do quarto, como também o molho todo que continha até a de um dos escritórios administrativos. Argumentamos que não era necessário, que gostaríamos de ter apenas as chaves da porta principal, porém os cooperados reafirmaram que não havia motivos para não deixar todas as chaves, visto que confiavam em nós.

A sensação que tivemos ao conviver neste ambiente parecia ambígua: por um lado nos sentíamos mal em receber tanta confiança de pessoas que sequer nos conheciam. Por outro, estávamos sempre na defensiva, tendo o cuidado em cada atitude para que as pessoas não passassem a desconfiar de nós. Era como se o único mecanismo de controle fosse o autocontrole individual.

Ao comentar com o entrevistado Gustavo Salas (2011) o que sentíamos e como as pessoas podiam confiar tão facilmente em um estrangeiro, ainda mais diante de tudo o que passaram historicamente, o mesmo disse que no nosso caso ainda era mais fácil, pois fomos indicados por uma cooperada, a Corina (ainda que o contato com ela foi de apenas três meses antes da viagem, e no Brasil). No entanto, comentou o caso do espanhol Eduardo, que mudou para a Cecosesola por meio de um amigo de um dos seus filhos: "Ninguém o conhecia, e em menos de quatro meses já tinha todas as chaves da escola cooperativa, acesso aos materiais de contabilidade e informações da organização nos computadores da escola".

O que parece significativo em todo este aparato de controle coletivo e do resgate da confiança é a própria eficiência operacional gerada. Quando utilizam de um processo formativo que intensifica os laços de confiança e delega para o coletivo a função de cuidar, o que ocorre é a presença de 1.200 trabalhadores-sócios, exercendo a função de um supervisor ou gerente, dentro de uma organização.

Isto traz, sob o ponto de vista operacional, significativos resultados econômicos, pois, conforme visto na primeira parte do capítulo, os resultados da eficiência operacional (perdas, roubos, desperdícios) da Cecosesola em comparação com as organizações tradicionais foram significativamente superiores. No mesmo sentido, observa-se significativas reduções dos custos de transação. Ao abolirem as funções de atividades de controle prévio, reduziram gastos com folhas, câmeras, fichas de registros.

Ademais, contribuíram também para contrapor a reprodução de estruturas burocráticas, tornando a organização mais ágil e flexível, pois reduziram a força de trabalho em funções de supervisão, para realizar outras atividades na organização, corroborando inclusive com as bases teóricas e empíricas das investigações de Arroyo (2008) e Gaiger (2001), que apontam para a superioridade do controle coletivo em relação aos modos tradicionais.

7.8 Sobre o planejamento estratégico e a formação de preço na organização

Conforme visto, o planejamento na Cecosesola não ocorre por uma diretoria, mas pela participação de todos os membros nas reuniões da organização. No mesmo sentido, observa-se que, ao contrário dos moldes tradicionais de visualizar o planejamento enquanto um processo formal e pré-definido, grande parte das decisões estratégicas ocorre de maneira informal, e no próprio cotidiano das ações.

Prato (2005), ao analisar a gestão dos empreendimentos da Venezuela, ressalta que a ausência de uma estrutura de planejamento formal, é uma característica da própria cultura venezuelana, cuja base de análise situa-se principalmente no plano da informalidade, fato que se assemelha à Cecosesola.

Apesar de não utilizarem formalmente de ferramentas para as análises de cenários, avaliações, e detalhamento do plano de ação, observa-se, contudo, que existem pontos estratégicos na percepção dos membros. Por exemplo, têm a compreensão de que o público-alvo da organização se concentra principalmente nas camadas de baixo poder aquisitivo da sociedade, o que implica basear-se em um posicionamento que se assemelha à liderança por custos (PORTER, 1980), produzindo em grande volume, com preços e margens de retorno baixas em todos os ramos de atividades em que estão inseridos.

Do mesmo modo, há uma preocupação com algumas metas e estratégias, até para manter certa eficiência operacional. Ao se analisar o setor de produção e comercialização de bens de consumo básico, onde se situa a maior parte da cadeia produtiva da organização, estabelecem metas para as perdas e furtos, para que não passem de 10% nos desperdícios, e 1% nos furtos, visto que um aumento interfere significativamente nas sobras. Para isso, buscam fortalecer o processo de controle coletivo, com o intuito de que todos os membros contribuam identificando as possíveis perdas e ineficiências.

Outros mecanismos para a redução das perdas consistem na criação de um setor de minifeiras dentro das feiras, nas quais vendem os produtos com tamanho ou qualidade inferior ao padrão, pela metade do preço e também os produtos que restaram das feiras dos dias anteriores, são vendidos em caminhões nas ruas da cidade, anunciados a preço de custo. Isso reduz as perdas com produtos, ao mesmo tempo em que amplia o faturamento e serve como um meio de divulgação da Cecosesola.

Observa-se também a busca pela redução dos custos de armazenamento, como a proposta de que a venda de verduras e legumes ocorra diretamente desde o centro de produção aos pontos de venda, evitando assim, grandes sistemas de refrigeração, e a necessidade de locais disponíveis para acumular estoques. Para isso, buscam realizar as entregas dos produtos pelas cooperativas produtoras um dia antes das feiras, bem como, manter a exatidão nas previsões de demandas.

Ressalta-se ainda que no setor das feiras, recorrem à estratégia de adoção de preços únicos para grande parte dos produtos vinculados ao hortifrutigranjeiro. Por exemplo, um cliente pode colocar em uma mesma sacola itens como batata, inhame, tomate, cebola, cenoura, visto que o valor do quilo é o mesmo. Este sistema de ponderação, conforme analisado por Calcaño (1998) ao estudar a Cecosesola, traz significativas vantagens, seja do ponto de vista da produção, seja para lidar com a sazonalidade de mercado, pois: simplifica e acelera o processo de seleção de produtos, otimizando o tempo usado por cada consumidor; simplifica o processo de totalização e pagamento dos produtos vendidos, aumentando a eficiência no processo de venda; compensa as sazonalidades de certos produtos quando estão em baixa; induz a diversificação de consumo de hortaliças; contribui para a diversificação da produção

agrícola ao induzir mudanças nos hábitos dos consumidores e, portanto, no mercado de produção.

No mesmo sentido, observa-se na concepção formal da organização, que a estratégia é benéfica principalmente para as cooperativas de produção associadas, pois conseguem manter um equilíbrio de mercado até nas fases de crises de alguns produtos, bem como para os consumidores, que conseguem ter preços acessíveis dos produtos em todas as épocas do ano:

> No começo muitos produtores eram tentados a sair das feiras quando viam oscilações nos preços dos produtos. Buscavam aproveitar as altas dos mercados para vender em grande quantidade. No entanto, nos períodos de crise, viam-se em situações problemáticas. Com isso passaram a ver as feiras com mais estabilidade, visto que sempre conseguem manter seus produtos ao mesmo preço. Ou seja, quando os preços dos produtos são mais altos nos mercados, o produtor subsidia os consumidores ao vender a um preço menor nas feiras, porém ao cair os preços nos mercados, são os consumidores que estão subsidiando o produtor, sendo o benefício mútuo a garantia de estabilidade e qualidade do intercâmbio, baseado no princípio da solidariedade (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.114).

Os critérios para a adoção de preços, geralmente, estabelecem um sistema de média ponderada que consiste em computar todas as compras especificadas por cada fornecedor, registrar os produtos vendidos e não vendidos, calcular as sobras ou perdas, e depois registrar os custos de vendas. Trabalham com uma margem de lucro entre 13% e 17% sobre os produtos. Porém, levando em consideração que os produtos vendidos chegam a ser até 50% mais baratos do que no mercado tradicional, observa-se que o lucro líquido da organização é muito pequeno por produto, por isso só conseguem resultados expressivos, mediante o alto volume de vendas.

Acreditamos que a atual estrutura da organização se viabiliza, principalmente, pelo controle das cadeias produtivas que dominam e por seguirem uma lógica de constituição de cooperativas e associações, agregando diversos processos operacionais para os tipos de atividades que necessitam.

Por exemplo, na instância da linha branca, na qual compram e comercializam produtos eletrônicos, por necessitarem também de um serviço de manutenção de equipamentos, criaram um grupo de associados que se especializaram em oficinas eletrônicas para concertar os produtos, o que evita ter que recorrer às oficinas credenciadas.

As atividades das feiras envolvem também funções corriqueiras como as dos embaladores e carregadores de sacolas dos clientes até as saídas do estabelecimento. Para isso, criaram cooperativas que produzem as sacolas plásticas, como também uma cooperativa de embaladores e carregadores[129]. Constata-se também que nas saídas das feiras existem cooperativas de táxis que ofertam o serviço de transporte para os clientes, bem como um sistema próprio de reciclagem, em que utilizam as caixas de papelões para auxiliar na embalagem de outros produtos.

Nas atividades de produção alimentícia, contam com uma rede de cooperativas associadas à Cecosesola que são responsáveis pela produção de 70% das verduras, frutas e legumes, comercializadas nas feiras. Há também uma pequena cadeia na fabricação de adubos para as cooperativas associadas e na criação de peixes que são distribuídos para as cooperativas de açougues. No setor de funerária, constata-se um domínio parcial das cadeias produtivas já que possuem uma pequena unidade que fabrica e comercializa os caixões.

A lógica presente na organização de constituir cooperativas para formar cadeias produtivas, é o que possibilita reduzir os atravessadores na cadeia de valor de um produto ou serviço, inclusive gerando produtos mais acessíveis para os consumidores finais. Além disso, há não só maior estabilidade econômica nos empreendimentos envolvidos, por reduzir parte da influência direta da concorrência, como também se abre espaço para a possibilidade de ir modificando o valor de uso na produção de um produto ou serviço.

Por exemplo, no caso dos produtores de hortifrutigranjeiros, ao comprarem insumos de uma cooperativa associada que produz adubo (e que não a mais-valia dos trabalhadores, nem precificar seus produtos com lucros exorbitantes), conseguem ampliar o valor de uso do produto, ao passo que reduzem o custo para os produtores. No mesmo sentido, os produtores, por produzirem e comercializarem seus produtos para uma grande feira – a Cecosesola, que não atua como atravessadora (no mercado tradicional as grandes redes de supermercados

[129]Neste caso, as cooperativas surgiram como uma alternativa para a formação social dos jovens. Nas décadas de 1980 e 1990, as feiras tinham se tornado um polo de atração para as crianças, que em turmas buscavam oportunidades para ganhar dinheiro. Geralmente utilizavam meios de transportes caseiros para levar as mercadorias dos clientes, ou mesmo ajudavam a empacotar os produtos, em trocas de gorjetas. Todavia, o grande número de crianças, e a desorganização, geravam diversos problemas, inclusive alguns furtos. Para lidar com a situação foram criando mecanismos que permitissem incorporá-los ao processo organizativo e formativo, fazendo reuniões semanais com as crianças e os jovens, avaliação e coordenação do trabalho, planejamento de atividades esportivas e formativas, e incentivo ao estudo formal. A partir daí foram criadas atividades econômicas coletivas gerenciadas pelos próprios jovens, como as cooperativas de carregadores e embaladores.

compram de pequenos fornecedores a preços irrisórios e colocam significativas margens de lucro sobre os produtos), conseguem ampliar o valor de uso de seus produtos e até ofertar preços mais baixos do que no mercado tradicional.

Apesar de controlarem somente algumas etapas e insumos das cadeias produtivas, sob o ponto de vista estratégico, há uma redução de atravessadores, assim como, um fortalecimento da sustentabilidade dos empreendimentos, nas pequenas redes solidárias existentes. Tal fato corrobora os argumentos de Novaes e Dagnino (2004), Calbino e Paes de Paula (2010), e Reis (2005) que defendem que a sustentabilidade de uma organização solidária passa por pensar no controle das cadeias produtivas.

No mesmo sentido, a possibilidade do controle de algumas etapas da cadeia produtiva na Cecosesola é facilitada por terem como produtos e serviços itens de necessidade básica, que, em tese, exigem pouco conhecimento formal e tecnológico e são voltados para a maior parte da população. Além desses fatores, grande parte dos próprios clientes são os trabalhadores-associados e seus familiares, o que sustenta uma rede de trabalhadores e sócios consumidores. Isto implica em reconhecer a importância da escolha prévia de setores de produção e serviços por parte dos empreendimentos solidários, no sentido de facilitar o controle das cadeias produtivas e dar maior autonomia para a organização.

7.9 Sobre a produção e dinâmica de trabalho na organização

No que se refere às unidades produtivas da Cecosesola, observamos ressignificações na lógica de racionalização do trabalho. Ao contrário do uso dos apregoados métodos tayloristas e fordistas da economia dos movimentos, não se movem por uma ótica de maximização da eficiência produtiva, e tampouco há uma imposição de um ritmo de atividade externo ao coletivo. O ritmo de trabalho na organização, de um modo geral, é repartido entre os diversos membros da organização, já que utilizam de um sistema de rotatividade, possibilitando que ocupem diferentes funções.

Por envolver associados com idades e perfis físicos diferentes, não se propõe um aumento de carga individual do trabalho nem padronização dos processos, mas um ritmo de trabalho que permita que os envolvidos produzam o suficiente para o coletivo, considerando as diferenças de capacidades entre cada um, o que aponta para uma relativização dos tempos e movimentos.

No mesmo sentido, observamos na prática da organização uma ressignificação do conceito de tempo e jornada de trabalho, para uma aproximação com ideias de um tempo convival e uma filosofia de vida. Por exemplo, nas reuniões diárias da organização, geralmente não há um tempo estabelecido para o término, bem como nenhuma intenção de acelerar as tomadas de decisões. Participamos de algumas reuniões cuja duração foi de mais de 12 horas, consumindo toda a jornada de trabalho de uma organização tradicional. Observamos também que esta lógica se espalha para as demais atividades da organização, como nos setores produtivos, em que, geralmente não havia preocupação em realizar as atividades rapidamente.

A lógica de tempo convival, inclusive interfere nas percepções dos membros que estão há pouco tempo na organização. Certa vez, uma estrangeira que residia e trabalhava na Cecosesola, a Conchi, comentou que um dos pontos de tensão que vivenciou, ocorreu por possuir outra concepção de ritmo de trabalho. Ela disse que chegou a se irritar com alguns cooperados, porque havia trabalhado muito pesado durante um dia, e quando estava saindo, pois acreditava já ter dado a sua contribuição, eles pediram ajuda para terminar outra tarefa. Durante o trabalho, argumentou que um dos membros estava fazendo algo de modo lento, sem se preocupar com a maximização da eficiência do processo, e assim, acabou se irritando com os demais.

No mesmo sentido, constatamos que não há um conceito de jornada de trabalho, e tampouco a ideia de cumprimento de horários, de controle por meio de sistemas de pontos, cargos ou funções. Por partirem de um pressuposto de responsabilidade e controles coletivos, fica a cargo dos próprios membros observarem o comportamento dos demais associados. Contudo, este processo de contraponto à lógica temporal, é algo recente, que foi se desenvolvendo após longos processos de reflexões e práticas que vivenciaram. Ressaltam que nas décadas de 1970, quando exerciam as atividades de prestação de serviços de transporte, a dinâmica daquela atividade restringia a capacidade de reunirem, refletirem, ou mesmo de estabelecerem certo controle sobre o ritmo de trabalho:

> A necessidade de prestar serviços de transporte todos os dias da semana conspirava contra esta possibilidade. Por outro lado, a maioria dos trabalhadores trabalhava na rua, isolados dos demais companheiros, o trabalho limitava o encontro cotidiano necessário para alimentar nossas reflexões (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.54).

Com o término desta atividade e o início das feiras de produtos alimentícios, a dinâmica de trabalho possibilitou se situarem mais próximos uns dos outros, facilitando inclusive as questões reflexivas. Porém, isto não os isentava das dinâmicas produtivistas de trabalho, ocasionadas pelos crescimentos exponenciais nas feiras, nem dos financiamentos que recebiam de órgãos públicos, que exigiam contrapartidas.

No ano de 1988, relatam que se instalou uma grande crise inflacionária no país, o que fez com que uma porção crescente da população, incluindo a classe média, se voltasse massivamente para as feiras comunitárias. As feiras começaram a crescer em ritmo alto, triplicando de tamanho em menos de três anos. Diante deste cenário, viram a possibilidade de expandir e deram um alto salto quantitativo no tamanho das feiras. Todavia, relatam que "isso obrigou a entrar em um excessivo ativismo, dificultando a possibilidade de espaços de reflexão (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOCESOLA, 2003, p.55)." "Isso restringiu a incorporação plena de muitos trabalhadores novos que iam ingressando. Além disso, facilitou que os antigos trabalhadores, se desviassem dos seus propósitos (p.56)". Como consequência, principalmente nos primeiros anos da década de 1990, surgiram situações problemáticas de valores culturais e formativos entre os membros.

Outro fato semelhante ocorreu no ano de 1995, quando o governo local ofertou subsídios com preços muito baixos para cinco produtos básicos. As poucas semanas em que administraram a distribuição, ressaltam que tiveram um efeito enorme sobre a dinâmica da organização:

> Os volumes de venda dos produtos subsidiados triplicaram, bem como, o ritmo de trabalho necessário para as feiras. Reduziram-se as oportunidades para reflexão e análise. Acrescentou-se um ativismo frenético. Caímos em uma estrutura paternalista de trabalharmos nos sacrificando para servir aos outros. Paralisou-se o processo de integração comunitária. As feiras se viram lotadas por novos compradores, que vinham exclusivamente para aproveitar as ofertas do governo nacional (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOCESOLA, 2003, p.57).

Ao fim do programa, relatam que as vendas baixaram significativamente, inclusive mais do que antes de entrarem no programa. Para lidar com o problema, tiveram que baixar os preços dos produtos básicos, subsidiando as perdas, como um meio de retomar os produtos que não eram de primeira necessidade.

O caso aponta para a importância de se pensar nos riscos que a dinâmica do trabalho e os financiamentos podem trazer à gestão das organizações coletivistas. Se o ritmo de trabalho de uma organização é imposto por fatores externos (seja pela exigência de clientes, ou agentes financiadores), tal fato compromete a própria capacidade de reflexão e autocrítica entre os membros, o que restringe as possibilidades de contrapor os valores culturais introjetados. Ademais, dependendo do ritmo de trabalho imposto, pode-se restringir a possibilidade de constituição de decisões coletivas, rotatividade de funções, incorrendo no risco de reproduzir a mesma lógica de trabalho das organizações tradicionais, conforme apontam também os estudos empíricos de Landim (1993), Calbino e Carabetti (2011).

Atualmente observa-se na organização uma preocupação com o controle da lógica produtivista, ainda que se incorra em redução dos retornos econômicos. Um exemplo ocorre no hospital da organização, que conforme visto, ainda não consegue cobrir seus gastos mensais, sendo subsidiado por outras instâncias. Ao conversar com o Associado Juan (2011), ele afirmou que um dos principais gastos do hospital é com o setor de emergência. Possuem uma grande sala equipada, mas só realizam operações e atendimentos agendados. Para ele, esse problema aparentemente seria resolvido se colocassem o setor para funcionar o dia inteiro, o que poderia aumentar o volume de clientes e cobrir os onerosos custos do hospital[130].

No entanto, durante conversas com os membros da cooperativa, ao analisarem essa possibilidade, relataram que ainda não abrem o setor o dia inteiro, ao contrário da opinião de muitos médicos tradicionais, para não correr o risco de seguir uma lógica de atendimento em massa. Comentaram também que não têm pressa, visto que seus processos de formação são lentos, trabalhando num ritmo em que se respeite o processo de formação coletiva, ainda que isto incorra em perdas monetárias (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM A ASSOCIADA TEREZA CORREA, 2011).

7.10 Sobre o marketing na organização

Ao contrário das organizações tradicionais de grande porte, o *marketing* na Cecosesola não possui uma área específica, nem tampouco um cargo ou função para a atividade. Observamos

[130] O horário de funcionamento do hospital é das sete da manhã ás oito da noite.

também que não há uma preocupação sob o ponto de vista formal com esta função, ocorrendo assim, de maneira espontânea pelas diversas instâncias e organizações associadas.

Constata-se ainda que não só não se realizam as chamadas campanhas de publicidade e propaganda, mas existe a própria negação deste uso e da intenção de alavancar a imagem organizacional. Ressaltam que na história da Cecosesola, quando se envolveram em conflitos políticos com o Estado, sofreram fortes ataques da mídia local. Na ocasião, até por uma restrição econômica, não realizaram campanhas publicitárias para resgatar a sua imagem ou mesmo se defenderem. Hoje, compreendem que a utilização do *marketing* para fortalecer a organização enquanto uma entidade política ou econômica não faz parte de suas intenções, até mesmo por não buscarem uma luta pelo poder tradicional:

> Depois de todos os ataques que recebemos da mídia no período do transporte, alguns meios impressos regionais de grande circulação continuaram facilitando espaços para que alguns representantes da Fecoseven continuassem a dirigir críticas à Cecosesola. Curiosamente essa campanha terminou no momento em que resolvemos não responder mais às críticas. Ao não haver mais respostas, deixamos de ser notícia. Inicialmente esta posição de não responder foi objeto de críticas por parte de alguns cooperativistas, que diziam que quem cala consente. No entanto, por não termos mais a intenção de acumular prestígio e poder, não tínhamos porque nos preocupar em responder a qualquer barbaridade que fosse dita. Nosso trabalho falaria por nós mesmos, com muito mais eloquência do que todas as respostas verbais que poderíamos formular. Fomos chegando à conclusão de que em consequência de um processo transformador, não teria sentido nos envolvermos em uma luta pela imprensa. De ali em diante, com poucas exceções, optamos por uma posição passiva diante da busca pelos espaços na mídia. Com o tempo a mídia começou a se aproximar de nós e na maioria dos casos, por iniciativa deles mesmos, já que nosso trabalho foi chamando a atenção. Em geral, fizemos o contrário do que se é sugerido por um publicitário. Diante da deteriorização da imagem da Cecosesola, talvez o mais recomendável dentro dessa lógica, era que fizéssemos uma campanha publicitária sustentada para a recuperação da imagem. Nos anos oitenta, ainda que quiséssemos não teríamos recursos para fazer uma campanha publicitária de defesa. Hoje em dia, temos recursos, e esta possibilidade nem é apresentada. Temos clareza de que uma promoção pela mídia nos projetaria como uma organização tradicional em busca de prestigio e poder, em competição com outros atores. Simplesmente estaria fora de nossa razão de ser (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.86).

O fato de não utilizarem campanhas publicitárias e nem tampouco possuírem um setor formal, não implica na inexistência do uso do *marketing*. Observamos a utilização de cartazes feitos à mão, escritos nas paredes da organização, *flayers, banners* e de canais virtuais como meio de divulgação. O que chama a atenção nas análises é que apesar de utilizarem desses canais para

promover divulgações e promoções, há um contraponto com a lógica da história moderna do *marketing* abordada por Morgan (1992), de que os objetivos centrais baseiam-se em discursos apelativos e movidos para o consumismo. Em contraponto, o *marketing* presente na organização busca enfatizar aspectos de valores, comportamentos, e benefícios dos envolvidos, ideias estas que se aproximam de um *marketing* societal sustentado por Oliveira, L (2006) e Betanho (2008).

Em similaridade com as análises, as interpretações da autora Gonzalez (2001) ao estudar o *marketing* na Cecosesola, registrou que além de não utilizarem planos de *marketing* massivo, as estratégias de propaganda se baseiam mais em critérios educativos dos produtos que oferecem, com informações complementares sobre hábitos de consumo, melhorias em dietas, do que adotar um discurso apelativo para aumentar as vendas[131].

Outra singularidade no *marketing* trata-se de, além de ressaltarem os serviços oferecidos, abordar processos de reflexão, ênfase no trabalho autogestionário, e a própria história da organização. Ao circular pelo espaço físico da funerária, foi possível notar um cartaz afixado na parede que fazia propaganda do serviço prestado, indicando o endereço, uma imagem da frota de carros, abordando que o serviço é de atendimento 24 horas, que possuem salas velatórias, e realizam traslados nacionais e internacionais. Porém, terminam com uma propaganda do seu modo de organização: "Povo Organizado, democracia eficiente". No pátio da cooperativa onde ficam os carros e as salas velatórias, havia um escrito na parede que informava: "Uma atividade desenvolvida por produtores e pela comunidade organizada para abater o alto custo de vida". Em outra instância da organização havia um cartaz cujo objetivo era não só divulgar os produtos ou serviços ofertados, mas enfatizar a história da organização, as dificuldades que enfrentaram e os aspectos positivos que obtiveram com o trabalho coletivo.

[131]Por exemplo, ao visitar uma das cooperativas associadas à organização que produz macarrão, observamos cartazes e *banners* com a divulgação dos produtos, cuja ênfase está em que são 100% naturais, sem o uso de aditivos químicos, e ricos em fontes de nutrientes. Nas feiras da Cecosesola, havia outro cartaz divulgando um produto que é considerado um açúcar natural, chamado de Stevia, e que foi criado por associação vinculada. Além disso, havia também a divulgação de sucos naturais desenvolvidos por outra cooperativa associada, que noticiava os seus benefícios. No centro de saúde da organização, registramos ainda a circulação de um folder divulgando a medicina alternativa com mensagens que ligam o emocional à saúde, como: "mente sã mantém o corpo são", "É necessário melhorar nossas relações afetivas com nossos familiares, amigos e a nossa volta para levar uma vida mais feliz.", "a luz que nos permite deixar de ter medo, pode sarar".

No mesmo sentido, parece haver uma tentativa de transmitir mensagens que visam aproximar a relação entre clientes e a organização para a constituição de um trabalho em comum, como um cartaz afixado no caixa do hospital, pedindo doações para o fundo de saúde com o *slogan*: "Neste pote colocamos nossa doação para seguir equipando nosso centro integral de saúde". Na venda de sacolas plásticas biodegradáveis utilizadas para a compra de mercadorias nas feiras, apresentavam uma propaganda com uma foto do hospital e o *slogan* que diz: "juntos estamos obtendo resultados". Por fim, observamos um esforço de divulgar a organização como um próprio estilo de vida, que integra o trabalho com o lazer enfatizando que os resultados alcançados não se limitam aos aspectos econômicos, mas também culturais e sociais.

Em síntese, o *marketing* utilizado na organização, apesar de recorrer a alguns canais tradicionais de divulgação, contrapõe a lógica econômica de buscar maximizar as vendas da organização, ou mesmo fortalecer o imaginário da marca organizacional. Mais do que enfatizar promoções ou divulgações de produtos, há um processo formativo, e um ideal de transformação cultural, cuja ênfase centra-se nos diversos resultados (não apenas econômicos) que a organização coletivista tem gerado. Arriscamos ainda a levantar a hipótese de que o *marketing* utilizado na organização é mais interno (*endomarketing*) para fortalecer os valores e identidade entre os envolvidos e associados, ou mesmo para convidar pessoas à inserção na organização, do que uma busca para acelerar o crescimento e a expansão organizacional.

7.11 Sobre as finanças na organização

Na Cecosesola não observamos a adoção dos sistemas tradicionais de finanças, com o uso de fluxos de caixa e indicadores financeiros para o controle e planejamento dos recursos monetários. Apesar de utilizarem um modo de organização mais próximo de controles manuais ou mesmo intuitivos, o que parece significativo na organização é a constituição de fundos solidários e lógica não monetária para gerenciar estas questões.

Segundo a lei que rege o cooperativismo venezuelano, há uma exigência de fundos monetários destinados a questões vinculadas à educação, proteção social e emergências. A lei cooperativista de 2001 determina que 1% das vendas totais, e 30% dos excedentes líquidos devem ser destinados em partes iguais a estes três fundos. Na Cecosesola, além de seguirem as exigências, os fundos se propagam para diversos outros modos, de acordo com as

especificidades de cada organização associada. Por exemplo, depois do repasse do excedente para os fundos e reservas, o restante se constitui em um fundo adicional com 50% dos excedentes líquidos. A destinação deste fundo varia para cada instância. No setor funerário o fundo constitui uma reserva com o fim de prevenir aumento da taxa de mortalidade. Nas instâncias das feiras o excedente é empregado como uma espécie de subsídio comunitário, que geralmente, se converte em um fundo para cobrir as perdas que se geram quando compram produtos acima da regulação oficial e vendem a preços abaixo do mercado.

Outro fundo presente destina-se à compra de medicamentos em conjunto e a cobrir custos com saúde, como o pagamento de 80% do valor da compra de medicamentos e 75% do custo de exames de laboratório, lentes, e serviços odontológicos. A perda de uma colheita por parte de um produtor agrícola também é contemplada pelos fundos. Como alternativa constitui-se um novo crédito destinado à plantação de um produto com um período curto de colheita. Nos casos mais graves buscam ofertar excedentes de outras instâncias para os produtores (CECOSESOLA, 2008).

No mesmo sentido, observa-se a criação dos fundos integrados e os chamados potes de emergência. Geralmente os fundos integrados são utilizados quando os gastos de uma operação não podem ser cobertos pela pessoa e por sua família. Já os chamados potes de emergência auxiliam não só nas questões emergenciais de saúde, como também no financiamento de viagens, de atividades em conjunto, perdas de produção, acidentes de veículos.

É possível constatar também a criação de fundos de financiamento destinados a empréstimos para compra de terra, construções e melhorias da segurança, compra de máquinas e equipamentos, capital de trabalho, pagamento de dívidas. O valor de 70% do fundo é destinado para a produção agrícola, pecuária e artesanal, e 30% para os demais tipos de projetos. Os recursos para os fundos de financiamento surgem geralmente de 1% das vendas dos produtores da Cecosesola.

Ressalta-se ainda que os fundos servem inclusive como um meio eficaz de amortização em casos de perdas e emergências. Além disto, como meio de economia de recursos com seguradoras, visto que o elevado número de sócios possibilita criarem seu próprio sistema de

seguros. Porém, o mais significativo do processo não diz respeito à lógica econômica. Apontam que os fundos se diferenciam das instâncias burocráticas, pois, enquanto em um plano de seguro se paga uma cota e só se utiliza quando há alguma necessidade, na Cecosesola os fundos tratam de estreitar as relações sociais, a confiança e a transparência:

> Trata-se de outra oportunidade para ir potencializando a solidariedade, para ir praticando a transparência, estreitando as relações de confiança, para ir construindo uma identidade (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM GUSTAVO SALAS, 2011).

> Os nossos fundos envolvem uma atividade em movimento na qual estamos construindo no dia a dia entre todos, praticando a solidariedade, ajudando em ideias e no trabalho, desenvolvendo atividades econômicas para produzir novas entradas de recursos, buscando economizar, e sendo transparentes na apresentação dos gastos (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.74).

> Buscamos transcender o esquema de seguridade de cunho paternalista e burocrático. Estamos diante de uma ferramenta que facilita aprofundar nossa transformação pessoal e grupal (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.74).

> Nossa principal reserva não se encontra no capital disponível, senão na força solidária que emerge diante das situações especiais. Confiamos em nossa capacidade para conseguir soluções diante de qualquer problemática de enfermidade ou acidente que possa se apresentar (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.91).

Em termos de contribuições para se repensar as dimensões das finanças na gestão, há uma ressignificação não só em termos de novas técnicas (como a ideia da criação de diversos fundos), mas no sentido de modificar a racionalidade instrumental, baseada unicamente no cálculo. Contrapondo a lógica tradicional dos sistemas de finanças apresentados por Power Laughlin (1992), observa-se um modo de gerenciamento dos recursos que modifica a cultura do trabalho, movendo-se por uma lógica solidária no cotidiano das relações.

O que também chama a atenção nesta concepção, é que não se situa apenas no discurso formal da organização, mas na própria prática organizacional, estendendo-se por todas as instâncias de trabalho e até para os momentos de lazer. Certa vez, quando viajamos com um grupo de membros da organização à praia, no almoço do primeiro dia, compraram refeições para todos os presentes e, quando perguntamos a quem se deveria pagar, disseram que não precisava, pois já estava pago com o dinheiro de uma venda de comidas realizada como um trabalho "extra", meses antes. Nas semanas seguintes, durante uma das reuniões, observamos duas cooperadas que fizeram copos de sorvete em suas casas e começaram a vender para os

participantes. Ao se questionar o motivo das vendas, explicaram que todo o dinheiro arrecadado é revertido em fundos para que os próprios membros possam usar quando forem viajar.

Outro fato observado que parece registrar traços de uma cultura solidária, ocorreu, segundo fala da Entrevistada Corina (2011), comentando que certa vez seu irmão teve que fazer uma operação no joelho. Levaram a questão para discussão, e todos aceitaram doar uma quantia para financiar a operação, ainda que o mesmo não fosse sócio da organização. No mesmo sentido, quando comentamos sobre a possibilidade de um convite para realizarem uma viagem ao Brasil para apresentar o modo de organização da Cecosesola, asseguramos que havia pessoas interessadas no Brasil, porém não tinham recursos para arcar com as despesas. Então, um dos cooperados disse que isto não era o problema, pois podiam fazer um fundo, e arrecadar rapidamente o dinheiro.

Outro ponto que parece transcender os instrumentais tradicionais de finanças, é a importância que dão às relações não monetárias, servindo inclusive como base de troca e sustentação das organizações solidárias (NEVES, 2009; RUTKOWVSKI, 2008). Apontam, enquanto pressuposto, que o dinheiro é o resultado da solidariedade, de modo que não visualizam a falta de recursos monetários como uma impossibilidade para trabalhar, pois existem outras formas de trabalho não mercantil. Enquanto exemplos registram a história da criação do hospital, que no início das obras, contava com menos de 25% do valor total, devido à realização de trabalhos voluntários, doações dos associados e da comunidade e do empréstimo de recursos sem taxa de juros das organizações associadas, conseguiram terminar a construção sem interrupções.

Ao analisar o processo de construção do hospital, o entrevistado Gustavo Salas (2011) conta que o êxito ocorreu por que as pessoas na Cecosesola não se unem para juntar dinheiro, mas se unem para trabalhar e, consequentemente, o dinheiro vai aparecendo. Em sentido semelhante, a entrevistada Corina (2011) conta sua própria história de vida no Brasil. Veio para estudar outro idioma e fazer uma pós-graduação, mas não tinha emprego e nem dinheiro suficiente para arcar com as despesas. Morou em Belo Horizonte, pagando um aluguel "solidário" de um apartamento juntamente com uma brasileira que conheceu na Venezuela. Logo em seguida, começou a dar aulas de espanhol por meio da indicação de brasileiros que a

conheceram na Cecosesola. Ela analisa que isto foi possível devido à relação de confiança e solidariedade que estabeleceu com estas pessoas.

Observa-se com os exemplos que, apesar de os recursos monetários serem necessários para a construção do hospital, ou mesmo para a sobrevivência em sociedade, perpassam também relações não econômicas, como as ideias de voluntarismo, dádiva, doações, que apontam para uma economia plural, o que implica também na importância de considerar estas dimensões como uma das categorias de análise para o estudo da gestão e das finanças nas organizações solidárias (REIS, 2005; MEIRA, 2005).

Por fim, ressalta-se que Kliksberg (1999, 2001), Racher e Alzuru (2004), Iranzo (2006) e Chaguaceda (2011), ao analisarem a Cecosesola, apontam para a importância do forte capital social presente na organização, o que corrobora o argumento da relevância das dimensões subjetivas (cooperação, solidariedade, comunhão), como variáveis que interferem na própria sobrevivência das organizações. Isto, inclusive, ressignifica o conceito de viabilidade, na qual ser viável não envolve necessariamente ser economicamente viável, mas ser possivelmente viável (NOVAES, 2005).

7.12 Sobre a comunicação e a contabilidade na organização

Ao tratar dos processos comunicativos nas organizações, Pedrini (2000) ressalta que a informação não é neutra, mas permeada por relações de poder. Cita que, historicamente, sempre foram impostas condições de opressão material e subjetiva aos membros das classes populares, entre elas a restrição da capacidade de falar e manifestar seu ponto de vista. Não é por menos que, em algumas instituições religiosas e militares, o silêncio e o não questionamento aos superiores são considerados princípios básicos. Foucault (2000) aponta também sutis processos de poder presentes na linguagem, principalmente nas falas eruditas e técnicas. Tais sutilezas servem como mecanismos de segregação e legitimação do poder por meio do conhecimento formal. Nas organizações econômicas tradicionais, Lyytinen (1992), autor vinculado ao movimento *Critical Management Studies*, relata estudos que indicam como a Tecnologia da Informação serve como uma ponte de controle e ideologia. Afirma que as informações são restringidas de acordo com os interesses e níveis de confiança que têm os envolvidos.

Em contrapartida, no contexto das organizações autogestionárias, Pedrini (2000), Vargas de Faria (2006), e Tenório (1998, 2002, 2005, 2009), destacam que a comunicação é fundamental por servir como um meio facilitador da participação e de construção da democracia, por agilizar, clarificar os processos e as tomadas de decisões e favorecer as relações intragrupais. A experiência coletiva pode resgatar na vida dos participantes a capacidade de ouvir e falar, ou seja, o exercício da comunicação. Quando os trabalhadores fazem um exercício de reflexão sobre a própria comunicação, como meio de assumir o poder pessoal e coletivo sobre a própria palavra, quando assumem ter voz e vez, está sendo quebrada a secular disciplina que existe sobre estes sujeitos e vivida por eles, invisível, na sua trajetória.

Na Cecosesola observa-se uma preocupação com a propagação de processos comunicativos, sustentada inclusive como um dos princípios da organização: "É do compromisso de cada associado manter em si mesmo e compartilhar com os demais companheiros a informação, o conhecimento e a transparência" (ESTATUTO DA CECOSESOLA, 2002, p.14). Esta ideia se sustenta também com o argumento de que há uma correlação entre comunicação, transparência e confiança. Pois, a comunicação, se aberta, serve como um instrumento de transparência, o que tende a gerar maior confiança nos envolvidos. Em sentido cíclico, quanto maior a confiança nas relações, mais há chances de se estabelecer comunicações abertas e transparência nas relações, o que implica na possibilidade de redução dos mecanismos de controle.

Em sintonia com esta ideia, defendem a importância de não guardar segredos, ou deixar elementos importantes e delicados para tratar nos corredores da organização. Defendem também que os problemas e conflitos necessitam ser resolvidos abertamente nas reuniões, até para facilitar a transparência e reduzir as desconfianças nas relações sociais. Como exemplo, quando residíamos na cooperativa, começamos a ficar desconfiados de um dos estrangeiros que trabalhava na organização. Diante do incômodo, fomos conversar com um dos membros da organização sobre as preocupações e as dúvidas em relação à pessoa. No entanto, fomos interrompidos antes de terminar a fala, com a afirmativa de que era para pararmos de nos preocupar. Bastava perguntar à pessoa diretamente e dizer o motivo do incômodo em vez de levantar especulações. Ressaltaram ainda, que devíamos ser abertos e expressarmos o que sentíamos nas reuniões. Conforme se observa, o caso relatado parece corroborar a ideia de se

combater as estruturas tradicionais de acúmulo de informações, desconfianças e consequente controle.

Quanto às técnicas utilizadas para facilitar a circulação informações, observa-se um sistema de rotatividade nas diversas reuniões da organização, gerando uma renovação permanente em sua composição. Isto possibilita um fluir de informações, visto que as pessoas que manejam informações tendem a participar de diferentes reuniões. Deste modo, possibilita-se a todos saber o que está ocorrendo nas demais instâncias e como as decisões estão sendo tomadas em cada parte da organização. Observamos, ao participar de algumas reuniões de instâncias diferentes que os mesmos informes e problemas eram compartilhados, visto que contavam com a rotatividade de membros, apontando para alta e rápida circulação de informações.

Outra técnica trata-se da utilização de diversos cartazes, feitos de maneira simples (à mão e com linguagem popular), afixados nas paredes da organização. Os cartazes divulgavam informações sobre a contabilidade básica, prestações de contas referentes aos meses anteriores, movimentações financeiras e cuidados ou problemas a serem observados. Se compararmos com a lógica das organizações tradicionais, parece um grande equívoco estratégico divulgar as movimentações financeiras, dados da contabilidade, ainda por cima em uma linguagem popular, o que facilitaria a compreensão dos funcionários. Contudo, conforme opinam Costa e Frasson (2005), como nas organizações coletivistas, em tese, não há ênfase na hierarquia da autoridade, parece mais fácil que a comunicação ocorra em todas as direções e níveis de maneira formal e informal e sem confidencialidades.

No mesmo sentido, podemos observar contribuições no que se refere à ressignificação da contabilidade. Ainda que, na organização, a contabilidade seja assinada por seis sócios-trabalhadores, o que parece relevante é o seu modo de divulgação que ocorre semanalmente, por meio de cartazes e utilizando uma linguagem popular. Isto permite uma ressignificação da linguagem da contabilidade, contrapondo a lógica que concentra o saber apenas naqueles que possuem o conhecimento técnico (NEVES, 2009; RICCIO, 2005).

Além disso, observamos que há uma compreensão básica da maioria dos membros, pois utiliza-se nos cartazes um método simplificado e didático do balanço contábil, que visa apenas dividir as despesas e custos do faturamento, apontando para os retornos gerados pelas

transações. O exemplo utilizado pela organização corrobora as propostas levantadas por Almeida (2006) sobre importância da aplicação de alguns métodos que facilitem e adéquem as necessidades das organizações coletivistas.

7.13 Sobre a gestão de pessoas, trabalho e remunerações na organização

Apesar do elevado número de trabalhadores e da complexidade organizacional da Cecosesola, não há um setor específico ou cargo destinado a cumprir as atividades vinculadas à tradicional concepção de gestão de pessoas, que envolvem o recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários e motivações. Observamos a existência de algumas dessas funções, contudo, diluídas no coletivo e nas responsabilidades individuais dos membros.

Um dos pontos que traz contribuições para se repensar a temática, envolve a concepção de trabalho e salários que adotam. Enquanto o conceito de trabalho na cultura moderna representa uma relação de trocas baseado na venda da força de trabalho para a aquisição do salário, em contrapartida ressaltam a importância de adotar uma visão que transcenda esta lógica estritamente econômica:

> O trabalho, dentro da crença ocidental representa um bem que se compra e vende [...] Cada qual vende sua força de trabalho por um salário, convertendo-se assim em uma coisa a mais que contribui para a produtividade econômica. O salário tende a converter-se em compensação que se recebe para cumprir umas horas de trabalho ao dia. Quando descobrimos possibilidades que se abrem para sair das relações de dependência, o trabalho vai deixando de ser trabalho, o salário vai deixando de ser salário e vai emergindo não apenas uma produtividade econômica, mas a produtividade vai obtendo também outro conteúdo. Vão emergindo paulatinamente relações de produção solidária que oferecem a possibilidade de encontrarmos uma produtividade para a vida, com coerência e se retroalimentando com uma mudança em nossas relações na organização e na nossa abordagem de conhecimento (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p. 120).

> O trabalho na Cecosesola é associado independente de sua modalidade e se desenvolverá a partir do compromisso dos associados. Realizar-se-á com critérios coletivos, sobre a base da equidade, acabando com a hierarquia, sem cargos, de forma rotativa e com avaliações permanentes. Não haverá vínculo de dependência entre os associados e a Cecosesola. Nos processos de remuneração não haverá salários por que a relação de trabalho associado se origina de acordo cooperativo e se dá mediante atos cooperativos (ESTATUTO DA CECOSESOLA, 2002, p.8).

As definições mostram não só o fim do trabalho assalariado na organização, visto que todos os trabalhadores obrigatoriamente são sócios, como também a própria negação do conceito de

salários, que legitima a ideia de troca da força de trabalho por dinheiro. No mesmo sentido, observa-se na prática da organização uma mudança semântica, na qual passam a tratar das remunerações não mais como salários, mas "antecipos", sob a alegação de que não há chefes, e de que todos decidem sobre o recebimento (RELATOS DA CONVERSACIONAL LIVRE COM O ASSOCIADO JESUS, 2011).

Quanto aos critérios para a distribuição das remunerações, adotam, enquanto pressuposto, que a igualdade, por natureza, tende a gerar a desigualdade, por isso optam por tratar de processos equitativos, conforme se observa no discurso formal e na fala de alguns membros da organização:

> Hoje em dia nos perguntamos se a igualdade de remunerações pessoais implica necessariamente em relações equitativas. Pareceria relativamente fácil estabelecer igualdades concretas quantificáveis. Todavia, a equidade se apresenta como uma relação que vamos encontrando e aprofundando, porém cremos que se pode definir em termos concretos e absolutos. É dizer que não se trata de uma coisa na qual se pode por um preço. Paradoxalmente, reduzir a equidade em uma igualdade concreta poderia levar a situações pouco equitativas. Neste sentido, nos concentramos em buscar a igualdade na regulação do trabalho e no estabelecimento de um salário justo (ESCRITO NO QUARTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2008, p.65).

> Ganhamos o mesmo, ganhamos quase o mesmo. A cada qual segundo suas necessidades. Nós podemos ter um antecipo societário igual para cada um, porém não é igual porque é distinto, uma pessoa que tem quatro ou cinco filhos e uma que não tem não recebe o mesmo (FRASE ESCRITA EM UM DOCUMENTÁRIO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA 2010).

É interessante observar que a ideia de equidade e remunerações a cada qual segundo suas necessidades, se aproxima de alguns pressupostos socialistas, como de Saint-Simon e das próprias ideias de Marx:

> A cada um segundo sua capacidade, a cada capacidade segundo seu trabalho (Saint-Simon citado por SARGANT, 1858, p.235).

> Na fase superior da sociedade comunista, quando houver desaparecido a subordinação escravizadora dos indivíduos à divisão do trabalho e, com ela, o contraste entre o trabalho intelectual e o trabalho manual; quando o trabalho não for somente um meio de vida, mas a primeira necessidade vital; quando, com o desenvolvimento dos indivíduos em todos os seus aspectos, crescerem também as forças produtivas e jorrarem em caudais os mananciais da riqueza coletiva, só então será possível ultrapassar-se totalmente o estreito horizonte do direito burguês e a sociedade poderá inscrever em suas bandeiras: De cada qual, segundo sua capacidade; a cada qual, segundo suas necessidades (MARX, 1878 p.216).

O conceito apresentado se baseia no princípio de que em uma sociedade coletivista, cada pessoa deveria contribuir com o melhor de sua habilidade e consumir dela apenas a proporção do necessário a si. No mesmo sentido, porém, remetendo-se às questões de remunerações, observa-se uma possível influência das raízes cooperativistas e marxistas na organização, o que apresenta um avanço em comparação com grande parte das organizações coletivistas, que ainda se baseiam em sistemas de meritocracia por cargos, funções, ou produtividade.

Em termos operacionais, utilizam um pró-labore igualitário para os sócios, contudo com bonificações diferentes. Por exemplo, um pai ou mãe de família recebe mais bonificações do que um jovem que ainda não possui este tipo de compromisso. A bonificação se dá de acordo com as necessidades de cada membro, podendo ser para compra de material escolar, bonificações de natal, pré-natal, de acordo com o número de filhos que possuem, ou mediante as necessidades especiais que surgirem[132].

Ressalta-se também que a lógica de equidade presente não se restringe apenas às questões de remunerações, mas também às contribuições de cada associação para os fundos da organização. Conforme visto, existem diversos fundos e sistemas de financiamentos, que são alimentados por depósitos dos sócios e pelas vendas de produtos. Porém, como cada organização possui um número diferente de sócios e realidades econômicas distintas, as contribuições são equitativas de acordo com as possibilidades de cada cooperativa associada.

No que se refere aos benefícios existentes, criaram um sistema de férias que variam de acordo com o tempo de trabalho na organização. Após o primeiro ano de trabalho, um sócio-trabalhador possui 15 dias de férias, seguido por um acréscimo de dois dias a cada ano. Em conversa com uma das cooperadas da organização, a mesma ressaltou que possuía 27 dias de férias, mas que havia um senhor que tinha 90 dias. Apesar de não possuírem nenhum plano de seguridade, a possibilidade de ampliar o número de férias de acordo com o tempo de organização, tende a beneficiar teoricamente as pessoas com idade mais avançada.

[132]Outra diferença existente nos modos de remunerações ocorrem entre os novos membros e os que já estão há um tempo na organização. Em termos de valores, a quantia é a mesma, havendo diferenças na maneira como recebem. Os que acabam de entrar recebem por dia, ao passo que os que já estão a mais de seis meses, recebem por semana. A ideia consiste em estabelecer um período de avaliação dos membros, para medir não só as capacidades instrumentais de trabalho, mas de incorporar a identidade com a organização.

Quanto aos processos de recrutamento e seleção, os critérios não ocorrem por meio de divulgações públicas e processos seletivos, mas pela indicação de membros da organização. Após a indicação, leva-se para qualquer uma das reuniões diárias a análise e decisão. Contudo, a pessoa que realiza a indicação é responsável pelas ações do novo membro na organização. No período em que residimos na Cecosesola, ingressamos como um dos sócios-trabalhadores, tendo os mesmos direitos de participação, decisões e remunerações. O processo ocorreu de maneira similar, fomos a uma reunião diária, que na ocasião só contava com a presença de 15 membros, nos apresentaram e consultaram os presentes sobre a possibilidade de trabalharmos com eles. Nas reuniões seguintes, já fomos apresentados para os demais como um dos novos trabalhadores.

O que nos chamou mais a atenção neste processo, é que não existe nenhuma reunião específica para a seleção dos novos membros, de modo que em qualquer reunião que estiver ocorrendo, se decide sobre a entrada de um membro, o que corrobora a lógica de confiança e de responsabilidade coletiva pelas decisões. No mesmo sentido, há não só uma apropriação dos mesmos direitos, benefícios e deveres em comparação com um cooperado que está desde o início da organização, como também os critérios de seleção colocam em segundo plano as aptidões e as qualificações profissionais, em prol dos valores e interesses em acordo com os objetivos da organização, o que se assemelha aos traços característicos de algumas organizações coletivistas analisadas por Rothschild (1979), Serva (1993), e Pedrini (2000).

Observamos também algumas ressignificações referentes às questões de treinamento. Ao contrário das organizações tradicionais cuja ênfase nos processos de capacitação e qualificação se limita aos aspectos técnicos (ALANIZ, 2003; LEAL, 2011), ou mesmo subjetivos com o intuito de aumentar a mais-valia (TRAGTEBERG, 1974; FARIA, 1985a; PAGÉS, 1987), na Cecosesola os treinamentos buscam fortalecer os valores, princípios, compromissos e responsabilidade com o coletivo, bem como desmistificar as ideias de hierarquias e cargos, fato semelhante às propostas teóricas desenvolvidas por Garcia (1981) para tratar do treinamento nas organizações coletivistas.

Em termos formais, há um processo de treinamento com os novos membros, ao qual se destinam dez reuniões específicas durante um mês, enfatizando a história da organização, as orientações sobre a segurança do trabalho, as reflexões sobre os valores na Cecosesola. Na

perspectiva da entrevistada Corina (2011), o treinamento permite também identificar algumas pessoas que não tenham se interessado ou utilizam de um discurso solidário apenas para ter a acesso a organização. Quando percebem isto, apesar de aceitarem a pessoa, já informam aos demais cooperados para ter maior atenção com o novo membro.

A organização dá ainda uma ênfase à realização de atividades recreativas, cujo objetivo consiste em aumentar a integração, o convívio, as bases de confianças, além de fortalecer a identificação como coletivo. Por exemplo, realizam semanalmente atividades esportivas dentro e fora da organização, cursos de danças, oficinas de teatro e arte. Durante o período da pesquisa, observamos também a realização de diversas comemorações festivas como o dia dos pais e das mães, gincanas e acampamentos de férias para as crianças. Tais técnicas de integração são comuns nas organizações tradicionais, principalmente com o objetivo de melhorar a produtividade, ou reduzir o *turnover* (DOURADO; CARVALHO, 2006; RUTKOWSKI 2008).

Na Cecosesola registra-se uma reapropriação destas técnicas, de modo que, apesar de se assemelhar às das organizações tradicionais, a ressignificação ocorre por não ter por objetivo o aumento da produção, mas por considerar como um fim em si mesmo o lazer, a integração, o aumento das relações sociais entre os envolvidos. Ou seja, corrobora-se uma lógica de equilíbrio das dimensões econômicas com questões de bem-estar dos envolvidos, geração de prazer no trabalho, respeito à individualidade e valorização do coletivo.

Por fim, constata-se benefícios ao negar as ideias tradicionais de liderança, como argumento de que se estabelece uma relação semelhante a que se dá entre o patrão e o operário, pois uns exercem poder sobre outros. Além disso, ao se converter o outro em um meio e não em um fim mesmo, o desenvolvimento pleno do ser, se encontra aprisionado em uma relação utilitária:

> Em nossa sociedade, concebe-se que o líder é aquele que leva o outro a atuar segundo o que o líder considera conveniente e este outro se adapta ou aceita esta relação ainda que esta conduta não esteja internalizada na intimidade de seu ser. Este líder pode exercer o mando, dando exemplo ou através do que os assessores empresariais denominam de *coaching*, ao referir-se ao tipo de relação que exerce um treinador esportivo junto a seus jogadores. Em qualquer das três alternativas está presente a manipulação afetiva (ESCRITO NO SEXTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2011, p.12).

> Poderíamos dizer que tende a existir uma relação unidirecional de poder do líder sobre o seguidor. Uma relação onde ambas as partes tendem a coisificar uma relação utilitária. Em outras palavras, ambos vão deixando de ser um fim em si mesmo para converter-se em um meio, suprimindo, assim, uma legítima relação de respeito com o outro (ESCRITO NO SEXTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2011, p.12).

> Talvez devido a isso se faz tão difícil construir alternativas ao capitalismo desde o poder do Estado. A própria relação de dominação constitui uma contradição com o propósito de gerar um processo transformador. Por isso, não é de se estranhar que as tentativas para transcender o capitalismo a partir do poder tendem a reproduzir as mesmas relações capitalistas com outras roupagens. Talvez por isso, neguemos, em nosso processo cooperativo, o conceito de líder e talvez por isso acreditemos que uma sociedade que convive com o respeito vai desaparecendo os líderes (ESCRITO NO SEXTO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2011, p.14).

Observa-se com estas passagens, que há uma clareza sob o ponto de vista formal e uma consonância com a literatura referente às críticas de que nos processos de liderança tradicional, há uma cooptação subjetiva dos envolvidos em relação ao mito do líder, seja pela confiança, respeito, atributos ou habilidades que possuem (FARIA, 2009). No mesmo sentido, constata-se semelhanças com as próprias ideias de Freire (2006) de que as revoluções que se iniciam com líderes revolucionários, caminham para um processo de centralização autoritária:

> O que não se pode realizar, na práxis revolucionária, é a divisão absurda entre a práxis da liderança e a das massas oprimidas, de forma que a, destas fosse, de apenas seguir as determinações da liderança. Esta dicotomia existe, como condição necessária, na situação de dominação, em que a elite dominadora prescreve e os dominados seguem as prescrições (FREIRE, 2006, p.143).

Na prática da Cecosesola, observamos que não há líderes formais, nem tampouco submissão aos interesses de sócios-trabalhadores que possuem maior tempo de organização ou conhecimento formal. Sob certas circunstancias, ocorrem casos que se assemelham às experiências empíricas analisadas por Vecchio (2006) em organizações autogestionárias, de que há a existência de lideranças momentâneas, quando algumas pessoas tomam iniciativas de ações, seja por identificação ou maior habilidade. No mesmo sentido, há uma aproximação dos conceitos de liderança compartilhada de Scholz (2009) e Scholz e Veronese (2007), pois, observa-se a participação dos membros nas diversas atividades e cargos dentro da organização, com a descentralização de saberes e execução de trabalhos que facilitam a comunicação, o diálogo e o consenso.

7.14 Sobre os processos formativos da organização

Nas organizações de Economia Solidária, os processos formativos são considerados uma das bases para a mudança de valores e tomada de consciência sobre a exploração e alienação nas relações sociais (CRUZ, 2002; CORAGGIO, 2002; ARRUDA, 2000; TIRIBA, 2008). Neste sentido, Rothschild (1979) ressalta a importância da criação de espaços coletivos para transformação dos valores culturais, que possibilitem o diálogo, a manifestação das emoções e da crítica coletiva. Em similaridade, os estudos de Andrade (2006) apontam para a importância da autoanálise coletiva como meio de reflexão dos processos de trabalho, dos conflitos e de alternativas para a transformação social.

No caso da Cecosesola, observamos que uma das dimensões de maior intensidade de trabalho trata-se da dedicação aos processos formativos. É por meio deles que a organização trabalha a negação da meritocracia, dos valores culturais tradicionais, do individualismo, da competição e do oportunismo nos indivíduos.

Enquanto pressupostos formativos, sustentam a importância de ir modificando a cultura dominante na Venezuela, entendida por crenças, costumes, atitudes e maneiras de pensar e relacionar que passam de geração em geração. Para a compreensão da atual cultura venezuelana, recorrem a alguns estudos de historiadores, apontando para traços de oportunismo, individualismo e corporativismo que alimentam a desigualdade social.

Ressaltam assim, que dentre os primeiros espanhóis que chegaram ao país, existia uma tendência muito arraigada da busca pela riqueza fácil, do saque dos próprios recursos naturais, o que concretizaria o sonho de encontrar um *El Dorado* como garantia de uma riqueza instantânea. Com o tempo, a lógica da busca do *El Dorado* foi se modificando de formas, e aparecendo no século XIX pela busca da abundância petroleira e, atualmente, revela-se em diversas ações do cotidiano. Como exemplo, citam que no atual movimento cooperativista venezuelano, grupos de pessoas se unem unicamente para criar cooperativas, com o intuito de dividir o dinheiro dado pelo Estado.

No mesmo sentido, ressaltam que sobre este comportamento oportunista, há também uma legitimação baseada na não denuncia, criando um círculo de cumplicidade. Conforme

abordam, é comum na Venezuela (e no Brasil não parece diferente), que quando um caminhão de mercadorias tomba, os moradores ao redor das vias realizem saqueios, inclusive com o consentimento da polícia.

Analisam também que, se historicamente nos primeiros anos de colônia, isto servia como um mecanismo de rebeldia dos indígenas ante as relações de dominação e da própria influenciada cultura oportunista dos colonizadores, todavia, com o passar do tempo, o mecanismo de rebeldia foi se internalizando até o ponto de converter-se em parte da cultura do país.

Deste modo, observa-se um valor cultural de cumplicidade parasitária, que se manifesta em tirar proveito pessoal de qualquer oportunidade, acompanhada de uma tendência de proteger os amigos:

> Todo esse processo cultural gera uma emoção para a cumplicidade parasitária. Tem-se a gravitação cultural que se manifesta em obter proveito pessoal de qualquer oportunidade. Trata-se da chamada *viveza criolla*, supostamente orientada para proveito individualista. Essa tendência aparece acompanhada da *alcahueteria*, uma tendência de proteger os amigos e familiares próximos. Trata-se de uma tendência emocional que se cobre frequentemente com o manto da solidariedade parcelada, carente de visão global, reduzida a sua mínima expressão, ao círculo intimo dos próximos em detrimento do resto. Possivelmente tem suas origens em uma mescla da cultura recolhedora com a ocidental. Trata-se de um individualismo grupal com um passo prévio para um individualismo extremo (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.34).

No mesmo sentido, observa-se que há uma relação muito próxima dos valores culturais com as questões das emoções e do poder. Ao analisarem a própria lógica do capitalismo e suas formas de manifestação, enfatizam as dimensões subjetivas para a questão:

> Geralmente tendemos a ver o capitalismo como algo à parte de nós, como se fosse uma coisa: o sistema capitalista personificado nos capitalistas, em donos dos meios de produção. Desde ambas as perspectivas, o capitalismo como sistema personificado, estabelecemos uma relação terciária. Falamos em terceira pessoa como se nós não estivéssemos supostamente contaminados. E mais, em alguns casos, já pelo fato de termos o discurso anticapitalista, nos decretamos limpos, o próprio homem novo. Todavia, desde outra perspectiva, poderíamos perguntar se as pessoas em que estamos sendo formadas, nas maneiras de relacionar-se que propicia a nossa cultura, não teríamos o capitalismo por dentro (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.40).

Enquanto possibilidade de contraponto à lógica burocrática, observa-se que na organização se traz uma dimensão talvez "esquecida" principalmente nos estudos marxistas. Pois, os atuais

estudos visualizam o capitalismo nas estruturas sociais, nas lógicas de pensamento, mas não incluem uma análise das emoções, dos desejos, também como uma das formas de reprodução e legitimação do capitalismo. Em contrapartida, na Cecosesola os membros integram, enquanto parte do seu processo formativo, alternativas para a reflexão sobre a própria emoção nas ações dos indivíduos. Trazem assim como reflexão, a importância de considerar que as aspirações pela competição, apropriação, acumulação individualista e pelo poder, são meios que tendem a legitimar a reprodução do capitalismo.

> O capitalismo não é algo já posto no qual vamos mudar. O capitalismo está dentro de cada um de nossos corações e responde a nossa transformação cultural, responde e alimenta. É uma relação circular porque se move também em um meio capitalista, pelo simples fato que estamos sempre buscando riquezas, acumulação, poder, competição. Para sair desse meio hierárquico, temos que sair da cultura ocidental que exerce em nós (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.41).

No mesmo sentido, enfatizam ideias que se assemelham às de Freire (2006) e Marcuse (1968), de que o fracasso das revoluções de caráter socialista ocorreu por não tratarem de pensar em uma mudança no comportamento dos indivíduos[133]. Ressaltam, assim, que se não ocorrer uma mudança em termos de valores culturais e emoções nos sujeitos, qualquer possibilidade de projeto de transformação social está fadada a reproduzir a mesma lógica de dominação anterior:

> Quando, historicamente, realizaram grandes esforços para gerar mudanças sociais, modificando só alguns traços culturais sem mudar os outros, o resultado foi frustrante. Facilmente terminamos em mudanças superficiais que não chegam a uma transformação estrutural profunda e, por tanto, a cultura se mantém. Os esforços para impor um sistema de propriedade socialista, mantendo uma noção particularista, reforçando o autoritarismo e acumulando um formidável poderio. Estes são apenas alguns exemplos das tentativas de mudanças sociais que não chegam a transformar os cimentos estruturais da cultura patriarcal e acabam sendo variantes menos eficientes dessa mesma cultura. Ainda mais superficiais e destinadas ao fracasso, são todas aquelas tentativas de mudanças revolucionárias, que nem sequer se propõem a mudar alguns dos âmbitos da cultura, limitando-se muitas vezes a modificar o nome das instituições, substituindo as pessoas que as integram

[133]Em seu livro "Eros e Civilização", Marcuse (1968) aponta que a causa da instituição da nova opressão é a interiorização instintiva do velho domínio. O autor se fundamenta nas teorias freudianas, e argumenta que a dominação tornou-se algo interiorizado, pois o próprio sujeito acaba por apoiar os senhores e suas instituições. Essa aceitação de uma sociedade opressiva decorre da repressão das pulsões de vida (Eros) e do temor de sua própria libertação. Em "Pedagogia do Oprimido", Freire (2006) demonstra que o fracasso das revoluções se deve à premissa de que os oprimidos carregam dentro de si o opressor. Os oprimidos introjetam a sombra dos opressores e temem a liberdade. Destarte, seguem a pauta dos antigos opressores para manutenção da ordem vigente.

> (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.45).

Em contrapartida, observa-se na organização Cecosesola um esforço tanto do ponto de vista formal, quanto da prática, em combater traços comportamentais e emoções que legitimem formas de competição, oportunismo e individualismo. Registramos em documentos, a importância do incentivo ao esporte, contudo, sem replicar a lógica de ganhadores e perdedores:

> O esporte é uma atividade muito saudável por ser recreativa. Todavia, deve ser repensada e realizada no sentido de que não haja ganhador e perdedor. Isto permite compartilhar, aprender, estimular, e identificar-se coletivamente (ESCRITO NO SEGUNDO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2003, p.131).

> Apesar de o esporte tender a introduzir um elemento competitivo, um tanto contraditório com o processo que tentamos aprofundar, tratamos na prática de transcender ou minimizar este aspecto, potencializando as virtudes integradoras desta atividade. Em ocasiões, com o calor do jogo, muitas vezes saímos do controle, e isto longe de ser algo negativo, converte-se através da reflexão num fato que facilita a profundidade de nossa transformação pessoal (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, P.85).

Quanto à sua prática na organização, constatamos a realização de uma colônia de férias para os filhos dos cooperados, que ocorre anualmente e atende pelo menos a quatro objetivos: o primeiro consiste em criar uma ocupação para as crianças, no período de férias, que acabam por ficar muitas vezes sozinhas em casa, visto que os pais estão trabalhando; uma segunda proposta é o processo de integração com a Cecosesola. Trata-se de levar as crianças para o próprio ambiente da organização, tanto para familiarizarem-se com a organização, quanto pela própria ideia de fortalecer laços comunitários; o terceiro ponto do plano de férias são as oficinas que visam possibilitar a capacitação das crianças e o despertar do interesse para alguns ofícios do trabalho; o quarto item é repensar a própria concepção da competição.

Ao participar de uma das reuniões de planejamento das férias, registramos que na elaboração dos jogos e atividades esportivas, buscam realizar principalmente dinâmicas que deem enfoque no coletivo. Por exemplo, uma das dinâmicas tratava de criar uma carroça e um piloto por meio de seis jovens que tinham apenas os seus corpos para realizar a atividade. Outra se tratava de um grupo que segurava uma pessoa nas mãos transmitindo a ideia de água, e o mesmo ia nadando até chegar a um determinado lugar.

Durante as dinâmicas um fato que chamou a atenção, foi que alguns jovens começaram a competir para ver quem chegava mais rápido ao local determinado. Ao acompanhar tal comportamento, uma das cooperadas comentou com o grupo que os jovens estavam perdendo o foco, pois a ideia não era competir, vencer, mas o entretenimento de realizar o esforço coletivo e cumprir as atividades. Então, informou que após a elaboração da oficina iria conversar com eles.

Observamos também que os reflexos do combate à competição, parece se reproduzir em outros momentos da organização. Quando jogávamos algumas partidas de futebol com os membros, o que mais nos causava estranhamento era o fato de apresentarem poucas intenções em vencer. A lógica parecia unicamente do lazer, o que inclusive nos gerava incômodo pela dificuldade de contrapor a concepção que possuímos do futebol. Além deste fator, não observamos gritos e xingamentos. O único caso registrado de um conflito no período em que passamos na organização ocorreu conosco, visto que em uma das partidas (e talvez até por trazermos a lógica de que o brasileiro tem a obrigação de ser um dos melhores no futebol), a emoção da competição ficou fora do padrão dos demais. Sendo assim, em uma falta que sofremos durante a partida, por um membro que estava há pouco tempo na organização, agimos com agressão. Após o término da partida, fomos chamados para conversar, pediram desculpas pelo jovem, disseram que iriam recomendar que o mesmo tivesse mais cuidado com os colegas, e disseram ainda para nós que a lógica da partida é unicamente a diversão.

Ressalta-se porém, que a preocupação com as bases vinculadas à dimensão emocional e cultural, não envolve apenas valores e ideais com o intuito de tornar o ambiente mais agradável, mas essas dimensões interferem diretamente na própria gestão da organização. Conforme observam na cultura presente na sociedade (a qual vêm a chamar de ocidental ou patriarcal), esta se difere de outros modos culturais, pois legitima uma razão e uma emoção que sustentam modos de gestão hierárquicos.

Ao realizarem uma breve retomada de modos distintos de cultura, abordam que ao contrário da cultura patriarcal (cuja base de sustentação é produzir para acumular), existiam as culturas de colheita de origens indígenas, que produziam somente o necessário, e a afro-cultural de subsistência, em que quando existiam excedentes se reuniam e compartilhavam em festas. Essas culturas contudo, implicavam em manifestações de emoções diferentes:

> Nas culturas de colheitas não existia um esforço à parte do processo natural de criação de vida, destinado à produção de alimentos. A problemática alimentar resolvia-se tomando da natureza o necessário em função da subsistência do grupo humano. As terras, os rios, as plantas e os seres humanos não eram vistos como recursos ou fatores de produção, nem como instâncias separadas, tratava-se de um mundo inter-relacionado, onde todos eram natureza. Apesar de existirem algumas posses, como vestimentas e ferramentas, não existia o conceito de propriedade privada e acumulação. Como não existia uma atividade cotidiana para a produção e acumulação de bens, dificilmente se podia gerar uma emoção que gravitasse em torno da apropriação e acumulação individualista, nem tampouco uma marcada tendência para a competição como elemento fundamental da existência. A ação diária gravitava em torno de ir resolvendo problemas de subsistência através de plantação ou colheita. Era assim de se supor, uma tendência cultural para uma emoção de solidariedade, cooperação e equidade (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.68).

Em contrapartida, abordam que a atual cultura valoriza a competição, prevalecendo uma motivação para o resultado. Na cultura ocidental, as pessoas nascidas neste contexto, fomentam desde cedo à propensão econômica e o respeito à propriedade dentro de um marco fundamentalmente individualista. Há também uma ideia de comportamento racional, de um ser humano que internaliza as emoções e que isto reflete em sua ação. E se isso não responde ao fato econômico dentro deste contexto, é tido como um ato irracional.

A lógica, contudo, legitima também os pressupostos da necessidade de um chefe que exerça poder sobre os outros, o que envolve também a presença de subordinados. Sustenta-se assim, uma relação de hierarquia de dominação, que se manifesta pelas diversas instâncias da sociedade, o que novamente legitima um ciclo de emoções baseadas na competição, acumulação do poder, e dominação sobre os demais:

> Na cultura ocidental, o seu modo de organização parte do pressuposto da necessidade de um chefe que exerça um poder sobre os outros. Chegam a aceitar que existe uma grande variedade de líderes, desde chefes autoritários até chefes participativos que se envolvem com os subordinados, porém, no final, são chefes. O pressuposto é que para que exista uma organização é fundamental que se exerça um poder de uns sobre outros, que prevaleça uma hierarquia de dominação. Essa relação se manifesta na família, nas forças armadas, escolas, instituições públicas, organizações religiosas, empresas privadas e cooperativas de um modo geral. Os integrantes dessa cultura vivem permanentemente dentro de estruturas organizativas de poder e dominação e tendem a desenvolver inclinações para a competição, para a acumulação de poder e para a dominação de uns sobre outros (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, P.69).

No mesmo sentido, a lógica tradicional de acumulação, competição, individualismo, interfere na própria concepção de poder, vista individualmente pela necessidade de aumentar suas cotas de prestígio, riquezas, conhecimentos, autoridade e influência. Contudo, a lógica de acumulação do poder, convertida para um individualismo, gera uma crescente desconfiança dos demais, o que implica na criação de diversos mecanismos de controle, que no caso da gestão tradicional se manifesta principalmente pela formalidade e hierarquias. Vinculada à lógica de acumulação do poder, neste contexto, torna-se difícil compartilhar o conhecimento e informações, porque ao se fazer isto, se cede cotas de poder ao outro, visto que são postos enquanto competidores:

> Hoje em dia nos damos conta de que só o fato de nos encontrarmos em uma situação de competição, nos obriga a nos estruturarmos hierarquicamente. Ao iniciar uma luta contra o outro, a informação é restringida por temor de que seja utilizada pelo inimigo. Por isso, as relações de confiança ficam confinadas a um círculo relativamente pequeno de pessoas, a um grupo informal que delineia as estratégias para depois propor linhas de ação (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, p.75).

Observa-se assim, um ciclo que se baseia na alimentação das emoções e da cultura, que replicam na própria manifestação de estruturas organizacionais e seu modo de gestão. No mesmo sentido, a constituição de estruturas organizacionais, tende a replicar e legitimar pressupostos culturais e emoções que mantêm a sua estrutura.

Por exemplo, em um traço cultural que se sustenta no pressuposto que o ser humano é individualista por natureza, que é motivado pela acumulação, que não vive sem hierarquia, que necessita da presença do líder, tende a gerar emoções nos indivíduos do prazer pela competição, de vencer, do desejo de apropriação e acumulação individualista, das aspirações pelo poder, riqueza, conhecimento. Isto se reproduz nas próprias organizações que visam controlar as ações dos indivíduos e baseiam-se nas tendências hierárquicas em que a responsabilidade é limitada pelo nível que se assume na pirâmide hierárquica. No mesmo sentido, a desconfiança se converte em justificativa de proliferação de controles e divisões de trabalho, que por sua vez, se justificam na existência dos processos de controles na gestão, criando também uma tensão permanente entre a tendência a acumular informações e conhecimentos.

Conscientes de que há uma íntima relação entre as emoções, culturas e estruturas organizacionais, observa-se nos processos formativos da Cecosesola, uma tentativa de ir

desfazendo não só as estruturas hierárquicas, assim como, ir transformando as emoções, os valores culturais, e ações que sustentam as mesmas estruturas:

> Nossas emoções são, entre outras, nossos desejos, aspirações, ambições, expectativas, preferências, negações, medos, inclinações e intenções, que se manifestam no comportamento diário das pessoas. Todavia, cremos que não se trata de uma relação linear de causa e efeito, senão de uma relação circular que se retroalimenta permanentemente. Nossos comportamentos brotam de nossas emoções, porém, ao mesmo tempo, essas se nutrem e se reforçam de relações que construímos no fazer diário, em nossa ação. Por exemplo, uma emoção com um conteúdo de cumplicidade parasitária propiciará uma ação de aproveitamento individualista e imediatista, na qual, retroalimentará a mesma tendência emocional que a sustenta. Nesse sentido, uma mudança na emoção implicaria uma transformação cultural nas relações presentes na organização, produção e conhecimento. De igual maneira, uma mudança em qualquer aspecto da ação, como nos organizamos, como produzimos, como abordamos o conhecimento, tenderia a gerar uma mudança em nossas emoções e a consequente transformação cultural (ESCRITO NO TERCEIRO LIVRO DA ORGANIZAÇÃO, CECOSESOLA, 2007, P.70).

Em termos de técnicas, observa-se que as reuniões são os espaços de maior intensidade de trabalho formativo. Constatamos em grande parte das reuniões de que participamos que a lógica presente vai além de tomarem decisões e repassarem informações. Há um intenso esforço de realizar um processo formativo baseado na narração de histórias da organização[134], de reforçar os pressupostos e valores que a sustentam, de dar ênfase em combater os traços da cultura tradicional.

Registra-se também a ocorrência de um tipo de reunião específica, a qual chamam de análise. Estas são espaços utilizados pelos membros sempre que desejam expressar seus sentimentos, emoções, ou quando se gera incômodo com algum fato ou membro. Nas reuniões de análise, geralmente, os membros realizam um estudo do comportamento das pessoas, tentando identificar e refletir sobre quais os fatores que levaram as pessoas a tomar certas atitudes. Todas as reuniões de análise são abertas a qualquer membro, e contam com a presença da pessoa que está sendo analisada.

[134]Uma das histórias que ouvimos reforça a importância de combater o oportunismo. Abordam que certa em vez uma das feiras da organização, alguém havia encontrado uma carteira cheia de dinheiro e foi entregar no setor de achados e perdidos. Então, um senhor que estava comprando na feira, ao ouvir isso, disse: poxa, como alguém pode ser tão burro de fazer isso, de entregar uma carteira cheia de dinheiro? Porém, quando foi pagar a conta, e colocou a mão no bolso tinha visto que tinha perdido sua carteira, e que a carteira encontrada e anunciada era a dele!

Durante o período em que residimos na organização, participamos de uma reunião de análise, cujo foco foi o comportamento de uma das estrangeiras que trabalhava na cooperativa. Na reunião, discutiram a conduta da cooperada, apontando que ela não estava aceitando as críticas que recebia e que não estava trabalhando nos critérios estabelecidos. Dentre as principais críticas, sustentavam que ela não interagia nas reuniões, que falava com os demais de um jeito de gerava conflitos. Após expressarem as críticas, a cooperada também discorreu sobre os pontos que geravam insatisfações. Em determinado momento das análises, um dos membros de maior idade interveio, ressaltando que as análises não têm por objetivo julgar se a pessoa está certa ou errada, mas analisar os comportamentos. Ao término das análises, a estrangeira se comprometeu a refletir e tentar mudar alguns de seus comportamentos, bem como, enfatizou que ainda se sentia mal, visto que não estava acostumada com este tipo de reunião, pois alegava que em seu país as pessoas não analisam ninguém publicamente. Na percepção da entrevistada Corina (2011), as reuniões de análise, apesar de ainda serem um ponto de tensão e desconforto para quem está sendo analisado, a análise aberta e na frente de todos é um meio de se evitar segredos e possibilitar a participação das pessoas nas reflexões. Além disso, serve também para fortalecer a identidade e confiança, visto que se torna um espaço, em tese, que restringe os ressentimentos dos envolvidos.

Ao contrário das organizações tradicionais que criam esses espaços para reduzir os conflitos e maximizar a produção (como os *T-Groups*, a Análise Transacional, os modelos mentais vistos anteriormente), na Cecosesola, a percepção que tivemos é de que os espaços servem inclusive para ir modificando alguns traços culturais e aumentando a identificação entre os membros, sem contudo, a manipulação de psicólogos, ou líderes que conduzem o processo. No mesmo sentido, parece inclusive servir como uma esfera pública terapêutica, visto que é um espaço livre para expressar as emoções com os demais colegas.

Em síntese, a Cecosesola traz significativas contribuições aos processos formativos, inclusive para contrapor os sistemas de dominação burocrático. Ainda que não recorram às teorias das estruturas burocráticas, ao analisarem os traços característicos da atual cultura, contribuem para desnaturalizar as lógicas burocráticas. No mesmo sentido, ao abordarem as questões da interferência das emoções e utilizarem técnicas para combater sentimentos que corroboram o desejo da competição, do individualismo, do medo, da confiança, trazem contribuições

empíricas para sustentar um modo de gestão que lida com a subjetividade dos envolvidos, e que facilita a constituição de estruturas organizacionais coletivas.

7.15 Sobre as tensões, conflitos e contradições na organização

Quando se abordou nos capítulos anteriores os aspectos positivos da organização, não se tinha a intenção de sustentar que fosse uma organização perfeita, sem contradições. Optou-se por dar ênfase às variáveis significativas, para facilitar a compreensão dos aspectos que contribuem para um modo de ressignificação da gestão. Contudo, compreende-se que a Cecosesola, por estar inserida em um sistema capitalista, vivencia contradições, tensões e conflitos.

Dentre eles, um dos pontos de tensão ocorre pelo fato de a organização apresentar um traço de identificação muito enraizado e homogêneo, baseado em valores culturais que contrapõem a lógica da sociedade tradicional, o que tende a dificultar a entrada e permanência de membros que não comungam com os ideais da organização.

Observamos nas falas de diversos membros, as dificuldades com a absorção de novos sócios-trabalhadores, bem como, da alta rotatividade na organização. Conforme relata a entrevistada Jane (2011), de cada cinco novos membros, apenas dois ficam na Cecosesola. Em similaridade, o entrevistado Gustavo Salas (2011) aponta que a grande maioria dos ex-membros, saem da organização por não possuir uma identidade compartilhada. Ao conversarmos com uma das cooperadas que trabalha na organização há mais de 20 anos, a mesma corrobora o argumento da dificuldade de identificação com os valores da organização, citando como exemplo o caso do seu marido. Ela conta que o conheceu na Cecosesola, e que, conforme seu perfil, gostava muito de trabalhar nas atividades operacionais. Contudo, devido à cobrança por parte dos demais para participar também das reuniões, optou por se retirar (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM A ASSOCIADA CRISMAR, 2011).

Outra variável que parece justificar o alto *turnover* se baseia na própria dinâmica atípica de trabalho da organização. A dinâmica de trabalho durante a semana nas feiras (que concentra o maior número de trabalhadores), geralmente, é caracterizada, por: segundas feiras - balanço das vendas dos fins de semana; terças-feiras - reuniões vinculadas à compra de itens

necessários; quartas-feiras - reuniões de formação; quintas-feiras - reuniões com as cooperativas associadas para previsão de demandas e outras necessidades; sextas-feiras – abastecimentos das feiras; sábados e domingos - funcionamento das feiras.

Conforme observa um dos estrangeiros que residia na organização, esta dinâmica tende a gerar uma dificuldade de adaptação nas pessoas que se disponham de abdicar dos finais de semana, geralmente, com a família para trabalhar (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM O EDUARDO, 2011). Além destes fatores, aborda também que o crescimento da organização, não tem sido acompanhado na mesma proporção pela entrada de novos membros. Deste modo, se por um lado, o controle da entrada de membros que compartilhem os mesmos valores culturais, é um modo de manter uma gestão coletivista enraizada em valores culturais solidários, por outro, o baixo número de novos membros implica em um ritmo de trabalho acelerado, principalmente nos finais de semana.

Estima-se que um trabalhador da cooperativa passa 60 horas semanais na organização. Apesar de termos observado que o ritmo de trabalho de um modo geral contrapõe as lógicas de tempo cronológico, durante as feiras nos fins de semana, registramos uma intensa dinâmica de trabalho.

Além disso, observamos que o baixo número de novos membros também tem afetado na rotatividade da organização. Ao conversar com o associado Maurício (2011), o mesmo ressaltou que existem algumas atividades em que a rotatividade é mais restrita, principalmente na função de caixa, que exige um número alto de membros, e que possuam certo conhecimento técnico. Isto tem sobrecarregado um grupo de pessoas, o que, inclusive, gera desgastes físicos.

Vinculadas às atividades dos caixas, observamos que as questões tecnológicas também interferem na dinâmica de trabalho da organização. Conforme observam Rutkowski (2008), Novaes (2005) e Dagnino (2008), para pensar as dimensões da tecnologia nas organizações de Economia Solidária, é preciso haver uma adequação das tecnologias utilizadas, com o uso de máquinas e procedimentos que não restrinjam o conhecimento do processo pelos trabalhadores, mas que na medida do possível, os libertem de trabalhos repetitivos. Além disso, afirmam que a tecnologia deve levar em consideração diversas variáveis, tais como, a

participação no processo de trabalho, critérios de saúde no trabalho, o desenvolvimento das potencialidades intelectuais dos trabalhadores.

No caso da Cecosesola, o processo tecnológico presente é facilitado devido à simplicidade da maioria das tarefas existentes, o que se torna uma vantagem para a propagação e controle do coletivo. Observamos na fala de alguns membros o pressuposto de que os métodos mais simples são menos custosos e mais fáceis de serem compreendidos. Deste modo, pouco recorrem à criação de aparatos tecnológicos. Contudo, a não dependência de atividades tecnológicas, apesar de gerar maior autonomia e controle do coletivo, tende também, a replicar em algumas funções operacionais manuais que geram desgastes para os trabalhadores, como no caso da função de caixa.

Observa-se que, ao contrário dos supermercados tradicionais que atualmente utilizam de um sistema com código de barra que registra o valor do produto e emite para o consumidor um cupom fiscal, na Cecosesola este processo ainda ocorre pela digitação manual de cada produto em uma máquina (semelhante a uma calculadora), o que implica no aumento de chances de erros, na dificuldade de controle sobre os produtos comercializados, bem como em mais desgaste e estresse. Quando acompanhamos a execução desta função durante as feiras, observamos por parte de alguns cooperados queixas de dores nos braços, além da reclamação de alguns consumidores quanto à lentidão das filas, ocasionada pelo processo manual dos caixeiros. Deste modo, a ausência de uma readequação tecnológica tem comprometido algumas funções da organização, o que inclusive implica na dificuldade do controle sobre a variável tempo, replicando em alguns momentos em uma intensa dinâmica de trabalho.

Outro ponto de tensão na organização se trata da prática da responsabilidade individual coletiva. Conforme visto, há um pressuposto na Cecosesola de que é um dos deveres de cada membro assumir responsabilidades e responder pelos atos e decisões tomadas. Contudo, isto implica muitas vezes em dispêndios financeiros pelos erros cometidos por cada trabalhador. Por exemplo, no setor de caixa, cada cooperado é responsável por arcar financeiramente com os erros de digitação de produtos caso o valor esteja diferente do contabilizado. E por ser um trabalho intenso, geralmente, quase todos que exercem esta função, se responsabilizam por desembolsos pessoais.

Esta lógica de se responsabilizar pelas próprias ações parece também se legitimar enquanto algumas manifestações simbólicas. Por exemplo, no setor de funerária, quando um associado atrasa três meses o pagamento, ele perde o direito ao serviço. Ao conversar com uma das trabalhadoras-associadas desta instância, a mesma ressaltou diversos casos de pessoas que atrasaram e não tiveram o serviço ofertado quando algum familiar morreu (RELATOS DA ENTREVISTA CONVERSACIONAL LIVRE COM MARIA, 2011). O que chama a atenção neste caso é que a questão não passa pelo valor financeiro, porque o custo do plano de seguridade mensal não excede 10 bolívares, mas parece tratar de um valor moral que envolve o comprometimento com o coletivo.

Este fato, contudo, tem sido ponto de divergência de opiniões. Enquanto alguns cooperados sustentam, como exemplo, que quando se quebra algo em um estabelecimento geralmente quem paga é o dono, na Cecosesola, por todos serem donos, torna-se responsabilidade individual daquele que foi responsável pela ação. Em contrapartida, observamos em um documentário criado pela organização, que uma das cooperadas se queixava de que não concordava em ter que pagar por um erro que cometeu quando trabalhava nos caixas. E para ela o pior era saber que se o coletivo decidisse, ela ainda teria que continuar passando por esta função.

Uma hipótese para justificar certa "rigidez" no processo de arcar com as responsabilidades, talvez ocorra por um receio de alimentar atitudes oportunistas entre os membros. Sobre uma possível lógica de que se errar, ou agir com displicência, quem paga não é o indivíduo, mas todo o coletivo, isto pode incutir uma cultura de não responsabilidade. Ainda sim, é um ponto que gera polêmicas e conflitos na organização.

Observa-se também algumas contradições no que se refere ao próprio conceito de que a organização é uma extensão da comunidade. Acreditamos que o esforço de aproximar os próprios consumidores da organização, de estender os subsídios para que beneficiem não só os membros, é um grande avanço principalmente no sentido de pensar a solidariedade para além das "quatro paredes".

Contudo, a ideia de que não há fronteiras com a comunidade, em alguns aspectos como no caso da confiança que estabelecem, é algo restrito. Por exemplo, fazem o uso de seguranças

privados dentro das feiras para evitar os roubos de mercadorias, assim como usam trancas nos portões das cooperativas e em diversas salas nos dias de feiras. No mesmo sentido, possuem uma academia de ginástica, que fica diariamente trancada, necessitando das chaves para o seu uso. Observamos também que durante as feiras, há um cooperado responsável por recolher o dinheiro nos caixas após certo volume de vendas. Esta função na descrição da rotatividade é definida pelo código de "outros espaços". Ao questionarmos a justificativa para esse nome, abordaram que se trata de medidas de segurança, visto que já foram assaltados.

Não estamos enfatizando a importância da organização estar aberta para todos os não membros, ou mesmo que devem abrir mão de alguns mecanismos de controle, em prol de uma coerência com o discurso de confiança, mas a ideia de extensão comunitária apresentada pela Cecosesola, ainda aponta para limitações e restrições e tem sido aplicada em determinados momentos.

No mesmo sentido, registra-se que a inserção da Cecosesola em um contexto capitalista, implica em interferências no seu próprio processo de gestão. Por exemplo, a criação de uma lei no ano de 2010 que rege o cooperativismo forçou certa normatização da organização. A lei exige o pagamento anual de 1% do faturamento de qualquer empresa venezuelana para doações a instituições sociais. Porém, por considerarem que já realizam este tipo de atividade, iniciaram um processo de elaboração de atas das reuniões, do registro da lista de presença dos membros, bem como do arquivamento de documentos que visam comprovar que se trata de uma organização sem fins lucrativos. Isto no entanto, acaba por incluir alguns processos formais e burocráticos, que antes não faziam parte dos objetivos e do cotidiano da organização.

Ademais, o forte choque cultural entre valores individuais e solidários presente na sociedade interfere no cotidiano dos cooperados. Observa-se isto, no caso dos médicos tradicionais que são uma exceção na organização com diferenças salariais, recebendo, geralmente, 40% sobre o valor de cada consulta e cuja participação e comprometimento são menores do que os dos demais. Registramos também que apesar da grande maioria dos membros se dedicarem intensamente e encararem a organização como uma filosofia de vida, há tensões principalmente entre os membros que estão há pouco tempo, e os de idade mais nova. Durante as reuniões, observamos que alguns não se mostravam muito interessados e, às vezes, saiam

das reuniões antes de acabar. Na percepção do entrevistado Eduardo (2011), esses jovens, geralmente, ingressam na organização para resolverem problemas pontuais. Disse que é comum mulheres que têm 18 anos, sem emprego, nem marido e que já possuem filhos, entrarem motivadas unicamente para conseguir pagar as contas. Daí veem a organização apenas como um trabalho. Além desses comportamentos, observam-se demonstrações de raiva, ressentimento, vaidade, arrogância, inclusive nas reuniões de análise em que participamos, o que comprova que as modificações nos traços culturais e nas próprias emoções dos sujeitos, é um processo lento e dialético, vivenciado e desenvolvido no meio das contradições e tensões.

Por fim, ressaltamos tensões no que se refere ao processo produtivo e às estratégias da organização. Atualmente a Cecosesola comercializa mais de 400 produtos industrializados dentro de suas feiras e controlam 70% dos produtos de hortifrutigranjeiros. Contudo, dos produtos industrializados, produzem apenas 15%, o que aponta para um grande potencial de criar diversas cooperativas, visto que disponibilizam de um excelente canal de vendas.

Porém, observamos que esta lógica de controle de cadeias produtivas, apesar de existente, não parece fazer parte enquanto um processo estratégico formal da organização. Pelo contrário, observamos que há comercialização de produtos de empresas tradicionais que concorrem diretamente com os produtos que fabricam. Ao questionarmos os membros da Cecosesola, ressaltaram que isto ocorre, pois ainda não possuem capacidade de atender toda a demanda do mercado, e que a oferta de produtos tradicionais tende a facilitar o acesso e as necessidades dos clientes.

Apontam ainda que já realizaram um debate parecido, quando iniciaram a venda do refrigerante Pepsi na organização. Observaram que com esse tipo de empresas, eles não estabelecem uma relação social, limitando-se apenas à compra e venda. Apesar das possíveis contradições, disseram que seria melhor que vendessem os produtos e obtivessem uma margem, do que não vender. A entrevistada Crismar (2011) comentou ainda que a questão não é ser radical e não comercializar, porque assim sairiam prejudicados. De qualquer forma, concluiu que a questão é complexa e merece reflexão.

Com base no apresentado, acreditamos que o fato de terem refletido sobre este dilema já aponta para um aspecto positivo. Contudo, a não previsão, ou não planejamento do controle de cadeias produtivas, incorre também no risco de restringirem a capacidade produtiva e estratégica da organização, além de dificultar a possibilidade de repensar o valor do uso das mercadorias, pois ficam à mercê desses fornecedores, que já determinam o preço de custo, embutido nas altas taxas de excedentes.

7.16 Considerações finais

Neste capítulo tivemos por objetivo apresentar a Cecosesola como um exemplo prático de organização solidária e coletiva, que apesar de conviver com as tensões do sistema de economia mercantil e burocrático, se sustenta por outra lógica, trazendo significativos resultados tanto em termos de eficiência econômica, quanto no que se refere aos aspectos políticos, sociais, culturais e formativos.

Observamos que a organização apresenta uma lógica que poderíamos chamar de uma eficiência social e sistêmica sustentada por Coraggio (2003) e Gaiger (2004, 2009), porque a dimensão econômica presente é apenas um dos objetivos a serem alcançados, sendo também a qualidade de vida, a transformação cultural, outras variáveis de significativa importância. No mesmo sentido, o próprio conceito de trabalho presente na organização, se estende de uma ideia de geração e renda para uma filosofia de vida que visa estreitar os laços sociais entre os envolvidos. Esta lógica implica também na relativização das ideias de eficiência produtiva e da racionalização do trabalho. Constatou-se que há certo controle nas dinâmicas e ritmos de trabalho, cujo objetivo centra-se em manter um equilíbrio com seus processos formativos, culturais, políticos, ainda que incorra em perdas financeiras.

Observou-se ainda que a presença de um conceito de eficiência social, que concilia diversas dimensões econômicas e não econômicas, não ocasiona necessariamente em um baixo nível de eficiência operacional. Pelo contrário, a organização se destaca não só por ser uma das exceções ao atual contexto venezuelano (em termos de valores e ideais cooperativistas), como inclusive pelo alto faturamento anual, pela liderança de alguns segmentos de mercado, por atender a um terço da população, e pela eficiência operacional apresentada, desfazendo alguns mitos sobre a ineficiência econômica das organizações solidárias.

No que se refere aos fatores históricos que levaram a organização a apresentar esses traços particulares, destaca-se o contexto histórico específico do cooperativismo venezuelano, marcado pela ausência de um cooperativismo agrário, pelo incentivo Estatal e de entidades religiosas no fomento a um cooperativismo popular, bem como, pela tradição produtiva local, que estava distante da relação dicotômica do setor petrolífero, gerando uma ênfase em pequenas organizações locais com traços culturais solidários.

Somadas a esses fatores, as próprias experiências históricas da organização, como os conflitos políticos com o Estado, os problemas ocasionados pelos financiamentos, os crescimentos acelerados, as tensões nas relações de convívio de choques culturais, fizeram com que se repensassem, ao longo da sua história, questões como poder, autonomia, transformações dos traços culturais e as emoções nos indivíduos, bem como fortalecer uma identidade organizacional voltada para valores coletivistas e solidários.

Registra-se ainda o próprio perfil de alguns membros da organização, oriundos de movimentos sociais e políticos de caráter social e também detentores de um nível de conhecimento formal, o que contribuiu para aprofundar o grau de reflexão teórica presente na organização. Prova disso, são os seis livros escritos pela Cecosesola, permeados por uma capacidade analítica de compreensão das contradições do sistema capitalista e das limitações nos modos de gestão tradicionais.

Devido a este conjunto de fatores, observa-se que a organização traz também significativas contribuições empíricas para repensar a gestão na Economia Solidária, contrapondo inclusive as lógicas de dominação burocrática. Constata-se, assim, a reintegração dos processos operacionais e administrativos por meio de reuniões, comissões e sistemas de rotatividade, o que nega a prática de estruturas hierárquicas e a divisão do trabalho presente na gestão tradicional.

Registram-se intensos processos formativos que contrapõem a lógica da meritocracia, do discurso de lideranças, do prestígio e *status* dos cargos que legitimam a estrutura burocrática de poder. Em similaridade, trazem à tona a ideia de responsabilidade individual coletiva, o que contribui para ressignificar os conceitos de delegação, baseados tradicionalmente nos pressupostos de obediência e mando, para um conceito de auto-responsabilidade.

No mesmo sentido, observa-se que a dimensão subjetiva é um dos pontos presentes nos conceitos de gestão da organização, principalmente com o combate às emoções que sustentam as estruturas hierárquicas. Ao criarem instâncias e técnicas que visam combater os desejos de competição, oportunismo, individualismo, poder, iniciam um processo de modificação subjetiva dos indivíduos, alimentando estruturas organizacionais coletivistas.

Feitas as considerações sobre algumas inovações para o campo da gestão, destinaremos as considerações finais da Tese a sintetizar as ressignificações da gestão na Cecosesola com o referencial teórico apresentado no capítulo seis, apresentando uma proposta para se pensar a gestão na Economia Solidária.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA SÍNTESE PARA SE PENSAR A GESTÃO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Conforme visto na introdução, a presente tese se norteou por indagações e inquietações apresentadas em pesquisas anteriores, vinculadas à compreensão da criação de instrumentais de gestão, adaptados ao contexto da Economia Solidária. Deste modo, sistematizamos como objetivo central contribuir para o fomento de referenciais condizentes com a gestão para a Economia Solidária.

Recorremos, em termos metodológicos, a investigar as contribuições presentes na literatura e utilizar de um objeto empírico do campo da Economia Solidária. Assim, definimos enquanto problema de pesquisa, compreender quais as contribuições presentes na literatura da Administração e nos modos de organização da Cecosesola, que podem dialogar entre si e ressignificar a gestão na Economia Solidária.

No mesmo sentido, partimos do pressuposto de que lógicas distintas acarretam objetivos e eficiências diferentes, o que implica a importância de ressignificar a gestão para cada contexto organizacional específico. Como conceituação da expressão ressignificação da gestão, entendemos, nesta tese, a ação de dar outro sentido para a gestão, concretizada na proposição de ferramentais, princípios, técnicas, condizentes com o contexto da Economia Solidária.

Em termos de dimensões da análise da ressignificação da gestão, optamos por discutir os aspectos ontológicos, epistemológicos, princípios, técnicas e áreas funcionais do saber administrativo. Buscamos trazer questões presentes na literatura e no estudo empírico com o intuito de apontar para inspirações que contribuíssem para um modo de organização coletivista e solidário e que, ao mesmo tempo, pudesse contrapor as lógicas de dominação burocrática, replicadas nos modos heterogestionários de gestão.

Enquanto síntese das dimensões tratadas na tese, iremos apresentar algumas que consideramos de relevância para se pensar na ressignificação da gestão. Iniciando pelas questões ontológicas da gestão, constatamos no capítulo três que, nas teorias administrativas, ainda prevalece a ideia de visualizar que a gestão e as organizações são movidas por um objetivismo extremado, cujas relações causais são vistas como inerentes a espécie humana, e se sustentam pela crença na ordem e harmonia social.

Em contrapartida, os apontamentos da revisão bibliográfica e da investigação empírica indicaram que as questões subjetivas são dimensões cruciais para se tratar da gestão, interferindo inclusive na própria eficiência organizacional. Conforme observado, os estudos de Razeto (1998), Arroyo (2008), Kliksberg (1999) Romero Ramirez (1999), Souza Neto (2009), Vargas de Faria (2003), Christoffoli (2000), Hellwig e Carrion (2007), Valentim (2005), Servós e Gil (2008), Freitas e Amodeo (2012), e as análises empíricas da Cecosesola, apontaram que dimensões como a confiança, comprometimento, identificação, participação e comunicação estão interligadas e interferem na eficiência econômica das organizações.

Constatou-se também que, ao considerar a dimensão subjetiva, tem-se como pano de fundo uma questão ainda pouco abordada na literatura que envolve a relação entre emoções, ações e estruturas organizacionais, ilustrada pelas experiências da Cecosesola. Por exemplo, a manifestação de emoções como o desejo da competição, de vencer, de acumular, reproduz comportamentos individualistas, acumulativos, egoísticos, que por sua vez, se concretizam nas próprias estruturas organizacionais, criando mecanismos de controle, hierarquias, para manter a acumulação de poder. Em termos cíclicos, as estruturas organizacionais burocráticas legitimam comportamentos e culturas individualistas, acumulativas, que fortalecem emoções de desejos pela competição.

Neste sentido, pensar o capitalismo e os modos de dominação burocráticos unicamente como algo externo aos indivíduos, sem considerar as emoções, os desejos que permeiam os sujeitos, é legitimar e reproduzir as mesmas estruturas de dominação que se condena. Para o contexto da Economia Solidária, se há uma intenção e projeto de contrapor os sistemas de dominação, de constituir uma sociedade autogestionária, a dimensão das emoções, dos valores culturais devem ser trabalhados pelas organizações. A Cecosesola traz contribuições para se pensar esta dimensão, tanto por criarem instâncias de debate, que servem como uma plataforma terapêutica coletiva e que possibilita analisar e trabalhar as emoções, os desejos, os valores culturais, quanto pelo tempo despendido nos processos formativos.

Observou-se que os longos processos formativos presentes na organização, permeados por instâncias de autocrítica constante, que ocorrem nas diversas reuniões diárias, possibilitaram a constituição de um modo de gestão coletivista, que, ao mesmo tempo, conseguiu conciliar altos retornos econômicos, com resultados sociais, políticos e culturais. Ainda, foi possível

notar que os processos formativos geraram em grande parte dos envolvidos a consciência de que não é necessária a divisão do trabalho, a presença de chefes, de líderes, pois, o próprio coletivo pode e consegue gerir eficazmente a organização.

Outra dimensão vinculada aos aspectos ontológicos envolve a compreensão de que, ao contrário da gestão tradicional, que sustenta a harmonia, a ordem, a manutenção do *status quo*, pensar a gestão na Economia Solidária, trata-se de considerar a constante tensão com o sistema. O próprio estudo empírico apontou que mesmo vivenciado por contradições, tensões, conflitos, trazem aportes para se repensar a gestão, o que corrobora o argumento da relevância da aceitação dialética dos conflitos como inerentes à espécie humana, e de que é na própria "desordem" que ocorre a organização do trabalho.

No que se refere às questões epistemológicas, consideramos de relevância relativizar as ideias de generalização e replicação indiscriminada do conhecimento gerencial, sustentado pelos modos tradicionais de gestão. Conforme visto na revisão da literatura, tratar da questão epistemológica no contexto da Economia Solidária envolve não mais pensar em modelos a serem replicados, visto que se contrariariam as ideias básicas de autonomia e liberdade, mas que cabe a cada coletivo deliberar sobre suas necessidades e qual a readequação do conhecimento gerencial mais adequada (MISOCZKY et al., 2004; KLECHEN et al., 2008; MEIRA, 2009).

No mesmo sentido, sustentamos a importância de se contrapor a lógica que defende que só é importante e só se faz gestão, se há a racionalização e a formalidade dos processos gerenciais. Conforme visto no capítulo um, o processo de formalização da gestão emergiu a partir de meados do século XIX, influenciado pelos pressupostos de uma ciência positivista, que passou a buscar a criação de leis e métodos formais para o campo. Somada a esses fatores, não se descarta a hipótese de que a preocupação com a formalidade da gestão, na verdade, é uma busca pela criação de mecanismos que facilitem o controle e a dominação (MOTTA, 1981; GAULEJAC, 2007; VIZEU, 2003; NASCIMENTO, 2009),

Por outro lado, ao estudar a Cecosesola e com base na literatura, observou-se que a informalidade corresponde a uma importante característica das organizações solidárias, por ser o mecanismo de comunicação mais próximo dos imperativos do reconhecimento

intersubjetivo obtido pela linguagem (VIZEU, 2003), o que implica considerar a gestão não apenas como uma prática formal, mas também como uma prática social, que ocorre no cotidiano das relações (CHANLAT, 1999; AKTOUF, 1996).

Quanto à dimensão relacionada aos princípios da gestão, como proposta de se contrapor as lógicas de dominação burocrática, torna-se necessário contradizer alguns dos princípios sustentados em grande parte das organizações tradicionais. Conforme visto no capítulo três, a Escola Clássica, principalmente com as obras de Taylor e Fayol, sistematizou um conjunto de princípios existentes nos sistemas de dominação burocráticos, que replicam as ideias da hierarquia, divisão do trabalho, disciplina, mando, subordinação, centralização. Estes princípios, contudo, são sustentados por um discurso meritocrático, que naturaliza e legitima a distribuição desigual do poder, do capital, das remunerações, das decisões (MOTTA, 1981).

Em contrapartida, observou-se na revisão da literatura um conjunto de princípios que visam negar a lógica de dominação burocrática, formulados desde os socialistas utópicos e dos movimentos cooperativistas, às readaptações em autores contemporâneos. Dentre estes, dá-se ênfase a um modo de gestão que preza a distribuição equitativa do capital, a negação das hierarquias e os modos de organização do trabalho que conciliam o pensar com o agir.

No mesmo sentido, enfatiza-se a autoridade, a responsabilidade, o controle como um pressuposto do coletivo. Além dessas dimensões, constataram-se no estudo empírico e em algumas análises da literatura, princípios que trazem ideias da equidade em detrimento da igualdade, bem como do consenso em contraponto à votação, apontando para o aprofundamento na constituição de modos de gestão que visam a descentralização do poder.

A constituição dos princípios da gestão também interfere nas próprias estruturas e funções administrativas. Enquanto os "clássicos" da administração sustentam que gerenciar é um papel atribuído aos administradores que cumprem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar, constatou-se contribuições no caso empírico ao modificarem e diluírem essas funções no coletivo. Ao contrário das estruturas tradicionais que realizam uma separação entre direção e produção, concentrando os papéis administrativos nos gestores, na Cecosesola lançaram mão de uma estrutura baseada em reuniões e no conceito de responsabilidade individual coletiva.

Estas duas ferramentas possibilitaram inclusive ressignificar as dimensões do planejamento, organização, delegação e controle, pois, o planejamento passou a ser coletivo, cotidiano, cumprido por todos aqueles que participam das reuniões. A função de organização, antes centrada na lógica de divisão de papéis, cargos, tarefas, foi substituída por um sistema de rotatividade, comissões e funções coletivas. A delegação, passou de uma atividade específica de coordenadores e supervisores, para um conceito de autodelegação, na qual cada membro se responsabiliza e delega suas próprias ações. E o controle, antes centrado em mecanismos rígidos e subordinado à administração, foi substituído pela ideia de controle coletivo.

A ressignificação gerou não apenas o resgate do controle e da autonomia do coletivo, como também trouxe significativos resultados econômicos para a organização, corroborando com argumentos no capítulo cinco que visavam desfazer mitos sobre a ineficiência das organizações solidárias. Dentre eles, observou-se que a prática da Cecosesola assegura que não há indícios para afirmar que um modo de gestão coletivista, sem hierarquia, sem chefes e com baixo nível de escolaridade formal, seja menos eficiente sobre o ponto de vista econômico, do que as organizações burocráticas. Pelo contrário, os dados de eficiência operacional, do faturamento, além dos diversos benefícios sociais, formativos e culturais gerados pela organização, indicam uma superioridade da eficiência para além da dimensão econômica.

Por fim, e vinculada às funções gerenciais, buscou-se discutir a ressignificação das atividades de *marketing*, finanças, produção, contabilidade e recursos humanos na gestão da Economia Solidária. Apesar de se ter encontrado poucos trabalhos na literatura da administração que trouxessem aportes teóricos para essas funções específicas, observou-se contribuições no estudo empírico e na literatura, no sentido de transcender essas funções, que geralmente se pautam por uma dimensão estritamente econômica, quantitativa, para mostrar a importância de criar técnicas, ferramentas, que possam atender aos diversos objetivos que estão em jogo. Para fins didáticos, elaboramos uma tabela que busca sintetizar algumas ideias apresentadas, que podem servir de referências enquanto ponto de partida para se pensar em uma gestão solidária, e contrapor a lógica hegemônica da gestão tradicional.

Tabela 18
dimensões da ressignificação da gestão

Dimensões da gestão	Gestão Tradicional	Gestão Solidária
Ontologia	Preza o Objetivismo, considerando a sociedade e as organizações baseadas na ordem e harmonia das relações sociais. Camufla os conflitos sociais e as relações de poder, sob um ideal de permanência do status quo.	Torna se relevante considerar também as dimensões subjetivas na gestão, e que é na tensão, na desordem, nas relações dialéticas da sociedade e das organizações que a gestão ocorre.
Epistemologia	Baseada em uma ciência positivista funcionalista, que sustenta a generalização e formalização dos processos administrativos, sob um discurso de neutralidade.	Torna se relevante considerar a negação da neutralidade da gestão. No mesmo sentido, cada organização tem suas especificidades, o que impossibilita a generalização de modelos de gestão. Por fim, é importante compreender que é também na informalidade que ocorre e se faz gestão.
Princípios	Baseia-se na hierarquia, divisão do trabalho, e na distribuição desproporcional do capital, remuneração e decisões, sob um discurso de meritocracia.	Torna se relevante considerar uma distribuição do capital, remunerações e decisões que não gerem desigualdades nas relações de poder entre os envolvidos.
Técnicas/funções administrativas: Planejamento	Tende a buscar a formalidade, centralizada em uma minoria e pautada na estratégia de competição.	Torna se importante considerar também o lado informal, que ocorre no cotidiano das organizações. No mesmo sentido, considerar que as etapas do planejamento sejam coletivas.
Técnicas/funções administrativas: Organização	Permeada pela hierarquia, superespecialização e separação do pensar e do agir. Há um status em cada função ou cargo exercido.	Torna se relevante considerar técnicas como a politécnica, rotatividade e comissões, como um meio de evitar hierarquias e a separação do pensar e do agir. No mesmo sentido, é relevante

		desnaturalizar o status nos cargos e funções.
Técnicas/funções administrativas: Direção	A autoridade é individual, e aumenta de acordo com o nível hierárquico. A responsabilidade limita os atributos individuais e baseia-se na função exercida.	Torna se importante considerar a autoridade como coletiva, sem hierarquias de mando e obediência. No mesmo sentido, é importante considerar a responsabilidade compartilhada, independente das funções de cada membro.
Técnicas/funções administrativas: Controle	Geralmente há a função de supervisor, cujo foco visa aumentar a eficiência econômica das organizações.	Torna se relevante considerar o controle como social, onde os envolvidos se comprometem a estabelecer os critérios e participar do controle.
Técnicas/funções administrativas: Tomada de decisão	Centralizada, aumentando o poder de influência de acordo com nível hierárquico. Quase nunca há votações e consenso.	Torna se importante considerar as decisões por processos coletivos, e que a orientação pelos valores compartilhados, e o uso do consenso podem fortalecem as relações sociais.
Técnicas/áreas funcionais: Marketing	A principal função é realizar trocas que aumentem a eficiência econômica das organizações. As decisões ocorrem dentro das organizações. O preço se baseia na maximização do capital investido. A propaganda busca legitimar o fetiche das mercadorias.	Torna-se importante basear-se não apenas na comercialização, mas nas mudanças de comportamentos e valores. No mesmo sentido, os objetivos podem priorizar o benefício da sociedade e a participação de diversos atores envolvidos. Ressalta-se também que seja coerente o incentivo para o consumo solidário, pautado no preço "justo".
Técnicas/áreas funcionais: Finanças	Ênfase apenas nas dimensões monetárias e econômicas. A viabilidade econômica limita-se	Torna se relevante considerar também as dimensões não econômicas. Os indicadores

	ao retorno dos lucros e a rentabilidade apenas aos interesses da organização.	podem se basear em dimensões sociais, a rentabilidade nos retornos gerados para a sociedade, e a viabilidade nas dimensões não monetárias.
Técnicas/áreas funcionais: Administração da Produção	Baseada na economia dos movimentos e motivada pelo aumento da produtividade. Busca a redução do tempo no processo produtivo, e o ritmo da produção segue as normas da gerência. Tende a haver uma padronização e um rígido controle dos processos. A dimensão do tempo é vista de maneira cronológica e temporal. O uso da pesquisa operacional é objetivista, centralizada e quantitativa. A tecnologia prioriza a redução de custos e o aumento da eficiência econômica. O *layout* divide os setores organizacionais, dificultando as interações sociais.	Torna-se importante considerar a satisfação e o bem estar dos envolvidos, bem como o ritmo de trabalho, as funções e o controle da produção respeitando as características e capacidades dos indivíduos. A dimensão do tempo pode ser vista de maneira convival, e a pesquisa operacional, se aplicável, pode visar a dimensão qualitativa e elaborada coletivamente. Ressalta-se também que as tecnologias passem por uma adequação sociotécnica que priorize a democracia dos processos, a saúde física e psíquica dos envolvidos, e o beneficio da sociedade. O *layout*, na medida do possível, deve facilitar as interações sociais.
Técnicas/ áreas funcionais: Contabilidade	Pautada pela lógica instrumental, monetária e quantitativa. A linguagem é técnica e o acesso às informações contábeis é restrito a uma minoria.	Torna se relevante pensar em uma contabilidade social, que não se limite ao registro de números econômicos, bem como na criação de ferramentais que apontem os retornos gerados para os indivíduos e a sociedade. A linguagem técnica pode ser popular ao grupo, e possibilitar que os envolvidos tenham acesso às informações e participação nas elaborações.

Técnicas/áreas funcionais: Gestão de pessoas	Os processos de recrutamento e seleção se baseiam nos atributos técnicos. Existem cargos e sistemas de remunerações referenciados pela lógica do mercado. Os treinamentos e capacitação visam o cumprimento das funções e a alienação aos interesses da organização. A liderança é vista de modo individual, com o poder de decidir e agir pelos demais envolvidos. A qualidade de vida é um meio para o aumento da produção e do controle.	É relevante que o recrutamento e seleção se baseiem tanto nos princípios, valores e aspectos afetivos do coletivo quanto nos quesitos técnicos, bem como o treinamento e a capacitação busque não apenas o cumprimento das funções, mas mudanças de valores e comportamentos. É interessante também que a liderança seja coletiva, na qual todos os envolvidos cumpram a função e busquem descentralizar o saber, aumentar a participação, e o diálogo, e que a qualidade de vida seja um fim em si mesma.
Comunicação e processos formativos	Restrita e limitada aos interesses individuais. Há pouco questionamento e diálogo, as informações são controladas e baseadas na lógica da desconfiança.	Torna-se relevante que a comunicação seja aberta, baseada na confiança, no acesso e na participação dos envolvidos. É importante a criação de espaços que possibilitem o aumento da circulação de informações, a participação e os processos de autocrítica coletiva.

Fonte: Criado pelo autor

As contribuições apresentadas caminharam no sentido de ampliar as dimensões da gestão, tentando conciliar a importância de se abordar as necessidades econômicas, com as sociais, econômicas, políticas, culturais, e formativas. Porém, compreende-se que, ao recorrer à literatura, incluiu-se dentro de um esforço conceitual, contribuições de diversos autores, que apesar de tratarem de um contexto de organizações coletivistas, não se referiam ao mesmo período histórico, nem às mesmas unidades de análise. Cientes destes contextos distintos, nossa proposta se resumiu a não abordar um tipo ideal de gestão solidária, mas a trazer apenas algumas dimensões que consideramos úteis para as organizações coletivistas.

Do mesmo modo, não tivemos a pretensão de encerrar as definições, funções e importâncias de cada uma das áreas abordadas, nem tampouco reduzi-las aos exemplos e propostas apresentados, visto que isto deve ser uma decisão singular e coletiva de cada organização. A proposta teve como objetivo apenas apresentar alguns exemplos que indicam a possibilidade de outros modos de gestão, que confrontam as visões hegemônicas, muitas vezes apresentadas como neutras e passíveis de replicação em qualquer contexto.

Além disso, ao estabelecer uma distinção dos saberes por áreas (*marketing*, finanças, recursos humanos, produção), compreende-se que a fragmentação por si só já é um traço característico das próprias organizações heterogestionárias, que dividem o processo do saber muitas vezes para controlar e dominar. Neste sentido, realizou-se a "separação" apenas para fins didáticos, para facilitar a compreensão dos processos. Compartilhamos das ideias de que pensar a gestão nas organizações solidárias implica reelaborar a própria integração dessas atividades ou, conforme propõe Gutierrez (1988), construir um modo de gestão sobre uma estrutura que leve em conta a integração das diversas atividades da administração.

Outro ponto que merece esclarecimento refere-se à utilização de termos como, *marketing*, *mix marketing*, recursos humanos, delegação, para definir as áreas e funções da gestão. Entendemos que as próprias expressões já carregam um valor ideológico, isto aponta para a necessidade de algo mais do que a própria ressignificação da gestão realizada nesta tese, deve-se inclusive pensar em outras expressões adequadas para caracterizar o modo de gestão no contexto das organizações solidárias.

Em conclusão, e parafraseando Guerreiro Ramos (1981), quando propomos abordar contribuições para se repensar e ressignificar a gestão nas organizações de Economia Solidária, não tivemos a pretensão de criar uma nova teoria da gestão, mas de trazer à tona o que já existe e ocorre no cotidiano das organizações há milênios. Contudo, pelo fato das teorias da gestão tradicional se limitarem ao formal e menosprezarem o que ocorre na prática, nas organizações que não se movem unicamente pela eficiência econômica, estamos assim, trazendo contribuições para se pensar em uma nova teoria da gestão.

Alguns aspectos desta tese ficam como sugestões de novas pesquisas:

- Quais as contribuições em termos de ressignificação da gestão podem-se tirar de experiências históricas coletivistas como a Comuna de Paris, a Revolução Espanhola, os movimentos populares brasileiros, as tribos indígenas existentes?

- Como tem sido desenvolvido o debate referente a ressignificação da gestão nas demais áreas do saber científico?

- Mediante o avanço de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação na área de Economia Solidária e cooperativismo, como tem sido desenvolvidas as grades curriculares voltadas para a discussão da gestão?

9 Referências bibliográficas

AGUIAR, S. *Práticas cooperativas em redes de economia solidária sob a óptica da ação comunicativa*: o caso da rede Justa Trama. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, 2009.

AKTOUF, O. *A Administração Entre a Tradição e a Renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais as lições empíricas. In: CHANLAT, J-F. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1994.

ALANIZ, E. *Concepções e práticas educacionais de qualificação profissional na empresa autogerida*. Dissertação (Mestrado em educação) - Unicamp, 2003.

ALBORNOZ, O. La producción academica en México y en Venezuela. Una comparación a través de sus investigadores. *Fermentum: Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, v. 20, n. 57, enero-abril, p. 65-93, 2010.

ALBUQUERQUE, P. Autogestão. In: CATTANI, D. *A Outra Economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p.20-26.

ALMEIDA, E. *Contabilidade e autogestão*: um estudo sobre a dimensão contábil nos processos de autogestão dos empreendimentos de economia solidária. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - USP, 2006.

ALVES, M, A; GALEÃO-SILVA, L G. Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. In: XXIV Enanpad, *Anais*... Florianópolis, 2000.

ALVESSON, M; WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992.

ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais*... Campinas, 2001.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de um problemática. *Revista de Administração Pública*, v.32, n.1, p.70-84, 1998.

ANDRADA, C, F. Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.9, n.1, p.1-14, 2006.

ANDRADE, S, R. *Gestão pelas competências em ONGs como uma alternativa de gestão social*: pesquisa-ação no Instituto Bola Pra Frente. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV, 2006.

ANDRADE, V, R; MARTINS, G. A busca de conhecimentos sobre administração e a teoria de Kuhn. In: V SEMEAD, *Anais*... São Paulo, 2001.

ANTUNES, R. *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio Sobre a Afirmação e Negação do Trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

AQUINO, I, et al. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. *Gestão e produção*, v.16, n.1, p.15-25, jan/mar, 2009.

ARAÚJO, M; C, MOREIRA. Gerenciamento de pessoas em uma associação de trabalho: Novas formas de participação? *Organizações e Sociedade*, v.20, n.1, p.112-121, out/dez., 2001.

ARAÚJO, P. Modelo *Qualitativo de Organização e Gestão de Cadeias de Suprimento Baseado em Economia Solidária, Comércio Justo e Supply Chain Management*: O Caso da Cadeia da Amêndoa da Castanha de Caju no Ceará. Dissertação (Mestrado em transportes) - Universidade Federal do Ceará, 2005.

ARAÚJO, Y, M. *Bancos comunitários e a economia solidária*: estratégias de desenvolvimento de baixo para cima em montes claros – MG. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social) - Unimontes, 2009.

ARENDT, H. *Entre o passado e o futuro*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

ARROYO, J, T. Cooperação econômica versus competitividade social. Rev. *Katálisis,* v. 11, n.1, p. 73- 83, 2008.

ARRUDA, M. Um novo humanismo para uma nova economia. In: KRAYCHEQUE, G. *Economia dos setores populares*. Petrópolis: Vozes, 2000, p.199-223.

AZEVEDO, A. *Autogestão e Competitividade*: Estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas. Tese (Doutorado em Geociências) - Unicamp, 2007.

BACELLAR, F, C; IKEDA, A, A. Ensino de Marketing: Um Breve Histórico. In: II Encontro de Marketing da Anpad. *Anais*... São Paulo, 2006.

BAKAIKOA, B; ERRASTE, A.M; BEGIRISTAIN, A. Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España*, n.48, p.53-77, 2004.

BAPTISTA, F. C. P. *Percepctions of grassroots urban youth entrepreneurs about collective engagement*: an extensive case study in East Africa. Dissertação. (Mestrado em Sociologia) - University of Amsterdam, 2011.

BARCELLOS, R, M; DELLAGNELO, E, H. Reposicionando nossas concepções sobre práticas organizacionais: o circuito fora do eixo e práticas organizacionais contra hegemônicas. In: XXXVII Enanpad, *Anais*... Rio de Janeiro, 2013.

BARRERA, D, B. *El factor productivo gestion en La pequena empresa solidaria de tipo asociativo*: del concepto de proceso administrativo al de proceso autogestionario. Tese. (Doutorando em administração) - Universidad Alberto Hurtado, Chile, 2005.

BARRETO, M, P; BARRETO, E, F. Administração ou gestão? Eis a questão. In: SANTOS, R. S. (org.). *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo: Mandacaru, 2004.

BARROSO, J, R. Qualidade total: Movimentos sinistros para o domínio do inconsciente. In: XVIII ENANPAD; *Anais*... Curitiba, 1994.

BATISTA-DOS-SANTOS, A, C; AÑEZ, M, E. A Visão de Trabalhador na Teoria das Organizações: uma Abordagem Crítica. In: II EnGPR. *Anais*... Curitiba, 2009.

BAUMOL, W. J.; OATES, W. E. *The theory of environmental policy*. Cambridge: Cambridge University, 1988.

BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional*: estratégias e modelos. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BEHR, R, R; NASCIMENTO, S, P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos Ebape.BR*, v.6, n.5, mar, 2008.

BELUCCI, T, et al. Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shop in Italy. *Annals of public and cooperative economics*, v.1, n.83, p.22-59, 2012.

BENNIS, W. *Organizational Development:* its nature, origins and prospects. Massachussets: Addison Wesley Publishing Company, 1969.

BERTALANFFY, L, V, *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1975.

BERTUCCI, J; SILVEIRA, AN; MONTE MÓR, R. L. A Economia dos Setores Populares em Minas Gerais. In: 11° Seminário sobre a Economia Mineira. *Anais...* Diamantina, 2004.

BETANCOURT, G. *Cooperativa de ahorro y credito. El renacimiento*. Tese. (Doutorado em Sociologia) - Unellez, Barinas, 1983.

BETANHO, C. *Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST*: Pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Produção) - UFSCAr, 2008.

BETANHO, C; EID, F. Marketing para produtos da reforma agrária - O arroz agroecológico de Lagoa do Junco (RS). *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 2, p. 77-87, 2007.

BIALAKOWSKY, A. et al. Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina. *Revista Venezolana de Gerencia,* v.10, n.31, p. 359-384, 2005.

BIGNETTI, L. P; PAIVA, E. L. Ora (direis) ouvi estrelas! Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *RAC*, v.6, n.1, p.105-125, 2002.

BITTENCOURT, E; CARRIERI, A. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de empresas*, v.45, p.10-25, 2005.

BLAKE, R; MOUTON, J, S. *O novo grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980.

BODDEWYN, J, J. The domain of international management. *Journal of International Management*, v.5, n.3, p.3-14, 1999.

BONFIM, A. M. *Economia Solidária e o "fim" das utopias:* estudo sobre os empreendimentos autogestados pelos trabalhadores na atual configuração capitalista. Dissertação. (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal Fluminense, 2001.

BOULLOSA, R, F., SCHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? In: XXXII Enanpad. *Anais...*, Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de economia solidária. *Relatório dos empreendimentos econômicos solidários- 2005-2007.*[2007?] Disponível em <http://mte.gov.br/empregador/economiaSolidaria/fase2/relatorios/empreendimentoresumonacional.asp?numero=>. Acesso em 7 jul 2008.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista.* Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BURNS, T; STALKER, G, M. *The Management of Innovation,* Londres: Tavistock Publications, 1961.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organization analysis.* London: Heinemann Educational Books, 1979.

BUSNARDO, E, A. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 9, n. 1, p. 53-71, 2006.

CALBINO, D. Economia solidária: Uma revisão teórica a partir dos seus "múltiplos" conceitos. *Revista NAU Social*, v.3, n.5, p.35-45, out./dez, 2012.

CALBINO, D; CARABETTI, F. O reflexo dos financiamentos para as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: possibilidades de desenvolvimento ou retrocessos? In: XXXV ENANPAD, *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.

CALBINO, D; PAES DE PAULA, A. P. "Os Reflexos da Incubação Isolada e dos Processos de Formação para as Práticas Autogestionárias e a Sustentabilidade Econômica: Um Estudo dos Empreendimentos Incubados pela ITCP/UNEB". In: IV ENAPGS, *Anais...* Lavras, 2010.

CALCAÑO, L, G. *Las ferias de consumo familiar Del estado Lara, Venezuela*: Una experiência de organizacion participativa. Informe para La Divison de Estado Y Sociedad civil Del Banco Interamericano de Desarrollo, Caracas, 1998.

CANÇADO, A, C; PROCÓPIO, M, L; PEREIRA, J. Marketing Social: Origens, Desenvolvimento e Perspectivas. In: IV ENAPGS, *Anais...* Lavras, 2010.

CANDEIAS C. *economia solidária e autogestão:* ponderações teóricas e achados empíricos. Maceió: EDUFAL, 2005.

CARNEIRO, P. P. *Co-operativismo*: o princípio co-operativo e a força existencial social do trabalho. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CARRION, R. M. L'Economie Solidaire au Rio Grande do Sul: La Participation del'Université Fédéral do Rio Grande do Sul. *In: Deuxième Colloque Provençal de ÉCOFCDE:* Des Pratiques Novatricesen Economie Social, 2002.

CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. São Paulo: Paz e terra, 1995.

CAVALCANTE, L, M. Economia dos setores populares: associativismo como espaço de produção coletiva, autogestão e elaboração dos saberes. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v.5, n.2, p.2-33, 2009.

CAVALCANTI, F, E, M; ISO 9000: Fator de competitividade organizacional ou taylorismo revisado? In: XX ENANPAD, *Anais...* Angra dos reis, 1996.

CECOSESOLA. Apresentação de PowerPoint para o PROUT, *Mimeo, 2011.*

CECOSESOLA. *Buscando una convivencia armónica*. Barquisimeto: Escuela Cooperativa Rosario Arjona, 2003.

CECOSESOLA. *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*. Barquisimeto: Digesa Lara, 2007.

CECOSESOLA. *De un funeral a un hospital*. Documentário elaborado pela organização, 2010. Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=c7saMixvRAA&hd=1. Acesso em Jun 2011.

CECOSESOLA. *¿El fin de los liderazgos?* Barquisimeto: Escuela Cooperativa Rosário Arjona, 2011.

CECOSESOLA. Estatuto da organização. *Mimeo*, 2002.

CECOSESOLA. *Gestión Solidária*: Proceso de formacion cooperativa en la gestion colectiva. Barquisimeto: Escuela Nacional Cooperativa Rosario Arjona, 1990.

CECOSESOLA. *¿Hacia un cerebro colectivo?* De reuniones... a espacios de encuentro. Barquisimeto: LC editora, 2009.

CECOSESOLA. *Medicina Natural*. Barquisimeto: MC editora, 2008.

CECOSESOLA. Pesquisa do perfil dos trabalhadores-sócios, *Mimeo*, 2011.

CECOSESOLA. Quadro comparativo de preços do mercado local. *Mimeo*, 2011.

CHAGUACEDA, A. Autogestión y participación en el cooperativismo venezolano: el caso de la Central Cooperativa de Servicios Sociales (CESOSESOLA). *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, v..11, n.17, jul./dez, 2011.

CHANDLER, A, D. *Strategy and Structure:* Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHANLAT, J-F. "*Ciências sociais e management*: reconciliando o econômico e o social". São Paulo: Atlas, 1999.

CHIARIELLO, C.L; EID, F. A politecnia na dinâmica de gestão e execução do trabalho associado em cooperativas populares do MST. *Revista ORG & DEMO*, Marília, v. 14, n. 1, p. 49-70, Jan./Jun., 2013

CHIARIELLO, C.L; EID, F. Revisando conceitos: polivalência, politecnia e cooperação no debate sobre organização do trabalho. *Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, v.4, p. 29-40, 2011.

CHIAVENATO, I. *Administração:* teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*: uma revisão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRISTOFFOLI, P, I. *O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo:* limites e possibilidades. Dissertação. (Mestrado em Administração) - UFPR, 2000.

CLEGG, T. *The Theory of Power and Organization*. London and Boston: Routledge & Kegan Paul, 1979.

CLEMENTINO, A, M; MONTE MÓR, R. L. Xakriabás: Economia, Espaço e Formação de Identidade. In: XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais: Desafios e Oportunidades do Crescimento Zero. *Anais*... Caxambu, 2006.

COELHO, D. *De catadores de rua a recicladores cooperados:* Um estudo de caso sobre a formação e a gestão de uma cooperativa de reciclagem. Dissertação (Mestrado em Administração) - Mackenzie, 2007.

CORAGGIO. J. Distintos conceitos para o entendimento da Economia Solidária. *Bahia Análise & Dados,* v. 12, n.01, p. 35-47, 2002.

CORAGGIO, J. Economia Del trabajo. In: CATTANI, Antonio David. (org.). *La otra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores/ UNITRABALHO, 2003, p.88-95.

CORRÊA, F, Z; RIBAS, C, C. Autogestão e heterogestão: relações de trabalho comparadas. In: V SIMPOI, Anais... São Paulo, 2005.

COSENZA, J, P; FILHO, A, C; SOUZA, R; LOPES, S. Reflexão Sobre Relações Entre Poder e Contabilidade. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 15, n. 2, p. 110-126, 2012.

COSTA, A; FRASSON, G. Autogestão: Um novo/velho modelo em administração. *Gestão e Regionalidade*, v.1, n.65, p.16-47, jul/dez, 2005.

COSTA, A, M; CARVALHO, J, L. Novos Desafios e Velhos Dilemas: a Construção Teórica da Responsabilidade Social à luz da Dicotomia Imagem–Substância. In: EnAPG, *Anais*... Rio de Janeiro, 2004.

COSTA, A, S, M; SARAIVA, L A. O Consenso, o Exemplo e a Inexorabilidade: Discursos Hegemônicos acerca do Empreendedorismo como Mecanismo de Reprodução do Capital. In: XXXIII ENANPAD. *Anais*... Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, P, A. O Ensino de Administração para Empreendimentos Populares: os Cuidados Metodológicos em Busca de uma Pedagogia Emancipadora. In: III EnEO. *Anais*... Atibaia, 2004.

COSTA, P, A. Procurando desvendar uma nova lógica de trabalho: um relato de três oficinas de gestão para empreendimentos de Economia Solidária. In: XXVII Enanpad, *Anais*... Atibaia, 2003a.

COSTA, P, A. *Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais*: estudo de caso do município de Cachoeirinha. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003b.

COSTA, P, A; CARRION, R. Situando a Economia Solidária no campo dos Estudos Organizacionais. *Otra Economia*, V.3, n.4, p.66-81, 2011.

CRUZ, A. *A diferença da igualdade.* A dinâmica econômica da Economia Solidária em quatro cidades do MERCOSUL. Tese. (Doutorado em Economia) - Unicamp, 2006.

CRUZ, A. *Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária.* Campinas, 2002: arquivo eletrônico. Disponível em http://www.ucpel.tche.br/nesic. Acesso em 11 jun 2013.

DAGNINO, R. (org). *Tecnologia Social*: Ferramenta para construir outra sociedade. Campinas: Komedi, 2010.

DAGNINO, R. Gestão social e gestão pública: interfaces, delimitações e uma proposta. In: BENINI, et al. *Gestão Publica e sociedade: fundamentos e políticas publicas de economia solidária*. São Paulo: outras expressões, 2012, p.339-406.

DAGNINO, R. *Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico*. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

DAGNINO, R; NOVAES, H. As forças produtivas e a transição ao socialismo: contrastando as concepções de Paul Singer e István Meszáros. *Revista Org & Demo*, v.8, n.1, p.23-46, 2007.

DALMORO, M, et al. Dominância epistemológica em estudos do campo: são ainda os administradores positivistas. XXXI ENANPAD, *Anais*... Rio de Janeiro, 2007.

DAMKE, E, J, et al. A administração é uma ciência? Reflexões epistemológicas acerca de sua cientificidade. *Revista de Ciências da Administração*, v.12, n.28, p.127-146, set/dez, 2010.

DEJOURS, C. Uma nova visão de sofrimento nas organizações. IN: CHANLAT. J. F. (org). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

DELGADO, L, F, et al. *Diagnostico Del sector de La economia solidaria en La republica bolivariana de Venezuela*. Caracas: Cooperativa Gestión Participativa, 2009.

DELGADO, O, B; RICHER, M. Economía Social e economía solidária: intento de definición. *Cayapa. Revista venezolana de economia social*, v.1, n.1, may, 2001.

DEMING, W, E. *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press, 1986.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1982.

DIAS, E, P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração – Facef*, v.1, n.1, jul-dez, 2002.

DIAS, T. *A gestão social na região de Potiguar*. Tese. (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2011.

DICIONÁRIO AURÉLIO, 2013. Disponível em http://www.dicionariodoaurelio.com/. Acesso em: 19 de Mai, 2013.

DICIONÁRIO MICHAELIS, 2013. Disponível em http://michaelis.uol.com.br/. Acesso em 19 Mai, 2013.

DICKSON, D. *Alternative technology and the politics of technical change*. London: Fontana/Collins, 1974.

DINIZ, S. C; MONTE MÓR, R. L. A Pequena Produção Popular e Solidária como Instrumento de Fortalecimento e Reorganização Metropolitana: a visão do PDDI-RMBH. In: XV Seminário sobre a Economia Mineira. *Anais*... Diamantina, 2012.

DORNELLES, S, B; DELLAGNELO, E, H. Autogestão e Racionalidade Substantiva: a Bruscor - Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. - em Análise. In: XXVII ENANPAD, *Anais...*, Atibaia, 2003.

DOURADO, D, B; CARVALHO, C, A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? *Cadernos Ebape.br*, v.4, n.4, p.34-48, Jan./mar., 2006.

DRUCK, G; BORGES, A. Terceirização: balanço de uma década. *Cadernos CRH UFBA*, n.37, p.111-139, jul./dez, 2002.

DRUCK, M, G. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. *Revista de Economia Política*, v.19, n.2, abr-jun, 1999.

DRUCKER, P. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.

EID, F; CHIARIELLO, C. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas. *Revista de Economia*, v. 35, n. 2, p. 61-81, mai/ago., 2009.

EME, B. *Alternatives associative*. Sociologies pratiques: Paris, 2004.

EMERY, F; TRIST, E, L. *Sociotechnical Systems*. Management Sciences: Models and Techniques. New York: Pergamon Press, 1960.

ENRIQUEZ, E. *A organização em Análise*. Petrópolis: Rio de Janeiro, Vozes, 1997.

EPELBAUM, V, J. *O que há de Justo no Comércio Justo*? Estudo da Cooperativa COOSTURART. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ESCRIVÃO FILHO, E; PERUSSI FILHO, S.(org.) *Administrar é*: a evolução do trabalho do administrador. São Paulo: Editora Rima, 2008.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1972.

FARIA, J, H. *Economia Política do Poder*, v.ii. Curitiba: Juruá, 2004a.

FARIA, J, H. *Economia Política do poder*, v. iii. Curitiba: Juruá, 2004b.

FARIA, J, H. *Gestão Participativa*: Relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA; J, H. *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar, 1985a.

FARIA; J, H. *Relações de Poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar, 1985b.

FARIA, J, H; LEAL, A, P. Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, J, H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J, H; MENEGHETTI, F. As Organizações e a Sociedade Unidimensional: as Contribuições de Marcuse. *Revista Ciência Empresarial*, v.2, n. 1, p. 1-16, jan/jun 2002.

FARIA, J, H; MENEGHETTI, F. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J, H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J, H; SCHMITT, E, C. Indivíduo, Vinculo e subjetividade. In: FARIA, J, H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FARNHAM, D; HORTON, S. *Managing the new public services*. London: Macmillan, 1992.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1980.

FERNANDES, M. *Rede de economia solidária e papel da moeda social no município de Dourados*. Dissertação. (Mestrado Interdisciplinar) - Universidade católica Dom Bosco, 2010.

FERRAZ, D; DIAS, P. Discutindo Autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. *Revista O&S,* v.15, n.46, jul./set, 2008.

FERREIRA, A, A. *Gestão Empresarial*: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILHO, L, A, S; QUEIROZ, S, N. Evolução das formas da produção e do trabalho: uma abordagem do marxismo ao toyotismo. *Revista de Economia Política e história econômica*, n.21, jun., 2010.

FILHO, P, R, A. As especificidades do processo de avaliação das organizações economia social. *Revista Alcance*, v.18, n.1, p.65-74, out./dez, 2011.

FLEURY, M, T. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de empresas*, v.27, n.4. p.7-18, out./dez, 1987.

FORD, H. *Minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro: Companhia editora Nacional, 1926.

FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas:* Uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

FRANÇA FILHO, G. A temática da Economia Solidária e suas implicações originais para o campo dos Estudos Organizacionais. In*: II ENEO. Anais*... Recife, 2002a.

FRANÇA FILHO, G. A via sustentável solidária no desenvolvimento local. *O&S*, v.15, n.45, p.140-154, Abr./Jun., 2008a.

FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. In: I ENAPEGS, *Anais*... Ceará, 2008b.

FRANÇA FILHO, G. Para um Olhar Epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R.S. (ORG). *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo: Mandacaru, 2004.

FRANÇA FILHO, G. Teoria e Prática em Economia Solidária: problemática, desafios e vocação. *Civitas (Porto Alegre)*, v. 7, p. 155-174, 2007.

FRANÇA FILHO, G. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados*, v. 12, n.01, p. 09-19, 2002b.

FRANÇA FILHO, G; LAVILLE J. *A Economia Solidária:* uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, A, F; AMODEO, N. B. P. Mecanismos Sociais na Regulação de Atividades Financeiras: Uma Análise em Cooperativas de Crédito Rural. In: VII EnEO, *Anais*... Curitiba, 2012.

FREITZ, N. El cooperativismo en El estado Lara, Venezuela, em los años de 1960: Promocion religiosa y crisis política. *Cayapa. Revista Venezolana de Economia Social*. v.7, n.13, jan./jun, 2007.

GADREY, J. L'invention de l'utilité sociale des associations en France: à la recherche de conventions, de régulations, de critères, et de méthodes d'évaluation. *Économie et solidarités*, v.36, n.1, p.131-144, 2005.

GAIGER, L, I. Eficiência. In: CATTANI, A.D.(org.). *Dicionário internacional da outra economia*, p.169-175, 2009.

GAIGER, L, I. Eficiência sistêmica. In: CATTANI, A; LAVILLE, J; GAIGER, L; HESPANHA, P. (orgs.). *A outra economia*. Coimbra: Almedina, p.135-143, 2004.

GAIGER, L, I. Os empreendimentos econômicos solidários diante do modo de produção capitalista. In: *Revista Caderno CRH*. Salvador, UFBA, n.39, p. 181-211, 2003.

GAIGER, L, I. Virtudes do trabalho nos empreendimentos econômicos solidários. *Revista Latinoamericana de Estudios Del trabajo*, v.7, n.13, 2001.

GARCIA, M, A. Ni el patrón ni cualquier varón nos marcaría el paso. Auto-reconocimiento y relaciones de poder en prácticas productivas populares. *Outra Economia,* v.5, n.9, p.70-78, jul./dez., 2011.

GARCIA, R, A. Economia Solidária e condições de autogestão em empreendimentos econômicos solidários no município de aquidauana – MS. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2011.

GARCIA, R. Abordagem sócio-tecnica: uma rápida avaliação. *Revista de Administração de empresas*, v.20, n.3, p.71-77, jul./set, 1980.

GARCIA, R. Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas. *Revista de Administração de Empresas,* v. 3, n. 21, p.39-45, jan./mar., 1981.

GAULEJAC, V, A. *Gestão como doença social*: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GESTIÓN COOPERATIVA. Informe de sistematización en el proceso de formación vivencial sobre gestión ética, flexible y participativa en cecosesola. Disponível em: http://www.gestionparticipativa.coop/portal/images/sistematizacion.pdf. Acesso em Jun 2011.

GOERCK, C; BULLA, L, C. Gestão coletiva: uma possibilidade existente em experiências de economia popular solidária no vale do rio pardo. *Estudos e debates*, v.17, n.1, 2010.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: Um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. In: XXX ENANPAD, *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

GONZALEZ, Z. *La gerencia comunitaria una nueva visión de sociedad en Venezuela*: Un caso de estudio en El Estado Lara. Tese. (Livre docência em Administração), UCLA, 2001.

GOTTIG, A. *¿Qué se entiende por "éxito" en los emprendimientos productivos sociales?* Tesis de Maestria, Universidad Nacional Gral. Sarmiento, Los Polvorines, 2010.

GOULDNER, A, W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Illinois: The Free Press, 1954.

GUERRA, R, S. Taylorismo e qualidade total: um mesmo modelo conceitual? *Revista Faces*, v.1, 2000.

GUERREIRO, J, et al. incubadora universitária tecnológica de cooperativas populares: uma proposta de política pública de crédito produtivo. XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de Empresas. *Anais...* Recife, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A., *A nova ciência das organizações* – uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.

GUILLERM, A; BOURDET, Y. *Autogestão*: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUIMARÃES, G. *Integrar cooperativas*. São Paulo: Unitrabalho, 1999.

GUIMARÃES, V, N. Tecnologia e democracia industrial: uma análise das abordagens teóricas referenciais. In: XVIII ENANPAD. *Anais*... Curitiba, 1994.

GUTIERREZ, G. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. *Revista de Administração de Empresas*, v.28, n.2, p.56-75, abr./jun, 1988.

GUZMAN, I, P, R. Sustentabilidade em organizações econômicas camponesas (OECAS) das terras altas da Bolívia: um estudo de casos múltiplos. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, 2009.

HABERMAS, J. Technology and science as 'ideology'. In: HABERMAS, J. *Toward a rational society*. London: Heinemann, 1971, p.81-122.

HAMMER, M. The reengineering revolution handbook. Bosyn: Harvard Business Press, 1996.

HARVEY, David. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HELAL, D, H. O Papel da Educação na Sociedade e Organizações Modernas: críticas à meritocracia. In: IV ENEO, *Anais*... Porto Alegre, 2006.

HELLWIG, B, C; CARRION, R, M. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. *REGE*, v.14, n.4, p.1-14, 2007.

HERZBERG, F. *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons, 1959.

HOLZMANN, L. Limites e obstáculos à participação democrática. In: *A Economia Solidária no Brasil – A autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo. Contexto. 2000.

ILLICH, I. *Tools for conviviality*. London: Calder and Boyars, 1973.

INSTITUTO ETHOS. *Introdução ao balanço social*. 2009. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas. Acesso em: 17 jul 2013.

IRANZO, M. "*El Papel Del Capital Social En Las Estrategias Participativas De Transformacion Institucional*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, 2006.

JUNQUEIRA, L, A; TREZ, A. O capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. In: XXVIII ENANPAD, Anais... Atibaia, 2004.

JUNQUEIRA, R, G. *Finanças solidárias e agricultura familiar*: o sistema cresol de cooperativas de crédito rural. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - USP, 2003.

JURAN, J, M. *Architect of Quality:* The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran. New York: McGraw-Hill, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v.70, n.1, p.71-80, jan./fev. 1992.

KATZ, D; KAHN, R, L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

KLECHEN, C, F; BARRETO, R, O; PAES DE PAULA, A, P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da prefeitura de Belo Horizonte. In: III ENAPG, *Anais...* Salvador, 2008.

KLIKSBERG, B. *Cuestionando en Administracion*. Buenos Aires: Paidos, 1973.

KLIKSBERG, B. El rol del capital social y de la cultura em El proceso de desarrollo. In: *Revista venezolana de gerencia*, v.4, n.9, p.11-50, 1999.

KLIKSBERG, B. "Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias innovativas." In: KLIKSBERG, B. *Pobreza: Un tema impostergable-nuevas respuestas a nivel mundial. México: PNUD/FCE*, 1993, p. 91-108.

KLIKSBERG, B. The role of Social and Cultural Capital in the development Process. In:KLIKSBERG, B. *Towards an intelligent state*. Amsterdam: IOS Press, 2001, p.51-79.

KNACK, S; KEEFER, P. Does social capital have an economic payof!? A cross country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, v. 112 .n.4, p. 1251-1288, 1997.

KNIGHTS, D; WILLMOTT, H. *Labour process theory.* London: Mcmillan, 1990.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Prentice Hall, 2007.

KRAYCHETE, G. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000.

LA PORTA, R, et al. Trust in large organizations. *American Economic Association papers and proceedings*, May, p. 333-338, 1997.

LACERDA, L. *Governar-se para quê?* As práticas de gestão dos empreendimentos econômicos solidários: o caso da Cadeia Produtiva de Algodão Ecológico Justa Trama. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNISINOS, 2009.

LAFORGA, G. "*Dinâmica do comércio justo, associativismo e agricultura familiar na citricultura brasileira*. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, 2005.

LANDIM, L. *A Invenção das ONG's* - Do Serviço Invisível à Profissão Impossível. Tese. (Doutorado em Antropologia) - UFRJ, 1993.

LAVILLE, J, L. *Économie solidaire et démocratie*. Hermes: Paris, 2003.

LEAL, A, P. *Qualificação e autogestão*: uma análise sobre as possibilidades de organização coletiva a partir da relação entre trabalho e conhecimento. Tese (Doutorado em Administração) - UFPR, 2011.

LECHAT, N. Economia social, Economia Solidária, terceiro setor: do que se trata? *Civitas (Porto Alegre),* v. 2 n.1, jun, 2002.

LIANZA, S. *Relações industriais como conceito a ser incorporado à engenharia de produção*: estudos de caso de projetos de fábrica através de abordagem participativa no Brasil. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFRJ, 1998.

LIBONI, M, T. *A empresa de autogestão*: uma visão psicossocial. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, 2002.

LIKERT, R. *Likert's system* 4. New York: AMACOM, 1972.

LIPIETZ, A. *Audácia*: Uma Alternativa para o Século 21. São Paulo: Nobel, 1991.

LISBOA, A M. A emergência das redes de economia popular no Brasil. In: Dal Ri, N, M. (org) *Economia Solidária:* o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & Ciência, 1999, p. 55-89.

LISBOA, A, M. Economia Solidária e autogestão: imprecisões e limites. In: *RAE [online],* v.45, n.3, p. 109-115, 2005.

LLYTINEN, K. Information Systems and Critical Theory. In: ALVESSON, M; WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, p.159-180, 1992.

LOURENÇO, M, L. Subjetividade e cooperativismo: no contexto de uma cooperativa pautada nos princípios da economia solidária. *Revista Cesumar*, v.17, n.1, p.65-76, out./dez., 2012.

LUXEMBURGO, R. *Reforma ou revolução?*São Paulo: Globo, 1986.

MA, J. *A natureza do conhecimento administrativo*: uma busca pelo seu objeto. Dissertação. (Mestrado em administração) - UFBA, 2004.

MACHADO H, G; FREITEZ, *N.* "Experiencias exitosas de gestión social en Lara", In: Bernardo Kliksberg, (compilador), *El desarrollo humano en Venezuela*. Caracas, PNUD-Monte Avila, 1994, pp. 321-326.

MAGALHÃES, O, A. *Estudo exploratório em bancos comunitários: conceitos, características e sustentabilidade*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, 2007.

MAGALHÃES, O, et al. Especificidades da gestão em de Empreendimentos na Economia Solidária – Breve estado da arte sobre o Tema. In: III Encontro Latino-Americano de Pesquisadores da Aliança Cooperativa Internacional. *Anais*... São Leopoldo, 2004.

MALAGUTI, M, L. A ideologia do modelo Japonês de Gestão. *Ensaios FEE - Porto Alegre*, v.17, n.1, p.43-73, 1996.

MANCE, E. A. *A revolução das redes:* a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARANHÃO, A, C; PAES DE PAULA, A, P. Estudos críticos sobre marketing: levantamento da produção científica. *Revista FACES Journal,* v. 11, n. 1, p.20-30, 2012.

MARCH, J; SIMON, H. *Organizations*. New. York: John Wiley and Sons, 1958.

MARCUSE, H. *Eros e Civilização*. Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1968.

MARCUSE, H. *One dimensional man*. Boston: Beacon Press, 1964.

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

MARTINEZ, J, C. Como seguir compartiendo soluciones? La gestion del ciclo de vida cooperativo. *Cayapa*, v. 5, n.9, 2005.

MARTINEZ, Z, L.; TOYNE, B. What is international management, and what is its domain? *Journal of International Management*, v.6, 2000.

MARTINS, D, C. Sistemas sócio-técnicos. Revisão da literatura. In: Infopédia, Porto: Porto Editora, 2006. Disponível em http://www.slideshare.net/tiagonb4/abordagem-sociotecnica.Acesso em jun., 2013.

MARX, K. *Crítica do Programa de GOTHA*, 1878." Disponível em < http://www. marxists. org/portugues/marx/1875/gotha/index. htm>. Acesso em 5 ago 2013.

MARX, K. *O Capital*: Crítica da economia política. São Paulo: Civilização brasileira, vol.1, 2008.

MASCARENHAS, G, C. *O movimento do Comércio Justo e Solidário no Brasil*: entre a solidariedade e o mercado. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v.50, n.4, p. 370-396, 1943.

MATTOS, A, H. *Mulheres nos bancos comunitários de desenvolvimento da Bahia*: percepções de gênero das agentes de crédito sobre seu papel profissional. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, 2010.

MATTOS, P, L. Administração é ciência ou arte? O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de empresas*, v.49, p.349-360, jul./set. 2009.

MATTOS, P. L. "O que diria Popper ao mercado de teoria administrativa? uma 'viagem' da epistemologia à aprendizagem". In: XXIV ENANPAD, *Anais*... Florianópolis, 2000.

MAURER; A M; MARQUESAN, F, S; SILVA, T, N. As relações entre as Inovações Sociais e o Desenvolvimento Sustentável: o Caso UNIVENS. In: XXXIV ENANPAD, *Anais*... Rio de Janeiro, 2010.

MAYO, E. *Hawthorne and the Western Electric Company*. The Social Problems of an Industrial Civilization. Routledge, 1949.

MAYUMI, M, S; XAVIER, S, W. Balanços sociais e mediações: o discurso das empresas como destituição do sujeito. In: XXXV ENANPAD, *Anais*... Rio de Janeiro, 2011.

MCGREGOR, D. *The human side of emprise*. Cambridge: MIT Press, 1960.

MEIRA, F, B. *As encruzilhadas da autogestão*: Imaginário e simbólico nas empresas assumidas por trabalhadores - uma análise em empreendimentos da economia solidária. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas-SP, 2009.

MEIRA, F. B. *'Organização Liminar'*: a tópica intersticial da Economia Solidária. In: VII ENAPEGS, Anais... Belém, 2013.

MEIRA, L. *A gestão de empreendimentos econômicos solidários:* Olhares das ITCPs USP, UFRJ e UNEB. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFBA, 2005.

MELCHER, D. Cooperativismo en Venezuela: Teoría y praxis. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*. v,14, n.1, abr, 2008.

MELO, G, L; MELO, A, O. Economia Solidária: a Cooperativa como Organização de Poder Local. In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local: *Anais*... Salvador, 2003.

MENDES, D. O Caleidoscópio: modismos e pós-modernidade. In: XXVIII ENANPAD, *Anais*... Curitiba, 2004.

MENDEZ, G. *La seguridad alimentaria y La organizacion social*. Caso de estúdio: Organizacion (CECOSESOLA). Universidad Nacional de Yaracay, San Felipe, 2008.

MÉNDEZ, N. Una perspectiva Anarquista de la Autogestión". *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, FACES-UCV, v. 12, N, 1, p. 59-72, 2006.

MENEZES, Maria Thereza C. G. *Economia Solidária:* elementos para uma crítica marxista. Rio de Janeiro, Gramma, 2007.

MERTON, R, K. *Reader in bureaucracy*. New York: Collier Macmillan, 1952.

METELLO, D. *Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias*: o caso da Justa Trama: cadeia solidária do algodão agroecológico. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

MINEP. Ministério para La Economía Popular. *Cooperativismo básico*: Eje de formación sociopolítica. Caracas: INCE, 2005.

MINGERS, J. Technical, Practical and Critical OR- Past, Present and future? In: ALVESSON, M; WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992, p.90-112.

MIRANDA, A, R; CAPPELLE, M, C; FONSECA, F, P. Controle Ideológico: uma Reflexão Teórica sobre os Princípios que Orientam as Práticas da Gestão da Qualidade. In: XXXII Enapad, *Anais*... Rio de Janeiro, 2008.

MISOCZKY, M, C; OLIVEIRA, R; PASSOS, R, P. Reflexões sobre a autogestão a partir da experiência da Cidade das Cidades. *Organização & Sociedade*, v.11, p.183-196, 2004.

MISOCZKY, M, C; SILVA, J; FLORES, R. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. In:V EnEO, *Anais*... Belo Horizonte, 2008.

MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social*: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, D. G; EID, F. O uso da abordagem ergonômica em empreendimentos solidários. In: XXX ENEGEP, *Anais*...São Carlos, 2010.

MORAES, J; ANTUNES, E, D; DOVAL, J, L; SILVA, F, C. Alice no país das maravilhas: praticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores. *O&S*, v.16, n.50, 2009.

MORGAN, G. Marketing discourse and practice: Towards a Critical Analysis. In: ALVESSON, M; WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992, p. 70-80.

MOTCHANE, J. *Economia social e Economia Solidária:* álibi ou alternativa ao neoliberalismo? Disponível em:< http://www.ecosol.org.br/textos/Motchane.doc>. Acesso em: 04set. 2012, 2003.

MOTTA, F, C. Alguns precursores do participacionismo. In: MOTTA, F, C. *Participação e Participações. Ensaios sobre a autogestão.* São Paulo: Babel Cultural, 1987.

MOTTA, F, C. *Burocracia e Autogestão*. A proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F, C. Dr. Taylor no Semi-divã. *Revista de Administração de Empresas*, Jan./fav, 1994.

MOTTA, F, C. Estrutura e tecnologia: A contribuição britânica. *Revista de Administração de empresas,* v.16, n.1, p.7-16; jan./fev,1976.

MOTTA, F, C. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

MOTTA, F, C. *Teoria das organizações*: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOTTA, F, C. *Teoria geral da administração*: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, F, C. Teoria geral dos sistemas nas teorias das organizações. *Revista de Administração de empresas*, v.11, n.1, pag. 17-33, 1971.

MOURA, M; MEIRA, L. Desafios da Gestão em Empreendimentos Solidários. *Bahia Análise e Dados*, v.12, n. 1, p.112-132, jun./ago., 2002.

MURPHY, J. *The moral economy of labor:* Aristotelian themes in economy theory. Yale: Yale Univ. Press, 1993.

NASCIMENTO, A. Escolhas e decisões em organizações da economia solidária: a participação como educatividade para a gestão social. In: II EnGPR, *Anais*... Curitiba, 2009.

NASCIMENTO, A. *Escolhas e decisões:* estudo do processo participativo em organizações da economia solidária. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

NEVES, E. *A capacitação para a gestão de empreendimentos econômicos de economia solidária:* experiências e propostas. Campinas, 2009. Dissertação (Mestrado em geociências) - UNICAMP, 2009.

NOVAES, H. *Para além da apropriação dos meios de produção:* O processo de Adequação Sóciotécnica em Fábricas Recuperadas. Dissertação (Mestrado em geociências) - Unicamp, 2005.

NOVAES, H; DAGNINO, R. O fetiche da tecnologia e a visão crítica da ciência e tecnologia: Lições preliminares. In: III encontro de investigadores latino-americanos de cooperativismo. *Anais*... São Leopoldo, 2004.

NUNES, R, S; et al. Ambiente de produção: uma discussão acerca do volvismo. *Revista de administração da UFSM*, v.2, n.2, p.235-249, mai./ago, 2009.

OLIVEIRA, B, A. *As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades:* casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, B, A; DELGADO, N. A economia solidária: Variantes e alguns suportes constitutivos. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v.4, n.2, p.173-185, 2011.

OLIVEIRA, L, C. *Marketing social, comunicação e participação*. Avanços e retrocessos na tentativa de planejar a comunicação de uma ONG de forma participativa. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV, 2006.

PACAGNAN; M, N; MARTOS, S, R; DE MOURA, F, A. Contribuições e possibilidades práticas do marketing social para o campo da economia solidária: uma proposta preliminar. In: XV SIMPOI. *Anais...* São Paulo, 2012.

PAES DE PAULA, A.P. *Por uma nova gestão pública.* São Paulo: FGV, 2005.

PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. In: CUNHA, A, et al. (Org.). *Estado, Instituições e Democracia: República.* Brasília: IPEA, 2010, p. 505-530.

PAES DE PAULA, A.P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev., 2002.

PAES DE PAULA, A, P; MARANHÃO, C, M; BARROS, A, N. Pluralismo, pós-estruturalismo e gerencialismo engajado: os limites do movimento critical management studies. *Cadernos Ebape. BR*, v. 7, n. 3, p. 393-404, 2009.

PAES DE PAULA, A. P; SILVA, R. Balanced Scorecard: o Discurso da Estratégia e o Controle Social nas Organizações. In: XXIX ENANPAD. *Anais...* Brasília, 2005.

PAGÉS, M. *Poder nas organizações.* São Paulo: Atlas, 1987.

PAREDES, J, B. Una montaña cooperativa. *Cayapa. Revista venezolana de Economia Social*, v.1, n.1, may, 2001.

PARRA, H. *Liberdade e Necessidade*: Empresas de Trabalhadores Autogeridos e a Construção Sócio-política da Economia. Dissertação. (Mestrado em Filosofia), USP, 2002.

PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: ETZIONI, A. (org.), *Organizações complexas.* São Paulo: Atlas, 1967.

PEDRINI, D, M. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, SOUZA (orgs). *A economia solidária no Brasil:* a autogestão como resposta ao desemprego, 2000, p.31-48.

PERROW, C. *Complex Organizations:* A Critical Essay. Foresman and Company, 1972.

PICCININI, V, C; GUIMARÃES, V, N; OLIVEIRA, S, R; KOROSUE, A. Cooperativas de trabalho: forma de autogestão ou flexibilização precarizada? In: XXVII ENANPAD, *Anais...* Atibaia, 2003.

PINHO, J, A; SANTOS, M, E. Aporias em torno do conceito de Gestão Social: dilemas teóricos e políticos. In: XXXVII ENANPAD, *Anais...* Rio de Janeiro, 2013.

PITAGUARI, O. A economia solidária no Brasil: Políticas públicas e desenvolvimento local. Dissertação. (Mestrado em Economia) - UEL, 2010.

POCHMANN, M. economia solidária no Brasil: possibilidades e limites. Mercado de trabalho. *IPEA*, n.24, p.23-34, 2004.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

POWER, M; LAUGHLIN, R. Critical theory and accounting. In: ALVESSON, M;

WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992, p.52-68.

PRATO, M, G. Modelo de autogestión para el cooperativismo. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, v. 5, n. 10, p. 64-79, 2005.

QUIJANO, A. "Sistemas alternativos de produção?". In: Souza Santos (org.), *Produzir para viver,* São Paulo, Civilização Brasileira, 2002.

RAZETO, L. Aportes a la reflexion sobre precio justo. *Otra Economia*, v.1, n.1, p.34-50, jan./mar., 2007.

RAZETO, L. economia de solidariedade e organização popular. In: GADOTTI, M; GUTIERREZ F. (Org). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1993. p.34-58.

RAZETO, L. *El factor "C" y La economía de La solidaridad.* COFAC. Montevideo, 1998.

RAZETO, L. *Las empresas alternativas*. Montevideu: Nordan-Comunidad, 1990.

RAZETO, L. *Lecciones de Economía Solidaria. Realidad, Teoría y Proyecto*. Ediciones UVIRTUAL.NET, Santiago 2010.

REDONDO, M, S. *Robert Owen, Pionero Del Management*. Madrid: Universidad complutense de Madrid, 2002.

REIS, T. *A sustentabilidade de empreendimentos de economia solidária* - Pluralidade e Interconexão de dimensões. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RIBAS, A, D. Fundamentação doutrinaria e sua territorização a partir dos sistemas cooperativistas. *Revista Varia Scientia*, v. 02, n. 02, p. 99-109, 2002.

RICCIO, E, et al. A Inserção de Michel Foucault Na Contabilidade: Movimentos de Teorias em Campos Interdisciplinares. In: V Congresso da USP de controladoria e contabilidade. *Anais*... São Paulo, 2005.

RICE, K. *The Enterprise and Its Envirommen. London:* Tavistock Publications, 1963.

RICHER, M; ALZURU, I. Intercooperación y economia solidaria: análisis de una experiência venezolana. *Cuadernos de Desarrollo Rural*,v.52, p.103-127, 2004.

RIGO, A, S. Autogestão e poder simbólico: proposições para uma agenda de pesquisa. In: XXXIV ENANPAD, *Anais*... Rio de Janeiro, 2010.

RIGO, A, S, et al. Profissionalização da gestão e autogestão: um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: XXXII ENANPAD, *Anais*... Rio de Janeiro, 2008.

ROA, F, A; HUR, D. Grupos de geração de renda no Curso Pré-Vestibular Psico-USP: uma experiência de autogestão em um cursinho popular. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.13, n.2, 2010.

ROMERO RAMIREZ, A, J. Cooperativismo y participacion em Andalucia. *CIRIEC, ESPANHA*, v.50, n.31, 1999.

ROSA, C, P. Maslow: ciência x ideologia. In: XIV ENANPAD, Anais... Florianópolis, 1990.

ROTHSCHILD, W, J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*. Ohio: Ohio State University, v.44, n.4, p.509-527, jan./abr.,1979.

ROY, W. *Socializing Capital:* the rise of the large industrial corporation in America. New Jersey: Princeton Univ. Press, 1997.

RUSSO, G. M; LEITÃO, S, P. O que é Terceirização: Uma análise desconstrutivista. O&S; v.13, n.36, 2006.

RUTKOWSKI, J. *Sustentabilidade de Empreendimentos econômicos:* Uma abordagem na engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFRJ, 2008.

SALM, J, F; MENEGASSO, M, E. A base epistemológica da ação administrativa nas organizações substantivas e a formação do gestor social. In: IV ENAPEGS. *Anais...* Lavras, 2010.

SANTANA JUNIOR, G. *A Economia Solidária em face da dinâmica da acumulação capitalista:* da subordinação a um novo modelo de regulação social? Tese. (Doutorado em Administração) - UFBA, 2007.

SANTOS, A. *O contador-educador:* contribuição para o desenvolvimento de empreendimentos solidários. Monografia. Curso de Especialização em metodologia de ensino, pesquisa e extensão em educação, UNEB, 2008.

SARGANT, W, L. *Social innovators and their schemes*. London: Smith, Elder and Co, 1858.

SCHEIN, E, H. *Process consultation*: its role in organization development. Massachussets: Addison Wesley Publishing Company, 1969.

SCHLICKMANN, R; MELO, P, A. A influência das correntes do pensamento científico na concepção dos paradigmas funcionalista e crítico da Administração. In: EnePQ, *Anais...* Curitiba, 2009.

SCHOLZ, R, H; VERONESE, M. Liderança na economia solidária: o caso da cooperativa metalúrgica Cooperei. *Revista Esac*, v.2, n.2, p.90-99, jul./set; 2007.

SCHOLZ, R. *Uma andorinha sozinha não faz verão:* relações de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada. São Leopoldo, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - UNISINOS, 2009.

SELZNICK, P. *TVA and the Grass Roots,* Berkeley: The University of California Press, 1947.

SENGE, P, M. *The Fifth Discipline*: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de administração de empresas*, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de administração de empresas*, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVÓS, C, M; GIL, M, I. Los principios cooperativos facilitadores de La innovación: un modelo teórico. In: *REVESCO*, n.94, p.59-79, 2008.

SEVERINO, M. R; EID, F. Integração de cadeias produtivas em empreendimentos de economia solídaria: uma adaptação do conceito da empresa capitalista. In: XXVII ENEGEP, *Anais...* Foz do Iguaçu, 2007.

SILVA, A, R. A sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: contribuições e desafios do PITCPES/UFPA a partir da análise da cooperativa dos fruticultores de Abaetetuba – COFRUTA. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - 2010.

SILVA, F, L, G. Gestão da subjetividade e novas formas de trabalho: velhos dilemas e novos desafios. *Revista espaço acadêmico*, v.56, jan., 2006.

SILVA, J, A, AZKUENAGA, X, Z; CAÑADILLA, I, P. Marketing Social e as ONGD´s de Comércio Justo. In: XXV Enanpad, *Anais...* Rio de Janeiro, 2001.

SILVA JUNIOR, J. *Fato Associativo e Economia Solidária*: A experiência da ASMOCONP/Banco Palmas. Bahia, 2005. Dissertação (Mestrado em administração) - UFBA, 2005.

SILVA, L, A, M. Da informalidade à empregabilidade: reorganizando a dominação do mundo do trabalho. *Cadernos CRH UFBA*, n.37, p.81-109, jul./dez, 2002.

SIMÃO, V, M. A participação autogestora e o cancelamento da subsunção real do trabalho ao capital. *Katalysis*, v.12, n.2, p.133-141, 2009.

SIMÕES, R. Governança de Cadeias Produtivas Orientadas para a Economia Solidária: O Caso da Cadeia Solidária Justa Trama. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, 2010.

SIMON, H, A. *Comportamento administrativo*: estudo dos processos decisórios nas organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SINGER, P. "Economía Solidaria: un modo de producción y distribución". In: CORAGGIO, J. L. (org.) *La economía social desde la periferia:* contribuciones latinoamericanas. UNGS/Editorial Altamira, Buenos Aires, 2007.

SINGER, P. *Introdução a economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P; SOUZA, A. R. (Org). *A Economia Solidária no Brasil*: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOARES, G; GOMES DE SÁ, M. Poder e Controle nas Organizações da Economia Solidária (OES): Aspectos das Relações Intra-Organizacionais. In: *III ENEO, Anais...* Goiânia, 2004.

SORBILLE, R. A autogestão e o desafio da viabilidade econômica. In: PONTE JUNIOR, O. (org). *Mudanças no mundo de trabalho* – cooperativismo e autogestão. Fortaleza: Expressão, 2000, p. 127-139.

SOUSA, E, G; LEAL, E, A; SOARES, M, A. Reciclagem e sustentabilidade das cooperativas de trabalho: o caso da Coru. In: VI SIMPOI, *Anais...* São Paulo, 2006.

SOUZA NETO, P, M. *Relacionamentos cooperativos como fator de sustentabilidade na economia solidária no RN*: um estudo de caso múltiplo no setor apícola. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) - UFRN, 2009.

SOUZA, W; OLIVEIRA, M. Fundamentos da gestão social na revolução industrial: Leitura e crítica aos ideais de Robert Owen. *O&S*. v.13, n.39, out.-dez, 2006.

STORCH, S. Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais. In: PRESTES MOTTA, L, C. (orgs). *Participação e participações:* Ensaios sobre a autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

STREIT, J, A. *Análise de três empreendimentos econômicos solidários do setor da reciclagem no Distrito Federal*: referências para atuação das organizações de apoio. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, 2006.

SUEREZ FREITEZ, O, C. Analisis *Del financiamiento y los alcances de las previsiones de seguridad social como sistema autogestionado en las cooperativas de trabajo asociado*. Caso: Cecosesola, en período 2004-2007. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, 2007.

SUNACOOP. *Ejemplos de competitividad cooperativa*. Caracas: SUNACOOP, 1998.

TAUILE, J. R. Do socialismo de mercado à Economia Solidária. In: *Revista de Economia Contemporânea*, 1o semestre, 2002.

TAUILE, J, R; DEBACO, E. Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. In*:* *Indicadores Econômicos, FEE*, v.32, n.1, p.197-220, 2004.

TAYLOR, F. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1980.

TENÓRIO, F, G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de administração pública*, v. 32, n. 5, p. 7 a 23, 1998.

TENÓRIO, F, G. Gestão Social: uma réplica. *Revista ADM. Made*, v. 13, n. 2, p. 1-4, 2009.

TENÓRIO, F, G. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F, G. *Tem razão a administração*? Ensaios de teoria organizacional a gestão social. Editora Unijuí, 2002.

TERRERO, J, M. Las cooperativas de Venezuela. *Cayapa. Revista Venezolana de Economia Social*, v 2., n.4, dez, 2002.

TERREROS, I, S; GORRIZ, C, G. Empresa cooperativa vs. capitalista.¿ Afecta la forma de gobierno a La eficiência productiva? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empres*a, v. 17, n. 3, pp. 133-144, 2008.

TINKER, A, M; MERINO, D; NEIMARK, D. The normative origins of positive theories: Ideology and accounting thought. *Accounting, Organizations and Society*, v.*7, n.*2, p. 167-200, out./dez, 1982.

TIRIBA, L. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. In: *Perspectiva,* v.26, n.2, p.69-94, jan./jun., 2008.

TOLEDO, D, A. Pensando categorias de análise para o exercício da prática da autogestão. In: XXXII Enanpad. *Anais...* São Paulo, 2008.

TRAGTENBERG, *M. Administração, poder e ideologia.* São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, v.11, n. 4, p.7- 21, out./dez, 1971.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Ática, 1974.

TRIST, E, L; BAMFORTH, K. Some Social and Psychological Consequences of the Lonwall Method of Coal-Getting. *Human Relations,* v. 4, p. 3-38, 1951.

UIEDA, G. *Produção e comercialização de produtos em um modelo de Economia Solidária*: dois estudos de caso em Porto Alegre, *RS*. Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS, 2007.

VAINER, C. *Controle Político ou utopia experimental?* Unitrabalho, 2000.

VALENTIM, I, V, L, Economia Popular e Solidária no Brasil: Uma Questão de Confiança Interpessoal. In: XXIX ANPAD, *Anais... Brasília,* 2005.

VARGAS DE FARIA, J, R. *Organizações Coletivistas de Trabalho*: A Autogestão nas Unidades Produtivas. Dissertação. (Mestrado em Administração) - UFPR, 2003.

VARGAS DE FARIA, J, R. Organizações Coletivistas de Trabalho: referência para os empreendimentos populares solidários. In: IV ENEOS, *Anais...* Porto Alegre, 2006.

VECCHIO, R, A. Conhecendo uma Experiência Autogestionária: Possíveis Contribuições aos Estudos Organizacionais. In: XXX Enanpad. *Anais*... Rio de Janeiro, 2006.

VENOSA, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. In: PRESTES MOTTA. et al. *Participação e participações:* Ensaios sobre a autogestão. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

VIANA, N. Democracia e autogestão. *Revista Achegas*, n.37, p. 58-72, 2008.

VIEIRA, M, M. Burocracia e coletivismo: Um estudo de caso na associação de agricultores de Nova Ronda Alta. In: XIII ENANPAD, Anais... 1989.

VIEITEZ, C.; DAL RI, N. *Trabalho Associado:* cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. In: XXVII ENANPAD, *Anais*... Atibaia, 2003.

WELLEN, H. Contribuição à crítica da 'Economia Solidária'. *Katálysis [online]*.vol.11, n.1, p. 105-115, 2008.

WESTERDAHL, S. Prácticas contables en cooperativas rurales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 39, p.149-168, nov, 2001.

WOOD JUNIOR; T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 32, p.6-18, set./out. 1992.

WOOD JUNIOR, T; PAES DE PAULA. A, P. *Pop-management*: a literatura popular de gestão no Brasil. Relatório de Pesquisa, FGV, 2002.

WOODWARD J. Industrial Organizations, Theory and Practice. Oxford University Press, 1968.

ZWICK, E. Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, 2011.

APÊNDICE 1 O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA ADMINISTRAÇÃO

O avanço da temática Economia Solidária também tem ocupado espaço na academia; prova disso são as diversas publicações e pesquisas relacionadas à temática principalmente a partir do ano de 1999. Ao consultar o portal de dissertações e teses da Capes, até o final do ano de 2012 foram encontrados mais de 700 trabalhos que faziam menção no título e ou nas palavras-chave à temática Economia Solidária.

Todavia, ao realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema, constata-se poucos trabalhos que realizaram algum tipo de balanço sobre a produção da temática[135]. Isto restringe a compreensão do que vem sendo produzido, bem como sobre quais as estratégias de investigação têm sido adotadas. Assim, buscamos realizar um meta-estudo da produção da Economia Solidária na Administração no sentido de preencher algumas dessas lacunas.

O histórico dos balanços da produção de Administração no Brasil teve início no fim da década de 1980, com estudos voltados para a produção em Administração Pública e em Recursos Humanos. Depois disso, difundiu-se para as áreas de *Marketing* (VIEIRA, 1998, 1999, 2000; PERIN et al., 2000; MACERA, BOTELHO, 2000), Sistemas de Informação (HOPPEN et al., 1998) e Organizações (RODRIGUES; CARRIERI, 2001). A principal característica desses meta-estudos é o levantamento de conclusões sobre a produção científica de um determinado campo do conhecimento ou disciplina, a partir da análise de elementos presentes em artigos (ROSSONI, 2006).

1.1 Metodologia: critérios para seleção dos trabalhos e categorias de análise

Conforme abordado na Tese, a Economia Solidária apresenta uma pluralidade de perspectivas epistemológicas, de origem e até mesmo etimológica, o que torna difícil buscar um conceito em comum para o tema. Com o intuito de abranger o maior número possível de concepções que se aproximam ou tentar criar fronteiras com o tema, foram selecionados trabalhos que

[135] Constatou-se apenas dois trabalhos que realizaram uma pesquisa sobre a produção da Economia Solidária. O primeiro é de Bertucci (2010) que realiza uma investigação sobre a produção nacional de dissertações e teses no período de 1987 a 2007. A pesquisa foi ampla em termos de categorias de análise, no entanto, restringiu-se apenas aos trabalhos que utilizaram a expressão Economia Solidária. O segundo trabalho, de Ribeiro e Muylder (2012) trata do tema na área de administração, no entanto, a base de recorte empírico é de 2005 a 2010, investigando apenas os trabalhos que adotam o termo Economia Solidária, e mapeando apenas dois congressos e sete periódicos. Assim, o fato deste último trabalho estar contido no presente capítulo, não realizamos comparações com o atual estudo.

fazem referência não só ao termo Economia Solidária, como também a termos como Economia Popular, Economia Informal, Economia dos Setores Populares, Economia do Trabalho, Socioeconomia Solidária, Ecossocioeconomia, Economia Social, Terceiro Setor, Organizações não Lucrativas, Organizações não Governamentais e Autogestão.

Além disso, não se realizou um recorte temporal[136] nas edições dos trabalhos analisados, mas se buscou investigar desde as primeiras publicações disponíveis, visto que partimos do pressuposto de que a Economia Solidária tem suas raízes anteriores à década de 1980.

Outro critério adotado foi ampliar os atores e organizações que compõem a Economia Solidária. Assim, investigou-se os trabalhos que abordavam as temáticas referentes a: empreendimentos solidários e populares, empreendimentos informais, empresas sociais, empresas comunitárias, organizações coletivistas, organizações de base comunitária, organizações substantivas, cooperativas populares, cooperativas de trabalho e ou serviço, cooperativas industriais, associações agropecuárias, cooperativas educacionais, bancos comunitários, moedas sociais, clubes de trocas, feiras solidárias, finanças solidárias, microcrédito solidário, comércio justo, certificação solidária, redes solidárias, redes de desenvolvimento local, arranjos sócio-produtivos, turismo comunitário, e órgãos de apoio (Incubadoras populares-sociais, CUT/ADS, UNISOL, SENAES, FBES).

Além destes temas, foram investigados também trabalhos que faziam referência às tecnologias sociais e alternativas, inovações sociais, residências sociais, gestão social, agricultura alternativa-familiar, assentamentos, catadores de materiais recicláveis, capital social, empreendedorismo social.

Da pré-seleção dos trabalhos que faziam menção a essas palavras (todas as buscas ocorreram pela análise do título, resumo e ou palavras-chaves), foram selecionados e analisados aqueles que abordavam no referencial teórico e ou nas análises, referências às organizações coletivas e ou manifestações de solidariedade. Apesar da tentativa de abranger o maior número possível de visões sobre a temática, não foram enquadrados neste mapeamento as organizações coletivistas de caráter patronal, por exemplo, as cooperativas agroindústriais, agropecuárias,

[136] O último ano de investigação foi o em 2010, período no qual o mapeamento foi realizado.

educacionais e de saúde que possuíam distinções de capital e de trabalho assalariado[137]. Além disso, não se enquadraram as temáticas referentes às microfinanças voltadas para a lógica de financiamento de microempresas, os microempreendedores, e os movimentos sociais e associações que não faziam menção a formatos coletivos de gestão e ou trabalho.

Quanto às atividades relacionadas à agricultura familiar, organização de produtores, assentamentos, empreendedorismo social, turismo comunitário-solidário, redes de desenvolvimento local, arranjos sócio-produtivos, gestão social, potencialidades e ou limites das cooperativas de trabalho, associações e empreendimentos para geração e renda, transformação social ou precarização das relações de trabalho, foram selecionadas apenas as que se aproximaram do debate sobre a Economia Solidária ou expressões similares e ou que abordavam essas organizações no formato de trabalhos coletivos.

Os trabalhos investigados foram de dissertações e teses do Banco de dados da Capes, periódicos classificados nas categorias A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e artigos dos Encontros da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo classificados no Extrato E1 da Capes.

Quanto às dissertações e teses investigadas, recorreu-se a pesquisa acessando o portal de banco de dados da Capes que disponibilizava trabalhos do período de 1987 a 2010. Utilizamos o buscador do banco de dados, no qual foram lançadas para procura as palavras: Economia Solidária, cooperativa popular, cooperativismo popular, finanças solidárias, bancos comunitários, clubes de trocas, moedas sociais, moedas solidárias, incubadora tecnológica, incubadora social, autogestão, autogestionário, autogestionária[138], auto-gestão, cooperativa de produção, cooperativa de consumo, cooperativa de transporte, cooperativa de pesca, cooperativa de mineração, cooperativa de construção civil, cooperativa de crédito, cooperativa de serviços, cooperativa habitacional, cooperativa de catadores, associação de catadores, cooperativa industrial, economia plural, socioeconômica solidária, economia dos setores populares, empreendimento econômico solidário, empresas sociais, empresas comunitárias,

[137] Apenas estudos comparativos entre uma cooperativa tradicional e uma cooperativa popular, por exemplo, foram utilizados.
[138] Observa-se que se fez necessário recorrer a palavras sinônimas, pois o buscador não realizava tal função.

tecnologia social, tecnologias sociais, comércio justo, comércio solidário, empresa social, empresa de economia social, empresa alternativa[139].

No lançamento das palavras, o banco de dados apresentava a relação de trabalhos que faziam referência no título, às palavras-chaves e ou nos resumos, aos assuntos procurados. Após a leitura dos resumos das dissertações e teses, foram selecionados e classificados 112 trabalhos referentes ao tema.

Quanto aos periódicos, foram revisadas 384 revistas brasileiras, desde suas primeiras edições até o ano de base de 2010[140], cuja investigação ocorreu pela seleção prévia dos artigos baseados nos títulos e resumos que faziam menção à temática, e disponíveis online. Após a seleção foram lidos e classificados 246 artigos em periódicos.

E no que se refere à investigação dos artigos nos anais de congressos, foram mapeados os seguintes eventos com suas edições: EnANPAD (1980 a 2010), 3E (2003, 2005, 2007, 2009), ENAPG (2004, 2005, 2008, 2010), EMA (2004, 2006, 2008, 2010), SGIT (2006, 2008, 2010), ENADI (2007, 2009), ENGPr (2007, 2009), ENAPQ (2007, 2009), ANPTUR (2005, 2007, 2008, 2009,2010), ANPCONT (2007, 2008, 2009, 2010), ENE (2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009,2010), SIMPOI (2005 a 2010), CCC-USP (2004 a 2010), CBC (1995 a 2010), CIPL (1999, 2003, 2006,2009) [141]. A investigação ocorreu com a análise prévia do título e resumo dos trabalhos. Os artigos que se enquadraram no recorte empírico da revisão bibliográfica foram lidos e classificados, contabilizando um total de 174 trabalhos.

No que se refere aos critérios de análise, foram criadas as seguintes categorias:

i) trabalhos publicados em dissertações e teses – buscou-se distinguir quais os trabalhos se originaram de dissertações, dissertações profissionais e teses;
ii) trabalhos publicados por congresso e periódico – nesta categoria foram apontados os trabalhos publicados por cada congresso e periódico;

[139] Palavras como ONG's, Terceiro Setor e Economia Social não foram utilizadas no buscador visto que o sistema lançava mais de 10.000 trabalhos para cada uma dessas palavras, o que inviabilizava a investigação.
[140] Critério adotado também para as dissertações e teses e congressos analisados.
[141] Com exceção do Enanpad, todos os demais congressos não possuem frequência anual. Além disso, o único congresso do extrato E1 nacional que não foi investigado foi o ANPOCS, devido a dificuldade de acesso aos anais deste evento.

iii) trabalhos publicados por ano – foi categorizada a evolução da produção da temática desde os primeiros anos até o período de 2010;

iv) temas e objeto de estudo - a categoria temas buscou compreender quais os assuntos centrais abordados nos trabalhos; já a categoria objeto de estudo buscou compreender quais as unidades de análise em que se basearam os temas abordados; as categorias apresentam um caráter subjetivo, porque temas como finanças solidárias, clube de trocas, comércio justo, empreendimentos solidários, redes solidárias, podem ser definidos também como objeto de estudo; assim, para tentar evitar a sobreposição, propôs-se subdividir na categoria temas os trabalhos que abordavam como eixo central as questões referentes à: (gestão, poder, políticas públicas, subjetividade, relações de trabalho, potencialidades e limites da Economia Solidária, finanças solidárias e comércio justo); observa-se também que alguns trabalhos apresentaram mais de um tema como eixo central, neste caso foram enquadrados em apenas um tema (baseado no critério de maior intensidade na abordagem); quanto aos objetos de estudo, estas foram subdivididas em empreendimentos econômicos (associações, cooperativas, empresas ocupadas), bancos comunitários, redes de Economia Solidária, incubadoras e órgãos de apoio; os trabalhos que apresentaram mais de um objeto de estudo (por exemplo, empreendimentos econômicos e órgãos de apoio) foram categorizados como diversos; já alguns trabalhos de natureza teórica não apresentavam objetos de estudo enquadrados nas categorias propostas, sendo assim foram classificados como não definido[142];

v) natureza dos trabalhos – com base na categorização de Paes de Paula e Klechen (2007), foram divididos entre trabalhos teóricos, teóricos-empíricos e empíricos;

vi) tipos de pesquisa – com base na categorização de Godoi e Balsami (2004), foram divididos entre pesquisa qualitativa, quantitativa e qualitativa e quantitativa;

vii) estratégias de pesquisa – com base na categorização de Godoi e Balsami (2004), foram divididos entre: estudos de caso, etnográfica, pesquisa participante e ação, pesquisa documental, pesquisa experimental e *survey*;

viii) ranqueamento da produção dos autores - foram ranqueados todos os autores e co-autores, apresentando aqueles com maior produção na temática;

ix) demografia dos autores – com fins metodológicos foram selecionados apenas a instituição do primeiro autor de cada trabalho; as informações foram coletadas pela

[142] Por exemplo, alguns trabalhos teóricos adotavam como eixo central as definições, potencialidades e limites da Economia Solidária, sem analisar especificamente um objeto de manifestação da Economia Solidária.

própria descrição nos trabalhos, e nos casos não abordados recorreu-se à consulta da instituição do autor no Currículo Lattes, levando em consideração a aproximação do ano de publicação com a instituição em que se vinculava;

x) autores mais citados sobre a temática – tomou-se como base as citações no corpo do texto para compreender os autores mais referenciados da área.

1.2 Apresentação e análise dos resultados

Após o levantamento e categorização, foram selecionados 112 trabalhos de dissertações e teses, 246 artigos em periódicos e 174 em congressos que se enquadravam nas definições de Economia Solidária. O primeiro resultado da pesquisa indica que na década de 1980 constatou-se apenas 18 trabalhos que abordavam as organizações coletivistas. Desses trabalhos, nenhum usava o termo Economia Solidária. Na década de 1990 observou-se um aumento da produção, contando com 37 trabalhos apresentados. Todavia, ainda nenhum dos trabalhos buscava uma definição do termo. Já a década de 2000 é o período que apresenta a maior produção, são 447 trabalhos, o que representa 89% de toda a produção. Os motivos possivelmente estão vinculados ao próprio crescimento da Economia Solidária e das atividades coletivistas no Brasil. Nesse período, encontram-se todos os trabalhos que tentam buscar definições para a Economia Solidária.

Ao compararmos estes dados com a pesquisa realizada por Bertucci (2010) sobre as dissertações e teses da Economia Solidária no Brasil, os dados parecem similares à realidade nacional, apresentando a mesma concentração de trabalhos na década de 2000[143].

TABELA 1

Evolução da produção de trabalhos sobre a Economia Solidária na área de Administração

Ano	Dissertações e teses	%	Periódicos	%	Congressos	%
1972	_	0	1	0,4	_	0
1981	_	0	3	1,2	0	0
1982	_	0	1	0,4	0	0
1983	_	0	2	0,8	0	0
1984	_	0	1	0,4	0	0
1985	_	0	0	0	0	0

[143] Na pesquisa realizada pelo autor, o mesmo constatou que no âmbito nacional da produção de dissertações e teses, foram registrados 226 trabalhos, sendo que a área de administração ocupava a segunda posição na classificação geral com (30 trabalhos) apenas atrás da sociologia e ciências sociais com (39) trabalhos. No entanto, esses valores sobre a produção da Administração destoam da presente pesquisa, pois o autor se limitou a investigar apenas os trabalhos que faziam o uso do termo Economia Solidária, e no período de 1987 a 2007.

1986	_	0	2	0,8	0	0
1987	0	0	0	0	2	1,1
1988	0	0	1	0,4	1	0,6
1989	2	1,8	0	0	2	1,1
1990	0	0	0	0	1	0,6
1991	0	0	0	0	3	1,7
1992	0	0	0	0	2	1,1
1993	1	0,9	2	0,8	2	0,6
1994	2	1,8	1	0,4	1	0,6
1995	0	0	0	0	0	0,0
1996	1	0,9	0	0	0	0,0
1997	2	1,8	3	1,2	2	1,1
1998	2	1,8	5	2,0	0	0,0
1999	0	0	2	0,8	3	1,7
2000	2	1,8	6	2,4	4	2,3
2001	4	3,6	7	2,8	6	3,4
2002	4	3,6	20	8,1	6	3,4
2003	8	7,1	11	4,5	18	10,3
2004	8	7,1	19	7,7	8	4,6
2005	11	9,8	19	7,7	9	5,2
2006	10	8,9	26	10,6	34	19,5
2007	10	8,9	26	10,6	9	5,2
2008	17	15,2	40	16,3	19	10,9
2009	10	8,9	26	10,6	29	16,7
2010	18	16,1	22	8,9	14	8,0
Total	112	100	246		174	100

Fonte: Criada pelo autor

Quanto à produção de teses e dissertações, observa-se o predomínio de dissertações com 81,3% do total de trabalhos, enquanto nos mestrados profissionais constata-se 13,4% e nas teses 5,4% (apenas seis trabalhos) sobre a Economia Solidária (Tabela 2). Em comparação, as investigações de Bertucci (2010) apontam que as teses do Brasil compõem 18% do total de

trabalhos, o que indica que no caso da Administração, a produção de teses sobre a temática é mais baixa que a média nacional.

TABELA 2
Relação do número de dissertações, teses e mestrados profissionais sobre a Economia Solidária na Administração

Títulos	**Número de trabalhos**	**%**
Dissertações	91	81,3
Profissionalizante	15	13,4
Teses	6	5,4
TOTAL	**112**	**100**

Fonte: Criada pelo autor

No caso dos periódicos, pode-se observar que a produção se concentra mais nos extratos classificados de B3, B2 e B1 respectivamente. Não se constatou trabalhos no extrato A1. Uma justificativa pode ser o baixo número de revistas nacionais nesta categoria. Além disso, as classificadas não possuem um corpo editorial para este tipo de publicação.

TABELA 3
Relação do número de trabalhos em extratos de periódicos sobre a Economia Solidária na Administração

Extrato dos periódicos	Número de trabalhos	%
A1	0	0
A2	23	9,3
B1	38	15,4
B2	46	18,7
B3	51	20,7
B4	36	14,6
B5	36	14,6
C	16	6,5
TOTAL	246	100

Fonte: Criada pelo autor

Constatou-se também que o periódico que lidera a produção é a Revista Bahia Análise e Dados com 18 trabalhos, o que pode justificar o alto volume de trabalhos no extrato B3. Em seguida, observa-se a Revista Katalisis com 14 trabalhos, seguidos pela O&S com 13 trabalhos, a Revista Espaço Acadêmico com 12 trabalhos e RAE com 10 trabalhos.

Com exceção do periódico RAE que possui a predominância de trabalhos na área de Administração, as demais revistas que lideram apresentam uma linha editorial multidisciplinar, o que parece indicar que a produção da temática é fomentada por diversas áreas do saber.

TABELA 4
Relação do número de trabalhos em títulos de periódicos sobre a Economia Solidária na Administração

Extrato e Título do Periódico	Número de trabalhos	%
B3 (Bahia Analise e dados)	18	7,3
B1 (Katalisis)	14	5,7
B2 (O&S)	13	5,3
B4 (Revista Espaço Acadêmico)	12	4,9
B1 (RAE)	10	4,1
A2 (Psicologia e Sociedade)	8	3,3
B2 (Organizações rurais e industriais)	6	2,4
A2 (Revista de Administração Pública)	6	2,4
B1 (Cadernos da Ebape)	5	2,0
B3 (Informações Econômicas)	4	1,6
B2 (RAUSP)	4	1,6
B3 (CIVITAS)	4	1,6
B4 (Revista da FAE)	4	1,6
17 Revistas com 3 trabalhos	51	20,4
13 Revistas com 2 trabalhos	26	12,8
61 Revistas com 1 trabalho	61	24,4
Total	246	100

Fonte: Criada pelo autor

Outro ponto que chama a atenção é que foi encontrado pelo menos um trabalho sobre a temática em 104 revistas das 305 pesquisadas. Além disso, mais de 57% (138 trabalhos) da produção nos periódicos se concentraram em revistas que apresentam no máximo três trabalhos sobre a temática, o que aponta que a maior parte da produção não se situa especificamente em poucas revistas especializadas sobre o tema, mas permeia diversas linhas editoriais.

No caso dos congressos, observa-se que a produção se concentra no Enanpad com 46,6% do total de trabalhos e no Colóquio Internacional Poder Local com 29,9% dos trabalhos.

TABELA 5

Relação do número de trabalhos em anais de congressos sobre a Economia Solidária na Administração

Evento	Número de artigos	%
Enanpad	81	46,6
Colóquio Poder Local	52	29,9
ENEO	18	10,3
ENAPG	9	5,2
SIMPOI	7	4,0
ANPEC	2	1,1
ANPTUR	2	1,1
ENGPR	2	1,1
Simpósio	1	0,6
Total	174	100

Fonte: Criado pelo autor

A produção da temática Economia Solidária se condensou nesses congressos possivelmente por serem os que apresentam áreas (organizações, gestão pública e social) com linhas temáticas voltadas para as atividades de coletivismo.

Outra questão que se buscou compreender refere-se aos temas vinculados ao estudo da Economia Solidária na área da Administração. Observa-se que nas dissertações e teses, periódicos e congressos há uma diversidade de abordagens, indo de assuntos relacionados às

questões estritamente humanas e subjetivas aos aspectos objetivos e técnicos. Todavia, o predomínio encontra-se relacionado às temáticas referentes à gestão na Economia Solidária e potencialidades, limites e desafios da Economia Solidária, que lideram os temas abordados, seguidos pelos temas referentes às definições da Economia Solidária e políticas públicas.

No entanto, o que chama a atenção é a concentração de trabalhos referentes aos temas gestão e potencialidades e limites da Economia Solidária, apresentando mais do que o dobro dos trabalhos que assumem as terceiras colocações. Uma hipótese é que o elevado número de trabalhos que tratam da gestão se justifica pela própria área de Administração (que tem como um dos eixos de análise esse assunto).

TABELA 6

Temas abordados sobre a Economia Solidária na Administração

Assunto	Posição Dissertações-Tese	Número trabalhos	Posição Periódicos	Número trabalhos	Posição Congressos	Número trabalhos
Potencialidades e limites	3 lugar	7	1 lugar	89	2 lugar	44
Gestão	1 lugar	49	2 lugar	41	1 lugar	47
Definições conceituais	8 lugar	3	3 lugar	22	3 lugar	11
Políticas públicas	2 lugar	9	5 lugar	9	6 lugar	8
Relações sociais-trabalho	4 lugar	6	5 lugar	9	7 lugar	7
História	14 lugar	1	4 lugar	19	10 lugar	4
Educação-processos formativos	11 lugar	2	10 lugar	5	14 lugar	2
Assessorias-Incubação	8 lugar	3	13 lugar	4	4 lugar	9
Comércio justo	5 lugar	5	8 lugar	7	14 lugar	2
Princípios cooperativos-racionalidades	5 lugar	5	14 lugar	2	7 lugar	7
Gênero	7 lugar	4	12 lugar	4	10 lugar	4
Poder	14 lugar	1	15 lugar	1	9 lugar	5
Finanças solidárias	11 lugar	2	10 lugar	5	12 lugar	3

Subjetividades-Identidades	8 lugar	3	5 lugar	9	4 lugar	9
Casos de sucesso-fracasso de e.s	11 lugar	2	9 lugar	6	14 lugar	2
Saúde e qualidade de vida	14 lugar	1	14 lugar	2		1
Tecnologias sociais	14 lugar	1	14 lugar	2	12 lugar	3
Capital Social	14 lugar	1	15 lugar	1	14 lugar	2
Demais temas com apenas 1 trabalho	14 lugar	7	15 lugar	9	18 lugar	4
TOTAL		112		246		174

Fonte: Criada pelo autor

Quanto ao objeto de estudo, observa-se a predominância da análise referente aos empreendimentos solidários, ocupando o primeiro lugar nas três fontes de consulta[144]. Enquanto nas dissertações e teses este número representava 61,6% dos trabalhos, nos periódicos e congressos a porcentagem foi um pouco mais baixa, de 49,6% e 50% respectivamente. A mesma tendência se pode observar para o objeto de estudo redes solidárias em segundo lugar, incubadoras em terceiro, seguidas por bancos comunitários e órgãos de apoio.

Uma possível inferência para a predominância da escolha dos empreendimentos solidários como objeto de estudo é que as cooperativas e associações são formas de organizações coletivistas criadas e estudadas desde o início do século XIX. Em contrapartida, temáticas como incubadoras de empreendimentos solidários, redes de Economia Solidária, bancos comunitários, de um modo geral, são formas de organizações que gozam de maior prestígio a partir do final da década de 1990.

TABELA 7

Relação dos objetos de estudo sobre a Economia Solidária na Administração

Objeto de estudo	Número de trabalhos em dissertações-teses	%	Número de trabalhos em periódicos	%	Número de trabalhos em congressos	%

[144] As investigações de Bertucci (2010) registraram a mesma tendência da produção nacional de dissertações e teses, na qual os empreendimentos solidários lideravam os objetos de estudo, representando 45% dos trabalhos.

Empreendimentos econômicos	69	61,6	122	49,6	87	50
Redes de economia Solidária	12	10,7	11	4,5	19	10,9
Incubadoras	9	8,0	8	3,3	10	5,7
Bancos comunitários	3	2,7	4	1,6	5	2,9
Órgãos de apoio	1	0,9	2	0,8	4	2,3
Não definido-diversos	18	16,1	99	40,2	49	28,2
Total	112	100	246	100	174	100

Fonte: Criada pelo autor

Quanto à natureza dos trabalhos, foi possível observar distinções no que se refere à comparação entre dissertações e teses, periódicos e congressos. Enquanto as publicações nos periódicos apresentavam um equilíbrio entre os trabalhos teóricos (50,8%) e teórico-empíricos (48%), nos congressos observou-se a predominância de trabalhos de natureza teórica empírica (72% do total), o mesmo se passou nas dissertações e teses, chegando a representar 93,8% do total da produção.

TABELA 8

Relação da natureza dos trabalhos sobre a Economia Solidária na Administração

Natureza dos trabalhos	Número trabalhos dissertações-teses	%	Número trabalhos periódicos	%	Número trabalhos congressos	%
Teórico empírico	105	93,8	118	48	126	**72,0**
Teórico	7	6,2	125	50,8	49	**28,0**
Empírico	0	0	3	1,2	0	
Total	112	100	246	100	**177**	**100**

Fonte: Criada pelo autor

Tais dados seguem a mesma tendência registrada por Caldas et al. (2002) ao investigar a produção da área de recursos humanos na Administração, indicando propostas científicas mais empiricistas do que de construção puramente teórica.

Entre os trabalhos de natureza teórica empírica, buscou-se compreender quais os tipos de pesquisa foram utilizadas, e observou-se que foi consensual a predominância da pesquisa qualitativa, na qual as dissertações e teses representaram 83,8% dos trabalhos, nos periódicos 81,4% e nos congressos 92,9% dos trabalhos.

TABELA 9

Relação dos tipos de pesquisa sobre a Economia Solidária na Administração

Método de pesquisa	Número trabalhos dissertações-teses	%	Número trabalhos periódicos	%	Número trabalhos congressos	%
Qualitativo	88	83,8	96	81,4	117	92,9
Quantitativo	7	6,7	12	10,2	6	4,8
Quantitativo-Qualitativo	10	9,5	10	8,5	3	2,4
Total	105	100	118	100	126	100

Fonte: Criada pelo autor

Uma possível justificativa para o alto índice de pesquisas qualitativas pode ser a própria natureza da Economia Solidária, que apesar de envolver aspectos das ciências sociais aplicadas (Economia, Administração), tem forte predominância da área de ciências humanas (valores solidários, coletividade, possibilidades emancipatórias, projetos políticos).

No que se refere à estratégia de pesquisa utilizada nos trabalhos teórico-empíricos, pôde-se constatar a tendência do uso do "Estudo de Caso", com 65,7% nas dissertações e teses que fizeram o uso de estratégias de pesquisas, 58,5% dos periódicos e 50,8 % dos trabalhos dos congressos. Em contrapartida, os métodos participativos que teoricamente teriam maior relação com alguns propósitos da Economia Solidária (trabalho coletivo, busca por relações solidárias), representam apenas 2,9% das dissertações e teses, 10,3% dos periódicos e 5,6% dos congressos.

TABELA 10

Relação das Estratégias de pesquisa sobre a Economia Solidária na Administração

Estratégia de pesquisa	Número trabalhos dissertações-teses	%	Número trabalhos periódicos	%	Número trabalhos congressos	%
Estudo de caso	61	58,1	63	53,4	73	57,9

Pesquisa documental-bibliográfica	15	14,3	16	13,6	23	18,3
Pesquisa ação-participante	7	6,7	10	8,5	12	9,5
Multimétodos	10	9,5	10	8,5	5	4,0
Survey-análise multivariadas	7	6,7	12	10,2	6	4,8
Etnografia	1	1	4	3,4	3	2,4
Observação Participante	1	1	1	0,8	1	0,8
História de vida	3	2,9	2	1,7	3	2,4
Total	105	100	118	100	126	100

Fonte: Criada pelo autor

Isto indica uma similaridade com as pesquisas de Caldas et al. (2002) e Bertucci (2010)[145], nas quais relatavam os perigos de um modismo do uso do método "Estudo de Caso", apresentando casos ilustrativos e descritivos sem necessariamente ter pretensões de construção indutiva do conhecimento. Por outro lado, tais dados apontam a necessidade e potencialidade de buscar contribuições teóricas para a área de Economia Solidária por meio de novos métodos de pesquisa.

Outro objetivo do mapeamento foi compreender os autores mais citados para definir a Economia Solidária. Constatou-se que o autor Paul Singer domina as citações, sendo referenciado em 61,9% dos trabalhos de periódicos, 66,7% das dissertações e teses, e 75,3% dos trabalhos em congressos da Administração. Em segundo, terceiro e quarto lugar, observam-se variações entre os autores Luiz Gaiger, Jean Laville e França Filho.

O que chama a atenção nesses dados é que no caso dos periódicos, a diferença de Singer para o segundo colocado, o França filho, é de mais do que o dobro das citações. Interessante observar também que Singer é considerado popularmente como o "papa" da Economia Solidária no Brasil. O autor apresenta um histórico de produção sobre as organizações coletivistas desde a década de 1980, sendo um dos primeiros a recorrer ao tema no Brasil.

[145] Na investigação de Bertucci (2010) as dissertações e teses do Brasil registravam que 70% dos trabalhos empíricos utilizaram o método estudo de caso, o que aponta que não se trata de uma tendência apenas no campo da Administração.

Além disso, é o atual Secretário Nacional da temática no Brasil. Já França Filho, é referência na temática por trazer para o Brasil a concepção de Economia Plural, que teve suas raízes na França.

O autor Jean Laville foi orientador de França Filho e um dos criadores da terminologia *Solidary Economy*. Todavia, possivelmente por restrições de idiomas (grande parte de sua produção foi escrita em francês) não apresenta o índice tão alto quanto do seu ex-orientando. Quanto ao autor Luiz Gaiger, este mantém uma frequência de produção sobre o tema, todavia voltada mais para as linhas temáticas das ciências sociais. Foi uma das lideranças da UNITRABALHO (órgão responsável pelo fomento da Economia Solidária no Brasil).

TABELA 11

Relação dos autores mais citados nas conceituações da Economia Solidária

Autores	Número trabalhos dissertações-teses	%	Número trabalhos periódicos	%	Número trabalhos congressos	%
Paul Singer	40	66,7	83	61,9	64	75,3
França Filho	30	50,0	37	27,6	53	62,4
Gaiger	32	53,3	35	26,1	42	49,4
Jean Laville	20	33,3	27	20,1	44	51,8
Coraggio	15	25,0	13	11,2	15	17,6
Mance	15	25,0	15	9,7	15	17,6
Arruda	10	16,7	12	9,0	13	15,3
Tiriba	5	8,3	11	8,2	5	5,9
Razeto	8	13,3	9	6,7	15	17,6
Lisboa	4	6,7	6	4,5	11	12,9
Total	60		134		85	

Fonte: Criada pelo autor

Já no que se refere a distribuição demográfica dos trabalhos por instituição, observa-se a predominância dos trabalhos na Universidade Federal da Bahia (UFBA) (54 trabalhos), seguidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (42 trabalhos) e

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (30 trabalhos). Especificamente nos casos de dissertações e teses, a Universidade Federal de Lavras (UFLA) ocupa a segunda colocação, todavia, perde para a UFRGS e UFSC na produção de periódicos e congressos, ficando na quarta colocação geral com um total de 25 trabalhos.

TABELA 12
Origens das instituições dos trabalhos na Administração

Instituição	Número trabalhos dissertações-teses	Número trabalhos periódicos	Número trabalhos congressos	Total
UFBA	**17**	**15**	**22**	**54**
UFRGS	**9**	**14**	**19**	**42**
UFSC	**9**	**10**	**11**	**30**
UFLA	**12**	**5**	**8**	**25**
FGV-SP	**5**	**7**	**6**	**18**
UFMG	**2**	**3**	**11**	**16**
USP	**6**	**8**	**1**	**15**
UFPR	**5**	**4**	**5**	**14**
UFRN	**4**	**3**	**6**	**13**
Demais instituições-não definido	**43**	**177**	85	**305**
TOTAL	**112**	**246**	**174**	**532**

Fonte: Criada pelo autor

Observa-se também que as cinco instituições que lideram a produção possuem cursos de graduação, mestrado e ou doutorado na área de Administração, com linhas temáticas voltadas para as organizações coletivistas.

O último item de investigação buscou compreender quais os autores que apresentavam o maior volume de trabalhos da área. Foi possível constatar que existem diferenças nas primeiras posições entre os periódicos e congressos, no entanto, o autor que lidera a produção geral é França Filho com 15 trabalhos. Em segundo lugar situa-se Jeová Torres Silva Junior com 10 trabalhos, seguido por Ana Paula Paes de Paula e Pedro de Almeida Costa com oito trabalhos e, Carlos Alberto Sampaio e Rosinha Machado Carrion com sete trabalhos.

TABELA 13

Relação dos autores com maior volume de trabalho sobre Economia Solidária na Administração

Ranking dos autores nos periódicos	Volume de trabalhos	Ranking dos autores nos periódicos	Volume de trabalhos
1)Genauto F. Filho	9	1)Jeova T. S. Júnior	8
2)Carlos A. Sampaio	6	2)Ana Paula P. de Paula	7
3)Gustavo L. Gutierrez	4	3)Pedro de Almeida Costa	7
4)Henrique T. Novaes	4	4)Genauto F. Filho	6
5)Luiz InacioGaiger	4	5)Ariadne S.Rigo	5
Autores com 3 trabalhos	8	6)Rosinha S.Carrion	5
Autores com 2 trabalhos	34	7)Daniel Calbino	4
Autores com 1 trabalho	320	8)Maria V. C. Moreira	4
		9)Ósia A. V. D. Passos	4
		Autores com 3 trabalhos	13
		Autores com 2 trabalhos	26
		Autores com 1 trabalho	261

Fonte: Criada pelo autor

Ressalta-se que todos os seis autores que lideram a produção geral são pesquisadores na área de Economia Solidária e a maioria deles leciona e orienta dissertações e teses em programas de pós-graduação na Administração. Contudo, do outro lado da moeda, observa-se que existem 320 autores em periódicos e 261 em congressos que produziram apenas um trabalho, o que indica uma produção pontual sobre o tema, induzindo o questionamento sobre os motivos que geram esta descontinuidade.

3 Considerações finais e limitações do estudo

Os resultados da investigação apontam que a produção da temática da Economia Solidária no campo da Administração apresenta uma evolução da produção de trabalhos, concentrando mais de 87% das dissertações e teses, artigos em anais de congressos e periódicos, nos últimos dez anos. Além disso, indica que se trata de um tema multidisciplinar, tanto pela diversidade de revistas e congressos em que o tema está presente (um terço das revistas investigadas), quanto pela pluralidade de temas trabalhados pelos autores para tratar da Economia Solidária na Administração.

Observou-se também que a maioria dos trabalhos são de natureza teórico-empíricos, recorrendo as experiências práticas, (principalmente a análise dos empreendimentos solidários) para a elaboração dos estudos. Neste mesmo sentido, as pesquisas se caracterizaram majoritariamente pela natureza qualitativa, fazendo uso do método estudo de caso.

Constatou-se ainda que as instituições que lideram a produção dos trabalhos são públicas e apresentam cursos de graduação em Administração, bem como, programas de Pós Graduação. Neste mesmo sentido, os autores que lideram a produção são docentes e em sua maioria das instituições referenciadas acima.

Ressalta-se também que os autores mais referenciados nos artigos para definir a Economia Solidária, foram Paul Singer, França Filho, Jean Laville e Luiz Gaiger, todos acadêmicos e representantes de experiências de fomento à Economia Solidária.

Em vista destes resultados, alguns pontos chamaram a atenção, como o baixo índice de teses dedicadas ao tema, bem como, a descontinuidade da produção da maioria dos autores que publicaram sobre o assunto. Ainda, o alto índice de pesquisas de natureza empírica, em contrapartida com o baixo uso de métodos participativos nas investigações, pode indicar uma restrição de arcabouços teóricos e metodológicos alternativos para o estudo da Economia Solidária.

Quanto aos limites do presente estudo, deve-se ressaltar que ao fazer a pré-seleção dos trabalhos com base nos títulos, resumo e palavras-chaves, talvez alguns trabalhos que abordassem a Economia Solidária, mas não fizessem menção aos termos referidos nestas etapas não foram selecionados. Ressalta-se ainda que, por restrições de tempo, o trabalho analisou as publicações até ano de 2010, visto que a revisão de cada um dos periódicos e a análise do material exigia um longo tempo, o que impossibilitou atualizações.

Apesar das restrições, acredita-se que o meta estudo realizado sirva para auxiliar na compreensão de um quadro geral sobre o perfil da produção da área, bem como, para instigar novos questionamentos, mediante as limitações e desafios apontados.

4. Referências bibliográficas

BERTUCCI, J. *A produção do sentido e a construção social da economia solidária*. Tese. (Doutorado em Economia) - UNB, 2010.

CALDAS, M. P., TONELLI, M. J., LACOMBE, B. M. B. Espelho, Espelho Meu: Meta-Estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. In: XXVI ENANPAD. *Anais...* Salvador, 2002.

GODOI, C. K. BALSINI, C. P. V. A Metodologia Qualitativa nos Estudos Organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003. In: III ENEOS. *Anais...* Atibaia, 2004.

HOPPEN, N, et al."Sistemas de Informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. In: XXIII ENANPAD, *Anais...* Foz do Iguaçú, 1998.

MACERA, A. e BOTELHO, D. "Análise metateórica de teses e dissertações da área de marketing apresentadas na EAESP-FGV (1974-1999)". In: XXIV ENANPAD, *Anais...* Florianópolis, 2000.

MACHADO DA SILVA, C, et al. "Organização: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil." XIV° ENANPAD, *Anais...* Curitiba, 1990.

PAES DE PAULA, A. P.; KLECHEN, C. F. A Tradição Autônoma dos Estudos Críticos em Administração no Brasil: Um Estudo da Produção Científica de 1980 a 2004. In: XXXI ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

PERIN, M; SAMPAIO, C. H., FROEMMING, L; LUCE, F. "A pesquisa survey em artigos de marketing nos Enanpads da década de 90". XXIV ENANPAD, *Anais...* Florianópolis, 2000.

RIBEIRO, S. D; MÜYLDER, C. Economia Solidária: Um levantamento bibliométrico da produção científica brasileira no período 2005-2010. In: VALADÃO Jr., VALDIR M.; MEDEIROS, C. R. (Org.). *Terceiro Setor e Economia Solidária:* estudos, pesquisas e reflexões. Uberlândia: EDUFU, v.1, 2012, p. 999– 1010.

RODRIGUES, S. B; CARRIERI, A P. "A tradição anglo saxônica em Estudos Organizacionais brasileiros". *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial v.1, p.81-102, 2001.

ROSSONI, L. *A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil*: uma análise institucional. Dissertação. (Mestrado em Administração) - UFPR, 2006.

VIEIRA, F. G. D. "Ações empresariais e prioridades de pesquisa em marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros." In: XXIII ENANPAD, *Anais...* Foz do Iguaçú, 1999.

VIEIRA, F. G. D. "Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil." XXIV ENANPAD, *Anais...* Florianópolis, 2000.

VIEIRA, F. G. D. "Por quem os sinos dobram? Uma análise da Publicação Científica na Área de Marketing do ENANPAD." XXII ENANPAD. Anais... Foz do Iguaçu, 1998.

APÊNDICE 2 METODOLOGIA

2.1 Etapas do processo metodológico

A metodologia de um trabalho científico pode ser definida como o percurso do pensamento, constituindo-se em processos e métodos utilizados para alcançar o conhecimento do fenômeno investigado (DEMO, 1983; 1994; MINAYO, 2007). Com base neste posicionamento, observam-se definições e roteiros metodológicos que podem ser subdivididos em: natureza da pesquisa, descrição da pesquisa, tipo de pesquisa, estratégias utilizadas, método de pesquisa, criação de categorias e hipóteses de análise, instrumentos para coleta de dados, análise dos dados, validade das interpretações e relatório final.

As definições e percursos tratam-se apenas de um caráter formal, não sendo necessariamente um processo rígido. Na Tese adotamos estas definições com fins didáticos, para facilitar a compreensão dos caminhos metodológicos, no entanto, na prática da pesquisa, não se seguiu rigidamente as etapas. Inicialmente, na elaboração do projeto de doutorado, tínhamos a ideia de previamente constituir o referencial teórico, a proposta metodológica e as categorias de investigação, para depois ir a campo. Todavia, devido às oportunidades que foram surgindo para antecipar o estudo empírico, a estrutura se modificou, de modo que as coletas de dados e suas análises ocorreram antes da constituição do referencial teórico. Feitas as considerações iniciais, passaremos agora a descrever as etapas metodológicas utilizadas.

2.2 A natureza, descrição e o tipo de pesquisa científica

A natureza dos trabalhos científicos na área da Administração pode ser categorizada geralmente como teórica, teórica empírica e ou empírica. Por trabalho teórico entendem-se as pesquisas que se limitam a conceitos, proposições, construções e reconstruções de teorias e ou modelos. Já os trabalhos teóricos empíricos partem de um quadro de referências teóricas e buscam confirmá-lo, refutá-lo ou recriá-lo através da análise dos dados. Por fim os trabalhos empíricos não apresentam um quadro de referências teóricas, restringindo-se a relatos e análise dos dados investigados (PAES DE PAULA; KLECHEN, 2007). Nesta Tese, a natureza do trabalho que adotamos foi o teórico empírico, visto que apresentamos e analisamos os dados da organização Cecosesola (objeto empírico), dialogando com teorias da Economia Solidária e da gestão.

Quanto à descrição das pesquisas, geralmente são divididas em descritiva, explicativa e ou exploratória. A pesquisa descritiva trata-se de uma investigação conclusiva, com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Já a pesquisa explicativa envolve uma investigação que tem como eixo central identificar os fatores que determinam e ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Por fim, a pesquisa exploratória pode ser conceituada pelo objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. É realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (CHIZZOTTI, 1999). Nesta Tese a descrição da pesquisa que utilizamos aproximou-se do caráter exploratório, porque buscamos compreender o funcionamento do processo de gestão na Cecosesola e por propor a criação de referências para a gestão na Economia Solidária, tema ainda pouco explorado.

E quanto aos tipos de pesquisa, podem ser categorizados entre qualitativa, quantitativa e quantitativa-qualitativa. Por pesquisa qualitativa entende-se a investigação cuja apresentação dos dados e interpretações ocorrem por meio de relatos, descrições e história de vida dos sujeitos investigados. Já a pesquisa quantitativa faz o uso estritamente de números para a apresentação e interpretação dos dados e informações. Por fim, a pesquisa qualitativa e quantitativa utiliza ambos os recursos abordados anteriormente. Recorremos à metodologia qualitativa por acreditarmos que seja a que mais se aproximou de auxiliar na compreensão das subjetividades dos envolvidos na pesquisa (os membros da Cecosesola), e como estes interpretavam os processos de gestão que realizados.

2.3 A estratégia de pesquisa

A estratégia de uma pesquisa trata-se de delinear quais são os caminhos eficazes para obter as informações que responderão as questões da investigação. A estratégia envolve também o conjunto de habilidades, suposições e práticas que o pesquisador utiliza para deslocar-se do paradigma adotado para a realidade empírica. Dentre as estratégias mais utilizadas no campo de investigação social, estão: estudo de caso, pesquisa participante, pesquisa ação, etnografia, etnometodologia, *grounded theory*, historia de vida, método histórico, pesquisa clínica e *survey*. Cada uma dessas estratégias está vinculada a uma literatura específica, com uma história própria e modos preferenciais de dar inicio à investigação (DENZIN E LINCOLN, 2006). Neste trabalho a estratégia utilizada foi à pesquisa participante, ponto que detalharemos no tópico a seguir.

2.4 A pesquisa participante: origens e distinções etimológicas

Conforme observa Tandon (1981), a pesquisa participante surgiu motivada por dois fatores: o primeiro diz respeito ao desconforto de alguns pesquisadores que observavam o paradigma da pesquisa clássica como insuficiente e opressivo. O segundo fator foi à busca pelo acesso ao saber por parte dos marginalizados. Assim, a pesquisa participante emerge como uma alternativa ao paradigma dominante e apoiada pela democratização do saber. A própria expressão pesquisa participante[146] representa um contraponto às propostas epistemológicas da pesquisa tradicional (que negam a participação dos investigados) (DEMO, 1982).

Na visão de Haguette (1987), além da crítica ao método tradicional de ciência, a Pesquisa Ação e a pesquisa participante tiveram influências na psicologia social de Kurt Lewin[147]. Todavia, na Europa, a pesquisa ação se direcionou para as instituições sociais, concebidas como portadores de violência simbólica e para os movimentos sociais de libertação. Já na América Latina, essa estratégia de investigação se voltou para os oprimidos ou dominados, situados nas bases das pirâmides sociais. A autora ainda enfatiza que, apesar das influências da psicologia social e do fato das décadas de 1960 e 1970 vivenciarem o desenvolvimento de várias práticas de pesquisa libertadora, foi em 1980 que a pesquisa participante desenvolveu-se, obtendo maior definição conceitual e metodológica.

Quanto às suas bases, Haguette (1987), Novaes e Gil (2009) afirmam que estão pautadas pelas ações educativas, cujas principais influências encontram-se nos trabalhos de Paulo Freire relativos à educação popular e também em educadores como João Bosco Pinto, Marcela Gajardo e Carlos Rodrigues Brandão, que desenvolveram a chamada vertente educativa da pesquisa participante. Esta corrente se baseia na premissa de que se trata de uma pesquisa "que é também uma pedagogia, entrelaçando atores-autores, cujo aprendizado existe, mesmo que haja diferenças essenciais de saberes, pois todos aprendem uns com os outros e através dos outros" (BRANDÃO; STECK, 2006, p. 13).

Além da linha voltada para a educação, a pesquisa participante também tem uma vertente sociológica, inaugurada na América Latina pelo colombiano Orlando Fals Borda, que adotou

[146] A expressão também é utilizada na Inglaterra e em alguns países da América Latina com os sinônimos de pesquisa ação participativa ou pesquisa ação participante.
[147] Todavia, autores como Fals Borda (1981) fazem questão de enfatizar que a pesquisa participante difere da psicologia social devido ao caráter reformador desta.

o método do "estudo-ação" como práxis, perante os problemas derivados da dependência da ação imperialista e da exploração oligárquica. Fals Borda propõe uma postura de devolução do conhecimento aos grupos que deram origem ao conhecimento. Isso exige que o pesquisador se envolva como agente no processo que estuda, já que toma uma decisão em favor de determinadas alternativas, aprendendo assim não apenas por meio da observação, mas do próprio trabalho com as pessoas com quem se identifica (NOVAES; GIL, 2009).

No que se refere às distinções etimológicas de termos co-relatos, Haguette (1987) afirma que o que diferencia a pesquisa ação da pesquisa participante é o fator mais educativo desta segunda, além de se posicionar mais criticamente com relação à sociologia no processo de reivindicações sociais. Novaes e Gil (2009) ainda complementam que enquanto a pesquisa ação supõe alguma forma de ação que pode ser de caráter social, educativo, técnico, a pesquisa participante tem como propósito fundamental a emancipação das pessoas ou das comunidades que a realizam. Ou seja, a pesquisa ação pode, dependendo de quem a pratica, ter um caráter emancipatório, já a pesquisa participante só é escolhida por quem de antemão se propõe a lutar junto às comunidades excluídas.

E quanto às relações entre as expressões pesquisa participante e observação participante, ressalta-se que a observação participante se limita a estabelecer relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada, apenas com o intuito de serem mais bem aceitos. Geralmente falta uma ação por parte dos investigadores e dos investigados no problema encontrado. Já a pesquisa participante não se limita a uma aceitação dos pesquisadores no meio investigado, mas busca produzir uma pesquisa na qual as pessoas investigadas tenham voz e ação, desempenhando um papel ativo na própria realidade dos fatos observados (THIOLLANT, 2002; FALS BORDA, 1981; BRANDÃO, 1981; 1984; HAGUETTE, 1987; MINAYO, 2007).

2.5 Definições, características e as bases ontológicas, epistemológicas e metodológicas da pesquisa participante

A pesquisa participante pode ser definida como "uma pesquisa da ação voltada para as necessidades básicas do indivíduo que responde especialmente às necessidades de populações, levando em conta suas aspirações e potencialidades de conhecer e agir" Fals Borda (1981, p.32). Grossi (1981, p.34) ainda complementa que o conceito trata de "um processo de

pesquisa no qual a comunidade participa da análise de sua própria realidade, com vistas a promover uma transformação social em benefício dos participantes, que são oprimidos".

Oliveira e Oliveira (1983, p.26) também compartilham o mesmo ponto de vista, concebendo-a como "uma proposta política pedagógica que busca realizar uma síntese entre o estudo dos processos de mudança social e o envolvimento do pesquisador na dinâmica destes processos". Já Gianotten e De With (1984, p.159) ressaltam ainda que a produção do conhecimento emerge do saber popular, por meio de um trabalho orgânico de assessoria, no qual o conhecimento popular espontâneo transforma-se em conhecimento popular orgânico (conhecimento científico organizado)[148]".

Com base nesses conceitos, a pesquisa participante trata da realização concomitante da investigação e da ação, com a participação de pesquisadores e pesquisados, tendo uma proposta político-pedagógica a favor dos oprimidos, e almejando a transformação social. É uma crítica científica e uma crítica política, baseadas em um processo de investigação, ação e educação (MINAYO, 2007).

Quanto às características da pesquisa participante, Le Boterf (1984), Fals Borda (1981), Brandão (1984), e Tandon (1981) ressaltam os seguintes os pressupostos: 1. o problema de pesquisa surge da própria comunidade, na qual a tarefa do pesquisador consiste em auxiliar os grupos interessados a formular e analisar os problemas que desejam estudar; 2. existe entre a pesquisa e a ação uma interação permanente, na qual a produção de conhecimento se realiza através da transformação da realidade social; 3.a pesquisa ocorre em situações reais e não em situações de laboratório; 4. a intervenção ocorre em uma escala relativamente restrita, todavia, com possibilidades de ampliações; 5.coloca-se a serviço dos grupos ou categorias sociais desprovidos e explorados, questionando para quem se trabalha; 6. consiste em um processo educativo, no qual ao participar do próprio processo da pesquisa e da discussão permanente dos resultados obtidos, os pesquisados podem adquirir um conhecimento mais objetivo de sua

[148] Fals Borda (1981, p.56) ainda relata que "Dramaturgos como Shakespeare tiveram origem puramente popular, assim como a representação de suas tragédias e comédias. E os filmes de Chaplin ou a música dos Beatles não teriam sido possíveis se não estivessem enraizados no mundo do homem comum. Foucault encontra nesta dimensão popular elementos suficientes para a "história viva" que propõe em sua arqueologia do saber. Muitos antropólogos admitem que não há "melhores coletores de dados que os próprios nativos" e que o papel do cientista, nessas circunstâncias, deve se limitar a seu registro e publicação. De fato, recentes monografias antropológicas refletem essa tendência de representar diretamente a experiência de grupos e indivíduos da base social."

situação, assim como analisar com maior precisão os seus problemas, descobrir recursos e formular ações pertinentes; 7. os pesquisados podem e devem participam não apenas da discussão dos resultados, mas de todo o processo.

Com base nas definições e características da pesquisa participante, pode se observar, do ponto de vista ontológico, que a pesquisa trata a realidade como fruto da intersubjetividade entre real e subjetivo. O real se apresenta no momento em que se afirma que existem desigualdades econômicas e opressão. Já o subjetivo ocorre ao abordar que este processo é fruto da construção humana, cabendo ao pesquisador fazer pesquisa e se engajar com a proposta de mudança no real, por meio da formação e da ação (HAGUETTE, 1987).

Quanto ao debate epistemológico, observa-se um posicionamento antipositivista, pois: 1. nega-se a neutralidade da ciência e do pesquisador, exigindo um posicionamento dos investigadores; 2. busca-se aproximar o investigador do investigado em todas as etapas da pesquisa; 3. almeja-se descentralizar a maneira de produzir e distribuir o conhecimento; 4. nega-se a neutralidade do método; 5. considera-se o saber popular com o saber erudito como uma síntese de produção de conhecimento; 6. evita-se a dicotomia entre teoria e prática; 7.busca-se a produção do conhecimento pautada por um processo educativo e de transformação da sociedade (HAGUETTE, 1987).

Já do ponto de vista metodológico, observa-se trabalhos que servem de referência para nortear os percursos da pesquisa participante, como as contribuições de Freire, (1981), Bonilla et al. (1984), e Le Boterf (1984). Devido à similaridade das etapas elaboradas pelos autores, apresentaremos apenas um exemplo metodológico, como referencia a ser utilizada.

Le Boterf (1984) afirma que a pesquisa participante de um modo geral, pode-se dividir didaticamente em quatro fases. A primeira consiste na montagem institucional e metodológica da pesquisa. Define-se a equipe promotora conjuntamente com organizações representativas da população; realizam-se atividades de informação e discussão do projeto de pesquisa com a população e seus representantes; cria-se o quadro teórico da pesquisa participante (objetivos, conceitos, hipóteses, métodos); delimita-se a zona a estudar; organiza-se o processo de pesquisa participante (instituições e grupos envolvidos, distribuição das tarefas, estruturas de

decisão); realiza-se a seleção e capacitação dos pesquisadores; elaboram-se os pressupostos e o calendário das principais etapas da pesquisa.

Já na segunda fase trata-se do estudo preliminar e provisório da zona e da população em estudo. Devem-se combinar três tipos de informações: a estrutura social da população em estudo; o ponto de vista dos habitantes das áreas geográficas, sociais e culturais; e informação socioeconômica e técnica, utilizando indicadores. Deve-se ainda repassar e discutir os resultados da pesquisa inicial, promovendo nos envolvidos e demais habitantes um conhecimento mais objetivo da sua situação; identificar com os pesquisados, os problemas que consideram prioritários e que almejam solucionar; conhecer a reação da população diante dos resultados do diagnóstico, a fim de orientar as fases seguintes do processo de pesquisa.

Na terceira fase, trata-se da análise crítica dos problemas considerados prioritários. Criam-se círculos de estudo que buscam a descrição e explicação do problema. A descrição envolve a identificação dos pontos de vista e dos aspectos relacionados à enumeração, classificação, comparação das informações, identificação das contradições entre vários elementos da situação e localização do problema no tempo. Já a explicação, envolve a determinação de suas causas não somente imediatas como também estruturais. Após esta etapa, realiza-se a retroalimentação, comunicando os resultados do trabalho para outros círculos e para o restante a comunidade.

E a quarta fase envolve a programação e execução de um plano de ação para enfrentar os problemas colocados. Inclui atividades educativas que permitem analisar os problemas e as situações vividas; medidas que possam melhorar a situação em nível local; ações educativas que permitam cumprir essas medidas; ações para promover as soluções identificadas a médio e longo prazo, em nível local ou mais amplo. A retroalimentação também ocorre, com a discussão e avaliação permanente de sua orientação, conteúdo e execução.

Porém, o cumprimento destas quatro etapas não significa o término da pesquisa. O autor enfatiza, que as análises e críticas da realidade e a execução das ações programadas, conduzem ao descobrimento de outros problemas, necessidades, e dimensões da realidade. A ação pode ser uma fonte de conhecimentos e de novas hipóteses.

2.6 Limites e desafios da pesquisa participante

Apesar de enfatizar vantagens da pesquisa participante em detrimento da pesquisa tradicional, para ampliar sua utilização, deve-se também ter conhecimento de seus limites e desafios. Segundo Himmelstrand (1981), um dos problemas do uso da pesquisa participante é a sua utilização apenas como processo político de mobilização da base, deixando a pesquisa em segundo plano. Demo (1982) também considera que em muitas pesquisas participantes a pesquisa aparece de forma esporádica e intermitente e, em algumas, chega-se a ter muita dificuldade em abordar o que há propriamente de pesquisa, tratando-se simplesmente de um processo de aprendizagem, onde mais se transmite do que se produz conhecimento.

Em consonância com esta posição, Gajardo (1986, p.78) aponta que os tipos e técnicas empregadas e a escassa ou nula sistematização e avaliação destas experiências tem levado alguns críticos a assinalar que o propósito deste tipo de estudo difere fundamentalmente da investigação científica. Pois, geralmente não há tentativas de construir sobre a experiência e o trabalho acumulado, não levando em conta a contribuição de outros estudos realizados no campo. O autor ainda afirma que muitos desses estudos não explicitam o quadro conceitual e o enfoque teórico que os sustentam, nem formulam hipóteses a serem comprovadas. Falta ainda a sistematização e avaliação das experiências.

O que se pode observar nas falas destes autores, é que a pesquisa participativa ao propor combater o formalismo acadêmico, o distanciamento entre investigado e investigador e a neutralidade do pesquisador, acaba por migrar para o outro extremo da questão, transformando a pesquisa, muitas vezes, em ativismo político e, apenas em propostas de cunho educativo, deixando de lado a produção de conhecimento, o papel das bases teóricas e científicas.

Demo (1982, p.99) ressalta a dificuldade em se conseguir um meio termo, mas é preciso colocar claramente que já não se trata de pesquisa, caso este componente não exista. Afirma ainda que se deve evitar o ativismo e que acredita que qualquer contato com a realidade pode produzir sua descoberta. Além disto, "o ativismo aproxima-se da banalização da pesquisa, tornando-se facilmente armadilha da ingenuidade ou da malandragem". No caso da ingenuidade, "trata-se do posicionamento ideológico-prático apressado, sem interesse pela reflexão crítica, imaginando que a consciência substitua fatores objetivos da realidade social".

E a malandragem ocorre no "escamoteamento do controle social sofisticado, sob a capa da participação". Assim, não se pode dispensar o rigor lógico, a fundamentação teórica e metodológica, bem como a base empírica, sempre que possível.

Por fim, outro cuidado com o uso da pesquisa participante é que a mesma ao retomar a importância do saber popular como produção de conhecimento, não deve dogmatizar este saber, acreditando que o povo tem todas as respostas porque dispõe do verdadeiro conhecimento. Tal visão inverte o papel da ciência, transpondo o dogmatismo intelectual para um dogmatismo popular (GIANOTTEN; WIT, 1984; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 1981; THIOLLANT, 2002; GROSSI, 1981).

Assim, acreditamos que o pesquisador tem o desafio de manter o equilíbrio entre o conhecimento popular e o erudito, sem colocar uma ditadura do pobre, ao mesmo tempo, sem se tornar um cientista distante da sociedade. Cabe ao investigador colocar as ferramentas científicas a serviço desta prática, assumindo a dupla postura de observador crítico e de participante ativo, representando o papel de militante e cientista social (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 1983).

2.7 A pesquisa participante como meio de produção de conhecimento

Conforme visto no tópico anterior, a produção de conhecimento científico parece uma das limitações nas práticas da pesquisa participante. Todavia, acreditamos que esta estratégia tem potencial para produzir conhecimento se houver uma preocupação com a ênfase na pesquisa, e algumas dessas vantagens podem ser observadas, como:

a. ao romper com o monopólio do saber e da informação, permite que se transformem em patrimônio também dos grupos subalternos, isto gera novas ideias para problemas de pesquisa;
b. a realização de métodos participativos na elaboração do problema, coleta e análises dos dados, possibilita ampliar o número de atores envolvidos, aumentando as capacidades analíticas e reflexivas sobre as interpretações;
c. a busca conjunta para detectar problemas e soluções para as camadas excluídas facilita a produção de conhecimento aplicado à realidade dos envolvidos;
d. a produção de guias ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as correspondentes ações, é uma forma de produção de conhecimento;

e. os resultados de ensinamentos positivos e ou negativos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito, durante a pesquisa, servem de referências para novos conhecimentos;
f. a aproximação do saber popular com o saber formal dos investigadores acerca da resolução de diversas categorias de problemas amplia a criação de conhecimentos;
g. os resultados de pesquisas semelhantes e com o aprimoramento da experiência dos pesquisadores, podem servir de generalizações parciais (THIOLLANT, 2002).

2.8 Justificativa e uso da pesquisa participante na Tese

Apresentadas as questões conceituais que permeiam a pesquisa participante, a justificativa para a escolha do método ocorreu primeiramente pela semelhança sob o ponto de vista ontológico e epistemológico do qual compartilhamos. Ou seja, visualizamos a mesma posição de intersubjetividade para a compreensão da realidade e da negação dos pressupostos da pesquisa tradicional. Além disso, nos posicionamos de modo semelhante ao do paradigma social adotado na pesquisa participante, que trata da busca pela transformação da sociedade.

Outro ponto de similaridade foi o estudo e valorização das culturas populares, presentes ao recorrermos à investigação da organização Cecosesola como eixo empírico. Buscamos a produção de um conhecimento popular com o conhecimento erudito, por meio da compreensão e criação de referenciais para a gestão, emergindo da experiência da Cecosesola.

A participação dos membros da organização Cecosesola em diversas etapas da pesquisa também ocorreu na Tese, assemelhando-se com as propostas da estratégia da pesquisa participante. Alguns investigados da organização contribuíram com a coleta de dados, inclusive com sugestões nos referenciais teóricos da Tese[149], na criação de categorias de análise e na interpretação dos dados, por meio de um processo dialógico.

No entanto, quanto à interação com a Cecosesola para exercer um processo educativo e de ação transformador de comunidades oprimidas, conforme propõe a pesquisa participante, estas atividades não ocorreram diretamente. Primeiramente porque a Cecosesola, apesar de ter surgido de camadas excluídas, não se situa mais em um extrato de oprimidos, tanto do ponto

[149] A contribuição no referencial teórico ocorreu por meio da sugestão de autores que poderiam dar suporte às futuras análises, bem como na opinião de termos e expressões que poderiam ser mudados.

de vista sócio-cultural quanto econômico, de modo que as propostas de atividades de ação para a comunidade não se aplicariam. Além disso, os processos de educação já se encontravam tão desenvolvidos na Cecosesola que fomos nós que mais aprendemos com os processos formativos utilizados por eles. Diante desta realidade distinta, os problemas de pesquisa e objetivos traçados não surgiram da comunidade, principalmente pela não necessidade dos membros da organização.

2.9 O método de coleta de dados

O método de coleta de dados pode ser definido como os instrumentos e técnicas utilizados para obter os dados da investigação. De um modo geral, as principais técnicas são: entrevistas, questionários, artefatos, documentos e registros, observação direta e indireta, participação direta e indireta, auto-etnografia, diário campo, desenhos, fotografias, mapas cognitivos e grupos focais. Neste trabalho buscamos conciliar a escolha de instrumentais vinculados às propostas da estratégia de pesquisa participante. Assim, recorremos a: pesquisas em documentos institucionais, pesquisas bibliográficas, entrevista conversacional livre, diário de campo e participação direta.

Entende-se que as pesquisas documentais e bibliográficas tratam da análise de documentos, artigos, informes, referentes a uma determinada organização ou pessoa pesquisada[150] (GIL, 2006). A entrevista conversacional livre pode ser caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas. Geralmente o que é emitido pelo entrevistado fica guardado na memória do pesquisador. Não há um roteiro fixo, o informante é convidado a falar livremente sobre o tema, deixando-o livre para formatar sua resposta (LINCON, 2006)[151].

[150] A pesquisa documental foi importante para ampliar os dados que não foram relatados nas entrevistas e na participação direta. Já a pesquisa bibliográfica serviu para compreender o que vem sendo estudado e publicado sobre a Cecosesola.

[151] A escolha por esta técnica de entrevista ocorreu primeiramente pelo largo tempo disponível dos investigadores com um dos membros da Cecosesola. Tínhamos conhecimento de que uma entrevistada (Corina) iria residir em Belo Horizonte por pelo menos seis meses e que havia a possibilidade de nos reunirmos com ela todos os dias. Além disso, acreditávamos que a opção de não estabelecer um roteiro pré-fixado, facilitaria o surgimento de novas ideias e categorias de análise. Outro ponto relacionado a esta técnica se tratou do não uso de gravadores. Optamos por estabelecer a conversa livre e no final do dia registrar as falas e interpretações no diário de campo, pois, tínhamos conhecimento de que realizaríamos entrevistas diárias, o que tornaria o uso e a transição das entrevistas excessivas e cansativas. Além disso, na visita à Cecosesola, o gravador se tornou inviável, visto que o contato foi por meio da participação direta no dia a dia da organização.

Já a participação direta pode ser definida pelo contexto no qual o pesquisador estabelece uma relação de face a face com os investigados e, ao participar da vida deles, no seu cenário cultural, coleta dados. Assim, o investigador é parte do contexto sob observação e ação, ao mesmo tempo em que modifica e é modificado por este contexto[152] (MINAYO, 2007). E quanto ao diário de campo, pode ser definido pela anotação das informações que emergem das impressões pessoais, resultados de conversas informais, observação de comportamentos contraditórios nas falas, e manifestações dos interlocutores quanto aos vários pontos investigados (HAGUETTE, 1987)[153].

Justifica-se a escolha destas técnicas por acreditar que foram os instrumentais mais fáceis para acessar as subjetividades dos entrevistados e compreender o processo de gestão. Após a exposição das estratégias e das técnicas utilizadas, descrevemos agora como ocorreram esses processos no campo.

2.10 Historia da coleta de dados

A primeira informação que tivemos sobre a Cecosesola ocorreu em meados de 2009, por meio de um amigo (Leonardo), que visitou a organização neste mesmo ano, ao participar de um encontro internacional na Venezuela[154]. Após a visita, ele havia apresentado para nós o funcionamento, o modo de trabalho, quais os objetivos e a história da organização. Além disso, disponibilizou alguns artigos e um livro sobre a Cecosesola. Após a leitura prévia do material, foi elaborado no final de 2009, um pré-projeto para ingressar no doutorado, o qual já continha uma breve descrição da organização e propostas para investigar seu modo de gestão.

Em março de 2011, Corina, filha de um dos primeiros cooperativistas fundadores da organização, mudou-se para o Brasil. Ela nasceu na Venezuela, na cidade de Barquisimeto (sede da central), e passou sua infância e adolescência trabalhando na cooperativa. Saiu da organização aos dezoito anos para fazer graduação em Filosofia, na cidade de Caracas. Ao

[152]A participação direta é o eixo central da pesquisa participante. A escolha desta técnica baseou-se na nossa crença de que se amplia a produção do conhecimento quando ocorre maior aproximação entre investigador e investigado. Além disso, acreditamos que é dever do pesquisador baseado na pesquisa participante inserir-se na ação e na busca por processos formativos.

[153]Por não fazer o uso de gravadores e questionários, o diário de campo se tornou fundamental para registrar as observações, falas e interpretações que emergiram na coleta de dados.

[154] Ele relatou que só foi conhecer a Cecosesola quando chegou a um encontro de Economia Solidária na Venezuela. Lá havia representantes da organização que o convidaram para visitar a organização. Segundo relatos dos membros da Cecosesola e análises dos livros de visitantes da organização, estima-se a visita de apenas três grupos de brasileiros até meados de 2011, o que parece indicar o quanto a organização é pouco conhecida no Brasil.

final da graduação resolveu mudar-se para Belo Horizonte, para aprender outro idioma e tentar ingressar em um programa de mestrado.

Por meio de Leonardo, fomos informados de sua vinda e, antes de elaborar o referencial teórico, as categorias de análise e defender o projeto de qualificação, vimos a oportunidade de iniciar a coleta e interpretação dos resultados. Na primeira semana de abril de 2011, iniciamos o contato direto com Corina e estabelecemos encontros de segundas a sextas-feiras com uma média de uma hora e trinta minutos cada. A proposta foi que ela iria ministrar aulas de espanhol, utilizando como conteúdo a Cecosesola. Durante as aulas (coleta de dados), não foi estabelecida nenhuma categoria de análise, e não seguimos nenhum roteiro estruturado, apenas conversas livres sobre a Cecosesola, a história de vida de Corina e a do investigador.

Neste contexto, surgiu também a proposta de antecipar a viagem de visita à Cecosesola, visto que a ideia inicial era conhecer a organização em 2012, após a defesa do projeto da Tese. Assim, no dia 15 de Junho de 2011, paralisamos as aulas de espanhol para ir à Venezuela. A intermediação para a realização da viagem foi feita por Corina, que informou a seus pais o interesse de um brasileiro em investigar a organização como proposta de doutorado. A decisão foi apresentada aos membros e aceita. A visita durou 35 dias. Residimos dentro da própria cooperativa, trabalhando voluntariamente (apesar de ter recebido convite para trabalhar com remuneração). Além disso, fomos incorporados como membro da organização, tendo o direito de participar de todas as reuniões e atividades, com poder de voz e decisão, e acesso ao material da organização.

Ao retornar ao Brasil no início de agosto, reiniciamos as aulas de espanhol, que se estenderam até novembro do mesmo ano. Neste período a Corina não só fornecia material relacionado à organização (documentários, livros, artigos, matérias em jornais, endereços de sites), mas também contribuía com parte da análise dos dados.

2.11 Métodos de interpretação adotados

No que se refere aos métodos de interpretação adotados, de antemão, partimos do pressuposto de que os dados coletados não falam por si mesmos, mas devem ser interpretados. Além disso, compreendemos que a interpretação não ocorre em um determinado e exato momento,

depois da coleta dos dados, mas vai ocorrendo durante todo o processo da investigação, visto que a pesquisa em si já é um ato de interpretação.

Neste sentido, pode-se definir que a busca constante da compreensão dos sentidos pela interação entre seres humanos, a interpretação, é uma hermenêutica[155]. Porém, as formas de compreensão interpretativa possuem vários caminhos. Por exemplo, autores como Diltey, Cicourel, Garfikel, Schutz, Wittgenstein e Winch defendem que é possível conhecer o significado subjetivo da ação de maneira objetiva. O que o interprete reproduz ou reconstrói é considerado o significado original da ação, desde que utilizado um método que possibilite um afastamento de seus referenciais históricos. Deste modo, o interprete não é afetado pelo processo interpretativo e mantêm uma postura externa a este (SCHWANDT, 2006).

Em contrapartida, a hermenêutica filosófica pautada pelos trabalhos de Gadamer, Taylor e Heidegger negam a visão de que a interpretação pode ser objetiva. A hermenêutica filosófica sustenta que a compreensão não é em primeiro lugar uma tarefa controlada por procedimentos ou por regras, mas, uma condição do ser humano. A compreensão é interpretação, uma estrutura básica da experiência de vida dos sujeitos.

Esta linha de pensamento sustenta também que a compreensão deve ser vista de maneira participativa, conversacional e dialógica, rompendo com a ideia interpretativista de que a ação humana possui significado e de que esse significado não pode, em princípio, ser determinado ou decidido pelo intérprete, o que implica em compreender que nunca existe uma interpretação completa, mas parcial da realidade.

Outra vertente de pensamento é a hermenêutica crítica que, apesar de se aproximar das ideias sustentadas pela hermenêutica filosófica, no sentido de que a interpretação não é objetivista, e assim, não existem interpretações completas, essa sustenta a necessidade de questionar quais as finalidades e os procedimentos da interpretação. Deste modo, as finalidades da interpretação devem estar voltadas não apenas para a produção do conhecimento, mas

[155] A hermenêutica teve suas origens no final do século XIX, nas reações de historiadores e sociólogos alemães neokantistas à dominação filosófica do positivismo. No centro da disputa estava a declaração de que as ciências humanas tinham diferenças fundamentais das ciências naturais quanto à natureza e finalidade. Enquanto os positivistas tinham a ideia de que a ciência é buscar explicações causais de fenômenos sociais, comportamentais e físicos, os anti-positivistas defendiam que a função da ciência era compreender a ação humana (SCHWANDT, 2006).

também para desenvolver formas críticas, que revelem relações de opressão e busquem alternativas de transformação dentro dos contextos sociais e culturais. Além disso, apesar de considerar a linguagem e o diálogo como meios de compreensão, os autores desta vertente afirmam que não se deve centrar a interpretação apenas no consenso e na linguagem, mas também considerar as dinâmicas históricas e sociais que influenciam a interpretação (definida também como círculo hermenêutico[156]) (SCHWANDT, 2006).

Diante do exposto, adotamos como proposta interpretativa a hermenêutica crítica e como método de interpretação o círculo hermenêutico, por meio de uma tentativa de relação dialógica entre investigador e investigado. A justificativa para a escolha da hermenêutica crítica ocorreu principalmente pela similaridade do ponto de vista ontológico e epistemológico com a pesquisa participante e com os posicionamentos que possuímos. Acreditamos que a realidade é intersubjetiva, necessitando ser interpretada, e que a interpretação deve estar a serviço de uma crítica aos modos de dominação da sociedade.

2.12 Referências Bibliográficas

BONILLA, V; CASTILLO, G; FALS BORDA, O; LIBREROS, A. Causa popular, ciência popular: uma metodologia do conhecimento científico através da ação. In: BRANDÃO, C, R. *Repensando a pesquisa participante*, São Paulo: Editora Brasiliense. 1984.

FALS BORDA, O. Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado do papel da ciência na participação popular. In: BRANDÃO, C. R. *Pesquisa Participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRANDÃO, C, R. *Pesquisa Participante,* São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

BRANDÃO, C, R. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

[156] Os procedimentos de interpretação ocorrem pela realização de pontes entre o leitor e o texto, o texto e quem o produz, o contexto histórico e a atualidade. Embasa-se assim em um círculo hermenêutico, no qual ocorre um processo de análise, onde os intérpretes buscam as dinâmicas históricas e sociais que influenciam a interpretação textual, em um vaivém do estudo das partes em relação ao todo. Não há nenhuma interpretação final, pois a atividade do círculo continua sem que haja fechamento. Esse movimento do todo para as partes, combina-se em um fluxo analítico entre o abstrato e o concreto. As dinâmicas vinculam a interpretação à interação de forças sociais mais amplas (o geral), ao cotidiano dos indivíduos (o particular). Deste modo, a hermenêutica crítica traz para o foco do concreto, as partes, o particular, aguçando a compreensão mais ampla das forças sociais, do todo, do abstrato (geral) (SCHWANDT, 2006).

BRANDÃO, C, R; STECK, D, R. *Pesquisa participante*: a partilha do saber. Aparecida: Idéias & Letras, 2006.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1999.

DEMO, P. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1983. 118p.

DEMO, P. *Pesquisa e construção de conhecimento*: metodologia cientifica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DEMO, P. *Pesquisa Participante*: Mito e realidade. Brasília: UnB, 1982.

DENZIN, N, K; LINCOLN, Y, S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREIRE, P. Criando métodos de pesquisa alternativa. In: BRANDÃO, C, R. *Pesquisa participante*. Brasiliense: São Paulo, 1981.

GAJARDO, M. *Pesquisa Participante na América Latina.* São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

GIANOTTEN, V; WIT, T. Pesquisa participante em um contexto de economia camponesa. In: BRANDÃO, C, R. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

GIL, A, C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2006.

GROSSI, I, S. *Mina de Morro velho*: a extração do homem, uma história, uma experiência operária. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

HAGUETTE, T, M. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HIMMELSTRAND, U. *Innovative Processes in Social Change*: Theory, Method and Social Practice. In: Sociology: the state of the art. University of Uppsala, 1981.

LE BOTERF, G. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. In: BRANDÃO, C, R. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 51-81.

MATTOS, P, L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública, v.*39, n.4, 2006.

MINAYO, M, C. *O desafio do conhecimento*: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

NOVAES; M, B; GIL, A, C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, v.10, n.1, jan./fev, 2009.

OLIVEIRA, R. D; OLIVEIRA, M. D. Pesquisa social e ação educativa: Conhecer a realidade para poder transformá-la. In: BRANDÃO, C. R. *Pesquisa Participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981, p. 17-33.

PAES DE PAULA, A. P.; KLECHEN, C. F. A Tradição Autônoma dos Estudos Críticos em Administração no Brasil: Um Estudo da Produção Científica de 1980 a 2004. In: XXXI ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.

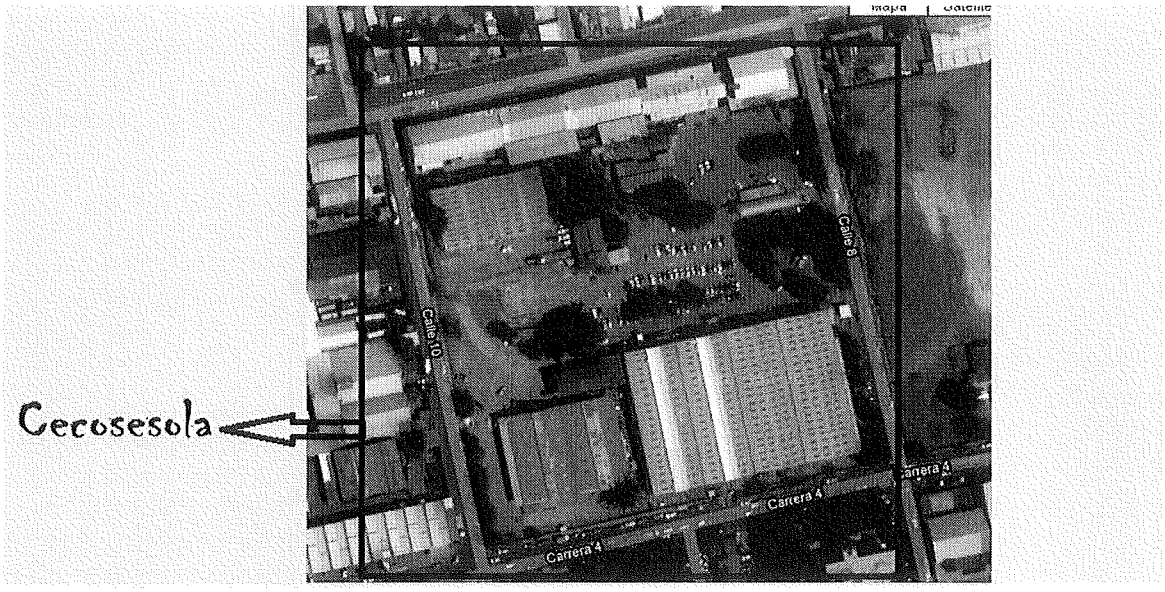
SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 193-217.

TANDON, R. Participatory research in the empowerment of people. In: *Convergence*, v. 24 n.3, 1981, p.21-22.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação.* São Paulo, Cortez Editora, 2002.

ANEXO – FOTOS DA CECOSESOLA

Visão aérea da Feira do Centro



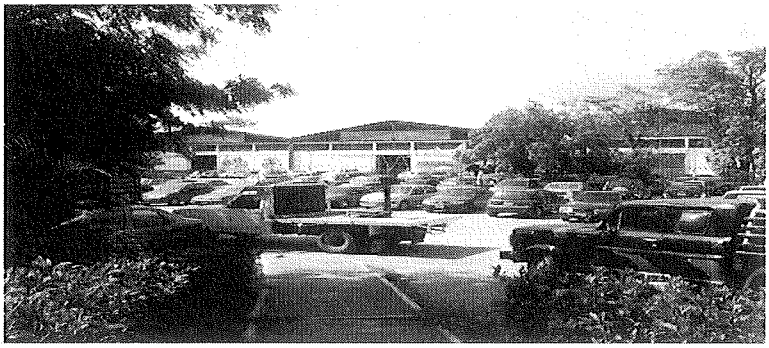
Fonte: Imagem retirada do Google *Maps*, 2011.

Parte externa da feira do centro



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Estacionamento da Feira do Centro



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Parte interna da Feira do Centro



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Cooperativas associadas à feira do centro



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Pátio da Feira de Ruiz Piñeda



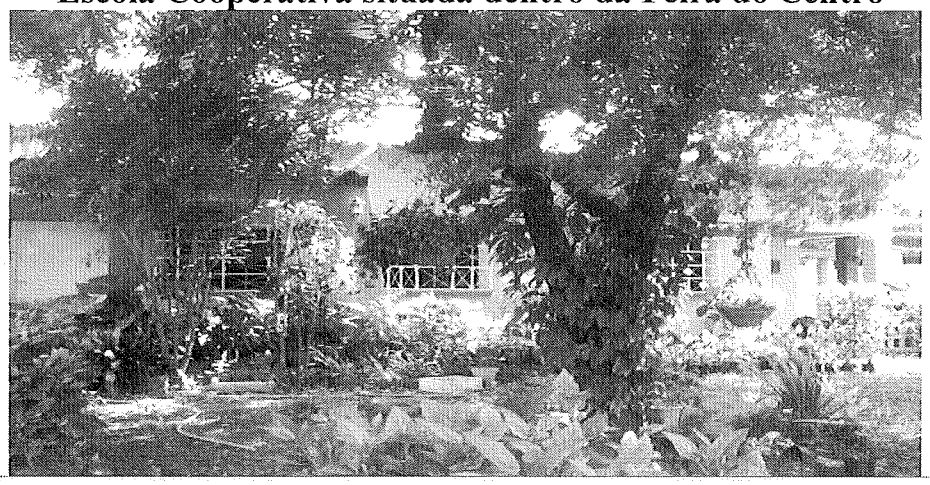
Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Carro da organização estacionado dentro da Feira de Ruiz Piñeda



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Escola Cooperativa situada dentro da Feira do Centro



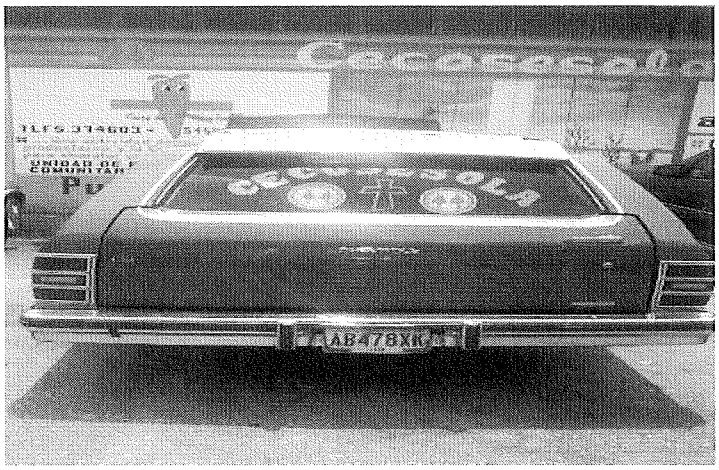
Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Parte externa da Instância Funerária da Cecosesola



Fonte: Imagem extraída de um documentário da organização, 2011.

Pátio da Instância Funerária da Cecosesola



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Imagem externa da Instância de Saúde da Cecosesola – Hospital



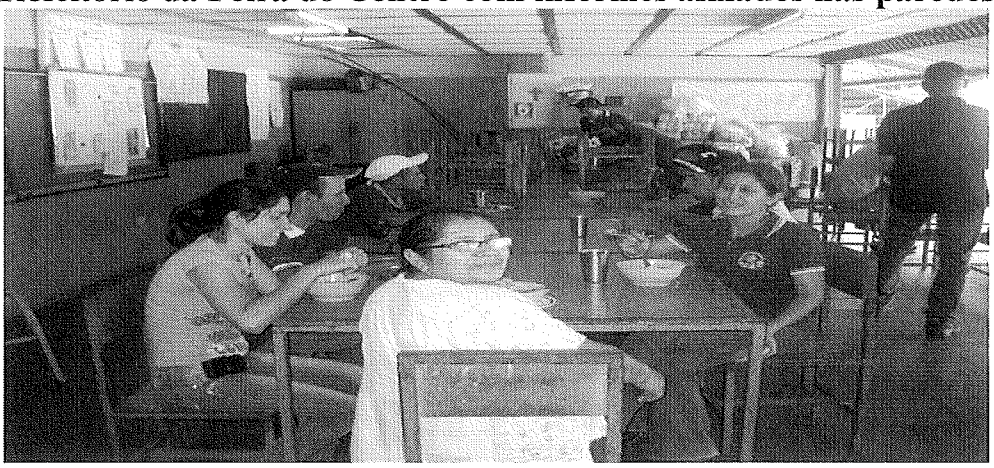
Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Granja cooperativa da Cecosesola



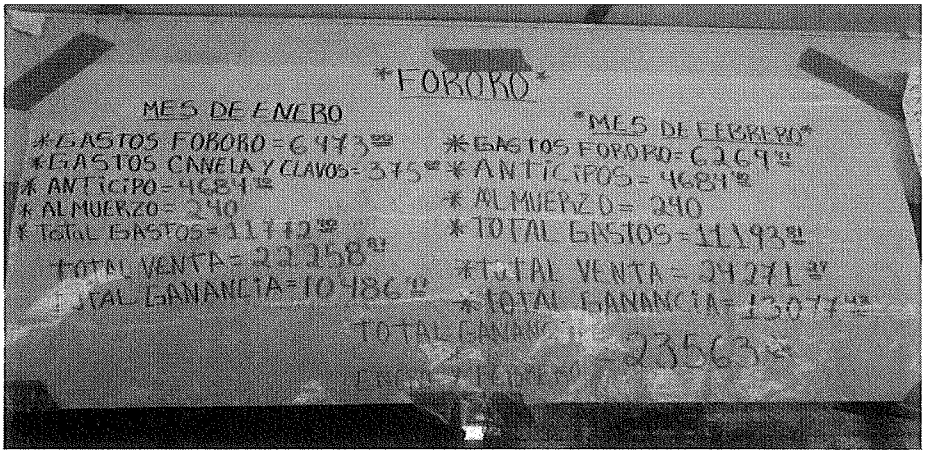
Fonte: Imagem extraída de um documentário da Organização, 2011.

Refeitório da Feira do Centro com informes afixados nas paredes



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Anúncios contábeis e financeiros nas paredes da organização

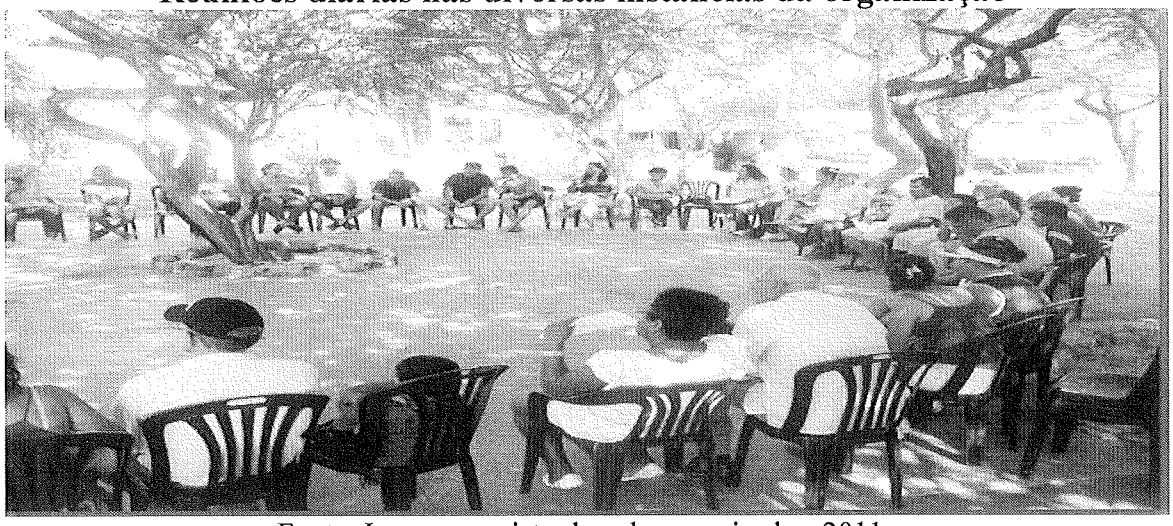


Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Reuniões diárias nas diversas instâncias da organização



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.



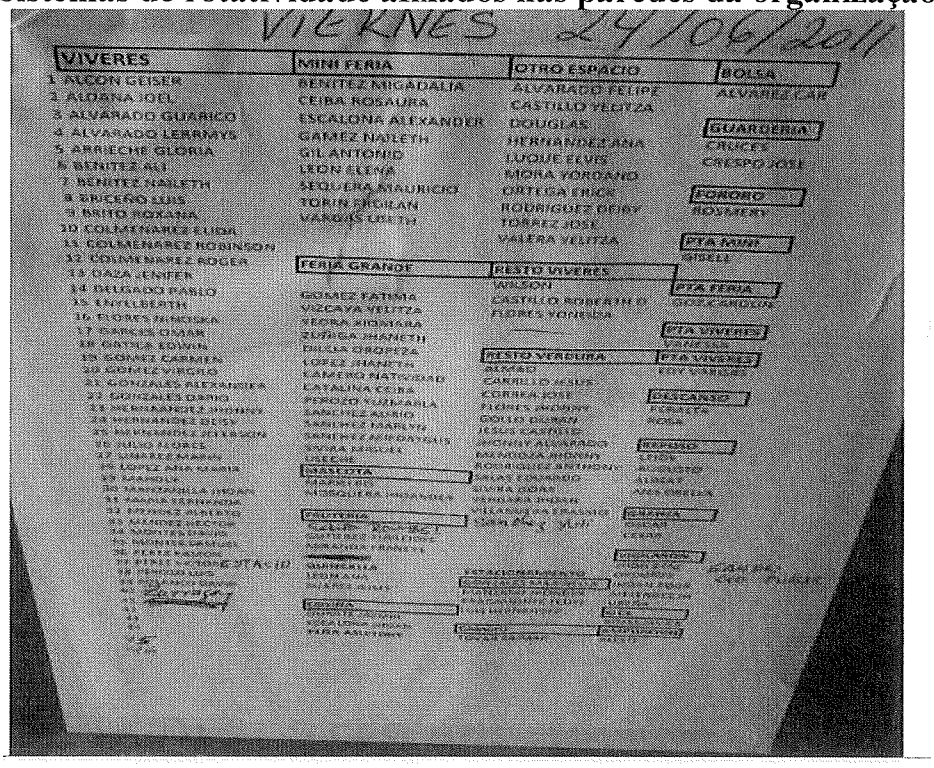
Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Cooperado exercendo a função de caixa



Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Sistemas de rotatividade afixados nas paredes da organização

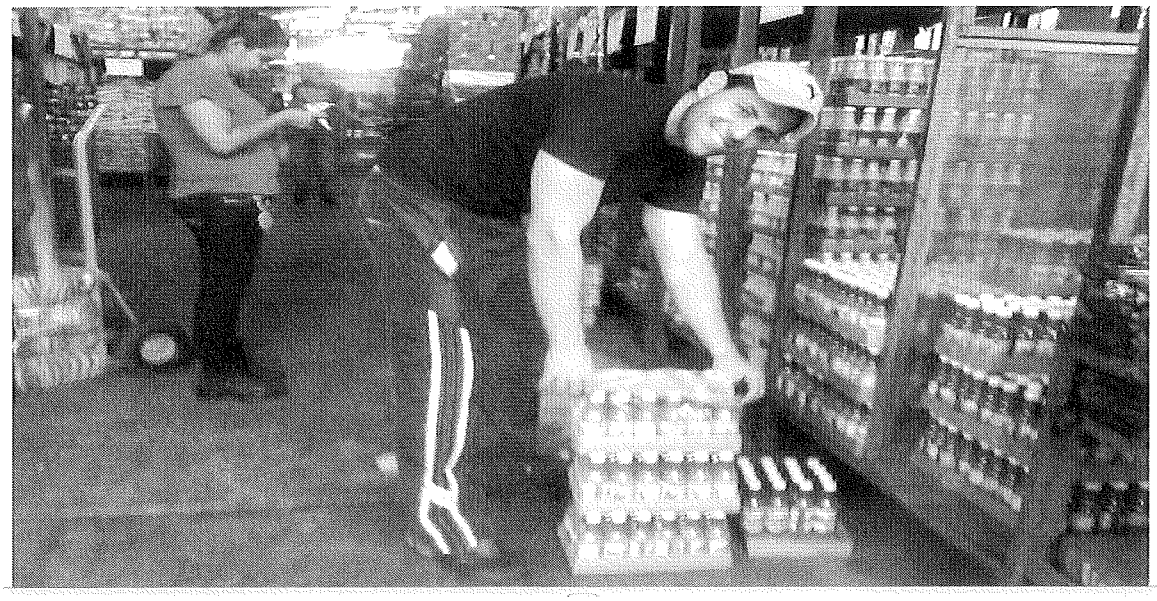


Fonte: Imagem registrada pelo pesquisador, 2011.

Autor da tese trabalhando na organização



Fonte: Imagem registrada durante a pesquisa participante, 2011.



Fonte: Imagem registrada durante a pesquisa participante, 2011.