

A difícil tentativa de aportar racionalidade a iniciativas populares de trabalho e produção coletiva estruturadas em moldes associativos: estudo de caso do município de Cachoeirinha

*Pedro de Almeida Costa
Rosinha da Silva Machado Carrion*

RESUMO

O presente artigo, resultado de pesquisa exploratória realizada em iniciativas populares de trabalho e produção coletiva, apoiados pelo Departamento de Geração de Trabalho e Renda (DGTR), da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha, na Região Metropolitana de Porto Alegre, está dividido em duas partes: uma primeira de caráter teórico, que trata das tentativas de conceitualizar o que é "Economia Solidária", e da importância que assume, nesse contexto, a questão da sustentabilidade, e uma segunda, representativa da pesquisa de campo, em que são apontados os principais problemas à consolidação desses empreendimentos. A pesquisa, que em função da demanda do poder público municipal, assumiu, em determinados momentos características de pesquisa-ação, se estendeu por cerca de dois anos. Os instrumentos de levantamento de dados utilizados foram: questionário, o qual face às características dos empreendimentos estudados teve de ser adaptado e convertido em um roteiro; grupos focais; consulta a documentos e observação direta. As conclusões do estudo, realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/CNPq, apontam no sentido da possibilidade, ainda que conflituosa, de diálogo entre a racionalidade administrativa dos conhecimentos de gestão com a forma de trabalho solidária e coletiva dos empreendimentos.

Palavras-chave: Economia Solidária. Gestão Social. Sustentabilidade.

I Introdução

Apontados por uns como sistema econômico que viria a substituir o modo de produção capitalista; por outros como proposta alternativa de inserção econômica para fazer frente ao agravamento da situação de pobreza e desemprego, por outros ainda, como um sistema econômico plural, a verdade é que independentemente do projeto subjacente,

e da ideologia de seus defensores, as iniciativas populares de trabalho e produção coletiva reunidas sob a denominação de Economia Solidária têm em comum, o desafio da sustentabilidade, o que vai exigir, ainda que não esgote o problema, a incorporação de ferramentas de racionalidade administrativa.

A situação se complexifica quando se observa a tendência de grupos de atores do poder público, muito próximos dos centros decisórios, e por vezes dentro do próprio movimento sindical, que por corporativismo, desconhecimento, ou questões ideológicas interpõem uma barreira à contribuição de outros atores, que não eles próprios à estruturação do campo da Economia Popular e Solidária (Carrion et al. 2003), posição essa sustentada sob a argumentação da necessidade de proteger os grupos já estruturados, ou em estruturação do contágio pela lógica capitalista de produção.

O apelo à contradição entre as racionalidades instrumental e substantiva, iluminada pelo clima ideológico que tem norteado os debates em torno do tema da Economia Solidária (SINGER, 2000a e 2000; FRANÇA FILHO, 2002a e 2002b), é portanto também um dos fatores que vem impondo dificuldades à incorporação de elementos de racionalidade administrativa aos empreendimentos populares de trabalho e produção coletiva. O que de certo modo tem um certo fundamento, na medida em que a abordagem da ciência administrativa tem sido historicamente marcada por um forte cunho funcionalista (BURREL E MORGAN, 1979), com o que se revelaria limitada para dar conta dos desafios postos a ES.

Por outro lado parece também se difundir a crença nesse meio que os princípios de autogestão, de associativismo, de priorizar o trabalho, sobre a renda, e o excedente ao lucro, sejam capazes de dar conta do desafio da sustentabilidade.

Independentemente dos argumentos, e dos problemas, apontadas, é preciso reconhecer a presença de uma contradição entre os princípios de sustentação da lógica das empresas de negócios, de um lado, e a concepção filosófica do associativismo, de outro (ANDION, 2001), bem como o fato da Gestão Social, enquanto corpo de conhecimentos, ser ainda um campo em estruturação, cria uma tensão adicional.

Desse conjunto de fatores resulta que a incorporação de ferramentas de gestão vem sendo negligenciada nas tentativas de aportar solidez aos empreendimentos populares que, em conjunto, conformam a chamada Economia Popular e Solidária.

A pesquisa de sustentação empírica ao presente artigo, a qual por vezes assumiu características de pesquisa empírica, conforme relatado na introdução parte, todavia, da premissa de que se a técnica não é neutra, seu impacto, ou implicações, serão fortemente modelados, pelas características do processo de socialização necessário a sua implementação (CARRION, 2002a), e de que a incorporação do conhecimento acumulado pela Ciência da Gestão, é condição de base à consolidação de qualquer tipo de empreendimento que busque sustentabilidade.

2 Globalização Econômica, Reestruturação Produtiva e Fragilização do Vínculo de Emprego

Um olhar sobre a história das conquistas sociais contemporâneas basta para

ilustrar como o modelo capitalista de produção tem contribuído para o acirramento do fenômeno da exclusão social, processo esse que adquire características dramáticas à medida em que a globalização político-econômica se acentua, o que de um lado, corresponde à crescente internacionalização das grandes corporações de negócios, e à forte presença do capital especulativo que não respeita fronteiras de tempo, nem de espaço em busca das melhores ofertas (CHOMSKY, 2000), e de outro, ao enfraquecimento dos Estados Nacionais, com implicações variáveis sobre os direitos do trabalho, historicamente conquistados, mas que em todas as partes do globo, vêm, sem sombra de dúvida sofrendo seguidos reveses.

No centro dessa dinâmica, o emprego vai se tornando progressivamente “mais flexível, precário e desprovido das garantias de estabilidade associadas ao padrão convencional” (DUPAS, 1999, p. 16), ao que associa-se o comprometimento do laço social e do sentimento de pertença dos assalariados (CASTEL, 1998), finalizando por comprometer-lhes a própria identidade (ENRIQUEZ, 1999)

Além do que, como também argumenta Castel (1998), a flexibilidade no trabalho não está associada unicamente à flexibilidade das rotinas, ou das operações a que o trabalhador é sujeito, mas sim à flexibilidade da demanda, o que em última instância, define um novo tipo de relações de trabalho apoiado na terceirização, e em estratégias de transformação de custos fixos em variáveis, tais como o Banco de Horas, e outras práticas de remuneração variável, com implicações não menos significativas sobre a potencialidade de resistência do movimento sindical.

Mesmo os mais acirrados defensores do neoliberalismo não conseguem mais negar que as práticas capitalistas contemporâneas, mesmo que acompanhadas de expressivos ganhos de produtividade, não estão conseguindo dar conta de redistribuir minimamente a riqueza gerada, de modo a assegurar sua própria reprodução. Observa-se pelo contrário, uma crescente concentração da riqueza, e um aumento geométrico do número de excluídos, seja por questões conjunturais, como ocorre com os trabalhadores de empresas na ponta de cadeias produtivas, algumas das principais vítimas do processo de globalização econômica (CARRION, 1998; GONÇALVES FILHO, 2001), seja por já estarem convivendo com a informalidade, conformando aquele que Klein e Neutzling (1995) classificam como o “terceiro grande grupo de excluídos”, integrado por trabalhadores subempregados, ou exercendo atividades temporárias.

3 O Reposicionamento do Estado

Com a perda de receitas imposta pelo estancamento do que se acreditava ser um crescimento endógeno da economia, o Estado vê-se enfraquecido em seu papel de indutor da atividade econômica e de regulador do equilíbrio social, já que não possui recursos para financiar apropriadamente os mecanismos de proteção que operava. Também como reflexo da crise sócio-econômica instalada a partir dos últimos anos da década de sessenta, as chamadas políticas neoliberais, passam a ser apontadas como o caminho para a superação da crise que já despontava no horizonte das sociedades ocidentais especialmente por instituições multilaterais como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial.

Entretanto, o encolhimento progressivo do Estado não teve reflexos somente no campo das políticas de proteção social. Mas, como aponta Castel (1998, p.509) afetou a sociedade como um todo: “se o Estado se retira, é o próprio vínculo social que corre o risco de se decompor. O indivíduo encontra-se, então, em contato imediato com a lógica da sociedade salarial entregue a si mesma que dissolveu, juntamente com as solidariedades concretas, os grandes atores coletivos cujo antagonismo cimentava a unidade da sociedade”.

Se as políticas públicas de emprego e de proteção social mostram-se realmente insuficientes para corrigir essas desigualdades, especialmente no caso do Brasil, onde historicamente elas sempre foram bastante minguadas e tímidas, além de atrasadas cronologicamente em relação ao chamado estado de bem-estar dos países desenvolvidos (AZEREDO, 1998; POCHMANN, 1999), também em âmbito mundial, muitos dos avanços conquistados ao longo do século XX estão sendo drasticamente reduzidos na esteira da discussão do papel do Estado na regulação da vida econômica (ANTUNES, 1999).

Conforme Offe (1999), faz-se necessário uma forte supervisão do Estado para a regulação dos mercados, que por si só são instituições incapazes de coordenar a sociedade. Estado, Mercado e Comunidade é que podem formar um todo equilibrado em que devem cooperar para conseguir uma coordenação melhor articulada.

É sobre o mercado de trabalho que vai se fazer sentir o impacto mais profundo das políticas econômicas adotadas pelo Estado brasileiro na tentativa de ajustar a economia do país às novas regras do capitalismo globalizado. Assim, ainda que na década de noventa, o conjunto das empresas brasileiras tenha conhecido significativos ganhos de produtividade, as taxas de desemprego não cessam de aumentar, deixando de repetir o fenômeno que se observava nos anos oitenta, quando a ascensão da curva do crescimento econômico, era acompanhada de retomada dos índices de emprego.

A década de 90 vai ser acompanhada do desemprego estrutural (DUPAS, 1999; POCHMANN, 1999). O esgotamento do capitalismo como sistema econômico capaz de assegurar o pleno emprego, associado à perda de posição do Estado, contribuem para a configuração de um quadro de acirramento da crise social, criando-se as condições para a emergência de modelos alternativos ou plurais (CARLEIAL E CARRION, 2003). Esse o tema do próximo item.

4 A Economia Popular e Solidária: esboço de um conceito

A situação de pobreza e exclusão, bem como o novo quadro social da atualidade, descritos nas seções anteriores conformam um cenário a partir do qual se observa o que Singer (2003) chamou de ressurgimento da economia solidária.

Há unanimidade entre vários autores (GAIGER, 2000 e 2003; SINGER, 2000; TIRIBA, 2000; CARRION, 2002; PRIMAVERA, 2002; TODESCHINI E MAGALHÃES, 2002) de que esse quadro extremamente grave e constrangedor é um fator que contribui para o surgimento das iniciativas de economia solidária, embora a totalidade desse movimento, ou sistema econômico plural (CARLEIAL E CARRION, 2003; França: 2002) não possa ser explicada apenas em função da crise atual.

Singer (2000) define a economia solidária a partir das experiências assistidas na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo, concluindo que “a economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização desses meios (do capitalismo)” (SINGER, 2000:13).

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

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

No Canadá, e mais especificamente na Região do Quebec, onde a Economia Social já se apresenta razoavelmente consolidada Lévesque e Mendell (1999) denominam as unidades produtivas que integram esse sistema como “empresas sociais”, que têm por características a prestação de serviços, ou produção de bens de interesse da comunidade; a autonomia de gestão; o fator democrático nas decisões internas; a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na divisão dos excedentes e na definição das remunerações; a assunção *à la fois*, coletiva e individual de responsabilidades. Caracterização essa derivada do conceito de economia social construído pelo *Chantier d'économie sociale*¹ e encontra respaldo em dois vetores: a noção de economia social, baseada no conceito de economia substantiva de Karl Polanyi, e a noção de rentabilidade social, que compreende o bem-estar da população, a economia na oferta de serviços públicos e sociais e a geração de emprego, entre outros (Lévesque & Mendell: 1999)².

É interessante observar, aqui, a diferenciação que Wautier (2003) estabelece entre economia social e economia solidária, ao referir-se ao caso da França. Segundo ele, a Economia Social, seria representativa de “um conjunto de organizações e empresas cujas atividades produtivas respondem a princípios prioritários: adesão livre, democracia interna (uma pessoa, uma voz), lucratividade limitada (reinvestimento dos excedentes na ação social e não-lucratividade individual dos associados), respeito da dimensão humana da atividade e solidariedade” (WAUTIER, 2003, p.109-110). Os três pilares dessa economia seriam as cooperativas, as associações e as chamadas mutualidades. Já a

economias solidária, “acentua a noção de projeto, de desenvolvimento local e de pluralidade das formas de atividade econômica, visando à utilidade pública, sob forma de serviços diversos, destinados, principalmente, mas não exclusivamente, à população carente ou excluída” (p. 110).

A diferença nas abordagens não impede, entretanto, a presença de um núcleo comum que enfatiza a solidariedade, valores democráticos, e a prioridade do trabalho sobre o capital, ainda que determinadas formas de concepção e intervenção revelem características que permitem pensar a Economia Popular e Solidária, como um sistema econômico, enquanto outras nos fazem pensar sobretudo na dinâmica dos movimentos sociais

A segunda corrente, talvez pelo forte viés ideológico que a percorre, demonstrando-se mais preocupada com a dimensão sócio-política dos empreendimentos do que propriamente com a gestão, e incorporação de procedimentos de racionalidade administrativa.

A “gestão”, quando chega a ser referida nos textos de alguns dos autores que têm procurado teorizar sobre a Economia Solidária - entre os quais pesquisadores reconhecidos em âmbito nacional - (GUIMARÃES, s/d; ANTEAG, 2000; ADS, 2001; SINGER, 2000a; NAKANO, 2000) apresentada como sinônimo de princípios filosóficos da autogestão. Ou seja, não há referência às teorias, e aos princípios de gestão, conforme trabalhados nas Escolas de Administração.

Ao revisar o modelo de gestão para empresas autogestionárias proposto pela Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogeridas/ANTEAG, Nakano (2000) evidencia a ausência quase absoluta de *técnicas modernas e efetivas de gestão*.

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

Foi a investigação das características desse fenômeno que nos induziu à realização da pesquisa de sustentação empírica ao presente artigo.

Ou, dizendo-se de outro modo: nosso objetivo era explorar os desafios que se interpunham à necessidade de incorporar racionalidade administrativa – usualmente associada à lógica instrumental – à empreendimentos que se distinguem, pelo menos no nível do discurso - pela defesa de valores que reportam à lógica substantiva, que é o que daria legitimidade e justificaria a presença do Estado.

Uma experiência peculiar de estudo dessa dinâmica foi retratada por (CARRION, 2002), a partir de projeto que coordenou, junto ao Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas do Terceiro Setor (NIPETS), da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o objetivo de transferir técnicas de Administração para empreendimentos de trabalho e produção coletiva organizados de forma associativa. Essa experiência, realizada com o apoio da Prefeitura Municipal de Viamão, também na Região

Metropolitana de Porto Alegre teve, ainda, como parceiros o SEBRAE e a PS Empresa Junior³

5 Economia Popular e Solidária, Desafio de Sustentabilidade e a Contribuição da Gestão Social

Tenório (1998) distingue gestão estratégica - que é a comumente empregada nas organizações públicas e privadas - e que caracteriza como representativa da “ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a outra” (TENÓRIO, 1998, p. 14) da gestão social, em função do local que é reservado ao humano, em cada uma dessas abordagens.

O modelo de *gestão social* estaria em oposição, ao de gestão estratégica na medida em que, no primeiro, os processos decisórios são construídos por diferentes sujeitos sociais, a partir de relacionamentos intersubjetivos, produzindo-se, assim, um novo paradigma de relação entre os sujeitos sociais, que Tenório (1998) suporta com o conceito de *racionalidade comunicativa* de Habermas.

Portanto, a questão da gestão nos empreendimentos de economia solidária apresentaria peculiaridades associadas principalmente às características do processo de *tomada de decisão*.

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

Desde as primeiras sistematizações do conhecimento gerencial, materializadas na chamada administração científica de Taylor ou na administração clássica de Fayol, a preocupação do administrador esteve focada na busca de solução para os problemas da potencialização do uso dos recursos.

Reed (1999) aponta que o enriquecimento teórico da Ciência Administrativa, representado pelas contribuições da Escola de Relações Humanas e dos Estruturalistas, não impediu que o problema da decisão continuasse a ser central para o administrador e o teórico.

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

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

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

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

6 A Pesquisa

6.1 Metodologia

A pesquisa realizada, ainda que inicialmente pretendesse ser apenas de caráter exploratório, atendendo apelo do poder público, assim como de Organizações Não Governamentais que também estavam atuando no campo, assumiu características de pesquisa-ação. O que significa dizer que se participou de atividades de formação dos empreendedores populares.

Ainda que certas correntes da pesquisa condenem a intervenção do pesquisador na realidade cujas características deseja apreender, a pesquisa da realidade social implica também em um compromisso com a realidade social (Thiollent 1997, em que os tempos se alternam e se sobrepõem, sem que, por vezes seja possível separá-los em unidades estanques de tempo).

Desenha-se, assim, um “prato cheio” para uma pesquisa-ação, em que o pesquisador, ao mesmo tempo que investiga a administração do empreendimento, é chamado a intervir em seu *modus operandi*,

A delimitação do escopo da investigação deu-se em função dos limites estabelecidos pelos agentes do poder público a sua intervenção. Isto é, definiu-se que seria explorada - na forma de um estudo de caso único - a realidade do conjunto dos empreendimentos que estavam sendo apoiados pelo Programa de Geração de Trabalho e Renda da Prefeitura de Cachoeirinha, o qual representava um desdobramento do Programa de Economia Popular e Solidária do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, na gestão Olívio Dutra (1999-2002).

Justifica-se a adoção dessa estratégia na medida em que ela permite focalizar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32), o que correspondia perfeitamente às condições da realidade.

O recorte da pesquisa foi longitudinal, na medida em que ela se estendeu de julho de 2002 a fevereiro de 2003, através de visitas dos pesquisadores ao município, ao longo das quais foi possível conviver diretamente com os grupos de economia solidária, com os funcionários da prefeitura encarregados do Programa e com as ONGs envolvidas nas atividades de formação e assessoria dos grupos.

Entre as técnicas utilizadas destacam-se o roteiro semi-estruturado de entrevista, grupos focais, a observação participante, o diário de campo, e a consulta à fontes de dados secundários

Quanto ao roteiro, inicialmente, idealizado como um questionário estruturado, teve de ser ajustado e *flexibilizado* de modo tanto a atender o nível sócio-cultural dos respondentes, como a integrar questões não previstas, mas que o contato com a realidade apontava como particularmente significativas.

O diário de campo revelou-se um instrumento fundamental na medida em que ficava claro que era nas sutilezas das conversas que se podia apreender o real sentido da divisão de trabalho, da forma de entrada e saída de novos membros nos grupos, os conflitos, as disputas de poder ...

6.2 A realidade investigada

O conjunto dos empreendimentos estudados fazia parte do Fórum Municipal de Economia Solidária, da Prefeitura de Cachoeirinha na Região Metropolitana de Porto Alegre

O município de Cachoeirinha ocupa uma área de 42 Km², antes ocupados por atividades agrícolas e pecuárias, e que a partir de 1970, com a inauguração de um distrito industrial sofreu um forte surto migratório, que veio a urbanizar toda a área do município. Atualmente, a população estimada de 111.454 habitantes é totalmente urbana (FEE, 2003). O último censo, de 2000 (IBGE, 2000), indicava uma população 100% urbana de 107.564 habitantes. Essa população representa 2,9% da população da chamada região metropolitana de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, que envolve 28 municípios e um total de 3.658.376 habitantes (CARRION et alii: 2003).

Foram acompanhados seis grupos. A análise, aqui apresentada, dos desafios que se interpunham à necessidade de incorporar racionalidade administrativa para garantir sustentabilidade à empreendimentos que agrupavam trabalhadores sem acesso ao mercado formal de trabalho, e que se distinguiam - pelo menos no nível do discurso - pelo exercício de valores que reportam à lógica substantiva, que é o que atribuída legitimidade, e justificava a intervenção do Estado, limitou-se, entretanto, por razões de espaço a dois empreendimentos ou grupos: o Movimento de União Solidário da Costura (MUSC), e A Associação Autogestionária dos Recicladores de Cachoeirinha (AARCA)

A MUSC é uma cooperativa de costureiras fundada em 2002, a partir da reunião de cinco mulheres que freqüentavam as reuniões da Federação dos Clubes de Mães em

Cachoeirinha.

Já a Associação Autogestionária dos Recicladores de Cachoeirinha (AARCA) foi instituída em 2003, a partir da demissão, em dezembro de 2002, de empregados de uma grande cadeia de supermercados da região.

Nesses, nossa atenção se ateu a quatro situações específicas: a emergência de novos grupos, o modo de gestão, as estratégias de intervenção do poder público em apoio aos empreendimentos e na tentativa de identificar, a partir daí, as necessidades de capacitação e assessoria em gestão, para a consolidação desses grupos.

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

O exemplo da cooperativa MUSC é marcante e figurativo de quase todos os outros empreendimentos. Das vinte mulheres cooperativadas, apenas sete estão efetivamente trabalhando, enquanto as demais emprestaram somente seu nome para formar o número mínimo de membros, e que participam eventualmente. Dentre as sete que efetivamente trabalham observa-se, entretanto, níveis distintos de dedicação, sendo que a divisão do trabalho leva em consideração tanto questões pessoais, tais como a necessidade de atender a família, como aptidões pessoais, ou ainda a qualificação, pois existiriam aquelas que "*conhecem mais de costura*", como as que revelam aptidões específicas para a compra de material, ou para realizar os controles financeiros e de materiais.

Já o critério de aceitação de novos membros parece procurar ajustar, de um lado, a carga de trabalho, a laços de confiança, bem como a necessidade. De sorte que se admite aqueles em quem se confia e que "*estivessem precisando trabalhar*".

A ruptura do vínculo de pertença se dá por iniciativa da própria pessoa que sai, são as pessoas "*que não apareceram mais*" nas reuniões. Há casos também de pessoas que saem por que "*estão com problemas em casa*, ainda que continuem "*trabalhando por conta*" ou fazendo "*bicos*". O que indica que o trabalho não tem, aqui, assume uma conotação muito distinta de quando é regido pelo vínculo formal.

Há ainda o caso de uma costureira que havia sido eleita presidente da cooperativa MUSC, mas que teve que ir para outra cidade cuidar de um familiar doente, o que obrigou a se refazer a ata de assembléia para providenciar o registro com a eleição de uma outra pessoa para o cargo. Há por fim saídas em que uma pessoa assume abertamente uma divergência com as demais e "*se desligou sozinha*". Fica evidente que a saída é encarada como um fato "*natural*", que faz parte da vida.

Quanto aos processos internos de gestão, e em especial, a divisão de tarefas e a remuneração do trabalho os mecanismos adotados são bastante rudimentares, além de inexistir atividade de planejamento.

O planejamento dos grupos, inclusive com discussão de valores, missão e visão, foi objeto de um seminário específico e responde por parte da dimensão "*ação*" da pesquisa, conforme relatado em Costa (2003a).

No que se refere à divisão do trabalho, ainda que os membros dos grupos tenham sido alertados sobre a importância do rodízio das atividades, essa não parece ocupar a

atenção, no dia-a-dia.

Embora os valores solidários muitas vezes apareçam na forma de pequenos ensinamentos que são trocados entre os membros de um grupo, esse conhecimento e a sua partilha não são sistematizados. Pode-se dizer que alguns conhecimentos tácitos dos membros de um grupo não são apropriados por um sistema de informações ou normas que possa ser explicitado para os demais, não implicando assim na geração de um conhecimento coletivo e compartilhado.

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

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

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

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

A primeira constatação marcante da pesquisa, até mesmo em função do histórico de informalidade de quase todos os participantes, é uma clareza que eles demonstram em conhecer as relações de subordinação e hierarquização presentes na relação de trabalho assalariada. Era bastante claro nas suas falas que, de fato, situações desse tipo já haviam sido vivenciadas e que de alguma forma as pessoas sentiam-se mais "*livres*" de algumas pressões específicas que eram relatadas.

O histórico de vida dos trabalhadores e trabalhadoras também qualificava os debates em torno do uso das ferramentas de administração nos seus empreendimentos. A ênfase do pesquisador, na condução das breves exposições teóricas e da própria oficina, era na extrema necessidade de que essas ferramentas fossem bem entendidas e aplicadas com rigor, não no sentido de impor cobranças e controles severos de umas pessoas sobre as outras, mas antes na busca de resguardar a eficiência do empreendimento como um todo, cuja posse é coletiva e cuja sobrevivência tem implicações diretas nos interesses de todos os envolvidos.

É exatamente nesse ponto em que se pode dizer que os conflitos entre uma racionalidade instrumental e uma racionalidade substantiva eram trazidos à tona. A

aplicação de determinados métodos administrativos, fossem eles de planejamento, de controle ou de organização, era explicitamente instrumental, no sentido de garantir o desenvolvimento de um processo de trabalho eficiente e construído com a finalidade de viabilizar economicamente a iniciativa. Ao mesmo tempo, essa mesma viabilização econômica assume contornos substantivos, na medida em que ela representa a sustentabilidade não só da dimensão econômica do empreendimento, mas também de todos os laços sociais e políticos que estão implicados na economia solidária.

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

Essa maneira de administrar pode revelar sutilmente uma lógica própria segundo a qual estariam operando esses empreendimentos: eles crescem e desenvolvem essa nova lógica exatamente ao vencerem esses desafios. São modelos práticos que apontam para uma possível "ponte" entre a lógica de mercado (reprodução do capital) e a lógica da solidariedade (divisão), articulando uma combinação em que eles reforçam-se reciprocamente e garantem a viabilidade do empreendimento.

Para Gaiger (2004), analisando estudos empíricos em sete estados brasileiros, um limite evidente da Economia Solidária é o convívio simultâneo entre, de um lado, uma organização interna e algumas parcerias externas que têm caráter solidário e, por outro lado, uma necessidade de relações mercantis tradicionais. O convívio com o mercado pressiona duplamente o empreendimento de Economia Solidária, primeiro sujeitando-se às regras de trocas e segundo tendo que adotar a base técnica do capitalismo para fazer frente às demandas por competitividade. Isso o leva a concluir que

Tais coerções, naturalmente, cerceiam a lógica econômica solidária, pois a obrigam a enfrentar tensionamentos e a conceder em seus princípios; adotadas sem restrição, terminariam por descaracterizar o que há de específico no solidarismo econômico (GAIGER, 2004, p.396).

Um limite evidente é que a Economia Solidária não é uma alternativa sistêmica ao capitalismo. Santos e Rodrigues (2002) lembram que o século XX já evidenciou que a proposição de alternativas que mudem a um só golpe a racionalidade econômica prevalente não é viável. Como também conclui Gaiger (2004):

Desde agora, algumas perspectivas parecem sair de cogitação: a que aposta na replicação progressiva e contínua dos empreendimentos solidários, a ponto de algum dia predominarem e em seguida dominarem globalmente a economia; [...] Da mesma forma, fica sem chão o imaginário de uma conversão global das práticas econômicas para os princípios solidários [...] Tampouco há sentido em defender o crescimento da economia solidária em ilhas ou quistos, nas quais estariam salvaguardados os seus princípios, até que a maturação das suas práticas

viabilizasse sua abertura ao mundo externo. [...] O que se pode vislumbrar, isto sim, é a adoção de um novo sistema de regulação, que garanta aquela coexistência conflitual em condições mínimas de equilíbrio, fato a ser conquistado por uma deliberação política da sociedade, uma escolha entre caminhos possíveis (GAIGER, 2004, p.400-1).

Portanto, os limites da Economia Solidária não podem ser obrigatoriamente entendidos quanto à sua capacidade ou não de substituir o modelo econômico vigente e predominante, mas sim na sua capacidade de estabelecer diálogos e de se mostrar uma forma diferenciada de comportamento econômico.

7 Considerações finais: as alternativas de aporte de conhecimento administrativo aos empreendimentos de Economia Solidária

A aprendizagem realizada através dessa pesquisa já permitiu a elaboração de algumas considerações, especialmente, de natureza metodológica sobre a transferência de princípios de administração para empreendimentos populares de trabalho e produção coletiva formados por populações em situação de risco social.

Em primeiro lugar, a abordagem dos conteúdos não deve ser unidimensional, enfocando apenas os seus aspectos econômicos, mas também as suas implicações políticas, sociais e culturais. O ensino de administração tradicional assume uma suposta neutralidade científica que a ciência não possui, a partir da qual os educandos seriam instrumentalizados com ferramentas e conhecimentos eticamente neutros, com os quais vão procurar constantemente aperfeiçoar a sociedade e as organizações. Essa idéia implicaria constantemente problematizar o conceito dominante de desenvolvimento, que extrapola o limite deste texto, e que conforma um paradigma sob o qual o conhecimento administrativo tem sido construído. Esse paradigma privilegia a dimensão econômica, à qual se subordinam as dimensões sociais, políticas e culturais, hierarquia essa que as práticas emancipatórias obrigatoriamente devem questionar.

Em segundo lugar, o processo educativo deve ser, ele mesmo, um espaço de construção de relacionamentos e de solidariedade entre os seus sujeitos, fomentando o hábito da colaboração e da integração. As práticas de sala de aula e as metodologias de ensino devem refletir isso. Uma prática pedagógica autoritária e sem espaço para a participação e a troca entre os educandos não consegue promover valores de solidariedade e colaboração. O discurso e a prática devem andar juntos.

Em terceiro lugar, mesmo quando apoiadas pelo poder público, as atividades devem problematizar essa relação dos empreendimentos e do Estado, desenvolvendo uma criticidade que não permita a criação de dependência entre esses atores. Mesmo reconhecendo a importância da legitimação da Economia Solidária pelo ambiente institucional (GAIGER, 2003), do qual o Estado ainda pode ser tomado como o ator mais influente, essa relação deve ser, ela própria, emancipatória. Para o processo de ensino-aprendizagem, isso implica não só em fazer essa discussão na situação de aula, mas também em construir uma relação do educador com o poder público que garanta uma suficiente

autonomia pedagógica.

Em quarto lugar, a abordagem dos conteúdos deve transitar entre diferentes escalas e territorialidades, ajudando a desenvolver a necessária mobilidade intelectual e prática nos sujeitos. Muito embora as relações locais e de proximidade delimitem as principais ações da Economia Solidária, essa limitação geográfica não deve aprisionar as iniciativas. A discussão de políticas públicas específicas, dos processos macroeconômicos nacionais e globais, do papel do Estado e do próprio ambiente institucional em que a iniciativa esteja mergulhada são temas fundamentais para desenvolver a sensibilidade pela necessidade de ampliação da sua escala de atuação. Essa escala de atuação pode não se refletir na sua ação econômica direta, que pode ser de alcance local, mas a sua ação política, social e cultural pode e deve ser tratada e entendida como multiescalar, na medida em que problematiza relações sociais complexas e também multiescalares.

Em quinto lugar, as práticas democráticas internas do grupo e a sua participação cidadã no conjunto da sociedade devem ser trazidas para discussão quando se fala em gestão. A gestão como ferramenta administrativa legitima o poder através de um processo racional que centraliza as decisões em uma minoria intelectualmente privilegiada nas organizações burocratizadas. A radicalidade democrática dos empreendimentos autogeridos e marcados por valores de participação e cooperação, coloca em xeque esse pressuposto central que perpetua essa divisão de classes de trabalhadores e o conflito entre capital e trabalho. Nesse sentido, essas práticas democráticas questionam o paradigma sobre o qual está assentada a sociedade capitalista, criando a necessidade de elaboração e entendimento de que novo paradigma é esse que se constrói nesse processo de democratização. Novamente, a situação de sala de aula mostra-se como ambiente privilegiado para uma construção coletiva desses novos valores ou, ao menos, como espaço de aprendizado e consolidação dessa postura nos relacionamentos sociais ampliados que esses sujeitos vivenciam.

Em sexto lugar, também a questão de gênero deve ter tempo e espaço para ser trabalhada. A Economia Solidária apresenta traços fortes da chamada sociedade patriarcal, na medida em que muitas de suas atividades produtivas são extensão de um trabalho doméstico, que nessa sociedade é atribuição exclusiva ou, na melhor das hipóteses, predominantemente feminina. Costura, preparo e venda de alimentos e artesanato são três desses exemplos marcantes. Como consequência, o público, também predominante, dessas iniciativas, é feminino. À primeira vista essa mudança pode ser entendida como uma elevação do trabalho doméstico ao "status" de atividade produtiva remunerada e socialmente útil, em contraste com o caráter depreciativo de "trabalho doméstico". Entretanto, esse estigma de subordinação e de desqualificação parece ser reforçado com o conceito marginal da própria Economia Solidária, por vezes com os próprios sujeitos reforçando essa dupla depreciação. Isso ressalta a necessidade de um cuidado redobrado no processo educativo, para que a discussão da valorização social dos diferentes trabalhos – e dos gêneros a que podem estar associados – seja entendida como um processo mais ampliado de valorização/desvalorização social que precisa ser, ele mesmo, questionado.

Em sétimo lugar, é preciso reconhecer que os grupos de economia solidária reúnem pessoas cujo conhecimento é negligenciado pelos padrões medianos da sociedade, caracterizando exatamente conhecimentos diversos desse padrão cultural hegemônico.

Portanto, o seu reconhecimento, dentro e ao longo do processo pedagógico, pode moldar novas formas produtivas emancipatórias. Os saberes diferentes e desviados do padrão cultural hegemônico podem e devem ser questionados, mas à luz dos saberes que compõem esse padrão central. Esse processo é uma confrontação com a alteridade, onde a avaliação deve ser recíproca, e não unilateral, como a homogeneização cultural trazida pela globalização (SANTOS, 2000) tem feito.

Em oitavo lugar, o processo pedagógico precisa rever os receituários tradicionais de avaliação, onde os objetivos finais são homogêneos e definidos *a priori* e sem a participação dos sujeitos implicados. Se o critério de apuração de eficiência e eficácia de uma iniciativa de Economia Solidária for o mesmo de uma empresa privada, significa dizer que os seus objetivos são os mesmos e que o seu modo de administrar também. Mas, como tem sido demonstrado ao longo deste trabalho, tanto os meios quanto os fins são substancialmente diferentes nos dois, se não opostos. O gradualismo e a inclusividade na avaliação de sua eficácia, garantem a substantividade do trabalho como núcleo gravitacional das iniciativas de Economia Solidária. O Ensino da administração enfrenta o desafio de não propor modelos de avaliação homogêneos para pessoas, iniciativas e contextos particularmente heterogêneos.

Por fim, como nona proposição, o processo não pode ser um fim em si mesmo, mas deve fazer parte de uma política pública de reconhecimento e incentivo a essas formas específicas de produção. Para se relacionar com as demais esferas da economia e da sociedade, a Economia Solidária não pode desenvolver uma atitude ensimesmada, característica das empresas mergulhadas em processos competitivos. Ainda que ela precise se relacionar e competir nesse ambiente, a construção de relações sinérgicas com o conjunto da sociedade vai demandar um olhar mais aberto e cooperativo. O ensino da administração novamente enfrenta um desafio de reinventar-se, propondo uma gestão voltada a relações menos instrumentalizadas e mais cooperativas.

A tentative of including rationality to popular labor initiatives and collective production in cooperatives: a case study in Cachoeirinha, Rio Grande do Sul

Abstract

The present paper is a result of an exploratory research about solidarity-based economy entrepreneurs located at Cachoeirinha, in the urban region of Porto Alegre; which were supported by one local city council's department. Its first attempt is to concept solidarity-based economy and the importance of sustainability in such theoretical discussion. Once it is done, the paper presents the results of an empirical investigation with those groups' management practices and obstacles to growth and consolidation. That investigation was conducted by an action-research, once the researchers sometimes developed functions of support and consultation for the groups. Questionnaires, focus-group interviews, direct observation and consultation of public documentation were the strategies for collecting data. The conclusions of the study, supported by CNPq (National Council of

Scientific Development), points out that is possible, although conflictive, a dialogue between both rationalities: one strategic and another substantive, which are observed acting simultaneously in such entrepreneurships.

Keywords: Solidarity based economy. Social management. Sustainability.

Notas

- ¹ Organização do Québec que congrega ONGs, universidades, órgãos públicos e outros atores sociais envolvidos com a economia social.
- ² Esse conceito assumido pelo Chantier apóia-se em: DEFOURNY, Jacques (1991). *L'Émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie*. *Coopératives et développement*, 23, 1:151-175.
- ³ Empresa Junior onde os estudantes de graduação atuam como consultores empresariais sob a supervisão de professores da escola.

Referências

- ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em empreendimentos de economia solidária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro? ANPAD, 2001. 16 p.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 1999, 259 p.
- AZEREDO, Beatriz. *Políticas públicas de emprego: a experiência brasileira*. Coleção teses e pesquisas. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998, 297 p.
- BURREL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann, 1999, 427 p.
- CARLEIAL, Liana; CARRION, Rosinha Machado; BAL Maria M.; TOSIN Marcilene. *Economia Solidária e Informalidade: pontos de aproximação, proposta conceitual e "novos" desafios para a política pública*. Maringá. I. Seminário Paranaense de Estudos do Trabalho. Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-graduação em Economia. Nov. 2003.
- CARRION, Rosinha M. (2002a) *Reestruturação Econômica, Relações de Trabalho e Gestão de Competências na Indústria petroquímica no Rio Grande do Sul*. Salvador, Organizações e Sociedade. *Revista da Ufba*, v. 9, n. 23, janeiro/abril, 2002. p. 35-55.
- _____. (2002b) *L'Economie Solidaire au Brésil et au Rio Grande do Sul*. Cahier de L'Alliance de Recherche Universitaire Comparée ARUC. UQAH, Montreal, v. 1, n. Mai, 2002.
- _____. Economiasolidária no RS: desafios à sustentabilidade. In: ASSEMBLÉIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA, 2002, 10p.
- _____. (2003 a) *Alternativas Econômicas de Trabalho e Produção: Desafios de Governança à Consolidação de Empreendimentos Populares nos Moldes da Economia Popular e Solidária: o caso do Rio Grande do Sul*. In: IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local, II Colóquio Internacional El Análisis De Las Organizaciones Y La Gestión Estratégica:

Perspectivas Latinas. Salvador, Brasil, 16 a 18 de Junho de 2003. CD rom

_____. *Notas Preliminares sobre o Planejamento Estratégico Participativo como Metodologia de Apoio à Consolidação da Identidade de Grupos em Situação de Risco Social*. Porto Alegre. NIPETS/PPGA/UFRGS. Janeiro 2004.

CARRION, Rosinha M., CARLEIAL, Liana; CARVALHO NETO, A.; ALMEIDA COSTA, Pedro, ROCHA CARDOSO Beatriz. *Economia Popular e Solidária e Luta contra a Exclusão no Brasil: políticas públicas e experiências empíricas*. In: *Actes de la Conférence International Le SUD... et le NORD dans la mondialisation: quelles alternatives? Mondialisation, société civile, démocratie et développement dans une perspective Nord-Sud et Sud-Sud : vers de nouvelles pratiques et de nouvelles régulations*. Ottawa,. Université du Québec en Outaouais. Setembro 2003.

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

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

COSTA, Pedro de Almeida. *Um diagnóstico da gestão praticada em iniciativas de economia solidária e os seus desafios gerenciais: estudo de caso do município de Cachoeirinha*. 2003. Dissertação. (Programa de Pós Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

_____. Procurando desvendar uma nova lógica de trabalho: um relato de três oficinas de gestão para empreendimentos de economia solidária. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2003a., 15 p

_____. *O ensino de administração para empreendimentos populares: os cuidados metodológicos em busca de uma pedagogia emancipadora*. Artigo selecionado para o ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, junho de 2004.

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

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

ENRIQUEZ, Eugène. *Perda do trabalho, perda da identidade*. In: NABUCO, Maria Regina e FAVREAU, Louis. *Création de richesses en contexte de précarité: une comparaison Sud-Sud (Afrique et Amérique Latine) et Nord-Sud (Canada, Afrique et Amérique Latine)*. CAHIERS DU CRISES, no.9729, decembre 2002, 19 p.

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

_____. *Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando*

- fronteiras conceituais. In: BAHIA: análise e dados. Salvador, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, v. 12, n.1, p. 9-19, junho 2002b.
- GAIGER, Luiz Inácio Germano. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000, p.267-286.
- _____. As organizações do terceiro setor e a economia popular solidária. *Ciências Sociais Unisinos*. Centro de ciências humanas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. V-37, n. 159 – São Leopoldo, Unisinos, 2001, p. 103-151.
- _____. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz editores, 2003, p. 135-143.
- GONÇALVES FILHO, Cid. Reestruturação produtiva, qualificação e trabalho no Brasil: uma análise crítico-reflexiva. *Plural*, Ano VI, n. 13, Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Humanas.
- IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2000.
- LÉVESQUE, Benoit e MENDEL, Marguerite. L'Economie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et politiques* – RIAC, 41, printemps 1999, p. 105-118.
- MARGLIN, Stephen. Losing touch : the cultural conditions of worker accomodation and resistance. In: MARGLIN & MARGLIN. *Dominating knowledge*. Oxford? Claredon, 1990.
- MARSDEN, Richard e TOWNLEY, Barbara. *A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática*. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p. 31-56.
- MOURA, Maria Suzana et alli. *Desenvolvimento local sustentável: o que sinalizam as práticas*. Encontro Anual da ANPAD (24:2002. Salvador). *Anais*. ENANPAD 2002, Rio de Janeiro, 2002a, 14 p.
- NAKANO, Marilena. *Anteag: autogestão como marca*. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000, p. 65-79.
- OFFE, Claus. Reforma do Estado e trabalho. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antonio (org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT/PUCMG, 1999, p. 47-68.
- OHNO, Taiichi. *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997, 149p.
- OLIVEIRA, Mauricio Serva. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Fundação Getúlio, n.2 v.37, p.18-30.
- POCHMANN, Marcio. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. São Paulo: Contexto, 1999, 205 p.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989, 207 p.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1999, v. 1.
- SALAMA, Pierre e VALIER, Jacques. *Pobrezas e desigualdades no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel, 2000.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2000, 174 p.
- SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000, p. 11-28.
- _____. Incubadoras universitárias de cooperativas: um relato a partir da experiência da USP. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000, p. 123-133.
- _____. *Economia solidária*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz editores, 2003, p. 116-125.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a administração? *Revista de Administração Pública*. n. 2, v. 24. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, fevereiro/abril 1990.
- _____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32 (5): 7-23, set/out 98. Rio de Janeiro, FGV, 1998.
- THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997, 164 p.
- TIRIBA, Lia. A economia popular solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho. In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000, p. 221-243.
- TODESCHINI, Remiglio e MAGALHÃES, Reginaldo. *A CUT e a economia solidária*. Disponível em www.cut.org.br, acessado em 15/04/2002, 22 p.
- TRAGTENBERG, Mauricio. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.
- VAILLANCOURT, Yves; FAVREAU, Louis. Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire. *Cahiers du Larepps*. No. 00-04. Département de travail social, Université du Québec à Montreal, Juin 2000, 18 p.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 205 p.

Data do recebimento: 15/02/2006

Data do aceite: 12/06/2006